

# Teldok

98

## *Företagande i informationsteknologi*

*Erfarenheter från fyra fall: Telebild,  
Trans Net, Minitel och Tele Guide*

Göran Asplund

## *Företagande i informationsteknologi*

*Erfarenheter från fyra fall: Telebild,  
Trans Net, Minitel och Tele Guide*

Göran Asplund

# Teldok

TELDOK är "styrelsens i Telia AB initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem", främst IT-användning i arbetslivet. TELDOK bidrar till: dokumentation; publicering och spridning (i förekommande fall översättning); samt studieresor och konferenser.

Hitills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat mer än 150 rapporter, i flera skriftserier, som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik, tele- och dataprodukt och -tjänster.

En förteckning över TELDOKs utgivning sedan 1990 finns längst bak i denna rapport. Rapporterna sprids gratis till ca 3 200 mottagare, som bett att få dem kontinuerligt.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar, från DirektSvar (08-23 00 00, öppet 08-23 alla dagar). Ange helst rapportnummer när Du beställer!

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté:

Bertil Thorngren (ordförande),  
Telia, bertil.thorngren@hq.telia.se  
Göran Axelsson, Statskontoret,  
08-454 46 90

Hans Iwan Bratt, LKD,  
08-753 31 80

Birgitta Frejhagen, Information  
& Kompetens, 08-725 87 00  
Peter Magnusson, TCO (ST), 08-790 51 53

Lennart Ohlsson, Företagarna,  
08-610 17 00

Agneta Qwerin, RSV  
DataService, 08-764 83 78

Herbert Söderström, 0650-800 59  
Bengt-Arne Vedin, Metamatic AB,  
08-660 35 85

Anna Karlstedt, IMIT,  
08-736 94 71

P G Holmlöv (sekreterare), Telia,  
pg.holmlöv@hq.telia.se

Kom gärna med projektidéer eller ansökningar om medel för att dokumentera tidig IT-användning!

© TELDOK och författaren

TELDOK uppmuntrar till eftertryck för enskilt bruk, med angivande av källa  
Kommersiell vidare spridning ej tillåten utan överenskommelse med TELDOK eller författarna  
Tryckeri: Hj. Brolins Offset AB, Stockholm  
Rapporten är tryckt på åldersbeständigt papper som är miljömärkt med Svanen

# Företal

Denna rapport kan läsas på många sätt.

Idag är Internet och World Wide Web med dess snygga färgbilder, ljud och videoinslag något av en självklarhet. Minns någon ens dess föregångare, videotex, som beskrivs i tre av den här rapportens fyra praktikfall, med kantig grafik och långsamt framväxande menyer som enda hjälpmedel att hitta den information man sökte?

Kanske var videotex och annan teknik från sent 70-tal helt enkelt "fel", dömt på förhand, något som omöjligt kunde nå mass-spridning ens under de mest gynnsamma betingelser i form av framsynta och tålmodiga finansärer i kombination med besjälade och begåvade entreprenörer?

Med Frankrike som lysande undantag (och förebild för många; fransk videotex beskrivs i rapporten) är det i varje fall svårt hitta något land eller något företag som verkligen kan sägas haft framgång. Användningen har stannat på ungefär samma låga nivå som den som gällde i Sverige vid nedläggningen av videotex för några år sedan. Enligt denna läsart spelade det ingen större roll vad som gjordes i de videotex-projekt som Göran Asplund sakkunnigt dokumenterar i rapporten: konceptet var i vilket fall dödsdömt från start, kritiken borde riktas mot dem som överhuvudtaget satsade pengar på att försöka.

Eller har alla (utom Frankrike) gjort fel? Har andra helt enkelt, som man kan läsa Göran Asplund, inte lyckats åstadkomma just den vinnande kombination av statliga och privata ägarintressen i samverkan med driftiga entreprenörer som krävdes för att lyfta användningen? Kom lanseringen försent jämfört med vad som skedde på den jungfruliga franska marknaden, så att personatorer och annan ny teknik, t ex audiotex, kom att konkurrera ut vad videotex kunde erbjuda? Skulle andra aktörer och andra välgval i Sverige kunnat göra den svenska videotex-marknaden till ett lika positivt undantag som Frankrike?

Ingen vet säkert vad som skulle kunna ske. Klart är dock att mycket kunde ha gjorts på annat sätt, också i Sverige. Kanske har Göran Asplund rätt i att ett annorlunda upplägg skulle blivit tillräckligt annorlunda för att nå framgång istället för nedläggning – kanske är det ännu ett exempel på tro i strid mot kalla fakta. TELDOK lämnar åt läsaren att själv välja läsart och tolkning.

Vad vi säkert vet är dock att eldsjälens och entreprenörens Göran Asplund har ovanligt goda förutsättningar att agera haveri-expert – knappast en opartisk expert men desto mer kunnig på området. Göran Asplund svarar naturligtvis själv, som privatperson och forskare, för innehållet (och stavningen) i denna intressanta rapport.

*Bertil Thorngren*

Ordförande

TELDOK Redaktionskommitté  
bertil.thorngren@hq.telia.se

*P.G. Holmlöv*

Sekreterare

TELDOK Redaktionskommitté  
pg.holmlöv@hq.telia.se

och för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

Enligt den här definitionen är teknisk kompetens en kombination av kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att teknisk kompetens inte bara handlar om att kunna använda tekniska verktyg, utan också om att kunna förstå och värdera dessa verktygs styrkor och svagheter.

# Författarens förord

## IT-utveckling 1975 till 1995

Under perioden 1975 till 1995 förvandlades våra möjligheter att kommunicera på ett radikalt sätt. Fax, mobiltelefoni, datakommunikation, persondatorer, CD-ROM och andra tekniska innovationer penetrerade marknaden. Samtidigt blev mediautbudet kraftigt förändrat. Satelliter och kabel-TV gav hushållen i Sverige tillgång till minst tjugo TV-kanaler och många radiokanaler mot en eller två tidigare. Integrationen av data, telefoni och massmedia gör att vi 1995 ser framför oss ett multimediasamhälle med oanade möjligheter till kommunikation.

Jag hade förmånen att vara med på ett aktivt sätt i utvecklingen inom IT och datakommunikation mellan 1975 och 1995. Med min tidigare bakgrund som forskare registrerade jag noggrant det jag var med om i olika roller: som ledare, konsult, initiativtagare och observatör. Min fråga blir nu: Kan vi lära oss av det förgångna eller måste vi upprepa de misstag som redan begåtts? Kan vi mot bakgrund av erfarenheter – såväl positiva som negativa – skapa framgångsrika verksamheter inom IT och datakommunikation? – Mitt svar är att vi kan, men att det krävs ett mödosamt arbete av inlärnning och strategiformulering för att lyckas.

## Forskningsfilosofi

Min vetenskapliga hemvist i vad Chris Argyris kallar "Action Science"<sup>1</sup> stämmer väl med TELDOKs ambitioner att tidigt redovisa och publicera jordnära erfarenheter av IT-tillämpningar. Redan Gunnar Myrdals skrifter om subjektivitet och objektivitet i samhällsforskningen<sup>2</sup> gav utgångspunkter för en mer fri forskning inom beteendevetenskaperna och jag följer här denna tradition.

Föreliggande rapport bygger på fyra fall: Telebild och Trans Net som var elektroniska tjänster till företagsmarknaden och Minitel och Tele Guide som riktades till såväl företags- som hushållsmarknaderna. Dessa fall är begränsade utsnitt ur den totala utvecklingen inom IT men jag hoppas att de ska ge läsaren ett perspektiv på den totala IT-utvecklingen 1975–1995 och samtidigt ge tankar och insikter inför kommande projekt.

## Tack

Många människor har givit mig värdefulla synpunkter och kommentarer och har generöst givit sin tid till att läsa olika arbetsversioner. Chris Argyris har givit mig tänkvärda synpunkter på hur jag kan förena forskarrollen med den aktive aktören; Åke Örtmark har givit mig synpunkter och stöd för att få fram det kontroversiella; Göran Axelsson har utifrån TELDOKs publiceringspolicy givit mig nyttiga synpunkter på det läsvärda. Till dessa

---

<sup>1</sup> Argyris, et al 1985

<sup>2</sup> Myrdal, 1970

och till alla tidigare kollegor och partners som på olika sätt bidragit genom samarbete, intervjuer och samtal riktar jag ett varmt tack.

Till Bertil Thorngren och TELDOKs redaktionskommitté riktar jag ett speciellt varmt tack för deras stöd och för att de haft modet att finansiera och publicera en rapport som säkert inte faller på allas läppar, men som är min version av händelseförloppet.

Ingen skugga ska dock falla på de avtackade. Det är förvisso jag själv som skrivit rapporten och jag är ensam ansvarig för analyser och slutsatser.

I maj 1995

*Göran Asplund*

# Innehållsförteckning

Del 1	IT-utveckling 1975–95 och teori för företagande och förändring	
	Inledning .....	3
1	20 år av IT-utveckling och videotex – 1975–1995 .....	5
2	Strategi, organisationskultur och IT-utveckling .....	13
Del 2	Fyra fallbeskrivningar av IT-utveckling samt analys och slutsatser	
	Inledning .....	33
3	Telebild .....	37
4	Trans Net .....	64
5	Minitel.....	94
6	Tele Guide – efterföljaren till Telebild och Minitels svenska motsvarighet .....	108
7	Analys av fallen utifrån teorin samt slutsatser .....	131
	Metodologiskt Appendix.....	153
	Referenser .....	163
	Figurförteckning .....	164
<hr/>		
	Några aktuella TELDOK-rapporter.....	165
	Publikationer från TELDOK sedan 1990.....	168



och för att kunna utvärdera och jämföra olika tekniska lösningar. Detta innebär att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En annan viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En tredje viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En fjärde viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En femte viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En sjätte viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En sjuande viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En åtta viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En nio viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En tio viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En elfva viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

En tolv viktig aspekt av teknisk analys är att man måste kunna identifiera de tekniska lösningarna och deras egenskaper, samt kunna jämföra dem mot de krav som ställs på lösningen.

## **DEL 1**

# **IT-utveckling 1975–95 och teori för företagande och förändring**

2017-01-01

2017-01-01

# Inledning

## Informationsteknologins utveckling

Det som var visioner och drömmar 1975 hade blivit verklighet 1995. För att få ett perspektiv på vad som hände i de fallstudier som presenteras i del 2 av denna rapport görs i kapitel 1 en snabböversikt över de senaste 20 åren av IT-utveckling och då med speciell tonvikt på datakommunikation.

En annan intention med kapitel 1 är att ge ett perspektiv på den situation vi befinner oss i 1995: om så mycket har hänt under de senaste 20 åren, vad ligger då framför oss vad gäller teknik, användning och marknader under närmaste 20 åren från 1995 till 2015? Kan vi lära något av historien?

## Företagande och IT-utveckling

Det mesta som publicerats om IT har varit tekniskt inriktat. Marknaden har behandlats i form av "hur olika applikationer funnit användare". Det tekniska perspektivet bör som jag ser det kompletteras med marknads- och organisationsteoretiska synsätt.

I kapitel 2 ger jag därför en kort överblick över strategier, organisationskultur och projektorganisation vid uppstartande av företagande, med speciell fokus på datakommunikation.

Erfarenheter från organisations- och marknadsforskning har lärt oss att företagande och entreprenerskap kräver förutsättningar som mogna företag i stabila miljöer inte kan ge. Företagandet i sig kräver risktagande, entusiasm och entreprenerskap som sällan uppenbarar sig i mogna miljöer. Samtidigt ska detta entreprenörsklimat kunna växa tillsammans med mogna verksamheter och etablerade företag.

I kapitel 2 ges några utgångspunkter för hur strategi och organisationskultur för företagande och entreprenerskap ska kunna etableras. Organisationskultur i det statiska och i det dynamiska företaget analyseras. Styrning av entreprenörföretag granskas som motsats till att styra företag i en koncern med mogna verksamheter.



# 1 20 år av IT-utveckling och videotex – 1975–1995

## Inledning

1994–95 var pressen fylld av artiklar om Internet och den revolutionerande utvecklingen inom multimedia. Under perioden 1975 till 1980 ägnades stort spaltutrymme åt teledata eller videotex och åt det nya informationssamhället. Media hade kanske inte lika stor uppmärksamhet på de nya medierna och den nya teknologin 1975 som 1995 och framförallt var inriktningen en annan. Man talade om det papperslösa kontoret, om att tidningar skulle bli överflödiga, om att jobb skulle försvinna etc. Den negativa inställningen 1975 har förbytts i en optimistisk inställning 1995 där IT både ska rädda produktivitetens utvecklingen och göra livet lättare att leva. Det som var "science fiction" 1975 är självklara delar av vardagen 1995. Men vägen till självklarhet var lång och svår.

Under perioden 1975 till 1995 har en dramatiskt utveckling ägt rum främst på teknikområdet men även vad gäller företags och privatpersoners användning av informationsteknologi, telefoni och datakommunikation. Fax är snart sagt vart företags egendom 1995 men existerade bara i vissa specialistföretag 1975. S k "yuppi nallar" (mobiltelefoner) kan ses överallt 1995 – på torg och gator, flygplatser, men 1975 fanns de i stort sett inte alls. Datakommunikation är 1995 en allmän företeelse inom företagsvärlden och på visitkort sätts e-mailadress och faxnummer upp som lika självklart som telefonnummer medan det 1975 var förunnat en liten krets inom storföretagsledning samt ett antal specialintresserade inom forskningsvärlden att kunna kommunicera genom elektronisk post eller genom fax.

I det följande ska telekommunikation, datautveckling och datakommunikation belysas under perioden 1975 till 1995 för att bilda en bakgrund till de fall som kommer att beskrivas i del 2 av denna rapport. Speciell fokus riktas mot videotex eftersom tre av fallen främst baserar sig på denna teknik.

## Perioden 1975–1980

### Persondatorer

Persondatorer fanns inte på marknaden. Vissa mycket specialiserade system för ordbehandling hade introducerats men i stort sett fanns inte någon persondatormarknad under perioden – det som fanns var på utvecklings- och prototypstadiet.

### **Terminaler**

I banker och många storföretag och myndigheter fanns terminaler som var fast anslutna till den centrala stordatorn i företaget. Användningen var främst att hämta uppgifter ur det centrala systemet – för banker t ex kontoutdrag.

### **Datakommunikation**

Datakommunikation var en exklusiv angelägenhet för storföretag och myndigheter och näten var slutna och begränsade till kommunikation inom företaget eller myndigheten. Publika nät för datakommunikation planerades. X25 testades med pilotföretag och vissa kommersiella applikationer utvecklades. I Storbritannien drevs försöksverksamhet med Prestel (som då kallades "Viewdata") som var det första videotextsystemet i Europa. I USA drevs liknande försök för främst fulltextdatabaser men även former av vad jag skulle vilja kalla "hybridvideotext" – interaktiv text-TV i kabel-TV-näten testades.

### **Publika nät**

Publika nät för videotext projekterades och planerades i USA och Europa men ingen kommersiell verksamhet bedrevs.

### **Datalagring**

Stora mängder data lagrades i stordatorer för teknologi och administration. "Output" var i regel stora datalistor (lakan) som med post sändes ut till berörda avdelningar och till företagsledning.

### **Användningsområden**

Administrativa rutiner kunde effektiviseras genom central bearbetning av data och sammanställning i statistikrapporter m m. Forskare och tekniker använde stordatorerna till tekniska beräkningar och även för militära organisationer och rymdindustrin blev datorn ett arbetsredskap för komplicerade tekniska beräkningar.

### **Sverige i en internationell jämförelse**

Sverige låg långt framme 1975 vad avser telefoner per innevånare. Sverige låg också långt framme i fråga om projekt för att digitalisera telefonnätet. Också vad gäller användningen av datasystem inom storföretag och offentlig förvaltning placerade sig Sverige bland de ledande.

## **Perioden 1980–1985**

### **Persondatorer**

IBM lanserade IBM-PC 1982. IBMs PC hade med 1995 års mått låga prestanda (ca 1/100 del av 1995s versioner) till en kostnad som översteg 40 000 kronor jämfört med 15 000 kronor 1985. På marknaden i Sverige

fanns ABC 80 (Luxor) och Radioshack, som närmast kan sägas vara prototyper till 1995 års persondatorer.

### **Datakommunikation**

Lokala nät i storföretag utvecklades allt mer. Fortfarande var fokus på att utveckla administrativa rutiner. För publika kommunikationer var vissa amerikanska system för fulltextdatabaser ledande medan videotexttjänsten Prestel lanserades kommersiellt i England. Prestel och Prestel-gateway ledde utvecklingen i Europa och studiebesöken riktades mot England. I Frankrike lanserades ett storskaligt försök att ersätta telefonkatalogen med en liten terminal – Minitel. Övriga länder i Europa var skeptiska mot fransmännens "megaprojekt" trots att terminaler distribuerades till telefonabonnenter i snabb takt.

Fax började ta fart i Europa och USA. Mobiltelefon introducerades för vissa professionella aktörer t ex företagsledning (i allmänhet telefon i bilar). Text-TV introducerades i Europa och USA – i allmänhet som försöksverksamhet (i Sverige inledningsvis för hörselhandikappade). Banker och vissa myndigheter t ex Bilregistret och Centralnämnden för Fastighetsdata öppnade upp tidigare slutna system för publik användning genom bl a videotex.

### **Publika nät**

Datavision lanserades i Sverige som en kommersiell videotexttjänst 1982. Samma år lanserades försöksverksamheten i Frankrike i Vélizy – en förort till Paris – med Minitelterminaler och publika videotexnätet "Télétel". I USA och Kanada lanserades NAPLPS (North American Presentation Layer Protocol Standard) och försöksverksamhet startades för jordbruket (Grassroots) och för finansmarknaderna.

Knight Ridder Corporation startade i Florida ett videotextprojekt med 18 banker och ett tiotal tidningar. BTX startades av tyska Bundespost för att tillsammans med IBM göra det största och mest sofistikerade videotextsystemet i världen.

### **Datalagring**

Stordatorlösningar för datalagring med stor minneskapacitet utvecklades. Minidatorer och decentraliserade lösningar för datalagring introducerades. Kapaciteten för datalagring växte med stor kraft.

### **Användningsområden**

Den praktiska användningen var i stort sett datafångst och datakommunikation för att rationalisera administrativ information inom företag och företagsgrupper samt applikationer för tekniska beräkningar. De kommersiella applikationerna för publik datakommunikation var under projektering eller i ett uppbyggnadsskede. I England blev reseinformation till resebyråer en framgång. I Sverige fick Telebild ett kommersiellt genombrutt främst vad gäller börskurser till lokala bankkontor och bilregisterinformation till bilhandlare. I Frankrike hade över en miljon Miniteltermi-



naler distribuerats i december 1985. Användarna utnyttjade främst telefonkatalogen men rese- och mediatjänster började ta fart. De mer eller mindre pornografiska tjänsterna i de s k rosa sidorna väckte stor uppmärksamhet.

### **Antalet användare**

Antalet användare i lokala nät i storföretag var i starkt växande. Videotextsystem sjösattes i hela den industrialiserade världen men samtliga system var i uppbyggnads- eller prototypstadierna. I USA sjösattes "Viewdata INC" men lanseringen följdes inte av någon marknadspenetrering och lades ner. I bl a Holland och Sverige lanserades småskaliga verksamheter som nådde framgång inom bl a transport och finanssektorerna. I Frankrike fick Minitel ett första genombrott genom att pressen gick in med småannonser och "erotiska samtal", s k "messagerie". I stort sett var ändå antalet utplacerade terminaler – över en miljon – det intressanta med Minitel, mätt med omvärldens mått.

### **Sverige internationellt**

Sverige följde i stort sett de övriga europeiska ländernas exempel (utom Frankrike) vad gäller videotext: Smala applikationer för väl definierade målgrupper blev i Sverige nyckeln till framgång för Telebild, Aktievisionen m fl. I Frankrike blev utvecklingen snabb vad avser antalet terminaler men huruvida användningen skulle ta fart på andra områden än telefonkatalogen och de "rosa sidorna" (erotik) var ännu osäkert.

Mobiltelefonin i Sverige växte snabbare än i alla andra länder i världen och antalet faxar likaså.

## **Perioden 1985–1990**

### **Persondatorer**

Under perioden 1985–90 gjorde persondatorn sitt intåg på marknaden. Volymen växte explosionsartat och en hel generation ungdomar fostrades till persondatoranvändare genom Apples "Mac". IBMs lansering av IBM-PC fick effekten att persondatorn legitimerades som ett produktivitetshöjande arbetsredskap i företag och förvaltningar. Persondatorn erövrade världen och pris/prestandarelationerna utvecklades med flera hundra procent per år. Användarvänligheten hos persondatorprogrammen utvecklades och "musens" intåg på arenan gjorde att även tidigare motståndare började använda persondator i arbetet – då främst för ordbehandling. Även om IBM fick dominerande marknadsandelar kan Apples Mac sägas ha varit pionjären för nya och mer användarvänliga grafiska användargränssnitt.

### **Terminaler**

Terminalanvändningen växte fort under perioden 1985–90. Allt fler storföretag utvecklade sitt terminalbestånd. Dock var fortfarande termina-

lerna endast knutna till företagets centrala dator och användningen var för administrativa rutiner. Det remarkabla undantaget var Minitel. Beståndet växte under perioden från 1,2 till 5 miljoner terminaler genom efterfrågan på främst telefonkatalogprogrammet.

I Sverige startade Tele Guide-projektet som planerades bli en motsvarighet till det franska Minitel. En av de mer innovativa egenskaperna i Tele Guide var att redan från början integrera videotexkommunikation med "smart card" för att få en enkel upprignings- och påloggnings-procedur och samtidigt möta alla intressenters (främst bankernas) krav på säkerhet. Integrationen mellan smart card och videotex var den teknologiska innovation som Tele Guide hoppades bli ledande på.

## **Datakommunikation**

Storföretagen började i allt större utsträckning knyta samman sina datasystem med andra datasystem. Bankerna i Sverige började knyta sina system till UC (Bankernas Upplysningscentral) och CFD (Centralnämnden för Fastighetsdata). Kunder och leverantörer knöt ihop sina system (t ex Volvo med dess underleverantörer i Odette).

Videotexkommunikation ökade långsamt, och långt under lagda prognoser i de flesta europeiska länder med undantag för Frankrike där Minitelprogrammet rullade vidare enligt planerna. Nya former för datakommunikation började ta fart. EDI – (Electronic Data Interchange) – blev jämte de klassiska sk "online-tjänsterna" en ny familj inom datakommunikation. Det sk "client-server"-begreppet blev något av ett mode. Man skulle kunna sitta vid sin persondator och utföra en mängd transaktioner (vid "klienten") och sedan skicka iväg transaktionerna till olika adresser ("servers"). I Sverige drev bl a Televerket och speditörerna försöksverksamhet med EDI. En standard för EDI utvecklades genom "EDIFACT". En svaghet i client-server-konceptet var att det saknades en standard för kommunikation av det slag som utvecklats i videotex.

## **Publika nät**

Näten för datakommunikation och mobil kommunikation utvecklades snabbt. Perioden 1985–90 fick NMT (Nordisk Mobiltelefoni) sitt genombrott på marknaden i Norden.

Videotex i Sverige utvecklades starkt vad gäller kapacitet efter det att Televerket köpte det av IBM utvecklade Tyska "Bildschirmtext" – (BTX).

Telefonnäten utvecklades tekniskt genom övergång till digitala telefonväxlar. Ericsson nådde stora internationella marknadsframgångar med AXE-systemet.

## **Datalagring**

Stordatorer var fortfarande det dominerande medlet för att lagra data, men minidatorer och persondatorer i lokal nät (LAN) gjorde sitt intrång på marknaden och gjorde det lönsamt även för mindre och medelstora företag att datorisera sina administrativa rutiner.

## Användningsområden

Administrativa rutiner och tekniska beräkningar var fortfarande den helt dominerande användningen av informationsteknologi. Fax blev under perioden det stora genombrottet för en ny typ av data/telekommunikation. Antalet faxar ökade starkt i Sverige. Det utvecklades under perioden en beteendeförändring: Telefonsamtal konfirmerades med fax och fax började ersätta både telefonsamtal och brev.

Mobiltelefonin utvecklades från att ha varit "gräddfilens" och vissa specialisters kommunikationssystem till att bli ett arbetsredskap för hantverkare, småföretag och privatpersoner.

## Antal användare

Antalet användare av videotex i Frankrike ökade, som jag tidigare nämnt, från 1,2 miljoner 1985 till 5 miljoner 1990. Trafiken blev allt mer nyttoinriktad och de rosa sidornas storhetstid var förbi. I övriga länder utvecklades videotexanvändningen långsamt.

## Sverige i en internationell jämförelse

Sverige var under perioden världsledande både vad avser telefonabonnemang, mobiltelefoner och persondatorer per invånare. Genom Tele Guide hade Sverige en möjlighet att spela en ledande roll också inom videotex och datakommunikation.

## Perioden 1990–1995

### Persondatorer

Persondatorutvecklingen i kombination med prisutvecklingen hade medfört att det i Sverige fanns ca 1,5 miljoner persondatorer – IBM och IBM kompatibla ca 1 miljon och Apple ca 0,5 miljoner. Microsoft fick genom sina Windows-program en dominerande marknadsposition. Allt färre företagsledare och chefer hade sekreterare och skötte i stället själva sin korrespondens genom att själva skriva på sina persondatorer och använda e-mail och fax. Tendensen var densamma i Europa, USA och Sydostasien. Persondatorns prestanda ökade snabbt, priserna föll och användarvänligheten blev allt bättre.

### Terminaler

Antalet terminaler deciderade till ett internt datasystem stagnerade medan antalet persondatorer i lokala nätverk ökade snabbt. Fax blev lika självklart som telefonen i både små och stora företag. Minitel hade 1994 ca 6,7 miljoner terminaler i hem och på arbetsplatser. Trenden i Frankrike var att persondatorn även fick funktionen som Minitelterminal.

### Datakommunikation

Snabbheten i näten utvecklades. 1975 ansågs 1 200 bps vara ett stort framsteg från det då vanliga 300 bps medan 9 600 bps var en bottenplatta 1995

och utvecklingen gick mot 64 kbps. 64 kbps med ISDN förutsätter digitala telefonväxlar. För långdistanstrafik möjliggjorde glasfiberkablar – de s k elektroniska motorvägar – avsevärt högre hastighet och vissa storföretag och förvaltningar började använda glasfiberteknik ända fram till slutanvändarna men för det stora flertalet användare var 64 kbps den högsta möjliga hastigheten i dataöverföring.

Den mobila telefonin övergick från analog teknik (NMT) till digital teknik (GSM). Faxen befäste sin ställning som kommunikationsmedium liksom e-mail.

### **Publika nät**

Avreglering och konkurrens blev ledstjärna i Europa och USA. France Télécom och British Telecom bröt in i Sverige liksom Telia genom det nya företaget Megacom i allians med Televerket i Holland bröt in på den europeiska marknaden. Konkurrensen medförde att lokal telefoni blev dyrare och internationell tele- och datakommunikation fick kraftiga pris-sänkningar.

### **Datalagring**

Trenden mot minidatorer och lokala PC-nät fortsatte. Allt fler företag övergick från stora centraldatorbaserade system till s k modulärt uppbyggda minidatorlösningar och lokala nätverk med persondatorer som terminaler.

### **Användningsområden**

E-mail, mobiltelefoni och fax stärkte sina positioner. Videotex förde en alltmer tynande tillvaro såväl i USA som i Europa med Frankrike och Minitel som det unika undantaget. I Sverige lades det publika videotextnätet ner liksom Tele Guide. Användarna av publika datakommunikationstjänster fann andra vägar för att nå de tidigare videotexttjänsterna. VT100, client-server och 3270-kommunikation ersatte de tidigare videotextlösningarna för bl a Telebild. Dock gjorde Posten entré på arenan och kunde ge de 10 000 mest angelägna videotextanvändarna tillgång till tjänster via videotextterminalerna genom Postnet.

I media florerade främst under 1994 artiklar om Internet och Sveriges statsminister Carl Bildt sände meddelanden till USAs president Bill Clinton över Internet. Om Internet som ursprungligen var ett kommunikationssystem för den amerikanska krigsmakten och som sedan övertogs av de amerikanska universiteten skulle bli den kommande efterföljaren till videotext kunde ingen sia om 1995. Främst hade Internet blivit ett globalt system för e-mail och många företag hade "hängt på" för att lära sig. Dock var de kommersiella vinsterna med Internet 1995 ett stort frågetecken och få aktörer såg möjligheter att tjäna pengar genom Internet. Några av svagheterna med Internet var att Internet inte gav möjligheter att ta betalt för tjänster i samma utsträckning som man kunnat göra i bl a videotext. Säkerhet och ansvar för tjänster, abonnemang, marknadsföring var andra ofull-

ständigheter i Internet som begränsade Internet som bärare av kommersiella tjänster.

### **Antal användare**

Den stora ökningen av användare fanns i lokala nätverk i företag och organisationer mellan persondatoranvändare. Minitel i Frankrike växte planerligt och hade 1995 i januari som tidigare nämnts 6,7 miljoner användare med en genomsnittsanvändning på 1 timme per abonnent och månad. Videotex och Tele Guide hade i Sverige haft en användning om ca 4 timmar per abonnent och månad men eftersom antalet abonnenter endast var ca 50 000 så blev verksamheten förlustbringande för Telia och även för tjänsteproducenterna. Telebild, Aktievisionen m fl tjänade pengar liksom konsultföretag på teknikområdet men den masskommunikation genom videotex som prognostiserats hade uteblivit.

### **Sverige i världen**

Sverige var en av de världsledande på de flesta telekom-områden: Persondatorer, mobiltelefoner, glasfiberkablar m m och digitala växlar både för stationär och mobil telekommunikation. Dock saknades applikationer. Tele Guide och videotexnätet lades ner och de centrala aktörerna – banker, handeln m fl lade ner sina system för kommunikationen med kunder. Det flödade av tidningsartiklar med Internet och nya elektroniska motorvägar annonserades. Frågan för framtiden är om Internet ska utvecklas tekniskt så att det inom ramen för Internet eller Postnet ska växa fram företag med rollen som marknadsförare och informationsgrossist på samma sätt som t ex Telebild och Aktievisionen vuxit fram i videotexnätet i början av 1980-talet. Det återstår att se.

## 2 Strategi, organisationskultur och IT-utveckling

### Organisationens omgivning

En organisations omgivning har av många forskare delats upp i en teknisk del och en social del. Med den sociala delen avses institutioner, kunder, konsulter, arbetsmarknad m m. Den tekniska omgivningen inkluderar maskiner, tekniska processer, teknologisk kunskap etc. För att förstå företags beteende och ge anvisningar om vilka strategier som bör tillämpas för att ge ett optimalt eller tillfredsställande ekonomiskt resultat har olika klassificeringar av miljön utvecklats. Lawrence och Lorsch<sup>3</sup> talar om en statisk versus en dynamisk miljö och hur organisationer bör vara organiserade för att uppnå goda resultat i statiska respektive dynamiska miljöer. Hot och säkerhet har analyserats av bl a Emery och Trist<sup>4</sup> som myntade begreppet "turbulent fields" – turbulenta fält – för att beskriva hur snabba förändringar och ökad komplexitet i organisationers omgivning (såväl tekniska som sociala) ställer stora krav på företags förmåga att anpassa sig och överleva. Senare forskare har i stort sett konfirmerat validiteten i klassikernas slutsatser.

### IT-utvecklingen – hot och möjlighet

Den snabba utvecklingen inom informationsteknologi innebär både hot och möjligheter för de flesta organisationer. Den tekniska omgivningen förändras och kunskapen om omfattningen och innehållet i de tekniska förändringarna är svåra att förutsäga. Men minst lika betydelsefullt är de snabba förändringarna i människors och organisationers beteendemönster. För t ex postverk världen över har fax och elektronisk post blivit ett hot mot organisationernas basteknologi – att insamla, sortera och distribuera brev. Samtidigt kännetecknas dessa postdistribuerande företag av hierarkiska och mekanistiska<sup>5</sup> organisationer med stor förmåga till stor drift men svag förmåga till snabb anpassning – och inte av organiska snabbväxande organisationer. De flesta postorganisationerna har identifierat hotet mot sin grundteknologi och försöker bryta in på marknaden för elektronisk post och utvecklade system för fax men har på grund av de mekanistiska organisationerna svårigheter att realisera en så genomgripande förändring i grundteknologin och marknadsstrategin. För teleföretag och teledministrations gav IT-utvecklingen stora möjligheter till ökad trafik i näten. Samtidigt har teleföretagens tekniska fokusering och hierarkiska organisationer gjort det svårt även för dessa att i egen regi ex-

---

<sup>3</sup> Lawrence & Lorsch, 1967

<sup>4</sup> Emery & Trist, 1965

<sup>5</sup> Burns & Stalker, 1961

plötera de möjligheter som ges vad gäller marknadsinriktade applikationer.

För många andra företag och övriga organisationer innebär teknologiförändringen ett hot mot uppbyggda system för relationer till kunder och leverantörer och samtidigt en möjlighet för effektivare kund-leverantörskommunikation. Vissa stora företag kräver att alla underleverantörer ansluter sig till ett datoriserat informationssystem t ex inom bilindustrin, livsmedelsbranschen, beklädnadsbranschen, byggbranschen m fl.

Den informationsteknologiska utvecklingen utgör vidare ett hot mot företag som främst agerar som mellanhänder: resebyråer, speditörer, grossister m fl. Dessa har som grund i sina affärsidéer att genom en överlägsen marknadsöverblick och kontroll av informationsflöden få en "raison d'être" på marknaden. IT-utvecklingen kan göra dem överflödiga.

IT-utvecklingen har gjort många organisationers omgivning till vad Emery och Trist<sup>4</sup> kallade "turbulent fields" och vad Lawrence och Lorsch<sup>5</sup> kallade dynamiska omgivningar. Samtidigt är få företag vad Burns och Stalker<sup>6</sup> kallade organiska organisationer med stor kompetens att ändra strategi, organisation och arbetsmetoder.

## Strategi

Med strategi avses här ett företags övergripande och långsiktiga inriktning gentemot sin omgivning. Strategin är ett instrument för att styra företaget vad avser teknologi, personal, leverantörer, kunder m fl. Den största delen av forskningen har ägnats åt marknadsstrategier. Ansoff<sup>7</sup> presenterade strategi i form av val av produkter och marknader, tillväxt och konkurrensfördelar. Ansoff åskådliggjorde utgångspunkten i sin teori genom en matris som han kallar "Growth Vector Components" (figur 2.1).

Mission \ Product	present	future
present	Market penetration	Product Development
future	Market Development	Diversification

Figur 2.1 Growth Vector Components (Ansoff 1965 sid 109).

<sup>4</sup> Emery & Trist, 1965

<sup>5</sup> Lawrence & Lorsch, 1967

<sup>6</sup> Burns & Stalker, 1961

<sup>7</sup> Ansoff, 1965

Hans tanke var att ett företag kan välja fyra olika typstrategier för tillväxt: marknadspenetrering, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering.

Katz<sup>8</sup> poängterade skillnaden mellan "strategic posture" – vad man gör nu – och "strategic plan" – vad man avser att göra. Han pekade också på att en strategi bör innehålla tre baskomponenter: "Scope", – vad man avser att göra – "specification", – hur man avser att göra det och "deployments" – vilka resurser som avsätts för att förverkliga det man avser att göra. Andra författare som t ex Andrews<sup>9</sup> har givit en mer vidgad syn på strategi och talar om företags och organisationers personlighet och ledningens vilja och preferenser som en betydelsefull del om man vill förstå ett företags strategi och påverka dess inriktning. Författare som Porter<sup>10</sup> m fl har givit värdefulla bidrag men för föreliggande rapport har jag valt att ta Ansoffs klassiska matris som utgångspunkt.

### Strategi för IT-utveckling

En strategi för IT-utveckling kan vara att vänta och se – inte göra något förrän omgivningen kräver det. Detta är en reaktiv strategi – dvs omgivningen får styra organisationens strategi. För många organisationer kan detta vara en bra strategi – speciellt i sådana fall där organisationen har hög grad av kontroll över sin miljö.

I det följande ska det mer vanliga fallet analyseras mer ingående – den proaktiva strategin. Jag tar min utgångspunkt i Ansoffs matris som beskrevs i det föregående och ser IT-utveckling som den avgörande omvärldsförändringen som organisationen ska anpassa sig till eller exploatera. Organisationen har då enligt modellen fyra typalternativ för hur den vill använda eller exploatera IT-utvecklingen och utveckla ett "hot" till en "möjlighet". Organisationen kan välja att varken förändra marknads- eller produktinriktningen utan att göra det man gör nu men med *ökad produktivitet* genom IT-användning. IT ger också möjligheter att förädla produkten eller tjänsten så att IT blir ett medel för *produktutveckling*. För vissa företag kan IT ge möjligheter att gå in på nya marknader – *marknadsutveckling* – då IT ger möjlighet att överbrygga avstånd i tid och rum. Slutligen kan ett företag välja att både utveckla produktinnehåll och söka sig till nya marknader dvs att *diversifiera*. De fyra IT-strategierna kan sammanfattas som i matrisen i figur 2.2. Mellanformer och kombinationer kan givetvis förekomma.

Vare sig man väljer produktivitetsutveckling, marknadsutveckling, produktutveckling eller diversifiering som alternativ i sin IT-strategi kommer hinder och trögheter att stå emot. Det kan därför vara av vikt att något beröra de hinder som uppstår vid försök att utveckla en organisations verksamhet genom IT och något beröra hur dessa hinder kan force-ras.

---

<sup>8</sup> Katz, 1970

<sup>9</sup> Andrews, 1971

<sup>10</sup> Porter, 1980



Produkt	ny	Produkt- utveckling	Diversifiering
	gammal	Produktivitets- utveckling	Marknads- utveckling
		gammal	ny

Marknadsutveckling

Figur 2.2 Analysmatris för strategi i IT-utveckling.

### Vad hindrar nyutveckling inom IT-området?

En idé till en ny produkt, ett nytt användningsområde eller en ny distributionsväg genom IT är inte en tillräcklig förutsättning för att skapa en ny affärsverksamhet. Introduktion av något nytt innebär alltid en förändring av något som existerar nu och det finns alltid hinder för att ta bort något existerande. Exempelvis tjänar många människor och organisationer sina uppehållen på det nu existerande. Det finns intressegrupper, t ex kapitalintressenter och fackliga grupper, som inte stillatigande ser grunden för sin existens erodera.

De tänkbara användarna av IT-innovationen kanske inte heller är beredda att ändra på sina beteenden, även om utomstående betraktare skulle uppleva att de vann på förändringen. Emotionella bindningar, beteendets plats i en individs totala livssituation och uppbindning till andra människor i anslutning till situationen är faktorer som innebär trögheter i en individs benägenhet till förändringar. Dessutom finns gjorda investeringar, fackliga uppbindningar, teknologisk kompetens och upparbetade affärskontakter som aktivt hindrar förändring.

I marknaden finns alltså trögheter. Men de största och allvarligaste hindren finns inom oss och i organisationerna, i uppbyggda styrsystem, i värderingar, i intresseorganisationer m m. Sådana trögheter måste vi besegra eller komma förbi om ny affärsverksamhet skall kunna utvecklas.

### Ny verksamhet kräver investeringar i information och i förändring

Av ovanstående resonemang framgår att IT-förändringar hindras av trögheter som kräver investeringar. I allmänhet är graden och arten av alla trögheter inte kända. Av detta följer att utveckling av ny affärsverksamhet genom IT innefattar både informationsinsamling för osäkerhetsreduktion och investering i minskning av trögheter.

## En idé måste revideras och omformas

Den idé man först kommit på är med stor sannolikhet inte exakt den idé som senare skall utvecklas till en affärsverksamhet. Ett stort engagemang gör att både närsynthet och enögdhet troligen infinner sig hos den som föder en utvecklingsbar idé. Det gäller därför att med en allsidig analys komma fram till värdet av idén i affärstermer: Produkt eller tjänsteuppsättningen tänker ofta för lite på distributionsvägar, marknadspotential och konkurrensförutsättningar, medan marknadsinnovatörer ofta saknar förståelse för restriktioner på det tekniska området.

## Man bör möta verkligheten tidigt

Ett nödvändigt steg i utvärderingsprocessen är därför experiment och test av något slag. Det kan vara joint ventures med en kund, provförsäljning på en annan eller mindre marknad. Det ligger emellertid en fara i testverksamhet genom att verkliga marknadsförutsättningar ersätts av en "drivhusmiljö". De människor som arbetar med försöksprojektet blir lätt påverkade av drivhusmiljön och för lite affärsinriktade. Projektet bör därför så snart som möjligt möta marknaden under realistiska förhållanden. Ett annat problem är att de människor som är engagerade i ett utvecklingsprojekt ofta har för svag förankring i den kommersiella organisationen vilket försvårar övergången från projekt och experiment till kommersiell verksamhet.

## Utveckling av en affärsidé

På basis av tester kan marknadsmässiga anpassningar av idén utvecklas. Den slutliga utvärderingen skall sedan göras med utgångspunkt från ett scenario av affärsverksamhet och inte med utgångspunkt från den ursprungliga idén. Det betyder en systematisk revidering av tidigare analyser och eventuellt ytterligare test. Marknadsbedömningar, produkttegenskaper, tillverkningsförutsättningar, råvaror/underleverantörer och distributionsvägar revideras i detta affärsscenario. I sin enklaste form innehåller detta

- 1 Systematisering av erfarenheter från tester m m
- 2 Beskrivning av affärsidé, verksamhetsgrenar och övergripande strategi
- 3 Strategi för olika delar av verksamheten
- 4 Organisation och bemanning
- 5 Marknads- och produktplaner
- 6 Detaljerade aktivitetsplaner
- 7 Resultatplaner och finansiering
- 8 Reträttvägar vid misslyckanden

En analys av konsekvenser av olika nivåer på grundinvesteringarna och vilka konsekvenser detta får för marknadspenetrering är en viktig del, liksom andra så kallade känslighetsanalyser som till exempel analys av krav på olika snabb break-even eller olika snabb återbetalning av investeringarna.

## En summering av projektfasen

Det som beskrivits nedan kan ses som projektfasens sju steg efter det att man valt att testa en idé.

### Projektfas 1

Analys av idéns *grundelement*: produkt, marknad, distributionsvägar, tillverkningsmekanik och resurstyper.

Test av tekniska förutsättningar.

### Projektfas 2

Analys av *trögheter* mot förändring: egen organisation, köparsystemet, distributionsvägarna, övriga intressenter.

### Projektfas 3

Investeringsbehov för att kunna komma förbi trögheter

### Projektfas 4

Möjligheter till *access* i köparsystemet.

### Projektfas 5

Test med *prototyp* (produkt, marknadsföringsmetod, distributionsväg etc).

### Projektfas 6

Marknadsmässig *anpassning* mot bakgrund av testets resultat: utveckling av affärsidé.

### Projektfas 7

Framtagande av *affärsscenario* med affärsidéns marknadspotential, lönsamhetspotential, strategier och planer, investeringsbehov och cashflow-konsekvenser.

Katz<sup>13</sup> beskrev strategi i termer av "scope, specification och deployment". Min version av Ansoffs matris ovan ger en modell för att välja inriktning – scope. "Specification" innebär hur strategin ska genomföras. Eftersom IT för en organisation ofta innebär att gå in i en ny teknologisk och beteendemässig omgivning innebär det att möta en ny och turbulent omgivning. Som bl a Lawrence-Lorsch<sup>14</sup>, Emery-Trist<sup>15</sup> och Burns-Stalker<sup>16</sup> visat har en mekanistisk, hierarkisk och stordriftsbaserad organisation med en stark grundteknologi ofta svårt att utveckla affärsverksamhet i en ny "turbulent" omgivning. Behovet av differentiering kan inte mötas i den befintliga organisationen. En metod som använts framgångsrikt för att förverkliga innovationer i en stor och stordriftsinriktad organisation är att "knoppa av" verksamheten i ett dotterbolag eller ett intresse-

---

<sup>13</sup> Katz, 1970

<sup>14</sup> Lawrence & Lorsch, 1967

<sup>15</sup> Emery & Trist, 1965

<sup>16</sup> Burns & Stalker, 1961

bolag som har större möjligheter att skapa de "nätverksorganisationer" som IT-verksamheten ofta kräver för att lyckas.

### Start av ny affärsverksamhet genom ett separat dotterbolag eller intressebolag

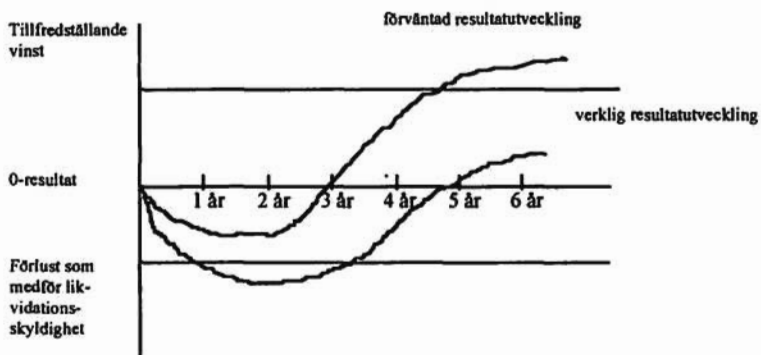
När en planerad ny verksamhet tekniskt eller marknadsmässigt är mycket olik den redan existerande verksamheten, är det ofta klokt att skilja ut den i ett separat dotterbolag eller i ett fristående företag som också får andra intressenter. Skälet är att moderföretagets organisation är uppbyggd för en annan typ av produktion än den nya verksamheten som bygger på nya tekniska lösningar.

En väsentlig fråga är då hur idén ser ut. Är det en idé som man kan tjäna pengar på inom rimlig tid? Hur ser de människor ut som skall klara att driva upp något från ingenting? Hur ser startkalkylen ut och vilka finansiella möjligheter måste skapas? Dessa och några andra väsentliga frågor skall något mer ingående belysas i det följande.

### Personlighet och entreprenörskap

Utan tro, engagemang, fantasi, kreativitet och en stark vilja kan ingen ny verksamhet starta. Samtidigt ger dessa egenskaper hos en entreprenör problem.

En stark tro på en affärsidé förblindar. Intäktskalkyler blir för optimistiska, svårigheter underskattas och investerarnas tålamod överskattas. Trögheter i marknadsrespons underskattas liksom tidsåtgången för att få tekniken att fungera. Som vi ser i figur 2.3 nedan blir en följd ofta att tiden för uppstart och marknadspenetration blir längre än man förväntat och kostnader för teknik och marknad under uppstartskedet högre än man räknat med.



Figur 2.3 Verklighet och förväntad resultatutveckling.

Just den starka tro som är en av förutsättningarna för att lyckas förblindar så att svårigheter underskattas och möjligheter överskattas. Samma tro och engagemang hos entreprenörerna som får investerare att satsa pengar blir ett av de svåraste hindren i fortsättningen. Investerarnas förväntningar är för höga och entreprenörföretagen bedöms vara misslyckade därför att de utvärderas i förhållande till en för optimistisk budget. De flesta revisorer kan vittna om hur konkurser vid nystartade företag föregåtts av processer som de som just beskrivits.

*Fantasi* är en förutsättning för att se affärsmöjligheter. Men fantasi splittrar också. Ideligen upptäcker de människor som är engagerade i entreprenörföretaget nya möjligheter. Fantasins rusar iväg och resurserna som ofta är mycket begränsade splittras på en allt för stor mängd sinsemellan disparata projekt. Så samma kreativitet och fantasi som öppnar möjligheter till nya affärsverksamheter skapar också hot genom splittring av resurser och för låg koncentration.

*Stark vilja* och envishet gör att en entreprenör kan skapa något från ingenting, komma över svårigheter, skingra tvivel och besegra fiender som dyker upp under verksamhetens uppstart. Samma starka vilja gör också ofta entreprenörer enkelspåriga och försämrar lyhördheten, förmågan till finstämd avlyssning av marknadens signaler, av trovärdigheten i leverantörens löften och av känslor hos medarbetarna.

Vad vi ser är ett antal nödvändiga egenskaper hos entreprenörerna i den nystartade verksamheten som samtidigt kan utgöra hot mot deras möjligheter att lyckas. Frågan är då om *en stark tro* är oförenlig med *realistiska marknadsbedömningar*, om *fantasi och kreativitet* är oförenligt med *koncentration och strategisk konsekvens* och om *stark vilja* är oförenlig med *lyhördhet och känslighet*.

Egenskaperna är givetvis inte av någon slags nödvändighet oförenliga. Snarare är kravet på entreprenörer som skall anses ha chansen att lyckas att de har integrerade personligheter som i sig kan rymma även egenskaper som vi normalt har betraktat som oförenliga hos en och samma person. Olika förenklade personlighetstypologier som gör stereotyper av entreprenörer som motsatser till administratörer eller relationscenterade personer har svag vetenskaplig grund. Vad som i stället kan ställas upp som hypotes är att hemligheten med framgångsrika entreprenörer istället är att de besitter en osedvanlig mångsidighet och att de har ovanligt integrerade personligheter. Detta har framförts av olika forskare men ej heller för denna hypotes finns vetenskapliga belägg.

### **Organisation för entreprenörföretag**

Traditionell organisationsteori ger ofta god vägledning om vilka alternativ till formell organisation som är lämplig med hänsyn till marknadsinriktning, teknologisk struktur och övriga företags-/marknads-/produkttegenskaper.

I entreprenörföretag kan man i stort sett glömma det mesta av vad klassisk organisationsteori har lärt oss. Vi behöver andra nyckelord för att ange de krav vi har på organisationen för att den skall fungera under ett

företags sårbara utvecklingsskede. Gängkänsla, solidaritet, tilltro, individualism, öppenhet och totalansvar är nyckelbegrepp snarare än funktionsuppdelning. Den nu pågående organisationsforskningen fokuserar starkt på nya former för att organisera en verksamhet, men tänkandet i företagen har inte tagit till sig nyare forskningsrön utan organiserar verksamheten enligt de klassiska organisationsteoretikernas modeller.

*Gängkänslan* talar de flesta ledare om även i större företag, medan medarbetarna ofta har en mer klar gräns mellan både chef-underställd och mellan avdelning 1-avdelning 2 etc. I entreprenörföretaget finns en förutsättning som skiljer sig från det större, mogna företaget: varje medarbetare har var för sig stor påverkan på det sammanlagda resultatet. Detta måste göras tydligt och synligt. Samtidigt måste alla medarbetare förstå det kollektiva ansvaret: gör någon en för våghalsig satsning måste de andra täcka upp bakåt. I stort är problemen i entreprenörföretaget desamma som i ishockeylaget: individuella initiativ, själviskhet och optimism måste kopplas ihop med solidaritet, lagkänsla och samspelsförmåga.

För att organisera ett entreprenörföretag har man därför mer att lära av idrottens lagsporter, av rock och jazzorkestrar eller av teatergrupper än av mogna, etablerade företag i samma bransch eller på samma marknad.

### Marknadsstrategi i entreprenörföretag

Oftast har entreprenörföretaget små resurser och liten erfarenhetsmassa vad gäller teknologi och marknad. Detta måste kompenseras genom dominans inom små nischer och en utpräglad kortsiktighet i agerandet.

Som beskrivits i det föregående, kommer kostnader före intäkter och marknaden är ofta behäftad med trögheter. Så även om alla medarbetare måste ha visioner om potentialen i vad man gör, måste kortsiktiga affärer prioriteras framför långsiktig utveckling. Strategin har ett tidsperspektiv på ett halvår där det i större företag rör sig om 5–10 år.

Feedback, inlärning och omorientering måste ge omedelbara konsekvenser. Omhuldade idéer som man skapat vi-känslan kring, måste kunna överges och bytas ut med bibehållande av entusiasmen, optimismen och solidariteten.

### Resultatplanering i entreprenörföretag

Rent tekniskt får entreprenörföretagets marknadsplanering ett annat förlopp. Budgettänkande måste ersättas av resultatmedvetenhet. Planer och klassiska resultatbudgetar är inte effektiva instrument för ett entreprenörföretag. Andra styrinstrument måste ha större vikt: ledarskap, feedback, korrigering och inlärning.

Förvisso måste budgetar av något slag ändå användas. Varje medarbetare bör precisera sina förväntningar, men det bör stå klart att förväntningarna inte är resultatnormer.

Även entreprenörföretaget har ägare, styrelse och VD. Styrelsens uppgift är givetvis i första hand att bevaka bolagets utveckling och aktieägarnas intressen. Eftersom styrelseledamöterna i allmänhet kommer från

större företag med utpräglat budgettänkande, inträffar en kulturkollision i umgänget med entreprenörföretaget. En av VDs uppgifter är att verka som översättare och länk mellan två kulturella system med två olika typer av styr- och kontrollinstrument.

## Styrning av innovationsföretag

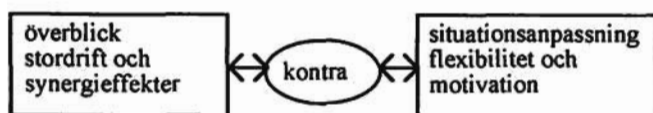
### Innovationsföretagets grundegenskaper

Ett företag som startas upp kring en ny affärsidé kvävs tidigt om gängse modeller för koncernstyrning tillämpas vid styrning av denna verksamhet. Osäkerheten är stor i nya verksamheter. Ledningen för ett innovationsföretag måste därför ha en speciell typ av handlings- och utvecklingsinriktade människor. Sådana kvävs i alltför preciserade budgetramar och rigorösa kontrollinstrument. Däremot behöver de mängder av feedback från erfarna och kloka kollegor.

I det följande diskuteras styrning av innovationsföretag utifrån två typmodeller för koncernstyrning: Det klassiska sättet som fokuserar på skapande av synergier mellan verksamhetsgrenar och den mer utvecklingsinriktade som siktar till flexibilitet och motivation. Slutligen diskuteras varför flexibilitetsmodellen passar så mycket bättre för styrning av innovationsföretag.

### Två principer för organisation: "synergimodellen" och "flexibilitetsmodellen"

I alla typer av organiserad samverkan är ett av huvudproblemen vem som skall besluta i olika frågor. En nära sammanhängande fråga är vem som har ansvaret för resultat i olika avseenden. I de flesta fall står intressen i konflikt med varandra (figur 2.4):



Figur 2.4 En intressekonflikt vid organisation.

Om en organisation byggs för att stimulera situationsanpassning, flexibilitet och motivation väljer man avsiktligt att avstå från vissa stordriftsfördelar och synergieffekter. Jag kallar denna organisationstyp för *flexibilitetsmodellen*. Om man å andra sida väljer en organisation som skall möjliggöra synergieffekter och dra nytta av stordriftsfördelar, väljer man avsiktligt att avstå från vissa fördelar som härrör från flexibilitet, resultat-tänkande och motivation. Jag kallar denna organisation för *synergimodellen*.

### **Beslut, ansvar och styrning i synergimodellen**

Synergimodellen bygger på antagandet att en organisations effektivitet bäst främjas genom tillvaratagande av de långa seriernas ekonomi, utveckling av smala, högt kvalificerade specialistfunktioner, utveckling av innehållsrika och snabba styr- och informationssystem samt tillvaratagande av synergieffekter på marknad (genom sammanförande av produkter med liknande kund-köpstruktur), i tillverkning (genom sammanförande av produkter med liknande tillverkningstekniska förutsättningar) samt i administration och finansiering. Beroende på typen av synergi- och stordriftsmöjligheter och graden av beroende eller oberoende mellan olika tillverkningsenheter, marknads-/säljenheter och specialistfunktioner, passar i synergimodellen vissa typer av formell organisation bättre än andra.

Oavsett vilken typ av formell organisation som tillämpas, utmärks alla synergimodellens organisationstyper av centralisering av det övergripande strategiska resultatansvaret och decentralisering av specifika operativa resultatansvar. Finansieringsformer, övergripande val av marknader och produkter samt utvecklingsstrategi planeras centralt medan genomförande av marknadsprogram, försäljning, tillverkning samt operativ personalledning i största möjliga mån decentraliseras.

### **Beslut, ansvar och styrning i flexibilitetsmodellen**

Flexibilitetsmodellen bygger på antagandet att en verksamhet blir mest effektiv om besluten fattas där jobbet utförs, om avståndet mellan olika beslutsfattare och mellan produktion och marknad är litet och om människor genom personlig närhet och självständighet får ta ansvar och därigenom får hög arbetsmotivation.

Dessutom ger flexibiliteten och situationsanpassningen möjligheter till att fel kan upptäckas snabbt och den som upptäcker felet har också möjligheter och befogenheter att korrigera och åtgärda. Beroende på typ av marknads-/produktstruktur kan resultatansvariga lokala enheter ordnas och organiseras efter olika principer. Det avgörande är att de decentraliserade (lokala) enheterna har fullständig kontroll över alla beslutsparametrar som påverkar enhetens resultat. Den centrala enhetens roll är att bedöma de lokala enheterna efter deras resultat, byta ut ledningen i lokala enheter som misslyckas för mycket och för länge med att nå de övergripande målen, ge råd och stöd inom olika specialistfunktioner (helst också debitera för dessa tjänster) samt vara behjälplig vid finansiering. Den centrala enheten har vidare att sälja av de dotterbolag som av någon anledning inte passar för typen av verksamhet samt att köpa nya bolag.

De lokala enheternas fria ställning, möjligheten att påverka sina beslut och det fullständiga resultatansvaret gör de lokala enheternas ställning mindre trygg än i synergimodellen där man aldrig riktigt kan avgöra om de centrala strategiska besluten varit ineffektiva eller om det brustit i den lokala, operativa driften. I flexibilitetsmodellen är de lokala enheterna fullständigt ansvariga och får också ta hela konsekvensen av sitt handlande.



## **Styrning i flexibilitetsmodellen och i synergimodellen**

I synergimodellen sker styrning via en successiv nedbrytning av mål och strategier till handlingsprogram, budgetar och månads-/veckoplanering. Det viktigaste styrinstrumentet är budgeten. I samband med budgetarbetet är nedbrytnings- och uppbyggnadsprocessen av stor betydelse. Denna skall bringas att fungera så att budgeten blir ett åtagande för den lokala, operativa enheten. Verksamheten följs upp genom en regelbunden budgetuppföljning. Det operativa ansvaret innefattar i första hand att klara budgetåtagandena.

Styrning från den centrala enhetens sida enligt flexibilitetsmodellen innefattar först och främst ett val av operativa enheter (t ex köp eller försäljning av dotterbolag). Vidare påverkar den centrala enheten starkt valet av ledning i den lokala enheten, t ex styrelse och VD i dotterbolag eller intressebolag. När dessa två val har gjorts, kan resultatutvecklingen ständigt ge anledning till omprövning av valen. Den styrning som dessemellan äger rum från den centrala enhetens sida, sker via information och personlig påverkan.

Ledningen för den centrala enheten kan påverka dotterbolagsledningen genom att ge information – om t ex marknadsutveckling, viktiga politiska beslut, förväntad kostnadsutveckling etc. Men då den lokala enheten bedöms på grundval av det resultat den uppnår, är det den lokala ledningen som helt ansvarar för huruvida man vill följa råden eller inte.

## **Stordriftsfördelar och synergieffekter i flexibilitetsmodellen**

Inledningsvis konstaterades att flexibilitetsmodellen prioriterade flexibilitet, beslutsnärhet och motivation framför stordriftsfördelar och synergieffekter. Detta medför att varje försök att nå stordriftsfördelar eller synergieffekter måste prövas av den enskilda lokala beslutsinstansen och beslut om samarbete för att nå stordriftsfördelar eller synergieffekter måste prövas av den enskilda lokala beslutsinstansen och beslut om samarbete för att nå stordriftsfördelar måste fattas lokalt.

Detta får troligen den konsekvensen att sådana synergieffekter eller stordriftsmöjligheter som endera inte tillför alla lokala enheter något positivt eller ger "sned" utdelning inte kommer att utnyttjas. Vidare kommer sådana stordriftsmöjligheter eller synergieffekter som minskar den lokala enhetens självständighet eller upplevelse av självständighet troligen inte att utnyttjas.

De stordrift- och synergimöjligheter som på detta sätt kommer att bli outnyttjade kan ses som flexibilitetsmodellens särkostnader. Dessa särkostnader kan ställas mot de särintäkter som modellen ger i form av hög flexibilitet, snabba beslut, hög motivation och ansvarskänsla på de lokala enheterna.

## **Flexibilitet och motivation i synergimodellen**

Synergimodellen bygger som tidigare konstaterats på föreställningen att stordrift, långa serier, specialistkompetens och samlat strategiskt tänkande ger hög effektivitet i en verksamhet i stabil miljö. Det är därför väsentligt att i denna modell vara ytterst försiktig vid olika typer av decentralise-

ringsöverväganden. Varje decentralisering av beslutsansvar och befogenheter innefattar ju ett hot mot den samlade strategiska inriktningen. Varje decentralisering måste därför åtföljas av en metod för styrning och uppföljning. En avvikelse ifrån den centralt önskade och beslutade strategin inom en lokal enhet skall ge negativa effekter i den lokala enhetens operativa resultat såsom det framgår i redovisningshandlingarna eller i resultatrapporter.

Det är därför troligt att många i och för sig både flexibilitets- och motivationsbefrämjande decentraliseringar som på detta sätt inte utnyttjas är synergimodellens särkostnader. Dessa särkostnader kan ställas mot de särintäkter modellen ger i form av samlat strategiskt tänkande, utnyttjande av synergi- och stordriftsmöjligheter samt utveckling av specialistkompetens.

### **Flexibilitetsmodellen för styrning av entreprenörföretag**

Tidigare diskuterades förutsättningarna för att starta ett entreprenörföretag. Om ett sådant företag ingår i en koncern eller en företagsgrupp, vill givetvis moderbolaget kontrollera utvecklingen i entreprenörföretaget. En stor risk är då att entreprenörföretaget likställs med andra, mogna verksamheter inom koncernen och att synergitänkande av olika slag kväver entreprenörföretaget. För att undgå detta, kan just flexibilitetsmodellen för koncernstyrning tillämpas. Den är lämplig just därför att den stimulerar självständighet, motivation och risktagande snarare än optimal roll- och arbetsfördelning. Utvärdering baserar sig på uppnådda totalresultat snarare än på förmåga att följa policies och få delresultat att stämma med delbudgetar. De normer som utvecklas i en väl genomförd flexibilitetsmodell är också förenliga med nysatsningar. Resultatmedvetenhet, ledarskap, tillväxt och vinst är honnörsord och styrsystemen fokuserar på resultat.

## **Organisationskultur: Normer och styrsystem och deras påverkan på innovationsbenägenheten**

### **Normer**

*Graden av konservatism/risktagande* påverkar benägenheten att pröva nya sätt att lösa problem. Konservatism innebär att det inom organisationen utvecklats axiom om vilka lösningar som skall användas vid olika typer av problem. Exempelvis är det vanligt att man när problemen uppstår i marknadsföringen söker lösningen genom att förändra det formella organisationssystemet (divisionalisera, decentralisera, fusionera, sälja av enheter, skapa ett investmentbolag etc).

Om en organisation präglas av konservatism, identifierar sig individer med och utvecklar känslomässiga band till produkter eller produktlinjer som gör det svårt att på objektiva data lägga ner en gammal produkt. Misstänksamheten mot nya produkter blir då också betydande. På samma

sätt är det svårt att övertyga en säljare som tidigare lyckats bra att han skall förändra sina säljmetoder även om detta skulle vara önskvärt med hänsyn till marknadens utveckling.

I en organisation som präglas av risktagande ifrågasätts nuvarande problemlösningsmetoder, procedurer, produktval och marknadsval och man vågar satsa på nya vägar. Det blir då också lättare att transplantera in nya produkter eller metoder.

*Grad av konformitet/individualism* är avgörande för vad individer skall våga ta sig för. I många företag läggs större tonvikt vid att "bestrafva" fel än att premiера lyckanden. Det är t o m vanligt att bestraffa "lyckanden" om de avviker från gängse normer eller policies. Därför tenderar en konformitetsnorm att utvecklas snarare än en individualitetsnorm.

Ett annat skäl till att konformitet utvecklas har att göra med det hierarkiska systemet: en chef måste ha kontroll över sin avdelning och se till att verksamheten drivs efter de planer som gjorts upp. Det blir då naturligt att det blir viktigare att åstadkomma "rättning i ledet" än att ge varje individ möjlighet att utveckla ett effektivt sätt att fungera och arbeta. I ett konformistiskt klimat blir benägenheten stor att hålla sig till det kända och invanda och transplantation av nya affärsidéer lyckas troligen inte.

*Grad av slutenhet/öppenhet* påverkar starkt beteendet mellan individer i organisationen. Med slutenhet avses här ett avsiktligt döljande av relevant och valid information medan med öppenhet avses villighet att ta fram och konfrontera information.

Ofta blir en individs förmåga att lyckas internt i en organisation beroende av vilken information han är i besittning av. Kan en underställd vid strategiska tillfällen inför makthavare visa sig mer informerad, kunnig och intelligent än sina kollegor, ökar hans chanser att bli befördrad när något lägligt tillfälle dyker upp. Slutenhet mellan medarbetare gör att viktig information mer kommer att utnyttjas i opportunistiska syften av enskilda individer än som en konstruktiv bas för beslut om företagets förändring och utveckling. Information om misslyckanden når då inte relevant beslutsnivå och idéer om innovationer och förbättringar förkvävs.

## Styrsystem

*Planeringssystem* innefattar såväl lång- som kortsiktig planering och system för uppföljning och kontroll. Om befattningshavare av olika slag på olika nivåer skall kunna smälta samman sina föreställningar, förväntningar, intentioner och planer måste planeringssystemet kunna rymma ett brett spektrum av idéer, uppfattningar och intentioner.

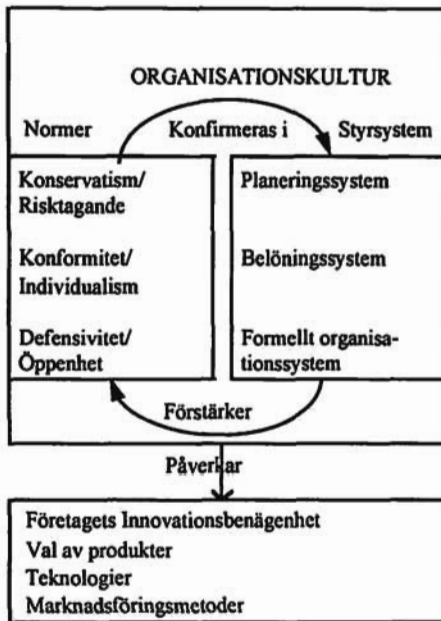
Tekniskt sett har systemen krav på sig att ge överblick och jämförbarhet mellan olika avdelningar, produkter, marknader och metoder. Detta medför oftast att systemen utformas så att tidssikten och planeringshorisonten blir densamma i olika avdelningar, att planerna kvantifieras och uttrycks i samma sort och att mål av olika slag uttrycks i samma termer. På så vis förstärker systemens tekniska egenskaper konformitetsnormen. Då planering i stor utsträckning innebär ett försök att på basis av nuvarande erfarenheter besluta vad man skall göra i framtiden, är det naturligt att pla-

nera det man kan och redan behärskar. Att planera något nytt innebär ett risktagande som i allmänhet inte för den enskilde medarbetaren syns särskilt meningsfullt. Planeringssystemen har därför i sin tekniska utformning kommit att inkludera trendframskrivningar på basis av historiska data snarare än av prognosmetoder som börjar utifrån marknaden eller miljön i övrigt. Detta förstärker ytterligare normer som konservatism och konformitet och förhindrar transplantation av nya affärsidéer.

*Belöningsystem* kan enkelt uttryckt sägas bestå av lön, sidoförmåner, grad av självständighet och ansvar, status och befordran. Dessutom spelar mer subtila belöningar som beröm, offentlig uppskattning etc en stor roll. Belöningar styr i stor utsträckning en individs medvetna och avsiktliga strävanden. Många företags belöningsystem har den utformningen att individer börjar tänka mer på belöningarna i sig än på de prestationer som skall ge upphov till belöningar. Den som vid en viss tidpunkt erhåller vissa typer av belöningar gör allt för att få behålla förmånerna. Hans energi börjar också alltmer ägnas åt hur han skall behålla status och belöningar. Olika typer av "cover-up"-aktiviteter för att dölja misslyckande blir viktigare än att ändra beslut och beteenden så att organisationen blir effektiv. Belöningsystemen kan på så vis förstärka normen om slutenhet och ytterligare bidra till att viktig information inte tas fram och hanteras. Belöningsystemen förstärker då riskerna för avstötning av innovativa idéer.

*Det formella organisationssystemet* reglerar förhållandet mellan nivåer, funktioner, produkter etc. Vanligen används någon typ av organisationschema för att beskriva förhållandena. Genom den formella organisationen kommer vissa individer och avdelningar att placeras över andra och vissa funktioner, divisioner eller produktgrupper att placeras parallellt.

Det hierarkiska systemet är avsett att samordna olika specialiserade verksamheter till en helhet. På de lägsta nivåerna finns de mest specialiserade arbetsuppgifterna och den mest detaljerade och specifika informationen. Den skall sedan abstraheras och komprimeras för att de högre nivåerna skall kunna sammanföra den med motsvarande information från andra avdelningar långt ner i hierarkin. Som tidigare nämnts, har de högre nivåerna också att besluta om vilka belöningar som skall tilldelas de lägre nivåerna. Två vanliga kriterier för belöning är som tidigare nämnts att den lägre nivån uppfyller sin del av planen och att den beskyddar den högre nivån. Det är emellertid på grund av bl a belöningsystemets konstruktion vanligt att information som kan skada den egna avdelningen – t ex att den avviker negativt från planen – inte rapporteras. Det är också troligt att sådan information som är skadlig eller hotfull för en högre nivå inte heller rapporteras då det kan få negativa konsekvenser på de belöningar som den högre nivån delar ut och har möjlighet att dela ut. På så vis tenderar det hierarkiska systemet att stimulera information om att allt är bra och bör fortsätta som förut. De högre nivåerna sammanställer denna information och låter den bilda underlag för planeringen i kommande perioder. Det hierarkiska systemet förstärker sålunda ofta såväl konservatism som konformitet och slutenhet (figur 2.5).



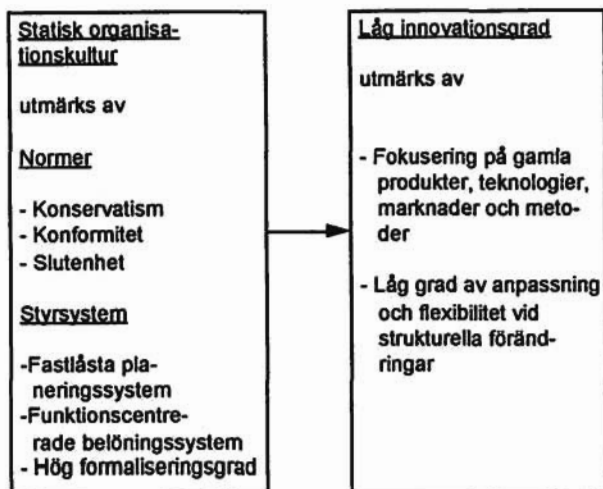
Figur 2.5 Organisationskultur: Normer och styrssystem påverkar ett företags innovationsbenägenhet.

### Det statiska och det dynamiska företaget

I tider av strukturella förändringar i konkurrens, efterfrågan, teknologi- och produktionsfaktorkostnader ställs stora krav på ett företags förmåga att utveckla en hög innovationsgrad. I strukturellt stabila situationer är kraven på innovationsgraden betydligt lägre. Under 90-talet blir allt fler branscher och företag avreglerade och privatiserade. Transporter, telekommunikation, energiförsörjning och sjukvård är några av de mest uppenbara exemplen där övergång från statiska och säkra organisationsnormer till en dynamisk och innovationsvänlig företagskultur blir en nödvändighet.

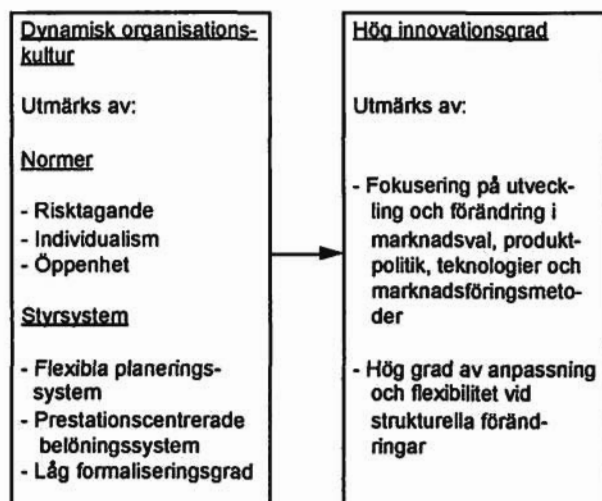
Om en organisation präglas av konservatism och konformitet är sannolikheten för att den skall ge sig på nya produkter tämligen låg. Intresset fokuseras på nuvarande produkter och både enskilda individer och företaget som helhet identifierar sig i stor utsträckning med de nuvarande produkterna och marknaderna. Slutenhet i grupprelationer gör att obehaglig och hotande information – t ex om misslyckanden eller hotfulla förändringar i marknaden – aldrig kommer fram och hanteras. I den mån de kommer fram präglas diskussionen ofta av försvar av det gamla och invanda och försvarsaktioner mot det nya och hotande (figur 2.6).

Om företagets normer präglas av konservatism, konformitet och slutenhet kommer detta att mycket starkt hämma innovationsgraden. Man fastnar vid gamla marknader, teknologier, produkter och marknadsföringsmetoder även när en lönsam utveckling skulle fordra nytänkande och nya



Figur 2.6 Det statiska företaget.

handlingsmönster. Styrssystem förstärker och konfirmerar normerna och gör därför förändringarna ännu svårare. En dynamisk organisationskultur leder med ett analogt resonemang till en hög innovationsgrad (figur 2.7).



Figur 2.7 Det dynamiska företaget.

### Normer och styrssystem i en IT-matris

Det stora mogna företaget inom såväl tillverkning som service har (och kanske t o m bör ha) konservativa normer och rigida styrssystem. Det är genom dessa normer och styrssystem som hög produktivitet i en stabil

miljö kan skapas. IT ger en ny turbulent miljö där det krävs dynamiska normer och flexibla styrsystem. Ofta är man inom en organisation blind för de egna normerna och också ofta för effekterna av de egna styrsystemen. Ibland försöker man inför en nysatsning på ett område med turbulent miljö uttala att den här specifika satsningen ska ha fria tyglar. Man släpper på de rigida styr- och kontrollsystemen men låter verksamheten finnas kvar i moderverksamheten. På så vis skapas en inkonsekvens. Verksamheten är kvar i de konservativa normerna och är låst vid den föreställningsvärld som moderverksamheten genererat. Att då bara släppa på styrning och kontroll skapar inte någon dynamisk organisationskultur. Snarare riskerar verksamheten att bli en kravlös lekstuga på "lösa boliner". Styrsystemen och normerna är inkonsekventa.

En annan och relativt vanlig utveckling är att organisatoriskt skilja ut verksamheten och ge den instruktioner att vara "entrepreneuriell och ha högt i tak". Man ser dock ofta fördelar med att samordna administrationen för att spara kostnader. Detta i och för sig rimliga beslut får dock en icke avsedd konsekvens:

- Genom att lägga på entreprenurverksamheten moderverksamhetens rigida informations- och kontrollsystem ger man entreprenurverksamheten dubbla budskap.
- De rigida styrsystemen gör att entreprenurverksamheten styrs och kontrolleras på samma sätt som de mogna verksamheterna där produktivitet premieras men entreprenurkap och kreativitet hämmas.

För att lyckas med entreprenurkap och nyföretagande inom IT krävs att den nya verksamheten både får dynamiska normer och flexibla styrsystem. Dessa förutsättningar illustreras i figur 2.8 nedan.

flexibla	Strategisk inkonsekvens - lösa boliner	Dynamisk - Nyföretagande och entreprenurkap
Styrsystem rigida	Konservativt - hög produktivitet i mogna verksamheter	Hämmat - dubbla budskap
	konservativa	dynamiska
	Normer	

Figur 2.8 Normer och styrsystem i en IT-matris.

Dynamiska normer och flexibla styrsystem utgör grunden för den dynamiska organisationen och är en förutsättning för nyföretagande och entreprenurkap i en snabbt föränderlig omvärld.

## **DEL 2**

**Fyra fallbeskrivningar  
av IT-utveckling  
samt analys och slutsatser**





# Inledning

## Fyra fall med olika inriktning

Del 2 av denna rapport består av fyra fall och en analys av fallen.

De två första fallen, Teledat och Trans Net beskriver två projekt med elektroniska informationstjänster till företagsmarknaden.

Teledat startade 1980 när videotexttekniken var ny. De huvudsakliga tjänsterna som utvecklades var finansiell information till banker m fl finansaktörer och bilregisterinformation, kreditupplysningar, försäkring m m till bilhandeln. Teledat fanns fortfarande, 1995, och har givit stora vinster men tillväxten avstannade efter de första expansiva åren.

Trans Net startades 1992 för att utveckla tjänster till transportbranschen med utnyttjande av det då relativt nya "client-server"-konceptet med en persondator som terminal och med inkludering av såväl EDI (Electronic Data Interchange) som online-tjänster. De tjänster som utvecklades inkluderade transportbokning, fraktsedlar, "tracking and tracing" (var befinner sig godset) samt finansiella tjänster och försäkring. Trans Net lades ner i november 1993 trots den då mest moderna tekniken, väl definierade målgrupper och deltagande av de tyngsta aktörerna inom transportnäringen.

De två följande fallen, Minitel och Tele Guide, skiljer sig marknads-mässigt från de två första genom att de också vänder sig till hushålls-marknaden med ett brett spektrum av tjänster.

Minitel började projekteras 1979 och lanserades 1982. Minitel hade 1995, närmare 7 miljoner abonnenter som hade tillgång till mer än 20 000 tjänster och genomsnittsanvändningen var en timme per abonnent och månad.

Tele Guide drevs som försöksverksamhet under 1988-89 med målsättningen att undersöka om förutsättningar fanns för ett svenskt Minitel. Försöksverksamheten gav många positiva resultat men pekade också på problem och trögheter i konsumentmarknaden som troligen skulle innebära att tålmodighet skulle krävas från ägare och tjänsteleverantörer. Tele Guide lanserades 1992 men lades ner 1993 efter endast 8 månaders kommersiell verksamhet.

## Konsumentmarknad och företagsmarknad

Det är en vanligt förekommande uppfattning att konsumentmarknads-föring och industriell marknadsföring är så olika att de inte kan jämföras. Förvisso är olikheterna stora i konsumtionsbeteende, priskänslighet, institutionella bindningar, nätverk m m och i IT-sammanhang anses ofta den s k datamognaden högre på professionella marknader än på konsumentmarknader.

Dock vill jag hävda att likheterna är stora och att jämförelser väl går att göra. Oavsett om man betecknar marknaden som professionell, semi-professionell eller privat ska ett sälj företags utveckling av verksamheten gå igenom i stort sett samma stadier: definition av affärsidé, identifiering av marknader och målgrupper, analys av marknadsbeteende, utveckling

av strategi, organisation av verksamheten, val av teknologi, utveckling av produkter och tjänster, finansiering, lansering av produkterna och tjänsterna samt ledning av verksamheten.

Dessa olika steg i företagsutvecklingen kan visserligen få olika inriktning men de krav de ställer på entreprenörskap, analys och nyskapande har fler likheter än skillnader och jag ser i stort sett inga hinder att jämföra företagande på konsumentmarknaden med företagande på företagsmarknaden.

### **Min egen roll i de fyra fallen**

Min egen roll som rapportör och forskare skiljer sig mellan de fyra fallen. I Telebild var jag först en av initiativtagarna och därefter projektledare. I den kommersiella verksamheten var jag VD under de första fem åren. Under de nästkommande sex åren hade jag regelbundet kontakt med verksamheten men inte någon position i företaget.

I Trans Net var jag initiativtagare och utvecklade projektplaner och rekryterade projektdeltagarna. Därefter var jag verksam i projektledningen främst vad avser marknadsprojektet och affärsutvecklingsprojektet. Vid tidpunkten för nedläggning hade jag inte längre någon roll i projektet.

I Minitel har jag haft rollen som åskådare och observatör men var också för France Télécom en potentiell partner. Under planeringen av Tele Guide-projektet hade jag löpande och täta kontakter med många av de centrala aktörerna i Minitel.

I Tele Guide var jag initiativtagare och projektledare under den inledande försöksverksamheten. Jag var sedan under en ettårsperiod konsult till den nya projektledningen dock utan något som helst inflytande över de beslut som togs. Vid den kommersiella lanseringen hade jag i stort sett ingen roll alls i Tele Guide.

### **Mina forskarroller – involvering och distans**

En hög grad av involvering – som t ex i Telebild – ger en unik möjlighet att beskriva och analysera vad som hände bakom kulisserna. Detta är givetvis en styrka samtidigt som involveringen kan lura forskaren till ett vinklat perspektiv. Jag har försökt minska de vinklade perspektiven genom att förlita mig på data som protokoll, planer, årsredovisningar m m för att komplettera mina egna dagböcker och minnesanteckningar. Dessutom har jag genom att intervjua andra centrala aktörer och i fallen redovisa dessa intervjuer fristående, försökt komplettera min egen bild av förloppet så att läsaren därigenom får en "flervinklad" beskrivning.

En låg grad av involvering – som t ex i fallet Minitel – gör att jag som forskare fått förlita mig på andrahandsinformation: böcker, rapporter, artiklar m m samt intervjuer med centrala aktörer. Rapporteringen av Minitelfallet har därför skett utifrån en mer klassisk forskarroll: den utomstående iakttagaren. Fördelen är distansen och det i viss mån objektiva perspektivet. Samtidigt är denna distans en svaghet: Vad som skedde bakom det som syntes ske är svårt att få ett grepp om. Visserligen har

många samtal och intervjuer givit mig insikter, men dessa är ändå begränsade jämfört med de som kunnat nås med den "action research"-roll som jag på olika sätt hade i Telebild, Tele Guide och Trans Net. (För en mer ingående analys av action research-perspektivet får jag hänvisa till ett metodologiskt appendix i slutet av rapporten). I såväl Telebild som Trans Net och Tele Guide förändrades min roll över tiden: initiativtagare, projektledare, VD, konsult och utanförstående iakttagare. På så vis finns i dessa fall hela skalan från höginvolverad VD till utanförstående distant observatör.

Jag har under fallens skrivning försökt vara observant på mina egna roller och fortlöpande explicit redovisa dem. Dessutom har jag skrivit i jag-form där min involvering varit stor och på ett mer neutralt sätt när jag haft ett mer distant förhållande till verksamheten. Jag hoppas det ska hjälpa läsaren att förstå och själv göra sig en bild av händelseförloppen.

och att de inte skulle kunna konkurrera med de stora aktörerna. Detta var dock inte fallet. De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna. Detta var dock inte fallet. De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna.

De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna. Detta var dock inte fallet. De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna.

De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna. Detta var dock inte fallet. De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna.

De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna. Detta var dock inte fallet. De små aktörerna kunde konkurrera med de stora aktörerna och de kunde också konkurrera med de stora aktörerna.

## 3 Telebild

### Inledning

Telebild Affärsinformation var 1994 ett helägt dotterbolag till Scribona AB – ett börsnoterat företag som knoppats av från ESSELTE AB. Verksamheten inkluderade börs och finansinformation (EcoTel), informationstjänster till bilhandeln (AutoTel) m m. I slutet av 1994 förvärvade Telia Telebild.

Omsättningen var 1993 för EcoTel och AutoTel 16 Mkr och vinsten 6 Mkr. Telebild hade distribuerat sina tjänster främst genom det publika videotextnätet men övergick 1993 till distribution genom olika nät då videotexttjänsten och Tele Guide lades ned. Telebild var under slutet av 1980 och början av 1990-talet mycket framgångsrikt i lönsamhetstermer men var knappast nyskapande och entreprenuriellt. Sedan Esseltes köp av verksamheten 1986/87 syntes målet ha varit att få ut så mycket som möjligt resultatmässigt av de verksamheter som etablerats under första hälften av 80-talet.

### Bakgrund

I november 1980 samlades Svenska Dagbladets koncernledning till en konferens där koncernens olika verksamheter skulle utvärderas och strategi vad gäller nya elektroniska media skulle fastläggas. Mitt huvudsakliga ansvarsområde inom SvDs ledning var ny affärsverksamhet och elektroniska media. Teledata (senare benämnt videotex) sågs som ett viktigt område att bevaka av defensiva skäl: en snabb spridning av videotex till hushållen kunde innebära förluster av eftertextannonser (pryltorg, arbetsmarknadsannonser, fastighetsannonser m m). Dessa skulle ju kunna distribueras enklare och effektivare på elektronisk väg. Offensivt skulle videotex kunna användas för att bryta Dagens Nyheters dominans på annonsmarknaden i främst Storstockholm. Vi bedömde att eftersom SvD hade en svag marknadsposition på eftertextannonser så övervägde de offensiva möjligheterna de hot som elektroniska media kunde innebära. Koncernledningen (vars drivande kraft var koncernchefen Håkan Lambert-Olsson) beslöt att tillsammans med SE-Banken och Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) försöka starta ett projekt på videotexområdet. Projektet fick så småningom namnet Telebild. SAFs VD (Olof Ljunggren – tidigare VD i SvD) skrev ett brev till ett tjugotal koncernchefer i börsbolag med inbjudan att delta i Telebildprojektet och det uppdrogs till mig att etablera projektet Telebild. Intresset var stort hos de kontaktade företagsledarna och projektet kunde etableras och få sin grundfinansiering genom en projektavgift på 50 000 kronor från var och en av de 15 projektledande företagen.

Televerket drev sedan 1979 ett försöksprojekt inom videotex under namnet Datavision. Efter analyser av nuläget inom elektronisk informationsspridning beslöt Telebilds styrgrupp (med representanter för SvD (Håkan Lambert-Olsson), SAF (Sture Eskilsson) och SE-Banken (Tomas Glück), och mig själv att inbjuda Televerkets ledning till en middag på SvD. Vid middagen representerades Televerket av dess generaldirektör Tony Hagström och Teleinvests VD Ingemar Wählström. Telebild representerades av SvDs VD Håkan Lambert-Olsson och av mig själv. SAF representerades av Olof Ljunggren (VD) och Sture Eskilsson (informationsansvarig m m) och SE-Banken av bl a dess ordförande Lars Erik Thunholm som tillika var ordförande i SvD.

Efter middagen konstaterades att förutsättningar förelåg för ett samarbete kring videotex mellan Televerket – som skulle utveckla och administrera nättjänsten – och privata aktörer – främst media, bank, resor m fl som skulle utveckla och driva applikationerna. Telebildprojektet var bildat och en bro mellan Teleförvaltningen och privata aktörer hade byggts.

## Fallbeskrivning av Telebildprojektet

I det följande beskrivs Telebildprojektets utveckling kronologiskt. Våren 1981, sommaren 1981, hösten 1981 och de tre första månaderna 1983 beskrivs i termer av a) *aktiviteter* och b) *uppnådda resultat*.

### Våren 1981

#### a) Aktiviteter

##### Utveckling av projektplan

Första steget att ta sedan initiativtagaren SvD i samverkan med SAF, Industriförbundet och SE-Banken beslutat driva ett försöksprojekt på teledataområdet var att utveckla en projektplan. SvD som initiativtagare var värdorganisation för projektet och svarade också för projektledningsorganisationen.

Projektplanen skulle ha två syften:

- 1 Stadfästa ett för initiativtagare och närmast samverkande organisationer gemensamt mål för projektet.
- 2 Skapa ett dokument som kunde kommunicera projektets grundidéer till potentiella deltagare.

##### Projektgrupper i deltagarföretagen

I varje företag som ställt sig positivt till medverkan i projektet följde nu interna inventeringar över vilka som skulle delta i interna projektgrupper. Efter ytterligare ett antal möten mellan projektledningen och de deltagan-

de företagen, kunde dessa skapa interna projektgrupper till vilka de utsåg interna projektledare och kontaktpersoner.

### **Teknisk strategi för projektet**

Flera vägar var möjliga:

- 1 Hyra egen dator (med Viewdatas, Softplans (Mistel) eller AU-Systems programvara).
- 2 Köpa egen dator med dessa programalternativ.
- 3 Låna utrymme i televerkets dator med AU-Systems programvara (Datavision).

Efter genomgångar av för- och nackdelar med olika alternativ kom projektledning och styrgrupp fram till att det fanns starka skäl som talade för ett nära samarbete med televerket. Då skulle projektgruppen kunna tillgodogöra sig erfarenheterna från det tekniska Datavisionsförsöket och få en bra inblick i internationell utveckling på teledataområdet. Dessutom låg detta i linje med de överenskommelser som träffats på den ovan beskrivna middagen på SvD.

Eftersom AU-System gjort programvaran till Datavision, utvecklades ett intimt samarbete med AU-System för konsultation och utveckling.

### **b) Resultat**

Resultatet av aktiviteterna under våren 1981 blev:

- 20 projektledare
- 100 personer i interna projektgrupper ute i företagen
- Formell projektorganisation etablerad
- Samarbetsavtal med televerket och AU-System
- Ett trettiotal personer som genomgick utbildning

## **Sommaren 1981**

### **a) Aktiviteter**

#### **Utveckling av idéer till en informationsprodukt**

Med hänsyn till att mediet var okänt för de flesta av projektdeltagarna, var osäkerheten hos de flesta relativt stor när de förhållandevis abstrakta idéer som diskuterats skulle omvandlas till en konkret produkt. Så småningom, efter ett större antal sammankomster och idédiskussioner, tog en första informationsprodukt form. En gemensam "meny" över affärsinformation utvecklades.

#### **Test av system och utrustning**

Under de första inmatningsförsöken (inskrivning av text och grafik, från en sk editeringsterminal, som sändes in till den centrala videotexdatorn hos Televerket) började de första negativa erfarenheterna komma fram.



Det var krångligt att göra bilder, grafiken var otillräcklig för att presentera ekonomiska data i kurvor och diagram, påloggningsprocedurerna var besvärliga och terminalerna var inte ändamålsenliga. ("Påloggning" eller "inloggning" innebär att användaren anger t ex en kod för att medges tillträde till datorn).

Samtidigt gav experimenten näring åt fantasier. En stor mängd idéer och tankar utvecklades om "vad man skulle kunna göra" både tekniskt och innehållsmässigt.

### **Feedback till terminalprodukter och systemutvecklare**

De besvärligheter som upplevts på terminal- och systemsidan återfördes genom diskussioner till Luxor, AU-System, Viewdata och Televerket. På basis av detta och deras övriga erfarenheter, startades utvecklingsprojekt i de olika företagen.

## **b) Resultat**

### **Teknikutveckling**

Luxor utvecklade ett terminalprogram innefattande adapter (tillsats) till vanlig TV-mottagare med alfanumeriskt tangentbord och automatisk uppringning, billighetsterminal i gråskala med alfanumeriskt tangentbord och gråskala samt utveckling av tillämpningar inom ABC 80-programmen (persondatorer).

AU-System blev varse fel i programmet vilket rättades till och man fick underlag för utvecklingsarbete.

Viewdata utvecklade sitt terminalsortiment och Televerket fick erfarenheter av hur systemet fungerade.

### **Produktutveckling**

En första produkt utvecklades och ett enhetligt system för sökning, kommandon, kopplingar och sidutformning började ta form.

## **Hösten 1981**

### **a) Aktiviteter**

Successivt under hösten utvecklades produkten både till form och innehåll. Grafisk överdrifter rensades bort, kopplingsregler (alltså regler för hur man hoppar eller bläddrar från en sida till en annan) blev mer enhetliga och flertalet informationsproducenter började finna former för hur manuell inmatning skulle organiseras. Samtidigt upptäckte många hur dyrt det skulle vara med en utbyggd manuell inmatning och såg allt större behov av gateway-funktioner och inmatning från band.

### **b) Resultat**

- 200 sidor uppdaterad produkt – en "dummy"
- 100 regelbundna användare
- Internationella erfarenheter tillgodogjorda
- Antalet informationsproducenter ökat från 20 till 32.

## Januari–mars 1982

### a) Aktiviteter

Projektledningen besökte de deltagande företagen och intervjuade vissa nyckelbefattningshavare. Vidare ordnades på vissa företag interna seminarier om möjligheter och begränsningar i teledatatekniken inom de för respektive företag intressanta områdena. Vidare gjordes en enkät för att komplettera intervjuerna i de deltagande företagen och en systematisering av resultaten av erfagruppernas arbete genomfördes.

På basis av projektledningens erfarenheter och mot bakgrund av det intresse som visades från olika projektdeltagare, framtogs ett prospekt med affärsidé, strategi, budget- och finansieringsbehov i ett Svenska Telebild AB. Detta dokument diskuterades i omgångar inom styrgruppen och med några potentiella intressenter på ägarsidan.

### b) Resultat

En *försöksprodukt* – en "dummy" – för affärsinformation i teledata hade utvecklats och omfattade 2 300 sidor. Försök med *intern information* i teledata hade genomförts och utvärderats av två projektdeltagare.

Resultat av projektarbetet och utvärdering av teledata för näringslivsinformation färdigställdes för att projektdeltagarna härigenom skulle kunna se hur en fortsättning borde organiseras och vilken roll de själva härvid ville spela.

Vissa intressenter i projektet uttryckte ett aktivt intresse att vara med och finansiera en fortsatt kommersiell verksamhet varför *Svenska Telebild AB* bildades.

Förslag till fortsatt verksamhet togs fram av projektledningen och diskuterades med potentiella intressenter. Intressentstrukturen bakom Svenska Telebild AB tog fastare form och strategi för Svenska Telebild AB utvecklades.

## Resultat från utvärderingen av Projektet Telebild

### Summering av resultaten av utvärderingen

De huvudsakliga positiva slutsatserna av projektet kunde summeras i följande punkter:

- 1 *Teledata* var ett effektivt kommunikationsinstrument för information som kräver snabbhet eller bör vara lättillgänglig, men som inte kräver längre verbala beskrivningar.
- 2 *Teledata* kunde med vissa utvecklingsinsatser göras till ett medium med goda presentationsmöjligheter vilket skulle göra teledata effektivt för presentation av ekonomiska data i kurvor och diagram.

- 3 *Teledata* var lämpligt som standardiserad kommunikationslänk med och mellan datorsystem.
- 4 *Teledata* ansågs ha stor potential både för *näringslivsinformation* och för *konsumentinformation*.
- 5 *Teledatatjänster* skulle kunna utvecklas vad avser *information* (fakta, nyheter, börs- och valutakurser, turlistor m m), *transaktioner* (biljettbokning, "home-shopping", banktjänster m m), *problemlösning* (räkna ut skatter, arbetsgivaravgifter m m) och *meddelandeförmedling* (elektronisk post).
- 6 *Integration* mellan teledatatjänster, bredbandskommunikation, terminals-service, konsulttjänster samt annan datakommunikation bedömdes kunna bli ett viktigt innovationsområde där nya produkter kunde utvecklas.

Negativa slutsatser hade främst varit:

- 1 *Höna-äggproblemet*: utan marknad ingen utrustning, utan utrustning och marknad inga tjänster, utan tjänster ingen marknad etc.....
- 2 *Som följd av höna-äggproblemet*: otillräcklig utrustning, utvecklade integrationsprogram med andra datasystem, primitiv grafik- och presentationsform, klumpiga påloggningsprocedurer samt framför allt ett informationsinnehåll som inte var särskilt angeläget eller viktigt.
- 3 Mediet var utforskat och utprovat vilket gjorde att det var svårt att avgöra värdet för olika ändamål och för olika intressenter.
- 4 Förhållande till andra besläktade elektroniska medier vad gäller *substitution* (ersättning) och *kombinationsmöjligheter* var ännu inte provat.
- 5 Vissa tekniska begränsningar vad gällde snabbhet i bildöverföring förelåg på grund av liten kapacitet hos telefonledning.

De problem och negativa erfarenheter som vunnits under projektet var väsentliga för hur möjligheterna av fortsatt verksamhet skulle värderas och för de utvecklingsinsatser som i så fall behövde göras.

## Svenska Telebild AB – planerade verksamheter

Ur *Telebilds* ursprungliga affärsprospekt kan härledas några av Telebilds mål och syften. Dels syftade Telebild till att utveckla finansiell information och dels reseinformation. Dessutom skulle Telebild utveckla slutna användargrupper inom branscher och mångfilialföretag. I det följande presenteras ett antal utdrag ur "Prospekt Svenska Telebild AB" som under hösten 1982 presenterades för eventuellt blivande aktieägare.

## Utdrag ur Affärsprospekt Telebild

### 1 Allmän affärsidé

Telebild Affärsinformation skall utveckla ett teledatasystem för näringslivet med affärsinformation, nyheter, transaktionstjänster och meddelandeförmedling.

### 2 Problem som Telebild Affärsinformation skall lösa åt sina kunder

#### a) Informationsspridning

Näringslivets organisationer och företag besväras av en ständigt växande mängd papper som skickas runt inom och mellan organisationer och företag. Detta ständigt ökande pappersflöde är ett hot mot produktivitet-utvecklingen och kostar årligen allt mer pengar. En del av denna information är utomordentligt lämplig för spridning genom Telebild Affärsinformation.

*Ekonomisk basinformation* som valutakurser, börskurser m m, arbetsmarknadsfakta, konjunkturer och ekonomiska bedömningar, nyheter, exportmarknadsinformation är exempel på basinformation av allmänt slag som är lämplig att sprida via Telebild.

*Företagstjänster* såsom resor, konsulttjänster, banktjänster, postorder, serviceföretagsutbud är områden där Telebild kan bli framgångsrikt som informationsmedium.

*Branschinformation* inom speciella branscher som t ex försäkringsbranschen, detaljhandeln, bankerna, dagstidningarna, jordbruket och skogsnäringen kan innehålla information, om marknadsandelar, kostnadsutveckling, branschnytt m m.

*Intern företagsinformation* kan ges plats genom att ett företag bildar en sluten användargrupp. Regional industriinformation från handelskammare, utvecklingsfonder, länsstyrelser m fl har ofta en speciell betydelse för företagsamheten i de olika länen. Dessa behov skall tillfredsställas genom Telebild.

#### b) Interaktiva tjänster

Telebild ger möjligheter att förenkla och snabba upp hanteringen på ett antal områden genom s k interaktiva tjänster.

*Bankaffärer* kan i större utsträckning skötas direkt från ekonomiavdelningen genom att betalningsuppdrag, omflyttning mellan konton, köp och försäljning av aktier m m sker via terminal. Telebild kan här höja produktiviteten och förenkla rutiner och procedurer.

*Försäkringsfrågor* kan i större utsträckning skötas direkt genom Telebild utan utväxling av en mängd papper.

*Resor* kan beställas direkt och betalas genom banken eller med kontokort.

*Varor och tjänster i övrigt*, t ex kontorsutrustning, förbrukningsmaterial m m kan beställas och betalas genom Telebild.

### c) Datakommunikation

Databaser har under de senaste decennierna byggts upp på i stort sett alla områden av intresse för företag och förvaltningar. Ett standardiserat medium behövs för kommunikation med databaser uppbyggda efter olika system och med olika maskinvara. Med följande databaser planerar Telebild en direkt access under det första verksamhetsåret.

*Börsens dator* för aktuella och historiska börskurser.

*SAS dator* för flygtider, beläggning och så småningom även biljettförsäljning.

*Affärsförslagets och Svenska Dagbladets datorer* för fulltextsökning av artiklar som tidigare publicerats i Svenska Dagbladet, Dagens Industri och Veckans Affärer.

*Pressurklippis dator* för kommunikation med Pressurklippis kunder.

*Dafa* har utomordentligt intressant information för Telebilds abonnenter.

*Dessutom* finns ett stort antal svenska och utländska databaser med vilka samarbetskontrakt slutes allt eftersom efterfrågan så motiverar.

### d) Meddelandeförmedling

Allteftersom antalet abonnenter i Telebild ökar, blir meddelandeförmedling en alltmer intressant tjänst i Telebild. Telebild har för denna funktion vissa speciella fördelar framför telefaximil och teletext.

## Marknadsstrategi för Telebild Affärsinformation

### a) Allmänna förutsättningar

#### Trögheter och svårigheter:

Teledata eller, som den tekniska termen lyder, videotex, är i Sverige ett tämligen okänt begrepp. Videotexanpassade terminaler har just börjat utvecklas och standardterminaler har ännu inte någon spridning i företagen.

Televerket har fortfarande ett modemmonopol<sup>17</sup> som försvårar användandet av de standardterminaler som utvecklas av de stora dator- och TV-företagen som Sony, Radioschack m fl. Kunskaperna om videotextteknikens användningsområden är små även inom pionjirländer som Storbritannien, USA, Kanada och Frankrike.

Dessa och andra svårigheter gör att det är en stor utmaning att utveckla en verksamhet som Telebild Affärsinformation. Varje steg som tas måste kopplas till ingående analys av förutsättningar och tänkbara konsekvenser av olika sätt att agera. Dessutom kommer stor ansträngning att behöva läggas ned på informations- och PR-verksamhet.

<sup>17</sup> Modemmonopolet avskaffades 1983/1984 och detta underlättade avsevärt utvecklingen på videotexområdet.

**Möjligheter och positiva krafter:**

Brittiska, franska och tyska televerken har satsat resurser på teknisk utveckling, vilket resulterat i funktionsdugliga tekniska system för interaktiv videotex och s k gateway (dvs kommunikation mellan befintliga databanker och videotextsystem).

AT & T satsar stora resurser under den närmaste treårsperioden på utveckling och marknadsföring av interaktiv videotex. IBM, Honeywell Bull, Siemens m fl datorföretag går in i en seriös satsning på utveckling av videotexanpassade system och hårdvara. Banker, försäkringsbolag, mediaföretag, postorderföretag m fl utvecklar interaktiva videotextsystem främst i USA<sup>18</sup> och Kanada, men även i Europa.

Allteftersom pappers- och distributionskostnaderna ökar och kostnaderna för elektronisk informationsdistribution minskar, ökar de relativa kostnadsfördelarna av elektroniska media jämfört med klassiskt fysiska distributionsformer. Människor i företag börjar också bli alltmer vana vid att arbeta genom olika typer av dataterminaler.

De relativa kostnadsfördelarna, den ökande terminalvanan i kombination med teledatas tekniska fördelar genom snabbhet, enkelhet och tillgänglighet gör att den som tar kontroll över utvecklingen i Sverige kommer att kunna tjäna pengar bl a genom en dominerande marknadsposition.

Telebild har goda möjligheter att spela en sådan aktiv roll och därmed leda utvecklingen.

**b) Kunder/marknader och produkter/tjänster**

Följande produkter diskuterades i det föregående:

*Informationsprodukter* som ekonomisk basinformation, företagstjänster, branschinformation, intern företagsinformation.

*Interaktiva tjänster* som resetjänst, problemlösning, beställning av böcker, tidskrifter m m, bankaffärer, försäljning m m.

*Datakommunikation* med t ex Stockholms Fondbörs, reseföretagens dator, tidningarnas dator m m.

*Meddelandeförteckning.*

Dessa produkter kan sammanfattas i följande begrepp:

*Information, interaktion och integration.*

*Informationsprodukterna* skall ge abonnenterna den bästa tänkbara översikt av utbudet inom ett produkttjänstområde och därmed bli ett attraktivt medium för annonsörer.

*Interaktionsprodukterna* skall ge abonnenterna ett nytt och bekvämare sätt att beställa och betala varor och tjänster.

---

<sup>18</sup> Den amerikanska utvecklingen är sedermera kantad av stora besvikelser – stora satsningar och stora förluster. Exempelvis uppger nyhetsbrevet "Nytt om media" att de två största videotextsystemen, Knight Ridder Newspapers system "Viewtron" i södra Florida med 21 000 abonnenter och Times Mirrors videotextservice, med 3 000 abonnenter i södra Californien lagts ner. Enligt uppgift lär Knighth Ridder ha förlorat mer än 60 miljoner dollar på sin videotextsatsning.

*Integrationsprodukterna* skall ge företag möjligheter att närmare koppla ihop lokala, interna informationssystem med de externa.

Näringslivet i stort är målgrupp för dessa produkter och tjänster.

De flesta branschföreningar har behov av att bygga upp bättre informationssystem och lika typer av branschdata. Vissa branschföreningar skall intresseras att gemensamt med Teledat och parallellt med att Teledat bygger upp en mer generell informationsprodukt bygga upp branschspecifika informations-, interaktions- och promotionsprodukter.

Enskilda företag är ofta intresserade av att bygga upp interna videotextsystem. Teledat kan här agera konsult och samtidigt få intressenter i den generella informationsprodukten.

På länsnivå torde kommunikation med handelskammare, utvecklingsfonder, bankkontor m m vara en intressant utvecklingsväg.

### c) Informationslämnare

Informationslämnare kan dels lämna information på papper, dels själv mata in information och dels koppla en egen dator till systemet. Nedan ges exempel på informationslämnare i dessa tre kategorier.

#### *Lämnar information på papper:*

Reklamköpare

Kataloguppgifter

Vissa mindre informationslämnare m fl

#### *Matar själva in via egen terminal:*

Tidningar – SvD, TT, Veckans Affärer och Dagens Industri

SAF

Industriförbundet

Exportrådet

SE-Banken

m fl

#### *Koppling till egen dator:*

Börsen

Affärsförlaget

Pressurklipp

Nyhetsbanken

SvD-information

SE-Banken

SAS

Linjeflyg

SJ

Företag som kopplar till information

Dessutom finns ett antal utländska system såsom Fintel, Prestel, Dow Jones och Reuter aktuella att koppla till Teledat.

Telebild prioriterar att få med sådana informationslämnare som tillsammans kan skapa en intressant informationsprodukt.

### **Tidningar bör täcka in såväl riksnyheter som lokala nyheter**

Ett samarbete mellan SvD, Affärsförlaget, TT och FLT syns därför ligga nära till hands. För vissa speciella abonnentkategorier – t ex en viss bransch – bör en medverkan från kategorin specialtidning åstadkommas. T ex skulle tidningen Land vara ett intressant organ om Telebild öppnar samarbete med bonderörelsen.

*Ekonomisk information* bör komma från olika bedömare med mellan sig olika uppfattningar och prioriteringar, t ex SAF, TCO, LO, Industriförbundet, SE-Banken m fl. I så stor utsträckning som möjligt bör informationen gå direkt från befintliga datasystem.

*Marknadsinformation* bör gälla såväl utveckling på hemmamarknaden som exportmarknaden. Marknadsundersökningsföretag, säljare av newsletters, opinionsmätning sinstitut, forskningsinstitut och marknadsföringskonsulter är exempel på framtida informationslämnare i Telebild.

*Arbetsmarknadsinformation* bör bl a komma dels från arbetsförmedlingar och forskningsinstitut. SvDs platsannonser är också av intresse.

*Företagsbanker* bör innehålla uppgifter av typ årsredovisningar, vem som gör vad i svenskt näringsliv samt register av olika slag.

*Företagstjänster* bör till att börja med koncentreras kring reseinformation, finansinformation och konsultation. Så småningom bör andra relevanta områden byggas upp – helst också med interaktiva möjligheter för förfrågningar och beställningar.

*PR och reklam* av annat slag byggs dels utifrån informationslämnarnery, dels utifrån "reklamaffischen" på menysidor och nyhetssidor.

Utdragen ovan ger enligt min mening en mycket god bild av hur den mer insiktsfulla analysen av videotex och dess möjligheter genomfördes i Sverige under 1980-talets första år. Typiskt är att reseinformation och branschinformation ansågs skapa goda kommersiella möjligheter. Där emot underskattades marknads tröghet och tekniska problem och s k barnsjukdomar.

## **Svenska Telebild AB 1982–86**

### **Styrelsen**

Efter turbulenta och delvis dramatiska förhandlingar bildades Svenska Telebild AB i november 1982. Ägarna blev Teleinvest 30 %, Programatorgruppen 30 %, Svenska Dagbladet 30 % och jag själv 10 %. Styrelsen kom att bestå av Ingemar Wåhlström (VD i Teleinvest), Lars Irstad (koncernchef i Programator), Håkan Lambert-Olsson (VD i SvD och ordförande i Telebild) och jag själv (VD i Telebild och delägare). Var och en av de tre huvudägarna hade dessutom en suppleant. Av dessa kom Programatorgruppens suppleant Ulf Jonströmer att bli en aktiv deltagare.



Aktiekapitalet var 3,5 Mkr vartill kom en reservfond på 1 Mkr som skapats genom en överkurs.

Styrelsen sammanträdde under de första fyra åren frekvent – sex gånger per år – och mötena präglades av öppenhet och konstruktiva diskussioner. Som VD upplevde jag att det var högt till tak och att inga styrelseledamöter bemödade sig om att "se om sitt eget hus" och förhandla i egenskap av underleverantörer. Dock fanns en uppdelning i "försiktiga aktörer" (främst Televerket) och aggressiva aktörer (Programator, jag själv och i viss mån SvD). Lars Irstad och Ulf Jonströmer var entreprenörer och besjälade av skapande och bidrog till det dynamiska klimatet. Håkan Lambert-Olsson hade också en extremt entreprenoriell begåvning. Ett typexempel på det entreprenoriella tänkandet och uppdelning mellan expansionister och försiktiga var skapandet av tjänsten AutoTel. Jag hade haft kontakter med Gunnar Hansson – chef för Bilregistret – som hade samarbetat med Ulf Jonströmer om att skapa en direktkoppling genom videotex mellan bilhandlare och bilregistret. Bilregistret och Ulf Jonströmers AU-System hade visat i laboratoriemiljö att kommunikationen fungerade tekniskt. Som VD föreslog jag styrelsen att Telebild skulle investera 1 Mkr för att ansluta Bilregistret till Telebild och Televerkets Data-vision. Håkan Lambert-Olsson var försiktigt avvaktande av finansiella skäl: Telebild skulle inte orka bära en sådan investering utan aktieägartillskott. Ingemar Wählström var negativ av policyskäl: Televerket var inte berett att göra en "gateway"-koppling då de tekniska specifikationerna ännu inte var klara. Motståndet resulterade i ett negativt beslut i styrelsen.

Då jag själv efter kontakter med MRF och bilhandlare var övertygad om potentialen i vad som senare skulle kallas AutoTel inledde jag tillsammans med Jonströmer ett utredningsarbete för att förverkliga AutoTel i ett privat nät och med nya finansärer. Irstad stödde idén. Ett koncept presenterades för en privat AutoTel nätlösning med AU-System som nätoperatör.

Ställda inför detta alternativ svängde Televerket i sin uppfattning och accepterade det ursprungliga förslaget. Beslut fattades om koppling till Bilregistret genom en vad Televerkets tekniker kallade "snabb och smut-sig" lösning och beslut fattades om att alla ägare skulle bidra med ett "marknadsföringsbidrag".

Efter detta, som sedan skulle bli Telebilds i särklass bästa affär, var min ställning som VD ändå ifrågasatt. För att jag skulle få sitta kvar ställdes ett krav: att en tung ekonomichef rekryterades som rapporterade direkt till styrelsen om likviditets och lönsamhetsutvecklingen. Jan Bengtsson rekryterades efter rekommendation från Öhrlings. Styrelsearbetet fortsatte under öppna former med många konfrontationer.

## Ledningen

### Greger

Den legendariske redaktionschefen och sedermera chefredaktören på Svenska Dagbladet – Lennart Persson (Bomben) sade till mig vid Tele-

bildprojektets start att "det finns en person som kan det här utifrån en journalistisk utgångspunkt och han heter Greger Sellberg och jobbar på TT – jag rekryterar honom som chefredaktör i Telebild, men med anställning inom Svenska Dagbladet".

Med Bombens sedvanliga snabbhet var Greger där inom några veckor. Greger var (och är) en märklig begåvning då han kunde förena en osedvanlig teknisk begåvning att redigera och systematisera med en marknadssyn på allt vi gjorde. Med en låg personlig profil kombinerat med kompetens kom Greger att bli den avgörande faktorn för att Telebild över huvud taget kunde starta sin verksamhet.

### Kaj

På en konferens i Cannes – Vidcom – träffade jag Kaj Ålenius. Kaj var marknadsdirektör på Affärsförlaget och såg möjligheterna med Telebild. Efter några dagars umgänge frågade jag om han ville ta hand om marknadsföringen av Telebild. Kaj accepterade. Vi åtnjöt härfter Vidcoms seminarier och aktiviteter och kom överens om villkor.

### Barbro

Jag behövde en assistent/sekreterare. Eftersom vi hade fördelaktigt pris på annonser i SvD satte jag in en tämligen stor och intresseväckande annons. Jag fick ca 100 svar men såg genast ett namn – Barbro Orrung. Jag kände henne sedan gammalt som ansvarig för produktion av doktorsavhandlingarna på Handelshögskolan i Stockholm. Hon hade därefter arbetat i tio år med Erik Rehnman vid uppbyggnaden av SIAR – en järnlady med en utstrålning som få kunde konkurrera med.

Jag ringde Barbro och vi kom snabbt överens om arbetsuppgifter och villkor. Jag förklarade riskerna med denna nya verksamhet men mina varningar verkade snarast pigga upp Barbro. Barbro var med i gänget.

### Janne

Efter budgetmissar och min envishet i AutoTel-satsningen skulle jag få en överrock. Misstänksam och med de värsta farhågor i sinnet mötte jag min överrock som var utvald av Öhrlings-revisorerna. Janne var från Dalarna och hade jobbat i Vingresor som controller efter sina ekonomistudier.

Vi fann snabbt gemensamma bekanta i Vingledningen och bland artister som jobbat i Ving. Janne satte igång som en virvelvind och skapade administrativa system som passade Telebilds organisationskultur. Ordning och reda med klacksparkar och roligheter blev Jannes bidrag. Janne smälte in med Kaj, Greger och Barbro och var kanske den som mest bidrog till att vi blev ett gäng. Med sina kontakter i resebranschen ordnade han snabbt ett ledningsgruppsmöte i Marbella där vi förutom att ha skoj på golf och tennisbanor också fick ihop organisation, marknadssatsningar och ekonomiska styrsystem.

Vi blev de fyras gäng med Kaj, Greger, Janne och jag själv (och stöttade av Barbro). Ett samverkande ledningsteam med en kreativ styrelse hade etablerats och verksamheten gick mot nya utmaningar.

## Telebilds två lyckade marknadssatsningar

### EcoTel

1982 hade de lokala bankkontoren bara tillgång till gårdagens noteringar från Stockholms fondbörs. Text-TV fanns inte och blott ett fåtal kontor var beredda att satsa de hundratusentals kronor som behövdes för ett abonnemang på börsens "On Line"-system. Genom samarbete med TT utvecklade Telebild ett börsinformationssystem som redan från Telebilds start 1982 fick flera hundra abonnenter. Tjänsterna till bankerna utvecklades snabbt till penningmarknadsnoteringar, finansiell information och registerinformation från UC (Bankernas Upplysningscentral) och CFD (Centralnämnden för Fastighetsdata).

Telebilds "brand name" på dessa produkter blev EcoTel och såväl omsättning som vinst växte kraftigt (100 % per år de första åren).

### AutoTel

Telebild skapade tillsammans med MRF tjänsten AutoTel. MRF-handlare utsåg en referensgrupp som tillsammans med Telebild utvecklade AutoTel-konceptet. På kort tid blev bilregisterinformation tillsammans med UC, Soliditet, försäkringstjänster och information från generalagenter en verklig cash-cow i Telebilds utbud av tjänster.

## Två misslyckade Telebildsatsningar

### Reseinformation

Under Telebildprojektet hade SJ, flygbolag, resebyråer, hotellkedjor och andra aktörer inom resebranschen varit mycket aktiva. Erfarenheterna från Prestel pekade också entydigt mot att videotex var ett effektivt medium för distribution av tidtabeller, hotellutbud, nöjesguider m m. De svenska reseföretagen och resebranschens förening (SRF) hade också alla uttryckt ett starkt intresse för att vara med i en kommersiell fortsättning på Telebildförsöket. På dessa grunder planerades reseinformation att bli ett av företagets tre verksamhetsområden i inledningsskedet (vid sidan av de andra två finansinformation och företagsinterna system genom s k slutna grupper).

Verksamheten inom reseinformation gavs namnet EuroTel och Eurocard inbjöds att bli partner i verksamheten vilket stadfästes i ett 50-50-ägarande mellan Telebild och Eurocard. En tredjedel av de budgeterade intäkterna för 1983 skulle komma från informationslämnaravgifter från

reseföretag. Vid 1983 års slut kunde Telebilds ledning konstatera att intäkterna från reseinformation i stort sett helt uteblivit trots intensiv bearbetning av branschens aktörer.

### Några tänkbara orsaker

#### Resebyråerna:

Resebyråerna levde till övervägande del på provision från i första hand flygbolag. Resandets omsättning i Sverige uppgick i det närmaste till 1 miljard kronor och provisionerna till 100 Mkr. Cirka 80 % av resorna var enkla t o r resor till *en* destination i Sverige, Norden och de tjugo vanligaste destinationerna i Europa. Med ett välutvecklat videotextsystem kunde affärsresenären eller affärsresenärens sekreterare enkelt själv boka denna typ av resor. Enda hindret var regleringar av typ IATA, resebyråernas aktiva motstånd och varjehanda trögheter och praktiska problem som bedömdes lätta att lösa (typ biljetthantering, behörighetskoder, säkerhetssystem etc).

En situation skulle med andra ord snabbt kunna uppstå där en hel bransch måste en mycket stor del av sina intäkter på mycket kort tid. Tveksamheten hos resebyråerna att verka för en snabb utveckling av videotext kan mot denna bakgrund vara förstäligen.

#### SAS:

SAS kontrollerade genom Nyman & Schultz och Resespecialisterna cirka hälften av distributionen av affärsresor. Genom sina informations- och bokningssystem hade SAS också nära nog fullständig kontroll över vilka flygalternativ som exponerades hos resebyråerna på olika sträckor och vilken prisinformation som distribuerades. Ett flygbolagsneutralt videotextsystem kunde utveckla ett neutralt tidtabells- och prisinformations-system där resenären själv kunde söka rätt på de flygförbindelser som bäst passade hans eller hennes behov oavsett vilket flygbolag som därmed involverades. Den troligtvis mest resultatpåverkande parametern på kort sikt för ett flygbolag var att ha sina flygplan i luften med hög beläggning av fullt betalande passagerare. Kontroll över distribution och information var ett av flygbolagets viktigaste instrument för att a) kunna hålla sin flygplansflotta i luften, b) få hög beläggning och c) få passagerarna att betala fullt pris. I en avreglerad flygmarknad skulle kontroll över information och bokningar, kontroll över distribution och aktiv påverkan av marknadsbeteendet bli en överlevnadsfråga för ett flygbolag.

Ett videotextsystem utanför flygbolagets direkta kontroll kunde åtskilligt störa bolagets verksamhet både vad avser beläggning och benägenhet att betala fullt pris. Att SAS inte verkade för en snabb utveckling av neutrala tidtabeller, prisinformation och bokning genom videotext kan ju därför ses som relativt naturligt.

De ovan diskuterade förhållandena och ett antal andra som jag bedömer vara av mindre betydelse hindrade videotextutvecklingen på reseområdet.

## Fingrafik

De erfarenheter som drogs av Telebildprojektet inkluderade de Prestel-baserade systemens otillräckliga kapacitet för grafiska presentationer eller bildpresentationer. En marknads- och datadirektör i en av de stora bankerna (Thomas Glück) slog fast vid ett möte under Telebildprojektet att "får vi ett system där bankens ytterst sofistikerade ekonomiska analyser kan distribueras till finansdirektörerna i våra stora kundföretag så köper vi omedelbart detta system". Andra liknande synpunkter och värderingar i Sverige, USA, Frankrike och Västtyskland gjorde att de flesta initierade bedömare drog slutsatsen att fingrafik var en viktig komponent i ett videotextsystem för affärlivet.

*Mupidsatsningen:* De stora bankerna, resebranschen, reklambyråer och reseföretagen gjorde alla bedömningen att fingrafik var ett måste för att videotext skulle lyckas. Telebild såg flera möjligheter: övergång till det kanadensiska systemet Telidon/NAPLPS, det finska systemet Mistel eller det österrikiska systemet Mupid. För det kanadensiska systemet talade en koppling till den transatlantiska videotextutvecklingen. Televerkets Datavision och konsultföretaget AU-System uttryckte emellertid vid många tillfällen sina starka preferenser för Mupid som kunde implementeras utan modifieringar i Datavisionssystemet. Telebild och dess, vid denna tidpunkt, systerföretaget Teledatorer, samt AU-System beslutade att verka för en utveckling av grafiksystemet Mupid.

Telebilds personal utbildades i Mupideditering. Datavisionssystemet testades och anpassades för fingrafik med Mupid och Teledatorer fattade principbeslut att marknadsföra Mupid.

Efter ca sex månaders utvecklingsarbete var fingrafik verklighet i Sverige: Presskonferenser ordnades, seminarier och workshops igångsattes och Mupidterminaler erbjöds AutoTels abonnenter på mycket förmånliga villkor.

Presskonferens med åtföljande artiklar i tekniskt inriktade tidskrifter gav ett sug inom "videotextkretsar" efter Mupidsystemet. Representanter för videotextverksamheter inom främst banker, men även reklambyråer, uttalade ett starkt intresse och ställde i utsikt köp av stora kvantiteter terminaler och visade intresse att leverera information i Telebilds "Mupidgrafiksystem".

Mupidterminalen importerades till Sverige av Dataindustrier/Ahlsell och det var tänkt att främst Data-Sweden-kedjan skulle marknadsföra terminalerna

Av detta blev i stort sett intet..... Data Sweden-kedjan började med pukor och trumpeter, men lades efter hand ned, främst på grund av brist på produkter och affärsidéer..... Ledningen för Data Sweden respektive Diab "övergick till annan verksamhet"..... Bankerna köpte mindre än tio terminaler sammanlagt och utvecklade inte några tjänster med fingrafik. Bilhandlare erbjöds Mupidterminaler i ett mycket fördelaktigt paket där priset var så lågt att Telebildabonnemanget praktiskt taget gavs bort.

Presskonferenser, personlig försäljning, mässdeltagande, bilhandlarerbjudanden och andra specialerbjudanden samt en mycket sofistikerad

demonstrationsdatabas utvecklad av Telebild gav i stort sett ingenting. Marknaden sa att den ville ha fingrafik, men *ingen ville köpa* den..... ens när den var billigare än Prestel-terminalerna. Marknaden köpte register, kreditupplysning och börskurser, medan den var helt ointresserad av att köpa de kurvor och grafiska beskrivningar som i alla förstudier angivits som en av de viktigaste egenskaperna i ett videotextsystem.

## Krisåret 1986

Satsningarna på fingrafik med s k Mupidterminalerna hade kostat Telebild ca 2 Mkr. Satsningen på resetjänster fick under 1984 substans då EuroTel bildades. EuroTel ägdes till 50 % av Eurocard och till 50 % av Telebild. Tanken hade varit att även SAS skulle gå in i ägarkretsen och SAS-ledningen hade inledningsvis ställt sig positiv. Internt motstånd inom SAS från både dess dataavdelning som från vissa affärsstrateger gjorde att SAS valde att stå utanför. I stället utvecklade SAS ett egen konkurrerande videotextsystem som baserades på bokningssystemet Smart (Smart Link). Under 1986 köpte SAS Diners Club och kom så att bli en direkt konkurrent till Eurocard på betalningsförmedlingsområdet. Med SAS och resebyråerna som aktiva motståndare blev situationen alltmer ohållbar. De upparbetade kostnaderna för utveckling var i mitten av 1986 närmare 4 Mkr och markandemässigt hade EuroTel utvecklats till ett misslyckande och få ljuspunkter kunde skönjas. För Telebild var läget kritiskt eftersom Telebild knappast kunde bära förlusten på 2 Mkr då redan Mupidsatsningen givit en lika stor förlust.

1985 hade Esselte gått in som delägare i Telebild genom en riktad nyemission på 1 Mkr. Esselte betalade också ett marknadsföringsstöd på 1 Mkr. Emellertid hade denna till synes goda affär för Telebild sina nackdelar: Telebild övertog Esseltes videotextverksamhet vilket visade sig kosta mer än vad det smakade. OAG – Official Airline Guide – som skulle vara en av grundtjänsterna i EuroTel kostade stora pengar dels genom distributionsrättigheterna och dels genom de tekniska lösningarna med en fast linje till Chicago via London. Efterfrågan på OAG hos marknaden visade sig i det närmaste obefintlig.

Förutom kostnader för underhåll av vissa av Esseltes tjänster och avveckling av andra innebar Esselteaffären att Telebilds organisation fördubblades. Telebild fick helt enkelt en för stor kostym för vad verksamheten tålde. Telebild hade från projektiden och fram till mitten av 1985 fungerat som ett gäng där alla medarbetare hade en pionjärromantisk syn på sitt arbete. Personalstyrkan 1985 inskränkte sig till 10 personer. När 10 nya medarbetare från Esselte med storföretagsnormer kom in utvecklades konflikter i organisationen. "Esseltegänget" åt lunch för sig och Telebildgänget för sig. Skitsnack, förtal och skvaller kom på dagordningen.

Som VD försökte jag lösa problemen genom att dela upp ansvaret tydligare. Telebilds vice VD Kaj Ålenius fick ansvaret för AutoTel och Esselte On Lines tidigare VD Magnus Ehrenstråle fick ansvaret för EcoTel medan

en annan tidigare Esselte medarbetare blev VD för EuroTel. Själv fick jag ägna mesta delen av min tid åt att rädda vad som räddas kunde av Mupidsatsningen och EuroTel. Mupidproblemet löste sig genom att Data Sweden köpte tillbaka terminalerna för 2,7 Mkr (inköpspriset). Eurocard övertog EuroTel till 100 % och Telebild slapp på så vis att stå för sin andel av förlusten (2 Mkr).

Telebild räddades under hösten 1986 genom att komma ur både Mupid och EuroTel-satsningarna med förluster som underskred 1 Mkr att jämföra med "worst case" drygt 5 Mkr. Denna storstädning kostade emellertid. Mitt engagemang för att leda organisationen internt hade blivit lågt. Personkonflikterna mellan Esselteare och Telebildare fortsatte och resulterade i låg produktivitet i marknadsföringen. Uppdelningen i EcoTel, AutoTel och EuroTel var inte rätt instrument för att lösa de interna organisationsproblemen. Snarare förvärrades situationen då Kaj Ålenius var missnöjd med att hans "revir" begränsats till AutoTel och Esselteare i stort tagit över den mer prestigefyllda verksamheten EcoTel. Kaj som hade ambitionen att efterträda mig som VD jobbade hårt internt och gentemot den nye styrelseordföranden Raoul Waldenor (vVD i Esselte) för att erövra VD posten.

I november när storstädningen var genomförd annonserade Esselte att man gjort upp med Teleinvest om att förvärva deras aktier och att man önskade köpa ut mig (27 %) och SvD (12 %). Då Esselte nu såg potentialen i Telebild framförde Raoul Waldenor (då vVD i Esselte och Telebilds styrelseordförande) ett ultimatum till övriga ägare (Innovatel 27 % och SvD 12 %) att Esselte såg två alternativ: endera sålde Innovatel och SvD sina innehav till Esselte eller så skulle Esselte lämna Telebild och satsa 10 Mkr på att snabbt bygga upp ett nytt Telebild i egen regi och rekrytera Telebilds nyckelpersoner till det nya Telebild till Esselte.

Såväl Innovatel (ägt av mig själv) som SvD var helt ointresserade av att sälja våra andelar. SvD tvingades av sin styrelse vars ordförande tillika var ordförande i Esselte och SE-Banken. Innovatel hade inte resurser att ensamt driva Telebild mot en blivande konkurrent som var beredd att satsa 10 Mkr för att sänka Telebild och dessutom hade försäkrat sig om Telebilds nyckelmedarbetares lojalitet. Innovatel tvangs motvilligt att dra sig ur och sälja sina aktier till Esselte.

Kaj Ålenius utsågs till VD i Telebild och hans uppdrag var att slimma organisationen och skapa största möjliga lönsamhet i Telebild och att koncentrera verksamheten till de verksamheter som visat sig framgångsrika.

## Telebild i Esselte

Kajs första åtgärder som VD var att fortsätta rationaliseringar och personalminskningar. Ironiskt nog blev de gamla Telebildarna stommen i det nu Esselteägda företaget. EcoTels VD, Magnus Ehrenstråle, blev bankdirektör och hans tidigare Esseltemedarbetare sökte sig till andra organi-

sationer. EuroTels VD (Esselteare) fick andra arbetsuppgifter inom Eurocard.

### Telebild 1987–1994

När EuroTel var avvecklat och Mupidterminalerna sålda var Telebild åter ett sunt företag vad gäller balansräkningen men dock återstod att anpassa kostymen efter verksamheten.

AutoTel var en guldgruva som under 1987 t o m 1993 omsatte i genomsnitt 10 Mkr per år med en vinst på 5 Mkr. EcoTel hade under perioden ungefär samma omsättning (10 Mkr) men högre kostnader så vinsten var på årsbasis under perioden i genomsnitt 3 Mkr. Telebild blev under perioden 1987 t o m 1993 den succusstory som de tidigare ägarna och Esselte var övertygade om att det skulle bli: Sammanlagda vinsten för Esselte genom Telebild blev ca 55 Mkr. Innovatel och SvD kunde 1994 konstatera att man förlorat 13 respektive 5 Mkr i uteblivna vinster samtidigt som Esseltes ledning kunde konstatera att utspelet mot övriga aktieägare hade varit lyckosamt och givit Esselte 55 Mkr i ren vinst.

Under perioden 1987 fram till 1994 genomförde Telebild ingen marknadsutveckling men däremot rationalisering av informationsflödena och anpassning av organisationen. Dessutom förvärvade Telebild marknadsrättigheterna till Datastream (online-tjänst för finansanalytiker). Den finländska bilhandlartjänsten Autodata köptes och blev ett komplement till AutoTel.

### Telebild 1994

I början av 1994 bestod Telebilds verksamhet av tre produktområden: AutoTel, EcoTel och Datastream. Omsättning och vinst för verksamheterna angavs i inledningen av detta kapitel men upprepas här för tydlighetens skull.

AutoTel omsatte som nämnts ovan 10 Mkr och gav en vinst på 5 Mkr på årsbasis. Under perioden från 1987 hade distributionen av tjänsterna utvidgat från enbart videotex till client-server (PC med lokal programvara) och VT100. Vidare hade produktutvecklingen omfattat direktregistrering (aktiv ändring av ägande, status m m för fordon i bilregistrets dator). Client-server-tekniken innebar att bilhandlare och ägare av vagnparker kunde arbeta lokalt vid sina PCs och genomföra frågor och transaktioner (t ex ägarbyten) och sedan via EDI skicka iväg samtliga frågor och transaktioner och kort därefter få samtliga svar och bekräftelse på transaktioner.

EcoTels omsättning hade 1994 minskat till ca 6 Mkr och vinsten hade minskat till ca 2 Mkr. EcoTel var Telebilds stolthet och cash-cow fram t o m 1987/88. Affärsidén hade främst varit att distribuera uppdaterade börskurser, fastighetsdata och kreditupplysningar till lokala bankkontor.

Emellertid urholkades successivt affärsidén genom att text-TV distribuerade börskurser och bankerna utvecklade direktkopplingar från sina



egna datanät till fastighetsdata (CFD), aktiebolagsregistret (PRV) samt till UC och Soliditet (kredit och affärsinformation).

Telebild mötte denna utveckling genom att dels distribuera sina tjänster till nya målgrupper (t ex aktieplacere), dels utveckla en ny distributionsform (Börstelefonen tillsammans med SvD) och dels slutligen satsa på analyser och trender tillsammans med Dextal/Findata (ägt av Marieberg-DN). Under 1987 till 1993 kom i stort sett hela EcoTels abonnentstock att bytas ut från att ha tyngdpunkten på bankerna till att fokusera på företag och institutioner med verksamhet på finansmarknaderna.

Bankerna kunde dock delvis behållas som kunder genom att Telebild utvecklade tjänster (t ex CFD) i 3270 miljö som möjliggjorde att bankerna utan egna investeringar kunde få samma tjänster som tidigare men nu i sina egna nät.

Datastream hade varit en lönsam agentur för finansanalystjänster under slutet av 1980 och början av 1990-talet. Överskottet hade varit ca 2 Mkr per år. 1994 tog emellertid ägaren av tjänsten – amerikanska Primark – över försäljningen i egen regi.

Nedläggningen av videotextnätet och de tekniska förutsättningarna för datakommunikation förändrade under 1992/93 för Telebilds verksamhet. Telebild stod dock väl rustat för denna förändring genom sina egna "multimediasatsningar": börstelefonen, 3270 datafångst, client-server-teknik och VT100 som komplement till videotextdistribuerad information samt samarbete med Posten i Postnet.

## Intervjuer med Telebildaktörer

### ***Håkan Lambert-Olsson, då VD i Svenska Dagbladet och styrelseordförande i Telebild 1982–85***

Håkan hade följt Svenska Tidningsutgivareföreningens försöksverksamhet med teledata (videotex) inom ramen för Televerkets Datavision under 1979/80. Dagens Nyheters starka dominans i Stockholm gjorde att SvD hade stora svårigheter att få annonser på områden som bilar, fastigheter m fl områden. Förutom direkta aktiviteter på annonsmarknaden som pryl-torg, "skepp ohoj" m m blev sidoaktiviteter som stärkte SvDs profil viktiga. Executive Club med konferensverksamhet av hög kvalitet med amerikanska ex-presidenter och andra celebra föredragshållare var förutom att vara en inkomstkälla i sig utan risktagande också en del i strategin att stärka Svenskans profil. Andra exempel var Executive Book Club, Executive Channel (TV produktion) m m.

Aktiviteter inom videotex såg Håkan som ett led i att stärka Svenskans profil. Problemet var, menade Håkan, att Svenskans inte hade egna resurser för ett utvecklingsprojekt på detta område. Den lösning Håkan såg var att inbjuda de storföretag som redan på olika sätt stödde Svenska Dagbladet att delta i ett projekt och att finansiera projektet. Svenskans kunde då få sitt utvecklingsarbete finansierat och samtidigt knyta banden till storföre-

tagen och dela med sig till storföretagen den kunskap som skulle byggas upp i försöksverksamheten.

Håkan bjöd in storföretagsledare individuellt till luncher i Svenska Dagbladets representationsvåning där Håkan fick möjlighet att presentera Svenskans offensiva strategier och där jag fick möjlighet att presentera Telebild. När storföretagsledarna visat intresse bildade Håkan den styrgrupp som nämnts tidigare till projektet med en representant för Svenska Arbetsgivareföreningen – Sture Eskilsson (informationsdirektör) och representanter för SE-Banken Olle Lindgren (chefekonom) och Tomas Glück (datachef).

Genom styrgruppens sammansättning skulle Telebild få den tyngd och trovärdighet som skulle göra att det gick att förmå storföretagen att delta i projektet och finansiera det. Då 17 företag accepterade att delta var projektet finansierat och kunde därmed sättas i sjön.

Håkan såg Telebild som en möjlighet och menade att hotet som en stor dominerande tidning som DN kunde uppleva inte var relevant för SvD då man ändå var svag på de annonsmarknader där videotex kunde utgöra ett hot. Telebildprojektet var en integrerad del i SvDs offensiva strategi.

Vid projektverksamhetens avslutning menade Håkan att en kommersiell fortsättning förutsatte att SvDs riskexponering minimerades genom att få in starka partners i ett konsortium. Håkan och jag tillsammans och var för sig tog kontakter med presumtiva partners: Håkan förde diskussioner med Affärsförlaget genom dess VD Torbjörn Östman, jag förde diskussioner med då Johnsonägda Datema. Tillsammans tog vi upp diskussioner med Televerket. Jag hade också underhandskontakter med Programatorgruppen genom Lars Irstad och Ulf Jonströmer. Håkan menade att han kände att tiden var knapp. Om vi skulle övergå i kommersiell verksamhet måste det ske snabbt då projektet efter den officiella projektavslutningen var ofinansierat och hade börjat kosta pengar för SvD. Håkan menade att situationen var besvärlig inte minst för att projektet med dess upparbetade tjänster och personnätverk måste hållas igång om en kommersiell fortsättning skulle kunna få en snabb start.

Projektets resultat, menade Håkan, hade gjort Telebild mindre strategiskt viktig för SvD: De tjänster som utvecklades kom ju att ligga närmare bankernas verksamhet än SvDs: annonser och redaktionella bidrag från SvD var en relativt obetydlig del i Telebilds strategi medan börskurser och övriga finansiella noteringar samt bilregister till bilhandlare m m var den väsentliga delen. Så förutsättningen för att SvD skulle vara med i en fortsättning var snarare att Telebild i sig skulle bli en bra affär. Håkan menade därför att en ägarandel och ett risktagande från den tillträdande VDn (jag själv) var ytterligare en förutsättning för att SvD skulle gå in som delägare i ett kommersiellt Telebild. Med partners som Televerket och Programatorgruppen och med ett personligt ekonomiskt risktagande från VD menade Håkan att förutsättningarna var så betryggande att det var motiverat att SvD gick med. Ett deläggande med begränsad risk skulle dessutom vara positivt profilskapande och dessutom ge SvD ett kunskapsförsprång om och när de elektroniska masskommunikationsmarknaderna tog fart.

Håkan som blev styrelseordförande i det nya Telebild menade att han såg sin roll som idégivare, kontaktskapare och dörröppnare åt Telebild förutom det normala ordförandeyrket att se till att bolaget sköttes och att styrelsens arbete fungerade.

### **Kaj Ålenius, vVD i Telebild 1983–86, VD 1987–92**

Kaj Ålenius var framgångsrik VD för Time Manager (ett planeringssystem för företagsledare) i Skandinavien när vi träffades på en "Scy Bar" på ett hotell i Cannes hösten 1982. Jag visste att jag behövde en starkt marknadsinriktad person med kommersiell känsla och som kunde göra avslut med kunder. Kaj hade tidigare varit marknadsdirektör i Affärsförlaget och jag kände på omvägar till hans entreprenuriella förmåga både genom Time Manager och tidigare Bonnier Video.

Jag föreslog Kaj att han skulle bli marknadsansvarig vVD i Telebild och lämna alla pappersprodukter och konferensverksamheter som han höll på med i Affärsförlaget. Kaj var entusiastisk och menade vid vår intervju 1994 att hans upplevelse var att "här kommer en ekonomie doktor och lägger ut visioner om ett nytt elektroniskt informationshållande och dessutom verkar han ha en jordnära syn på kommersiella realiteter".

Tillbaka i Stockholm ringde jag Kaj och han kom upp till det nystartade Telebild i Svenska Dagbladshuset. Kaj berättade i intervjun att han närmast fick en chock när jag skulle visa företaget: "En mustaschprydd man satt på en upp- och nedvänd sockerkartong vid ett bord med en terminal och editerade videotextbilder om börskurser". I övrigt hade jag inte mycket mer att visa än att Kaj fick träffa SvDs VD som var styrelseordförande i Telebild.

Kaj sade 1994 att han tyckte att "verksamheten var så innovativ och vansinnig att det var "an offer I couldn't refuse".

Efter någon månad var Kaj med på båten. Nu kom den stora utmaningen för Kaj och oss andra – att skapa någonting från ingenting och med mycket begränsade resurser. Vi prioriterade produkt- och marknadsutveckling framför administrativ kontroll. – För att utveckla administrativa system måste man ju ha något att administrera, låt oss först skapa verksamheten och sedan administrationen. – "Ormen i Sjöbo" blev ett begrepp i organisationen – vi måste tala om hur stor och ruskig den var och vilka möjligheter den gav utan att visa själva ormen.

Vi såg bankerna som vår första målgrupp då de trots att de var så stora aktörer på Stockholms fondbörs inte hade tillgång till börsnoteringar och trots att de var stora långivare inte hade tillgång varken till UC (Bankernas Upplysningscentral) eller CFD (Centralnämnden för Fastighetsdata) i sina i övrigt sofistikerade informationssystem.

Så som Kaj uttryckte det 1994 "så var det ju egentligen inte vår kompetens utan bankernas inkompetens att använda ny informationsteknologi som blev den grundläggande affärsidén i Telebild".

"1982, 83 och 1984 kom att bli de mest utvecklande och spännande åren i min yrkeskarriär – att jobba med gänget i Telebild blev en enorm kick

både för mig som människa och som professionell aktör" menade Kaj 1994.

1986 hade kostnadsmassan blivit för stor i och med Esseltes inträde. Organisationen var inte längre entreprenoriell utan storföretagsnormer smög sig in. Dagarna före Esselte-medarbetarna kom på plats hade enligt Kaj, Magnus Ehrenstråle (då VD i Esselte On Line) skrivit avtal med sina medarbetare som garanterade höga löner och tjänstebilar vid övergången till Telebild.

"När det blev uppenbart att vi hade för höga personalkostnader presenterade du, Göran, tre förslag för den fortsatta verksamheten. I ett av förslagen – att slimma organisationen och inte satsa på produkt- och marknadsutveckling fanns jag över huvud taget inte med! I det läget var jag ju tvungen att slåss för min överlevnad. – Det var inte en konspirativ aktivitet utan helt enkelt att rädda min egen position och mitt jobb. Att jag då hade kontakter med Raoul Waldenor (ordf) för att skapa ett nytt Telebild utan dig var väl inte så konstigt?"

Kaj vann ganska lätt kampen mot mig och tog med sig Telegängarna när Esselte förvärvat 100 % av Telebild. 1987–90 var Telebild åter en entreprenoriell och skapande verksamhet. Visserligen etablerades inte några nya marknader men kommunikationssystemen med de upparbetade marknaderna förbättrades genom möjligheter för bilhandeln att direktregistrera fordon till bilregistret och genom möjligheten för alla abonnenter att ta emot information på det sätt man önskade – client-server, 3270 eller videotex.

Kaj tvingades lämna Esselte och Telebild 1992 under förödmjukande former trots att han gjort ett gediget jobb och tillfört Esselte mångmiljonvinster.

### **Jan Bengtsson, Ekonomidirektör i Telebild 1984–86**

I december 1983 ringde Christer Bergkvist från Öhrlings – revisorn i Telebild – till Janne tidigt en morgon och bad honom komma till Svenska Dagbladet för att träffa Telegängarnas styrelse kl 1100 samma dag. Janne hade kommit hem efter fem år som controller på Vingresor i Spanien och tagit jobb som VD-assistent till Mats Gabrielsson på Datatronic. Christer Bergkvist hade varit revisor i Vingresor och kände väl till Jannes kapacitet och visste att han inte var helt nöjd med sin roll i Datatronic.

Janne kom till Svenska Dagbladet kl 11.00 och välkomnades av Håkan Lambert-Olsson (ordf i Telebild och VD i SvD), och träffade hela styrelsen utom VD. Jannes första reflektion var att Telegängarnas VD inte var närvarande och att styrelsen bestod av ytterst "tunga" personer i media och telematikbranschen.

Håkan inledde med att redogöra kort för Telegängarnas verksamhet och nuvarande administrativa problem. Telegängarnas ekonomifunktion hade skötts av SvDs ekonomiavdelning vars system för ekonomisk rapportering inte passade Telegängarnas verksamhet. Håkan sade att syftet med att erbjuda Janne en tung position var att säkerställa den administrativa kvalitén.

Janne undrade varför VD som tillika var delägare i bolaget inte var med och fick svaret att vi i styrelsen vill ha en tung och pålitlig administratör och ekonom som, "om det inte fungerar med den övriga Telebildledningen rapporterar direkt till oss. Så vi vill att du äter middag ikväll med Ulf Jonströmer och gör upp om villkoren och att du sedan i morgon träffar Telebilds VD och övrig personal och diskuterar igenom arbetsformer". Janne fick intrycket på kvällen att Ulf egentligen ville rekrytera honom till AU-System men att Ulf givetvis inte kunde göra detta med hänsyn till sin roll som styrelseledamot i Telebild.

Janne accepterade anbudet efter några dagar då han träffat Telebildgänget. Främsta skälen var att företaget hade en meriterad styrelse, intressanta och dynamiska människor i nyckelpositionerna, en ny spännande teknologi och till sist men kanske väl så viktigt att han visste att han skulle klara jobbet.

Janne kunde konstatera att det fanns en mängd administrativa problem: de marknadsansvariga visste inte vilka abonnenter man hade, om de fakturerats och om de hade betalat i den mån de var fakturerade. Ekonomisidan hade kontroll på kostnaderna men inte på intäkterna och ekonomisystemet passade inte Telebilds verksamhet.

Janne började sin anställning i Telebild 1 januari 1984 men redan under jul och mellandagarna 1983 tog han tag i abonnentadministrationen och planerade ett nytt ekonomisystem. Med manuella rutiner, abonnentlistor från Televerkets Datavision och kontoutdrag från SvDs ekonomiavdelning som underlag kunde Janne fatta beslut att redan från 1 januari ta över Telebilds ekonomisystem, kassa, abonnentadministration m m. Januari-lönerna 1984 skrev Janne ut manuellt på checkar och Kontorsutveckling AB började redan i januari arbeta fram administrativa systemen för ekonomi och abonnentadministration.

Vid första ledningsgruppsmötet i januari föreslog Janne att Telebild så snart som möjligt skulle flytta och bryta banden till SvD. Det blev total enighet i ledningsgruppen och ett par månader senare flyttade Telebild till egna lokaler på Stureplan – Telebild stod på egna ben. Flyttningen verkställdes av Telebilds egen personal under en lördag/söndag så inget avbrott i verksamheten behövde göras. Hela 1984 var ett positivt år. Janne upplevde att alla medarbetare hade en klar målbild och ett brinnande intresse för verksamheten. Dessutom var det ett glatt och optimistiskt gäng. 1984 blev Telebilds första vinstår. 1985 tickade på med ännu bättre ekonomiskt resultat och smidigt fungerande administration trots fortsatta utvecklingssatsningar och nya tjänster. AutoTel fick fart under 1985 och nya tjänster som t ex fastighetsdataregistret (CFD) kunde lanseras.

Enligt Janne drev VD (jag själv) hårt för att få in UC som delägare för att därmed få närmare knytning till bankerna som var Telebilds största kundgrupp. Det misslyckades med att få in UC som delägare på grund av motstånd från vissa banker. Efter fortsatta diskussioner med Eurocard (som också var bankägt) blev det så småningom i stället Esselte som nappade på våra propåer. Enligt Janne var vi alla i Telebilds ledning mycket entusiastiska: Vi skulle bli av med en potentiellt stark konkurrent och

samtidigt tillföras 2 Mkr genom en riktad nyemission och ett marknadsföringsbidrag.

I efterhand har Janne analyserat att vi blev blinda av de nya pengarna: Vi såg inte tillräckligt kritiskt på affären och analyserade för dåligt vad vi gav oss in på: Esselte skulle bli av med kostnader och skyffla över dessa på Teledatorer. Teledatorer fick ett nytt gäng med storföretagskultur och krav på att vi skulle ha stabsfunktioner som skötte det praktiska. Entrepreneurandan försvann och in kom konflikter, revirbevakning och dessutom en kraftig höjd lönenivå. Teledatorandandanden var förstörd.

– "Och du Göran hamnade som VD i en omöjlig situation. Du fick genom Magnus Ehrenstråle en "femtekolonnare" i organisationen som gick förbi dig och rapporterade regelbundet till Raoul Waldenor vVD i Esselte och tillika ny ordförande i Teledatorer".

Janne slutade på Teledatorer årsskiftet 1985/86 för att som VD röja upp i ett systerföretag Teledatorer AB (där jag då var styrelseordförande). Janne gjorde då utifrån efter sin avgång från Teledatorer bedömningen att Esselte spelade ett elakt spel. Man ville åt Teledatorer och köpa ut övriga ägare. Genom att i styrelsen arbeta för fortsatt expansion med för höga personalkostnader kunde man få ner prislappen på Teledatorer, tvinga ut övriga ägare och låta VD bära hundhuvudet för de alltför höga lönekostnaderna. Janne började se mönstret och anade att Esselte skulle lyckas i sin manöver.....

Efter att ha räddat Teledatorer under 1986/87 tillträdde Janne befattningen som ekonomidirektör i AU-System som nära samarbetspartner med Ulf Jonströmer. Cirkeln slöts och 1994 var Janne fortfarande i AU-System.

## Analys och slutsatser

### Strategi

Teledatorer var inledningsvis i en famlande situation. Den elektroniska informationsspridningen syntes ge alla tänkbara möjligheter i alla möjliga sammanhang. Samtidigt hade projekt efter projekt i USA, Japan och Europa utvecklats till ekonomiska och marknadsmässiga storfiaskon. I Florida, Kanada och Japan hade storstilade projekt misslyckats. Marknaden hade inte svarat.

I Teledatorer såg vi farorna men också möjligheterna. Snabbare börskurser till finansmarknaden blev en "killer"<sup>17</sup>. Bilregistret till bilhandlarna blev en annan "killer". Två enkla tjänster till väl identifierade målgrupper blev Teledatorers framgångsrecept. Under resans gång testades andra produkter, tjänster och marknader. Den största satsningen – EuroTel – till resemarknaden föll för att det fanns för stora hot för olika företag och personalgrupper och t o m mot hela resebyråbranschen. Trögheten dominerade där på grund av "vested interests".

<sup>17</sup> Med "killer" avses en för målgruppen ytterst angelägen tjänst.

Svagheten i Telebilds strategi blev uppenbar när lönsamhet prioriterades framför utveckling. EcoTel och AutoTel tjänade in pengar och Esselte ville ha "cash on the table" snarare än möjliga framtida vinster på nya marknader.

Telebild utvecklade en marknadspenetrering genom en koncentrerad marknadsstrategi men ägare och personintressen hindrade att utveckla strategin på fler områden än finansmarknad och bilhandel.

## Teknologi

Teknologin var producentstyrd till 100 %. Det fanns inga alternativ genom Televerkets dåvarande monopolställning vad gäller modem och sk tredjepartstrafik. Telebild anpassade sig till rådande situation och tjänade pengar på att utnyttja svagheter hos banker och bilhandel att utnyttja befintliga tekniska möjligheter på IT-området. Telebilds försök med högupplösningsskrif var i efterhand sett dömt att misslyckas. Dataindustrin höll samtidigt på att utveckla "Mac" och "Windows" så Telebilds satsning på Mupid var ett snedsteg utanför den mainstream som utvecklades av IBM och Apple.

## Tjänster och målgrupper

Genom Telebilds förankring i Svenska Dagbladet och dess intressenter fick Telebild en god insikt i finansmarknadens informationsbehov och dåvarande brister. Genom AU-Systems och Programators involvering i olika branschprojekt kunde Telebild tjäna pengar genom tidiga inbrytningar på dessa företags marknader och komplettera deras tekniska projekt. Styrkan i Telebild var att koncentrera verksamheten kring gångbara affärsidéer där hoten mot nuvarande beteende och aktörer (med undantag för EuroTel) var små samtidigt som nyttan för användarna/abbonenterna var stor.

## Marknadsföring

Telebild introducerades genom 24 helsidor i Svenska Dagbladet vilket var möjligt genom SvDs ägarengagemang. Den storslagna annonskampanjen åtföljdes av sponsoraktiviteter i SEO (golf) och Stockholm Open (tennis). Sammantaget gav dessa annonser och sponsorengagemanget Telebild en plats på kartan bland stora tjänsteproducenter.

Den kanske viktigaste marknadsstrategin var att bygga nätverk mellan tjänsteproducenter och användare och att involvera tunga företagsledare och opinionsbildare i dessa nätverk.

Profilskapande genom annonser, mässor och konferenser följdes av ett "gnetgöra" i personlig försäljning. Den personliga försäljningen med fem möten per dag för hela ledningsgruppen blev avgörande för Telebilds försäljningsframgång 1982-86.

Efter 1986 stagnerade försäljning och produktutveckling men det redan sålda gav frukt i form av mycket god lönsamhet.

### **Organisationskultur**

Under de inledande åren hade Telebild en dynamisk organisationskultur. Styrelsens sammankomster var kreativa och ledningen och de anställda fungerade som ett team. I Telebilds ledningsgrupp fanns förvisso konflikter. – Kaj ville vara VD, Greger styrde det mesta och Janne var den egentliga VDn som höll ordning på pengar och finanser. Själv jobbade jag ut mot marknaden. Men sammantaget var det ett team som kunde skapa och genomföra affärsidéer.



## 4 Trans Net

### Inledning

Transportbranschen hade under de första åren av 1990-talet dålig lönsamhet. Delvis berodde detta på våghalsiga diversifieringar (i t ex Bilspedition) men framför allt på låg produktivitet i kärnverksamheten – transporter. Beläggningen på lastbilar var mindre än 60 % vilket betydde att närmare hälften av lastbilskapaciteten inte utnyttjades. Till en väsentlig del skulle detta enligt ASGs, Bilspeditioners och SJs ledningar kunna förbättras genom bättre fungerande informations- och logistiksystem. Mot denna bakgrund startades BAS-projektet (BAS = Bilspedition, ASG och SJ).

Projektets förstudie som leddes av BAS-företagen pekade på att en *breddning* av projektet till kringtjänster som bank och försäkring var nödvändig och att en *nätoperatör och marknadsförare* (som t ex Televerket eller Posten) var väsentlig för att ge projektet stabilitet och drivkraft. 1992 bildade jag Trans Net med avsikt att efter en inledande projektverksamhet förverkliga grundidéerna i BAS. Efter diskussioner mellan mig och Bengt Norin (ansvarig för elektronisk kommunikation inom Posten Brev) beslöts att Posten skulle ta över Trans Net från mig enligt speciella villkor.

Projektverksamheten genomfördes enligt planerna, en prototyp i "client-server"-miljö och med "Windows-design" togs fram och fick positivt gensvar. Marknadsutredningar och affärsutvecklingsprospekt visade positiva resultat. allt syntes klart för en lansering under 1994.

I november 1993 beslutade Posten Brevs ledning att lägga ned projektet trots tidigare avsiktsförklaring till branschen om en långsiktig satsning. Huruvida Trans Net skulle blivit en framgång vet ingen. Dock kan man konstatera att liknande branschsatningar inom informationsteknologi i Sverige och utomlands normalt varit de säkraste IT-satningarna. Varför lades Trans Net ned? Knappast teknologi eller marknadsorsaker var utlösande. Svaret finns på annat håll.....

### Bakgrund – Transportbranschen, BAS-projektet och Trans Net

Transportbranschen har liknats vid industrisamhällets blodomlopp och logistiken vid dess nervsystem. Varje produktionsresultat genererar en transport och för styrning av varje transport krävs omfattande informationsflöde. Fraktsedeln är det dokument som följer transporten och som ska kunna ge avsändare, transportörer och mottagare av varor den väsentliga informationen om varan och om transporten. I Sverige hanterade 1994 ASG och Bilspedition mer än 50 000 fraktsedlar per dygn för bilburna

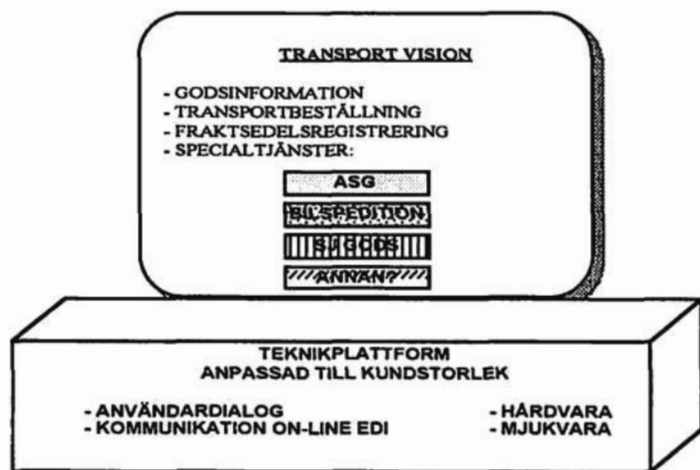
transporter och lägger vi därtill flyg och båtfrakter samt Postens paketfrakter blir siffran över 200 000 dokument per dygn. Dessa dokument hanterades 1992 i stort sett helt genom manuella rutiner.

Bilspedition hade visserligen ett elektroniskt system för beordring, fraktsedel, tracking and tracing (BOL) och ASG hade ett liknande system (Access). På flygfraktsidan hade Smart (ägt av SAS) ett elektronisk system (Trade Vision) som kunde utnyttjas av flygspeditörer och till vilket i stort sett alla flygbolag som opererade i Sverige anslutit sig. Gemensamt för dessa elektroniska informationssystem var att de fortfarande efter flera års drift i stort sett misslyckats med att få någon reell betydelse på marknaden. Över 90 % av frakterna styrdes fortfarande med manuella rutiner och med pappersbunden information.

Samtidigt hade transportbranschen bl a på grund av de inflexibla och traditionella informationssystemen i kombination med de tidigare nationella regleringarna på fraktmarknaden i Europa låg produktivitet. Beläggingsprocenten på lastbilar i Sverige 1992 understeg 60 % och i övriga Europa var situationen i stort den samma. EU hade under 90-talets första år i stora drag genomfört en avreglering av transportmarknaden som underlättade för en långtradare från t ex Amsterdam till Lyon med tulpaner att ta med sig vin från Lyon till München och där packa bildelar till Amsterdam och därmed öka beläggingsprocenten. Detta var ett viktigt steg för att höja beläggingsprocenten men hade 1994 ännu inte någon större effekt på grund av outvecklade system för bokning av transporter och fraktsedelhantering. Vissa sk transportbörser t ex "Autoroute" i det franska Minitelsystemet hade vuxit snabbt och nått framgångar men hade ändå inte i någon avgörande grad påverkat beläggingsprocenten på lastbilar. Den låga beläggingsprocenten 60 % mot idealistiska 100 % medförde att 40 % av långtradartrafiken på de europeiska (inkl svenska) motorvägarna var onödig. Miljöeffekterna liksom bidraget till trängsel på vägarna var uppenbara liksom konsekvenserna för fraktpriser och fraktföretagens lönsamhet.

Inom enskilda företag eller företagsgrupper hade man i många fall kunnat ta ett samlat grepp på informationssystemen i logistikprocessen och så även mellan stora företag och dess underleverantörer (t ex Volvo med dess underleverantörer anslutna till Odette). Mot denna bakgrund beslöt 1989 Bilspedition, ASG och SJ att göra ett gemensamt projekt BAS för att göra en förstudie om hur ett gemensamt transportboknings-, fraktsedels-, och tracking and tracing-system skulle kunna se ut. Det projekt man arbetade med fick arbetsnamnet "Transport Vision" och skulle enligt visionen se ut som i figur 4.1 och 4.2.

En slutsats som BAS-projektet kom fram till var att oavsett om man lyckades få fram bra tekniska lösningar och att de tre transportjättarna kunde enas om ett gemensamt elektroniskt system för bokningar och fraktsedlar så skulle det inte räcka till för att övertyga marknaden om dess användbarhet. Varje transportbokande företag behövde se vinster för egen del och inte bara vinster för transportnäringen i stort och kanske på sikt



Figur 4.1 *Transport Vision.*

lägre fraktpriser på grund av högre beläggning och lägre administrativa kostnader hos transportföretagen. Man gjorde bedömningen inom BAS-projektet att andra tjänster måste komplettera Transport Vision för att kundnyttan skulle bli tillräckligt stor. Post och Banktjänster, Memo, Kreditupplysning, Tull m m var exempel på tjänster som skulle göra att transportköparna skulle finna systemet tillräckligt attraktivt genom att den "kritiska massan" av tjänster skulle var tillfredsställande. Vidare gjorde BAS-projektet bedömningen att transportföretagen själva knappast skulle kunna klara uppbyggnad av nätstruktur för kommunikation, distribution och marknadsföring av konceptet och programvaror, hantering av abonnemang etc. En tredje part – nätoperatör, administratör och marknadsförare var nödvändig. Mot denna bakgrund tog företrädare för BAS-projektet kontakt med mig och med nätoperatörerna Televerket och Posten samt med företrädare för andra branscher som bedömdes intressanta i transportprocessen. Resultatet blev efter många turer och diskussioner etablering av Trans Net AB där Posten gick in som huvudman, ägare och projektledare.

Genom utveckling av nät för datakommunikation, spridning av lokala terminalnät, PC-utvecklingen samt utveckling av teknisk know-how inom datakommunikation hade förutsättningarna radikalt förändrats vad gäller kommunikationstekniker i leverantör-kundrelationer. Detta gällde i synnerhet kommunikationsintensiva branscher som transport, bank, försäkring, byggmaterial, verkstadsindustri m fl. Elektronisk post (t ex Memo/SIL) hade också förändrat kommunikationsbeteendet inom flertalet stora företag liksom användandet av telefax. Denna förändring av kommunikationsmöjligheter och kommunikationsbeteende ställde i sin tur krav på utveckling av gemensamma standards för kommunikation inom hela branscher och även mellan branscher som deltar i samma transaktions-



Figur 4.2 Teknikplattform.

kedja mellan leverantör och kund. Ett flertal projekt av mer infrastrukturrell karaktär hade utvecklats framför allt inom EG för att utveckla dokumenthantering mellan myndigheter, förenkla dokument vid transporter, förenkla betalningsförmedling via elektroniska media och allt detta med bibehållen och utökad säkerhet.

Trans Net-projektets syfte var att med utgångspunkt från bl a BAS-projektet utveckla ett marknadsanpassat koncept för elektroniska interaktiva tjänster till främst mindre och medelstora företag innefattande fraktbokning, betalning, banktjänster, försäkring etc. Trans Net-projektet hade knutit till sig företag som ASG, Bilspedition, SJ, Nordbanken, SE-Banken, Trygg-Hansa, Esselte, SIL, Postgirot m fl, bland tjänsteproducenterna.

## Trans Net-projektet – projektplan, genomförande och resultat

### Mål

Trans Net skulle genomföras enligt en projektplan med målen att:

- 1 Utveckla en marknadsplan för distribution av elektroniska interaktiva informationstjänster till mindre och medelstora företag genom online och EDI innefattande offerter och beställningar mellan leverantör och kund; transportbokningar; betalningar; försäkringar; kreditupplysningar samt sådana övriga tjänster som olika marknadssegment kan komma att efterfråga samt knyta till projektet för dessa tjänster lämpliga tjänsteproducenter. (Marknadsprojektet)

- 2 *Utveckla en pilotjänst* omfattande transportbokning, bank och betalning, kreditupplysning, försäkring samt elektronisk post. (Pilotprojektet)
- 3 I samband med pilotjänstens utveckling *ta fram ett lösningsförslag* för kommunikation och basapplikationer. (Teknikprojektet)
- 4 *Integrera de tre första delprojekten i en affärsplan och presentera pilotjänst samt marknadsplaner och affärsplaner* för finansörer och tjänsteproducenter inför en fullskalig kommersiell verksamhet i Trans Net fr o m 1993-07-01 samt genomföra härför erforderlig PR-verksamhet. (Affärsutvecklingsprojektet)

## **Avsiktsförklaring**

Posten gav aktörerna följande avsiktsförklaring vad gäller Trans Net.

### *"Avsiktsförklaring Trans Net*

Posten har i sin övergripande strategi identifierat elektronisk meddelandeförmedling som den viktigaste satsningen på nittioalet. Konceptet Trans Net utgör en stor potentiell marknad för detta och ligger helt i linje med den satsningen. Postens avsikt med sin roll som huvudfinansör av Trans Net är att långsiktigt tillsammans med övriga intressenter säkerställa att den marknadens behov tillfredsställs.

Det är av yttersta vikt att de tjänsteproducenter i Trans Net-projektet ges stort inflytande på utvecklingen av konceptet och att dessa i projektets introduktionsfas i samspel med Posten marknadsför detta gentemot sina kunder. Samverkan måste ha långsiktig karaktär då vi inte bara utvecklar kundrelationer utan också utvecklar kundernas beteende, dvs utvecklar en helt ny marknad. Posten vill därför endast att ett begränsat urval får en möjlighet att under introduktionsfasen exklusivt agera mot den målgrupp som identifieras för Trans Net. Det krävs ett djupt engagemang och åtagande från alla parter för att uppnå Trans Nets målsättningar kring en elektronisk marknadsplats och därför måste de olika projektdeltagarna också få del i den potential som finns på marknaden före aktörer utanför projektet.

Efter introduktionsfasen skall marknadsplatsen vara helt konkurrensneutral och alla aktörer på transportmarknaden inbjuds att delta.

Postens syfte med deltagandet i projektet är att kostnadseffektivt på en kokurrensutsatt marknad förmedla elektroniska meddelanden med lönsamhet. Den tekniska lösningen nedan utgör den affärsmässiga förutsättningen för detta, dvs att vara växel och administrativ samordnare av samtliga aktörer på transportmarknaden.

Behovet av en central aktör som kan säkerställa kundernas behov av högkvalitativ tjänst med 24 timmars kundstöd, debitering och administration av en potentiell kundbas på 50 000 företag är accepterat av marknaden. Genom Postens förvärv av SIL har Posten etable-

rat sig som VANs operatör och kan bygga vidare på den långa erfarenhet SIL har via sin tjänst Memonet.

Den tekniska lösningen baseras i fas 1, pilotfasen, på den infrastruktur som finns i Memonet och de tekniska plattformar som där utnyttjas. Piloten, dvs användarens applikation, kommer att förses med en utveckling av befintlig applikation för uppkoppling mot nätet. Utvecklingen riktas främst på ett användarvänligt grafiskt gränssnitt mot de olika tjänsteproducenternas applikationer.

I fas 2 förutsätts fortfarande att det nätverk som Memonet utnyttjar används men där kommer en ny flexiblare teknisk plattform att utvecklas. Syftet med den är att skapa möjlighet för miljöer utanför IBM världen att kostnadseffektivare ansluta sig till tjänsterna i Trans Net samt att möjliggöra en flexiblare plattform för utveckling av funktionalitet och applikationer i nätet.

Posten Brev  
Elektronisk Post Kommunikation  
Bengt Norin"

## Kommentarer till de fyra huvudmålen och delprojekten

### Marknadsprojektet

Utveckling av affärs- och marknadsplan utgår från *de marknader* som de tjänsteproducerande företagen vill nå och *de behov* som dessa marknader har. Behoven skulle styra utvecklingen av *tjänster* hos leverantörföretagen.

Till skillnad från många dataprojekt utgick Trans Net från ett antal definierade kundsegment bland Trans Net företagets kunder och deras behov av tjänster, kommunikation och hårdvara.

### Pilotprojektet

Syftet med utveckling av pilottjänst var att genom praktisk testverksamhet få information om önskemål hos kunder vad gäller tjänster, dialog, hårdvara, nät m m. Piloten skulle också tjänstgöra som ett marknadsföringsinstrument gentemot framtida intressenter i en kommersiell verksamhet – tjänsteproducenter, användare, finansärer m fl. Pilottjänsten skulle utvecklas som en kundplattform i SILs miljö samt motsvarande plattform i kundens PC-miljö. ASG, Bilspedition, SJ, Postgirot, SE-Banken, Nordbanken, Trygg-Hansa, Esselte och SIL skulle vara med som piloter och testa tjänsterna tillsammans med några av sina kunder.

- Pilotföretagen skulle avsätta resurser för att utveckla en slagkraftig tjänst som testas på deras kunder.
- Pilotföretagen skulle få fördelen av att vara tidigt på marknaden.

De tidiga pilotkunderna Volvo, Sandvik samt 5 mindre företag skulle bli referensföretag inför fullskalig satsning.

### Teknikprojektet

Trans Net skulle ge kunder och leverantörer möjlighet att kommunicera med varandra på ett enkelt och billigt sätt. För att möjliggöra en för alla parter begränsad investering skulle projektet etablera en de facto-standard vad gäller alla element i en teknisk arkitektur. Eftersom leverantörens produkt/tjänsteutbud omfattade även informationsutbytet så var hög kvalitet (tillgänglighet och svarstider) en *absolut* nödvändighet.

- Olika karaktärer av informationsutbyte skulle omfattas av konceptet:
  - EDA – Enstaka transaktioner både av frågekaraktär och uppdateringskaraktär.
  - EDI – Många transaktioner av uppdateringskaraktär.
- Rimliga kostnader för både kund och leverantör.
- Komplexiteten skulle hållas inom rimliga gränser.
- Kunderna skulle kunna använda samma lokala utrustning för att nå många olika leverantörer.
- Den lokala utrustningen skulle innehålla programvaror och en arkitektur som var känd så att leverantörer kunde utveckla program för kunderna i känd miljö.
- Samma tekniska arkitektur och utvecklingsmiljö skulle kunna användas mot såväl stora som små kunder.
- Med många kunder skulle kundapplikationerna kunna bli "billiga".
- Möjligheten för kunden att nå olika leverantörer i olika branscher skulle öka attraktionssvärdet och förbilliga kostnaden per transaktion.

### Affärsutvecklingsprojekt

De tre första delprojekten skulle bygga grunden för affärsutvecklingsprojektet:

*Marknadsprojektet* skulle ge basen för vilka marknader som skulle penetreras och med vilka tjänster detta skulle ske

*Pilotprojektet* skulle ge marknadsaktörer en påtaglig illustration av affärskoncepten och har också en värderingsfunktion vad avser tjänsternas bärkraft

*Teknikprojektet* skulle ge alla deltagande aktörer en möjlighet att dels påverka utvecklingen och dels i tid anpassa sina system till Trans Net-tjänsten.

De tre delprojekten skulle ge input till affärsutvecklingsprojektet som skulle belysa

- 1 Affärskoncept
- 2 Aktörer
- 3 Strategi

- produkter/tjänster
  - marknader
  - teknik och distribution
  - aktörer (leverantörer)
  - marknadsstrategi
    - marknadssegment
    - produkt
    - pris
    - promotion
- 4 Affärsplan  
3-års budget med underlag och kommentarer samt finansieringsmodeller
- 5 Prospekt  
För aktörer i olika roller (finansierare, tjänsteproducenter, teknikpartners m fl att ta ställning till)

## Förväntat resultat

Projektresultaten skulle ge en samlad bild av förutsättningarna för en kommersiell fullskalig verksamhet i Svenska Trans Net AB där projekt-deltagarna skulle erbjudas att delta som första tjänsteproducenter. De olika delprojekten skulle därvid ge svar inom följande specifika områden.

### Marknadsprojektet

#### Marknader och potential

I BAS-projektets resultat beskrevs volymen i termer av 60 000 fraktsedlar per dag och 50 000 kundföretag. Detta avspeglade leverantör-kundrelationer i branscher som verkstadsindustri, bygg, skog, elektronik samt serviceföretags kunder inom bank, försäkring, kreditupplysning och elektronisk post och pekade på stor potential. Utvidgades horisonten till ett Nordiskt EG-perspektiv växte potentialen ytterligare. Vilka marknader och segment var angelägna och lönsamma för alla parter? Vilka marknader och segment syntes ge förutsättningar för snabb och stabil penetrering? Vilka var marknadskanalerna för att nå dessa marknader och segment. Dessa och några andra frågor skulle projektet ge svar på.

#### Tjänster

Inom BAS-projektet, SIL/Memo, Tebild/Tele Guide, SEB Vision m m fanns utvecklade tjänster och erfarenheter från användning. I Trans Net skulle dessa tjänster innefattande t ex betalningsförmedling, försäkring och branschtjänster integreras. Vilket var det planerade tjänsteutbudet från de i projektet ingående tjänsteproducenterna? Hur skulle tjänsteproducenterna paketera sina tjänster? Hur kunde de marknadsföras? Vilka var de tidigare erfarenheterna hos tjänsteproducenterna? Dessa frågor skulle ges ett klargörande svar genom Trans Net-projektet.



### **Design av tjänster**

I online-tjänster som t ex Reuter, Minitel m fl hade samlats stor erfarenhet om tjänstedesignens mycket avgörande betydelse. En dåligt designad tjänst kunde ha ett mycket högt bruksvärde för kunden men den penetrerade inte marknaden. Vilka var då de "gyllene reglerna" vid en god tjänstedesign? Denna fråga skulle Trans Net-projektet besvara.

### **Tjänsteproducenter**

De tänkta kunderna/marknadssegmenten skulle under projektet att konfronteras med ett utbud av tjänster från tjänsteproducenterna i Trans Net-projektet och i vissa fall också utvärdera en pilotjänst. Vilka övriga tjänster ville de ha och vilka producenter fanns av dessa tjänster? Denna fråga var vital för Trans Nets vidareutveckling inför en kommersiell fas.

### **Användarerfarenheter**

Erfarenheterna från användarna av Trans Net-piloten var väsentlig och bildade en av hörnstenarna inför en vidareutveckling. Dessa användarerfarenheter skulle kompletteras med användarerfarenheter av t ex SEB Vision och Girovision och ge fingervisningar inför produkt- och marknadsutvecklingsarbetet.

## **Pilotprojektet**

### **Utvecklad pilotjänst**

På basis av hypoteser om tjänsteutbud hos BAS-företagen, SE-Banken, Postgirot, SIL och Trygg-Hansa skulle en pilotjänst utvecklas som skulle testas på kundföretag (Volvo och Sandvik samt 5 mindre företag). Första steget var att piloten fungerade tekniskt och användarvänligt. Denna "godkända leverans" av en pilot skulle föregå marknadstest av piloten.

### **Teknikprojektet**

En del tjänster skulle distribueras online. Hur skulle dialogstandarden se ut? Behövdes stödfunktioner i nätet? Svaren skulle Trans Net-projektet ge.

### **EDI-standard**

Standards fanns för EDI-tjänster genom EDIFACT. Emellertid ansågs standardarbetet behöva utvecklas ytterligare för att rymma konkret informationsinnehåll och design av tjänster.

Genom SILs medverkan fanns en nätlösning. Behövde denna utvecklas ytterligare eller kompletteras? Dessa frågor skulle Trans Net-projektet ge svar på.

### **Dialog**

Oavsett utrustning skulle dialogen för tjänsterna vara densamma. Hur en enkel, användarvänlig och av kunderna accepterad dialog skulle utformas skulle Trans Net-projektet ge ett förslag till.

### Hård och mjukvara

Philips Smart Phone, Tele Guide-terminaler, terminaler i nätverk skulle alla kunna användas för att nå Trans Net-tjänsterna. Hur hård och mjukvara skulle samverka för att dialog och kommunikation skulle fungera.

## Affärsutvecklingsprojektet

### Affärsplan 93–96

Affärsplanen skulle innehålla en detaljerad drift- och investeringsbudget för perioden 93–96. Förutsättningar angående nät och organisation, pris-sättning och intäktssparametrar och kostnadsstruktur ska besvaras.

### Organisation

Hur skulle Trans Net-verksamheten organiseras? Hur skulle marknadsföringen organiseras dels genom befintliga kanaler och dels genom nya; Vilken bemanning krävdes och vilken kompetensprofil?

### Finansiering

Hur mycket kapital skulle behövas med de föreslagna aktivitetsnivåerna och den skissade organisationsstrukturen?

### Strategi

Med de mål och ambitioner som angavs i affärsplanen skulle projektet ge svar på vilken strategi som skulle tillämpas:

- Marknad och målgrupper
- Försäljning
- Distribution
- Intäktsströmmar
- Teknik
- Tjänster och tjänsteleverantörer

## Genomförande

Trans Net genomfördes dels genom en samlad aktivitetsplan där de olika delprojekten löpande avrapporteras och dels genom arbete i varje enskilt delprojekt.

### Delprojekten

#### Marknadsprojektet

Marknadsprojektet startade vid halvårsskiftet 1991 i syfte att utveckla ett generellt koncept, en projektplan, rekrytera projektdeltagare samt finansiera projektet. Under de första månaderna 1992 hade även arbetet med definitioner av affärsidé, tjänster och marknader för de olika tjänsteproducenterna påbörjats.

### Pilotprojektet

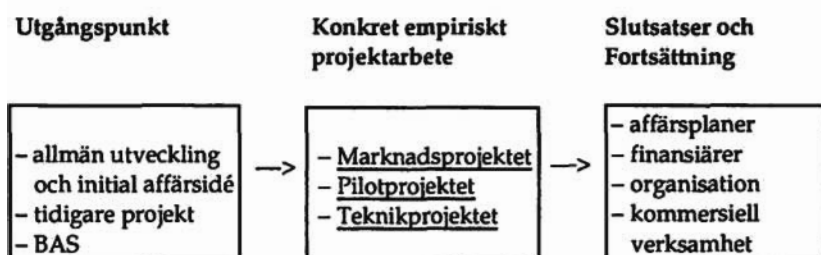
Vid projektstarten 92-09-10 gav styrgrupp och projektledning SIL i uppdrag att tillsammans med applikations- och kommunikationskonsulter ta fram en pilotjänst avseende transportbokning, betalning och banktjänster, försäkring samt elektronisk post och därvid utnyttja såväl online-kommunikation som EDI. Efter synpunkter från projektdeltagarna vidareutvecklade Pilotprojektet "prototypen" till en pilot.

### Teknikprojektet

Teknikprojektets syfte var att ge lösningsförslag som är enkla och attraktiva för kunder och tjänsteproducenter avseende såväl online som EDI. Genom att så många aktörer från olika branscher förväntades acceptera den framkomna lösningen avseende såväl kommunikation som dialog och applikationer kan projektet utveckla en de facto-standard för kund/leverantörrelationer inom även andra branscher.

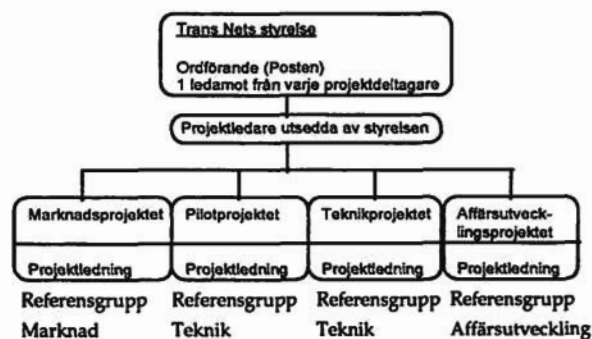
### Affärsutvecklingsprojektet

Affärsutvecklingsprojektet var dels utgångspunkten för övriga delprojekt dels summeringen av övriga projekt och feedback på dessa (figur 4.3).



Figur 4.3 Projektarbetet som ett kunskapsutvecklingsflöde.

### Projektorganisation



Figur 4.4 Formell projektorganisation i Trans Net.

## Projektdeltagare och roller

Företag	Roll
	Huvudfinansiär
Posten	Nätleverantör
<i>Tjänsteproducenter</i>	
ASG	
Bilspedition	Transportinformation och Transportbokning
SJ	Transportbokning
Posten Lättgods	
Trygg-Hansa	Försäkringstjänster
Nordbanken	Bank och betalning
Postgirot	Betalning och saldobesked
Esselte	Affärs- och kreditinformation
 VAN (Value Added Network)	
SIL	Utveckla paketerade nättjänster samt e-mail

### Resultat

Projektet genomfördes i enlighet med projektplanen. Det tekniska delprojektet tog dels fram en prototyp och dels ett förslag till nätstruktur i fullskalig kommersiell verksamhet. Delprojektet marknad och affärsutveckling tog fram ett förslag till marknadsstrategi och affärsplan. Under projektarbetets gång förankrades successivt de tekniska lösningsförslagen vad avser nät och prototyp och förslagen från marknads- och affärsutvecklingsprojekten vad avser marknadsstrategi och affärsutveckling.

I det följande beskrivs först prototypen och dess innehåll, förslag till nätlösning, förslag till marknadsstrategi samt förslag till affärsplan.

### Innehåll i Trans Net-prototypen

Tjänsterna i Trans Net togs fram genom arbetet i Marknadsprojektet och överlämnades till Teknikprojektet för realisering i form av en prototyp. Teknikprojektet kom fram till att prototypen skulle förverkligas i PC-miljö och dialogen för slutanvändaren av Trans Net skulle så mycket som möjligt likna "Windows" eftersom denna dialogstandard hade den starkaste marknadspenetreringen.

Genom att använda "Windows-dialog" skulle Trans Net inte upplevas som en "främmande fågel" utan stämma överens med det sätt slutanvändaren använde sin PC för ordbehandling, kalkylering m m.

### Förslag till nätstruktur (sammandrag)

Nätet skulle i huvudsak bygga på det beprövade nät som byggts upp genom Memo Net inom SIL (Scandinavian Info Link AB) som är ett helägt dotterbolag till Posten. Fraktsedlar, försäkringsärenden, banktjänster m fl, skulle bearbetas lokalt i PC:n i de formulär som exemplifierats tidigare och sändas till tjänsteproducenten i form av ett "elektroniskt brev" och sedan återsändas från tjänsteproducenten i form av ett nytt elektroniskt brev. En av de viktigaste fördelarna med detta sätt att kommunicera bedömdes vara att användaren av Trans Net kunde arbeta lokalt med flera ärenden – i stort sett hur många som helst – och sedan när det lokala arbetet var klart skicka iväg allt på en gång och genom SILs dataväxel nå rätt mottagare (tjänsteproducent).

### Mail och Transaktionsklient, "prototyp"

- Mail klient – Memo Windowsklient med tillägg för "Applications" och transaktionshantering via XRI och DDE-länkar.
- Transaktionsklient minimum en implementation "skraddarsys" via Memo Windowsklients utvecklingsverktyg ENFIN.
- XRI/DDE interface dokumenteras och "släpps" till marknaden som konsekvens av "fortsätt" beslut från Trans Nets styrelse.
- Massimplementationer av transaktioner möjliga med samtliga konsultföretag/tjänsteleverantörers implementationer efter release av XRI.

### Förslag till marknadsstrategi (Sammandrag)

Med strategi menas i fortsättningen det planerade övergripande beteendet från Trans Nets sida gentemot olika delar av omgivningen: 1) kunder och slutförbrukare, 2) tjänsteproducenter, 3) den tekniska omgivningen, 4) konkurrenter, 5) infrastruktur, 6) påverkansgrupper, 7) politiska organ, 8) industrigrupperingar, 9) internationella aktörer samt 10) teknikleverantörerna.

### Kunder och slutanvändare

#### A Struktur och marknadsbeteenden

Marknaden för Trans Net hade identifierats som mindre (dock mer än 20 anställda), medelstora och stora företag inom handel och tillverkningsindustri med stora och relativt komplexa transportbehov. Vidare definierades marknaden till relativt datamogna företag med hög medvetenhet avseende logistikprocessen. De branscher som av marknadsprojektet bedömts som mest intressanta var inom tillverkning: trähus- och byggnadsindustri (ca 3 000 arbetsställen), tryckerier (4 500 arbetsställen), verktyg och metallindustri (10 000 arbetsställen). Inom byggnadsverksamheten hade husbyggnad samt väg- och vatten sammanlagt 16 000 arbetsställen.

Partihandel inom byggmaterial samt maskiner och verktyg hade sammanlagt 21 000 arbetssällen. Dessutom uppgick antalet åkerier och speditörer till drygt 20 000 arbetsställen. Trans Nets målgrupper hade sammanlagt ca 75 000 arbetsställen med varierande grad av stora och komplexa transportbehov samt varierande datamognad. Ett system för klassificering av marknaden gjordes genom Trans Net-matrisen (figur 4.5).

Datamognad	Hög	Frågetecken (3)	Primär målgrupp (1)
	Låg	Ointressant (4) målgrupp	Sekundär (2) målgrupp

transportintensitet och komplexitet

Figur 4.5 Trans Net-matrisen.

### Primär målgrupp

Denna bedömdes omfatta ca 10 000 arbetsställen. Behovet var stort vad gäller effektiviserade logistikfunktioner. Köparens medvetenhet om logistik och databehandling var hög. Förtagen hade väl utvecklade system för intern logistik, materialhantering, fraktbevakning och avancerade system för ekonomistyrning. I denna primära målgrupp återfanns i stort sett samtliga användare av BOL, Access, SEB Vision, Girovision, Axess etc. Dock var majoriteten ännu inte användare av dessa system.

Trans Net skulle för denna målgrupp visa på Trans Nets överlägsna kostnadseffektivitet genom a) integrerade lösningar, b) teknisk "top of the line" och c) integrering med egna system. Trans Nets samlade utbud kompletterat med hela Post Nets kapacitet skulle ge Trans Net överlägsna argument. Främsta konkurrent var redan gjorda investeringar, "not invented here" samt Trans Net företagens egna lösningar och kundrelationer (t ex Euro BOL och SEB Vision).

*Införsäljningsmetod:* Sälja in företagsledningen genom att påvisa effektivitetsvinster med "allt under ett tak" och om möjligt neutralisera lokal suboptimering och revirbevakning. En viktig förutsättning för framgång bedömdes av projektet också vara integrerad kundbearbetning med de stora tjänsteproducenterna.

### Sekundär målgrupp

Denna målgrupp bedömdes vara något större än den primära målgruppen - ca 15 000 företag. Trenden var emellertid att uppskattningsvis

10 000 av dessa var inne i en intensiv omvandlingsprocess till högre datamognad. Behovet av effektiviserade logistik- och ekonomifunktioner var stort. Avsaknaden av väl utvecklade system för logistik, materialhantering, fraktbevakning och ekonomistyrning skulle ge Trans Net och Post Net en unik möjlighet att bli partner i företagets data och informationsutveckling.

Liksom den primära målgruppen gällde det för Trans Net att sälja in företagsledningen på Trans Nets överlägsna kostnadseffektivitet genom a) integrerade lösningar, b) teknisk "top of the line" och c) integrering med den egna systemutvecklingen. Trans Nets samlade utbud kompletterat med Post Nets samlade utbud skulle även här ge Trans Net överlägsna argument. Främsta utmaningen var att visa att Trans Net och Post Net var den idealistiska partnern i ett sådant utvecklingsarbete.

*Införsäljningsmetod:* Sälja in företagsledningen genom att påvisa effektivitetsvinster genom "allt under ett tak" och samtidigt visa trovärdigt att Trans Net var en långsiktigt pålitlig affärspartner. Misstänksamheten mot den "stora draken" Posten kunde i många fall väntas vara stor. Småskaligt agerande och frihet att "hoppa av" ett samarbete bedömdes vara viktigt liksom naturligtvis lojalitet och enhetlighet i budskapen från de stora tjänsteproducenterna.

### Frågetecken

Inom gruppen låg transportkomplexitet och hög datamognad bedömdes finnas ett brett spektrum av företagstyper. Låg transportkomplexitet kunde innefatta att transportererna var mycket programmerade och regelbundna men att avvikelser och brandkårsutryckningar kostade mycket pengar. I så fall skulle Trans Net ha goda argument även om användningsfrekvensen kunde bli låg. Kostar avvikelser och störningar lite hade Trans Net sämre argument. Det huvudsakliga argumentet för denna målgrupp var "allt under ett tak", integrering med egna system och en fast, långsiktig samarbetspartner.

### Införsäljning

Den första utmaningen för Trans Net var att finna ut vilka av "frågeteckensföretagen" som var lönt att bearbeta överhuvudtaget. Av 10 000 arbetsställen var uppskattningsvis 2 000 relativt intressanta och av dessa kanske 500 värda att bearbeta. Om Trans Net på ett tillförlitligt sätt kunde identifiera de 500 mest intressanta och sortera ut de 9 500 ointressanta skulle denna "marginalgrupp" bli värdefull.

### Ointressant målgrupp

All erfarenhet inom marketing visar att de största och dyraste misstaget är att ägna marknadsresurser åt ointressanta målgrupper. Ofta visar företag inom den ointressanta målgruppen stort intresse och förleder säljare att "missionera" i stället för att sälja och få avslut. För Trans Net gällde det att utveckla klara riktlinjer för vilka företag som var ointressanta prospekt och hellre gå miste om en bra kund än att ödsla tid på 100 ointressanta.

Fördjupade marknadsanalyser skulle ge Trans Net klara kriterier för vilka de intressanta målgrupperna var.

## B Rekommenderad strategi

- Identifiera företag inom de fyra kategorierna i Trans Net-matrisen.
- Koncentrera säljansträngningar på de primära och sekundära målgrupperna.
- Knyt täta institutionella band till dessa företagsledningar och dessa företags påverkansgrupper.
- Profiler Trans Net för dessa företag som oöverträffad vad gäller kostnadseffektivitet och teknisk prestanda inom logistik och ekonomistyrning.
- Övertyga om Post Nets och Trans Nets sammanlagda slagkraft.
- Visa trovärdighet vad gäller Posten som affärs- och kommunikationspartner.
- Knyt personliga relationer till nyckelpersoner i företagsledningar och i påverkansgrupper.
- Skapa "vi-känsla" med viktiga personer och grupper.
- Ställ vid behov upp med Postens GD och ledning för profilering.
- Visa prov på långsiktighet, trovärdighet, teknisk kompetens, finansiella muskler och strategisk insikt.
- Prioritera 100 avslut framför 1 000 prospekt – The smoking gun is the best evidence.

## Tjänsteproducenter

### Struktur och beteenden

Trans Nets viktigaste tjänsteproducenter var de dominerande speditörerna och transportörerna, bankerna, försäkringsbolagen, affärs- och kreditinformationsföretagen, vissa registerhållare som t ex bilregistret och PRV samt vissa myndigheter som t ex Tullen och Vägverket.

Samtliga dessa prioriterade tjänsteproducenter hade under 80-talet utvecklat egna system för kundkommunikation (t ex Bilspeditioners BOL och SE-Bankens SEB Vision). Samtidigt hade många av tjänsteproducenterna deltagit i branschatsningar som Teledat, Aktievision, Tele Guide, Auto-Tel, BIL m fl.

Storföretagens egna kundkommunikationsatsningar hade penetrerat marknaden svagt och med höga införsäljningskostnader. Oavsett vald teknologi som EDI, 3270, videotex etc hade utvecklingstakten varit låg. Troliga förklaringar var en generell tröghet i marknaden, splittrade marknadsföringsansträngningar, utvecklad teknologi, för magert tjänsteutbud samt brist på standards och krångliga påloggnings och dialogsystem för användaren. Vissa paketerade lösningar för klart definierade målgrupper hade nått framgångar oavsett teknisk kommunikationsplattform: Reuter för finansmarknadens aktörer, Börssystemet, Teledat och Aktievisionen



för aktiemarknadens aktörer, AutoTel för bilhandeln m fl. Dedicerade branschlösningar för beställnings och bokningsfunktioner hade också nått framgång – t ex Smart, BIL och Sabre. Men även de lyckade satsningarna hade nått mycket mindre volymer i transaktionerna än som skisserats i prognoser och affärsplaner.

Resultatet av missade prognoser och uteblivna kommersiella succéer hade blivit nedläggningar och en ökad försiktighet. Den allmänna konjunkturutvecklingen och krisen inom bl a banksektorn hade givetvis också påskyndat olika nedläggningsbeslut. Samtidigt var de flesta initierade experterna fortfarande helt övertygade om att den enorma potential av kostnadsbesparingar och produktivitetshöjning som informationsteknologin gav möjligheter till förr eller senare skulle ge datakommunikations-systemen en explosiv utveckling.

Trans Net var ett koncept som hade alla de egenskaper som karaktäriserat tidigare lyckade satsningar: väl definierade målgrupper, klart definierade tjänster, klart påvisbar nytta för såväl slutanvändare som tjänsteproducenter samt "commitment" från de viktigaste aktörerna: Posten, Speditörerna, Bankerna, Försäkringsbolagen m fl. Dessutom gav Trans Net genom PC-utvecklingen, Windows, Memo/Memo Net, EDI-utvecklingen samt Postens "fullsortiment" på kommunikationssidan helt nya möjligheter att skapa kundnytta till låg kostnad.

Tjänsteproducenterna hade lärt sig genom 80-talets misslyckanden att det är för dyrt att bygga kundkommunikationssystem i egen regi. Valet för en tjänsteproducent var därför att gå med i en gemensam satsning som Trans Net eller att avvakta och se hur Trans Net och Post Net utvecklades. Trans Nets utmaning var att få de dominerande aktörerna på tjänsteproducentensida att gå med i Trans Net att och satsa på sina egna tjänster och inte "vänta och se".

*Strategi som projektet rekommenderade var:*

- Knyt upp de 15 viktigaste tjänsteproducenterna inom transport, bank, försäkring och affärsinformation.
- Utveckla ett slagkraftigt tjänsteutbud.
- Ge möjlighet till flexibla och alternativa kommunikationslösningar.
- Sälj in bassortimentet av tjänster till några viktiga slutanvändargrupper och gör det därmed omöjligt för en tjänsteproducent att stå utanför.
- Knyt samman tjänsteproducenterna genom seminarier, konsulting och studieresor.
- Påvisa kostnadseffektiviteten i Trans Net jämfört med egna "totalsatsningar".
- Skapa förståelse för Trans Nets strategi och för Postens starka engagemang att utveckla Trans Net och Post Net.
- Ge tjänsteproducenterna reell påverkan vad gäller tjänster och målgrupper.

## Teknisk omgivning

### Struktur och beteenden

Datakommunikation i olika former hade vuxit vilt och med illa organiserad struktur. Hela 80-talet hade präglats av satsningar från Televerket, IBM, Esselte, AU-System, Banker, Postgirot, Volvo, Mandator och en mängd andra aktörer med mer eller mindre diffusa roller. Posten hade genom förvärvet av SIL, BIL, Trans Net och genom samarbetet med IBM och AU-System rörande vidareutvecklingen av BTX inkluderande videotex och Teledat etc tagit ett strukturellt initiativ att samordna den splittade och fragmenterade marknaden för olika typer av datakommunikation. Ett väl så starkt initiativ från Posten var utvecklingen inom e-mail och hybridpost. Trots Postens utspel på dessa områden var den "tekniska miljön" kring Trans Net långt ifrån klar och strukturerad. Särintressen och tekniska leverantörer försökte "rädda ansiktet", "täcka upp tidigare misstag", "välja en redan gjord utveckling" etc.

Individuella företags dataavdelningar (främst banker) hade utvecklat egna kommunikationslösningar till större kunder och stora köpare med många leverantörer (t ex Volvo med Odette) försökte knyta upp underleverantörer i skraddarsydd order/entry-system. Företagsetableringar som Smart, Teledat, Tele Guide, Reuter, Svenska Videotex, SIL, BIL m fl hade rört till strukturen ytterligare.

Ett konstant krig om roller och funktioner på datakommunikationsmarknaden mellan *hårdvaruleverantörer* (t ex IBM, Philips och Siemens), *programvaruleverantörer* (t ex AU-System, Mandator och Tedim), *informations-säljare* (t ex banker, finansaktörer, bilregistret och fastighetsdata), *paketerare* (t ex Teledat, Tele Guide, Reuter och Aktievisionen) och *nätleverantörer* (främst Televerket och så även Posten genom BIL och SIL) hade gjort marknaden svåröverskådlig för att inte säga kaotisk för kunderna/marknaden. Posten fick genom förvärven av SIL, BIL och Trans Net och samarbetet med IBM/AU-System kunna skaffa sig en unik möjlighet att snabbt etablera en totalt dominerande position samtidigt som informationsägare och användare kunde få kostnadseffektiva lösningar.

### Rekommenderad strategi från projektet var:

- Gör klart för marknaden Postens kapacitet för teknisk "heltäckning".
- Koncentrera kontakterna till de 20 mest intressanta information/tjänsteägarna.
- Knyt nära band med de mest intressanta tekniska nyckelaktörerna (t ex Mandator, IBM, AU-System och Philips).
- Sätt upp klara spelregler för tekniska lösningar och knyt upp de viktigaste tekniska "gurus" i branschen.
- Presentera ett samlat grepp på client-server, EDI, EDIFACT, videotex, EDA, 3270, och skrota samtliga dessa begrepp! Gör Post Net till ett enda samlande begrepp.

- Knyt nära band med vissa storföretags opinionsbildare.
- Knyt upp fristående opinionsbildare.

## Konkurrenter

### Struktur och beteende

Tidigare hade Trans Net projektet konstaterat att konkurrensen främst kom från företagens redan etablerade system och rutiner, från invanda beteenden och från tjänsteproducenternas egna kundsystem. Dock konstaterades i projektet att Trans Net i internationellt perspektiv inte var en unik och udda företeelse. Inom den franska Minitelvärlden fanns t ex Tele Route, Televerkets samarbetspartner i Holland Holländska Televerket bjöd ut omfattande tjänster för främst sjöfrakt och Smarts motsvarigheter i Centraleuropa marknadsförde tjänster som motsvarade Trade Vision flygfrakt. General Electric Information System (GEIS) hade också en internationell fraktbörs och flera utvecklingsprojekt inom frakt och spedition var på gång. Bank och finansmarknaden hade system som Reuter och Dow Jones som i marginalen kunde konkurrera med Trans Net. Dessa aktörer utvecklade inte några aktiva etableringsförsök i Sverige (med undantag för t ex Reuter) men alla hade en klar ambition att täcka Skandinavien. Ett potentiellt konkurrenshot kunde vara att räkna med samtidigt som stora möjligheter gavs för inbrytning på främst de europeiska marknaderna och då främst genom allianser.

### Rekommenderad strategi från projektet

- Knyt upp svenska nyckelaktörer inom transport, bank och försäkring.
- Skapa allianser med t ex Tele Route och GEIS.
- Utnyttja Postens europeiska samarbetspartners.
- Utnyttja IBMs och Bundesposts nätverk.
- Samordna dessa aktiviteter med Bilspeditioner, ASGs och Smarts internationella nätverk.

## Infrastruktur

### Strukturer och beteenden

Infrastrukturen definierades dels av infrastrukturen för datakommunikation och dels av infrastrukturen inom transportnäringar och dess servicebranscher som bank och försäkring. Inom datakommunikation hade främst hård och mjukvaruleverantörer rollen av spjutspetsar medan post- och teleförvaltningar närmast försökte hugga i det som dyker upp. Hård- och mjukvaruföretagen sökte individuellt och i allianser knyta upp stora kundföretag för individuella skräddarsydda lösningar. Teleföretagen försökte sälja standardiserade kommunikationslösningar och bryta in på varandras hemmamarknader. Speditioner- och transportföretagen försökte knyta samman sina kundsystem för att ge bättre stöd åt sina kundföretag.

Tredjepartsaktörer försökte finna nischer där modern kommunikationsteknologi minskade beroendet från tele- och dataföretag samtidigt som kunderna knöts allt hårdare till respektive tredjepartsaktör.

#### Rekommenderad strategi från projektet:

- Knyt upp lämpliga internationella allianser och etablera nätverk.
- Identifiera huvudsakliga konkurrenter.
- Etablera en dominans på hemmamarknaden (Skandinavien).

### Påverkansgrupper

Påverkansgrupper bedömdes vara bl a Industriförbundet, Grossistförbundet, Speditörsföreningen, Bankföreningen m fl. Generellt verkade dessa organisationer för standardisering som skulle ge dess medlemmar vinster i form av kostnadseffektivitet.

#### Strategi som föreslogs av projektet:

- Knyt nära kontakter med påverkansgrupper och låt dessa grupper ha påverkan över produktutvecklingen.
- Använd dessa organisationer i marknadsföringen och låt dem "legitimera" tjänsterna.
- Gör "joint venture" vid dessa organisationers regelbundna mässor och seminarier.

### Politiker och offentliga organ

#### Struktur och beteenden

I Sverige liksom i övriga Europa fanns ett starkt engagemang hos politiska instanser och hos myndigheter att stärka förutsättningarna för mindre och medelstora företag. Nödvändigheten att öka produktiviteten inom transport och handel var stort. Att ett av de viktigaste medlen var ökad kompetens och spridning av informationsteknologi var också de flesta politiska grupperingar överens om. Trans Nets utmaning var att i Sverige och i europeiska samarbetsprojekt göra tydligt på vad sätt Trans Net kunde effektivisera transportbranschen och informationsteknologin och bli ett effektivitetshöjande instrument vid utvecklingen av främst mindre och medelstora företag.

#### Strategi som föreslogs av projektet:

- Presentera Trans Net för viktiga politiska aktörer.
- Engagera Trans Net i de europeiska samarbetsprojekten som t ex "Drive" och "Prometeus".
- Skapa samarbetsallianser i EG-miljö.
- Skapa FoU-möjligheter i anslutning till Trans Net.

- Profiler Trans Net genom debattartiklar i press, newsletters, deltagande i mässor och konferenser.
- Bjud in utvalda politiker inom båda blocken för information och debatt.

## Industrigrupperingar

### Struktur och beteenden

Sveriges industriella struktur utmärktes i hög grad av sk "sfärer" Wallenberggruppen, Volvosfären, Johnsongruppen, Weilgruppen, Handelsbankssfären m fl .

På branschnivå utgjordes marknaden i allmänhet av oligopol med fasta samarbetsrutiner för sk branschgemensamma frågor. Trans Nets utmaning bedömdes vara att få fotfäste och etablera samarbetsprojekt inom några av ägarsfärerna samt några intressanta oligopolbranscher.

### Strategi som föreslogs av projektet:

- Presentera Trans Net och Post Net för några av nyckelpersonerna inom sfärerna.
- Inbjud ledningarna (VD-arna) i nuvarande Trans Net företagen till gemensamt "top level seminar" med de tyngsta experterna som inledare.
- Ta plats vid de stora branschsammandragningarna.
- Utnyttja kundkontakter på ledningsnivå.

## Internationella aktörer

### Struktur

De kommersiellt aktiva internationella aktörerna med relevans för Trans Net bestod av transportörer, speditörer, banker, försäkringsbolag samt post och teleförvaltningar/-företag. Den typiska trenden på samtliga områden var allianser, nätverk och ökad inbrytning på varandras klassiska hemmamarknader. Politiskt och institutionellt öppnades samarbetsprojekt inom transport, logistik, informationsteknologi och företagande. Trans Nets utmaning var att finnas med i kommersiella allianser och få en roll i de internationella (främst inom EG) samarbetsprojekten.

### Strategi som föreslogs av projektet

- Utnyttja Postens internationella kommersiella allianser för utveckling av kommersiella Trans Net allianser.
- Dra nytta av ASGs och Bilspeditions nätverk för utveckling av kommersiella allianser.
- Dra nytta av samarbetet med IBM och Bundespost för att stärka positionerna i Tyskland.

- Etablera kommersiell relation till Teletel, Tele Route, SNCF, Air France m fl inom franska Minitelsfären.
- Gå med i Prometheus, Drive m fl politiskt drivna EG-projekt.
- Etablera Trans Net/Post Net i den internationella gemenskapen.

## Teknikleverantörer

### Struktur och beteende

IBM, Cap/AU-System och Mandator var nära allierade med Post Net/Trans Net. Samtliga var givetvis intresserade av avsättning för redan utvecklad hård och mjukvara samt applikationer. De var också angelägna om uppdrag/order/leveranser till Trans Nets tjänsteproducenter och slutanvändare. Trans Net satt på en potentiell marknad för dessa företag och satt samtidigt i ett beroendeförhållande. Utan dessa företagstjänster och produkter kunde Trans Net och Post Net knappast vidareutvecklas och utan Trans Net skulle dessa företagssatsningar få mindre pay off.

Trans Nets utmaning var att suga ut så mycket som möjligt och konstruera system som gjorde att teknikföretagen inte bara fakturerade men var med och delade affärsrisken.

Nya alternativa leverantörer på olika områden skulle hållas varma samtidigt som ett förtroendefullt samarbete med valda leverantörer skulle upprätthållas.

### Strategi som föreslogs av projektet:

- Gemensam bearbetning av tjänsteproducenter.
- Delad risk och förtjänst med teknikleverantörerna.
- Öppna möten med andra teknikleverantörer i seminarier.
- Avtalsmässiga möjligheter att "kliva av" samarbetet vid olika hållpunkter beroende på uppnådda resultat.

## Marknadsplan enligt projektets förslag:

### Genomföra strategin

#### Abonnenter och slutanvändare

- Identifiera företag inom de fyra kategorierna i Trans Net-matrisen

För varje kategorisering och klassificering av objekt krävs alltid en underliggande taxonomisk modell. Det gäller att finna strukturdata om företagen som samvarierar med de identifierade egenskaperna: hög resp låg transportintensitet och komplexitet; hög resp låg datamognad. Första steget var djupintervjuer med ett 10-tal företag som intuitivt bedömts befinna sig i respektive klass. Genom intervjuerna kunde klassificeringsmodellen valideras med hänsyn till relevans och predikterbarhet.

Modifieringarna kunde sedan göras med hänsyn till intervjuresultaten. Slutresultaten av intervjuomgången skulle bli ett frågebatteri som kunde användas vid enkät med ett stort antal företag för att kategorisera dessa. Normalt vid sådana undersökningar är att man finner att 20 % av parametrarna förklarar 80 % av skillnaderna. De 20 % av parametrarna skulle sedan användas i en bred enkät till samtliga företag inom målgruppen.

*Resultatet* skulle utgöra en preciserad bild av vilka företag som skulle bearbetas i de primära och sekundära målgrupperna och vilka företag som inte skulle bearbetas i en första etapp.

- Koncentrera säljansträngningarna på de primära och sekundära målgrupperna

Undersökningens resultat skulle ge förutom företagsidentitet för de intressanta målgrupperna, även ge indikation om dessa företags hemvist med avseende på bransch, teknologi, typ av produkter, marknadsorganisation etc. Ett första steg skulle vara provförsäljning till dessa företag av Trans Nets tjänster.

- Knytta täta band till dessa företagsledningarna och övertyga om Trans Nets och Post Nets slagkraft

Detta bedömdes enklast ske genom deltagande i branschmöten och genom riktade inbjudningar till seminarier och konferenser. Med facit från ovan beskrivna aktiviteter skulle mekanisk bearbetning av primär och sekundärmålgrupperna genomföras:

- profilannonsering
- artiklar i branschtidskrifter
- road show
- personlig uppsökande försäljning
- samaktiviteter med tjänsteproducenterna

### Tjänsteproducenterna

- Knyt upp de 15 viktigaste tjänsteproducenterna inom transport, bank, försäkring och affärsinformation

Den viktigaste aktiviteten var redan genomförd genom Trans Net-projektet. Fortsättningen i produktutvecklingsprojektet under hösten 1993–våren 1994 skulle bli det viktiga andra steget.

- Utveckla ett slagkraftigt tjänsteutbud

Detta var i stort genomfört genom den prototyp som förelåg och som sattes i produktion under hösten 1993. Produkten skulle vässas ytterligare genom produktutvecklingsprojektet.

- Knyt samman tjänsteproducenterna genom seminarier, konsulting och studieresor

Detta hade påbörjats under Trans Net 92-93 och skulle förstärkas genom Produktutvecklingsprojektet.

- Påvisa kostnadseffektiviteten i Trans Net jämfört med satsningar i egen regi

Med hjälp av kostnads/intäktskalkyler från t ex Girovision, SEB Vision och BOL kunde lätt påvisas kostnad/prestandafördelarna med Trans Net.

- Skapa förståelse för Trans Nets strategi och ge tjänsteproducenterna påverkansmöjligheter

Detta skulle ske inom ramen för etablerad projektorganisation samt genom artiklar och offentliga seminarier.

### **Teknisk omgivning**

- Gör klart Postens kapacitet och koncentrera aktiviteterna till de 20 mest intressanta tjänsteproducenterna

Förvärven av SIL och BIL, aktiviteterna inom e-mail och Postens deklarerade strategi samt samarbete med IBM och AU-System hade redan givit resultat i fråga om trovärdighet, kompetens och resurser. Detta budskap skulle successivt förstärkas till andra tekniska aktörer.

### **Konkurrenter och infrastruktur**

Den svenska infrastrukturen var väl uppknuten och under hösten 1993 gällde det att knyta band till vissa andra europeiska aktörer i främst Tyskland och Frankrike.

### **Påverkansgrupper**

- Knyt nära kontakter med dessa och använd dem som marknadskanal

Kontakt hade etablerats med Industriförbundet och Grossistförbundet. Under hösten 1993 skulle detta utvidgas till fler organisationer som t ex Speditörsföreningen och olika branschorganisationer.

### **Politiker och offentliga organ**

- Presentera Trans Net för politiska aktörer



Kontaktvägarna fanns inom Trans Net och framför allt inom Postens ledning. Formella och informella presentationer skulle genomföras under hösten 1993.

- Engagera Trans Net i de europeiska samarbetsprojekten

Samarbete planerades etableras under hösten 1993.

### **Industrigrupperingar**

Möten med nyckelpersoner inplanerades för hösten 1993.

### **Internationella aktörer**

Etablering av kontakter inom franska Minitelvärlden, tyska BTX skulle ske under hösten 1993 med speciell fokusering på transportaktörer (upparbetade kontakter fanns redan). Under hösten skulle även diskussioner med GEIS och andra aktörer inom transportsektorn inledas.

### **Teknikleverantörer**

Speciellt viktigt var att koordinera insatserna mot tjänsteproducenter och slutanvändare med IBM, AU-System, Philips m fl.

## **Marketing Mix**

Trans Nets marknadsmix beskrivs nedan i form av 1) tjänster och sortiment, 2) tjänsteproducenter, 3) pris gentemot abonnenter och tjänsteproducenter, 4) teknisk prestanda och support, 5) promotion samt 6) säljkanaler och säljmetoder.

### **Tjänster och sortiment**

Trans Net skulle ha ett fullsortiment av tjänster för transportköpare, speditörer, transportörer och transportmottagare. Allt under en hatt var mottot.

### **Tjänsteproducenter**

Alla viktiga tjänsteproducenter inom transport, bank, försäkring och affärsinformation skulle rekryteras och exponeras i Trans Net.

### **Pris för abonnenter och tjänsteproducenter**

För en abonnent skulle priset vara så lågt att det var överlägset alla andra sätt att kommunicera med speditörer, banker, försäkringsbolag och affärsinformatörer. För en tjänsteproducent skulle priser vara en bråkdel av vad det skulle ha kostat med egen utveckling av en fullsortimenttjänst.

### **Teknisk prestanda och support**

För abonnenter skulle Trans Nets tekniska lösningar vara i linje med utvecklingen inom PC-världen (t ex Windows) och de tekniska lösningarna

skulle ge möjlighet till integrering med egna in house-system. För tjänsteproducenter skulle Trans Net ge de kommunikationslösningar via EDI och online som bäst passade i tjänsteproducentens övriga satsningar och utveckling.

### **Promotion**

Trans Net skulle kommuniceras till marknaden dels genom egen bearbetning, dels genom Postens och Post Nets bearbetning och dels genom tjänsteproducenternas kundinformation. Budskapen från dessa tre avsändare skulle vara koordinerade så att Trans Nets profil som den självklara affärspartner inom transport och ekonomistyrning framstod klart.

### **Säljkanaler och säljmetoder**

De befintliga organisationerna inom näringslivet skulle vara en betydelsefull säljkanal för Trans Net. På grund av Trans Net-budskapets komplexitet och strategiska implikationer bedömdes införsäljning på VD-nivå i kundföretagen vara en nödvändighet. "Missionärer" i form av teknikleverantörer och tjänsteproducenter kunde bidra. Dock skulle avslut med tjänsteproducenter och abonnenter skötas av Trans Nets ledning.

De kvantitativa lönsamhets-, investerings- och cashflow-kalkylerna i affärsplanen kan av sekretesskäl inte presenteras men det står helt klart att genomförande av Trans Net skulle bli lönsamt både för Posten, tjänsteproducenterna och användarna givet att den presenterade affärsplanen kunde genomföras, att huvudmannen Posten hade kompetens och resurser för genomförandet och att tjänsteproducenterna satsade på Trans Net som huvudkommunikationsplattform.

## **Beslut**

3 oktober 1993 gjorde Trans Nets styrelse och Posten Brevs ledning i strid med tidigare offentliga avsiktsförklaringar bedömningen att det inte fanns tillräckligt goda förutsättningar för att Trans Net skulle genomföras. Projektet avslutades med detta konstaterande och projektorganisationen upplöstes.

### **Kommentar till nedläggningsbeslutet**

I inledningen av detta kapitel konstaterades att en höjning av informationsproduktiviteten är den kanske viktigaste länken för att höja produktiviteten och beläggningsgraden i transportbranschen. Sveriges geografiska handikapp förstärker kraven på informationssystemen. Transportbranschens dåliga lönsamhet adderar ytterligare till behoven av effektiva informationssystem. Posten hade givit deltagarna i Trans Net en avsiktsförklaring om sitt långsiktiga och starka engagemang i Trans Net och att den tilltänkta marknaden – främst branscher med stora kommunikations-

behov stämde väl in i Postens strategi. – Ändå lades en för Sverige, Posten och Transportbranschen till synes angelägen verksamhet ned.

De deltagande projektföretagen hade accepterat de tekniska lösningarna och de marknadsmissiga bedömningarna – ändå fattades i slutändan ett negativt beslut. Ett av marknaden dokumenterat och accepterat affärskoncept inom tele- och datakommunikation lades ner och ett tomrum efter BAS- och Trans Net-projekten uppstod. Var det brister i affärsidé, strategi, teknologi, organisation, huvudmannaskap eller genomförande som fällde avgörandet? Eller berodde det på företagspolitiska, gruppdynamiska, individrelaterade eller andra faktorer?

## Intervjuer

### *Jan Rundqvist, Posten Brev*

Janne kom in i projektet efter knappt halva projekttiden och hans första kontakt med Trans Net var vid ett styrelsemöte på Arlanda. Hans första intryck kan summeras i följande punkter:

- 1 Prototypen var troligen bra
- 2 Projektidén var strålande
- 3 Han såg ett stort frågetecken att ha med konkurrenterna i transportnäringen vid samma bord
- 4 Han noterade "Postens dåliga uppträdande" dels genom för diktatoriska budskap om hur det skulle fungera tekniskt och dels genom att internt i Posten inte stå eniga.

Efter styrelsemötet tog Janne kontakt med transportföretagen och övriga tjänsteproducenter. Han fick intrycket att konkurrenssituationen mellan transportföretagen satt djupt liksom den gjorde det mellan t ex de betalningsförmedlande företagen (Nordbanken och Postgirot). Han fick intrycket att transportföretagens vilja att samarbeta mest var ett spel för galleriet och vid möte med säljare på Bilspedition fick ha klart besked om att Bilspedition skulle prioritera egna projekt framför Trans Net.

En av de fundamentala idéerna var att integrera olika tjänster vilket skulle ge enkelhet och nytta för kunden. Ju mer projektet fortskred stod det klart för Janne att inget intresse fanns från transportföretagen att integrera t ex transport, betalning och försäkring och än mindre att från en gemensam transportmeny söka sig till t ex fraktbokning och därefter välja producent.

När inga integrerade tjänster utvecklades blev enligt Janne Trans Nets affärsidé alltmer ohållbar. Vid det sista styrelsemötet var också alla ledamöterna (som representerade samtliga tjänsteproducenter) överens om att det inte förelåg förutsättningar för en fortsättning.

Två av Jannes slutsatser var:

- 1 Den tekniska plattformen och designen av tjänster i prototypen lever troligen vidare och utvecklas så att det har inte varit bortkastade pengar och
- 2 Man måste vara försiktig med att driva ett projekt i konsortieform med många intressenter.

### ***Peter Svanfeldt, Computence AB – projektledare för affärsutvecklingsprojektet och de sista månaderna för hela Trans Net-projektet***

Peter kom i kontakt med BAS-projektet innan Trans Net hade etablerats. Han såg potentialen i projektet och arbetade inledningsvis tillsammans med mig för att få ihop en projektplan och projektdeltagare.

När Posten så småningom skaffade sig huvudmannskapet blev Peter ansvarig för affärsutvecklingsprojektet och så småningom ansvarig för hela projektet och kom alltefter projektet utvecklades att alltmer bli den drivande kraften och "sambandscentralen" mellan tjänsteproducenterna och Posten. Peter hade under en tioårsperiod arbetat i olika samarbets- och konsultroller med Bengt Norin – ytterst ansvarig i Posten Brev för bl a elektroniska tjänster.

Peter konstaterade inledningsvis vid min intervju med honom att Trans Net var leverantörsdrivet snarare än marknadsdrivet: Det var transportleverantörerna och inte köparna av transporttjänster som var initiativtagarna genom BAS-projektet och att det var dessa som kontaktat Posten för att få en drivare av projektet med ett egenintresse att leverera nät-tjänster och att marknadsföra tjänsterna.

Peter upplevde att transportaktörerna som inledningsvis varit pådrivande alltmer intog en försiktig och avvaktande attityd: Den integrerade produkten som skulle innehålla alla transportörer samt försäkring och betalning och som inledningsvis utgjort grunden för arbetet vittrade sönder. Den lösa sammanhållningen av tjänster liksom det faktum att varje tjänsteproducent prioriterade sina egna företags specifika kundkommunikationslösningar gjorde att prototypen när den visades för transportköparna upplevdes som "tunn".

Projektarbetet flöt enligt Peter administrativt och tekniskt bra men tjänsteproducenternas avvaktande attityd gjorde att Posten fick en allt starkare känsla att "leverantörerna inte var med". Posten beslöt då att lägga ner Trans Net.

Den avvaktande hållningen från tjänsteproducenterna gjorde enligt Peter att Posten blev allt försiktigare och den ömsesidiga försiktigheten gjorde att förutsättningarna för en kommersiell lansering blev för svaga.

På frågan om vad som kunde ha gjorts annorlunda menar Peter att Trans Net borde gått ut tidigare med marknadsacceptanstest och på så vis få Trans Net mer efterfrågestyrt än leverantörsstyrt. Projektorganisationen fungerade för produktionen av information men inte för att skapa ett företagande kring informations- och transaktionstjänster i transportsektorn.

## Analys och slutsatser

### Strategi

Från Postens sida var affärsidén att lösa kommunikationsbehoven åt en bransch som hade mycket att vinna på ökad produktivitet i relationen mellan transportleverantör och transportkund. Genom att branschen hade insett i BAS-projektet att ett samlat agerande från branschen var nödvändigt och att en fristående "marketmaker/nätoperatör" var en viktig förutsättning blev Postens intresse stort. Trans Net förvärvades från mig och verksamheten skulle kommersialiseras inom ramen för det nyligen (av Volvo-Data, Ericsson och SAS) förvärvade Scandinavian Information Link (SIL). På så vis skulle SILs "Memo Net" tillföras en tung branschapplikation som skulle generera en stor volym trafik genom en branschpassad form av elektronisk post. Från branschaktörernas (BAS) sida innebar Trans Net att den *trejepartsaktör* (nätoperatör och marketmaker) genom Posten gjorde grundidéerna i BAS-projektet genomförbara.

Så långt var allt väl: Posten fick en branschapplikation i Memo Net och transportbranschen sina kommunikationsproblem lösta och jag kände att jag hade ett nytt stort projekt att arbeta med.

Fanns det då några svagheter i det strategiska utgångsläget?

Först kan konstateras att parterna – Posten och transportaktörerna – inte gick in i ett gemensamt bolag med en gemensam strategi. Utgångspunkten var en förhandlingssituation där alla parter hade olika särintressen. Posten ville ta totalkommando över hela verksamheten och besluta ensidigt om teknologival, marknadsstrategi och organisation. Detta försatte transportörerna i en defensiv position. När transportföretagen var inträngda i en defensiv position och inte längre hade kontroll över verksamheten började deras intresse att svalna: Det var inte längre deras egendom utan Postens. "Om det är Postens "baby" så må väl Posten också betala för teknikutveckling och marknadsföring".

Misstänksamhet om vem som skulle vinna på Trans Net utvecklades bland transportföretagen. Bilspedition ansåg sig ligga före ASG i fråga om tekniskt utvecklade kundkommunikationssystem. BOL (Bilspedition On Line) och EuroBol hade visserligen inte nått några marknadsframgångar men var ändå överlägsna – tekniskt sett enligt Bilspedition – ASGs tjänst "Access". Skulle ASG dra fördel genom Trans Net var en fråga för Bilspedition. SJ var inte intresserat då de 200 stora SJ-kunderna redan var inne i ett integrerat system.

Sammantaget kan man se att även om kundnyttan skulle öka och branschens totala produktivitet skulle öka så var hoten för de enskilda aktörerna större än möjligheterna. Bilspedition och ASG skulle fransäga sig ett konkurrensmedel till Posten och skulle sinsemellan riskera att fransäga sig konkurrensfördelar. I denna situation av ömsesidigt misstroende drog Posten sig ur projektet.

## Marknad och tjänster

Såväl marknad som tjänster var hållbara och hade visat sig hållbara på andra internationella marknader. Den duopolitiska marknaden (ASG och Bilspedition) gjorde dock att effektiva blockeringar mot gemensamma och produktivitetshöjande IT-satsningar kunde genomföras.

## Teknologi

Teknologivalen blev som i de flesta andra IT-projekt producentstyrda. Posten och SIL dikterade teknologivalen och tjänsteproducenter och marknad skulle rätta in sig i ledet. Detta födde defensivitet hos tjänsteproducenterna (ASG, Bilspedition men även Postgirot och Nordbanken).

## Organisationskultur i Posten

Posten AB var 1994 ett statligt ägt aktiebolag med konkurrensutsatt verksamhet, som hade existerat som aktiebolag i ca ett år – med andra ord ett nystartat företag. Men Postens historia från statlig byråkrati i 350 år till konkurrensutsatt verksamhet är förvisso inte föremålet för denna fallstudie. Dock kan konstateras att Posten vid utvecklingen av Trans Net befann sig i ett brytningsskede. Den nya ledningen hade annonserat att Postens framtid låg i ett multimediasamhälle där Postens roll var att förmedla meddelanden – oavsett bärare av meddelandena. Men att gå från ett insamlande, sorterande och distribuerande av pappersburna meddelanden till en "elektronisk gateway" var givetvis en lång väg. Aktörer, personalkategorier, myndigheter och kunder var vana vid Postens traditionella roll. Nu skulle steget tas till en aktiv roll i ett multimediasamhälle. Trans Net kom kanske för tidigt för att Posten skulle vara organisatoriskt och marknadsmässigt berett att ta ledarskap i en helt ny marknadsmiljö. De tidigare konservativa normerna från "Postverket" störde det "Nya Postens" agerande.

## 5 Minitel

### Inledning

I Frankrike fanns i maj 1994 6,3 miljoner abonnenter som genom sin Minitel kunde nå 20 000 tjänster. En genomsnittsanvändare använde sin Minitel 1 timme per månad. I hemmen för att söka information i telefonkatalogen, ta reda på tågtider, boka charterresor, få lokal information från skolor och myndigheter, handla på postorder, kolla banktillgodohavanden, betala räkningar, få stöd vid tentamina och läxläsning, kolla upp lokal trafikinformation eller spela dataspel eller prata anonymt med andra abonnenter. Genom Minitel kunde mycket skötas från hemmet enklare, bekvämare och roligare än man gjorde det innan Minitel fanns tillgängligt.

På företagen hade Minitel inneburit en lika stor omvandling. Bankärenden, myndighetsinformation och bokningar, finansiell information är exempel på information som användes av de flesta företag med hjälp av Minitel. I olika branscher hade utvecklats specialtjänster: I transportbranschen kunde lastbilägarna söka last vid returkörningar och fraktköpare söka det mest kostnadseffektiva transportsättet, i sjukvården använde läkare Minitel för att få "expertstöd" vid diagnoser, kolla läkemedel och dess biverkningar. Mediabranschens journalister kunde när som helst och var som helst få de senaste telegramnyheterna från nyhetsbyråer och övrig press. Kort sagt hade Minitel under sin 10-åriga existens förändrat informations- och kommunikationsbeteendet i grunden för både företag och privata hushåll. Minitel var en av grundpelarna i Frankrikes insteg i "informations- och kunskapssamhället".

En ständigt återkommande fråga har varit om Minitel är lönsamt. Ett enkelt svar på om ett infrastrukturellt megaprojekt är lönsamt torde knappast kunna ges. Låt oss bara inledningsvis konstatera att Minitel blivit lönsamt för en mängd aktörer i det franska näringslivet och i förvaltningen: En postorderbeställning genom Minitel kostade (enligt uppgifter från Les Trois Suisses) ca 2 Fr, en brevbeställning 12 Fr och en telefonorder 20 Fr i administrationskostnader. 20 % av postorderföretagens totala beställningar gick 1994 genom Minitel. Med 2 miljoner postorderbeställningar per år genom Minitel blev besparingen för postorderföretagen 2 miljoner x 10 Fr (lågt räknat) 20 miljoner Fr i årligen inbesparade administrationsomkostnader. I stort sett samma resonemang och kalkylsätt gällde för de flesta serviceföretag och sociala institutioner: banker, försäkringsbolag, socialkontor, skolförvaltningar, transport och resesäljare m fl. Utan minsta tvivel kan konstateras att Minitel blivit mycket lönsamt på grund av rationaliseringar av kommunikations- och informationsflöden. Är Minitel lönsamt för DGT (Direction Général de Télécommunication)? Svaret är osäkert och ska analyseras något mer längre fram i detta kapitel. Omfattande investeringar gjordes från 1970-talets mitt i terminalutveckling, nätutveckling, forskning och utveckling, i etablerande av Transpac

(motsvarande svenska Datapak)) samt inte minst i terminalinköp. Miniteltrafik utgjorde 1994 40 % av omsättningen i Transpac och Transpac var lönsamt vilket det knappast skulle varit utan Minitel. Om Minitel i sig har varit eller blir lönsamt beror i hög grad på avskrivningstiden på terminaler och nätinvesteringar.

Men om vi istället ställer frågan ur ett annat perspektiv kommer lönsamhetsanalysen i ett annat läge. Minitel var en del av en infrastrukturell satsning för att höja franska folkets datamognad, utvidga telefonin till telematik, höja kompetensen i den franska elektronik- och telekommunikationsindustrin för att nå framgångar i internationell konkurrens. Sett ur det perspektivet har Minitel varit måluppfyllande och bidragit till en snabb fransk utveckling av informations- och kunskapssamhället. Ingen motsvarande framgång i detta avseende finns i andra länder. Det alla politiker och debattörer i industriländerna 1994 ropade efter i namn som "electronic highways" och IT-utveckling genomförde fransmännen med förbluffande konsistens och logik under 1980-talet. Låt oss i det följande se hur situationen såg ut vid Minitels start och sedan följa projektet fram till mitten av 1994.

## Bakgrund

1974 hade Frankrike mindre än 6 miljoner telefonabonnemang med ca 50 miljoner innevånare. Storbritannien hade 12 miljoner abonnemang med ca 50 miljoner innevånare och Sverige hade ca 7 miljoner abonnemang med 8 miljoner innevånare. Det franska telefontätet var underutvecklat och väntetiden för att få ett telefonabonnemang installerat översteg ett år!

Under en stor del av efterkrigstiden hade Gaullismen styrt Frankrike – först genom Charles de Gaulle och sedan genom Georges Pompidou. Stora resurser hade anslagits för att Frankrike skulle förbli (eller åter bli) en stormakt. Krig i Vietnam och Nordafrika för att bevara Frankrikes världsbetydelse hade förts. Frankrike hade utvecklat och testat en egen atombomb. En fransk rymdsatsning med egna raketer och satelliter hade genomförts. Frankrikes ära och storhet tog också bisarra uttryck som när de Gaulle utropade "Leve det fria Quebeck" vid ett besök i Montreal. På hemmaplan hade mycket blivit eftersatt: Infrastrukturen för transporter, informationsteknologi, industri och näringsliv hade fått betala stormaktsdrömmarna.

Den 19 maj 1974 valdes Valéry Giscard d'Estaing till Frankrikes president. Den Gaullistiska stormaktsdrömmen var över. d'Estaings budskap var modernisering och industriell och informationsteknologisk utveckling. I oktober 1974 utnämndes Gérard Théry till "Directeur Général de Télécommunication" dvs den högste chefen under motsvarande fackminister (ministre de PTT). Théry var en drivande tekniker med god insikt i vad modern telekommunikation handlade om. Hans uppdrag var att modernisera det franska telenätet med senaste teknologi, att stärka Frankrikes konkurrenskraft inom telekommunikation och informationsteknologi, att



öka antalet telefonabonnemang med 2 miljoner per år och att föra Frankrike in i kommunikationssamhället och där ge Frankrike en ledande roll.

Utgångsläget kan rubriceras som en katastrof eller en kris – ordvalet är oväsentligt. Hela den franska telekommunikationsförvaltningen omorganiserades och omgrupperades, nya verksamheter planerades och projekterades, nät och växlar skulle moderniseras. Allt skulle ske med fransk teknologi och av franska företag – ofta statsägda – och tiden var knapp.

Telekommunikationssatsningarna var förvisso inte de enda industripolitiska satsningarna: snabbtåg, Concorde, atomenergi är andra områden där Frankrike genom industripolitiska aktiviteter skulle skaffa sig en internationell konkurrenskraft. Men vad gäller telekommunikation menade Giscard d'Estaing i ett av sina första tal som president att "för att förbättra produktionen och handelsbalansen, för att exploatera nya marknader, för att göra nya affärer så måste man först och främst kommunicera— Mot den bakgrunden är situationen inom telefonin en verklig nationell katastrof".

*Prestel* hade under mitten av 1970-talet utvecklats först under namnet Viewdata och senare under namnet *Prestel* av den legendariske Sam Fedida. *Prestel* utvecklade system och tekniker under 70-talets andra hälft och de tekniska systemen väckte stor uppmärksamhet vid mässor och konferenser och i internationell press. System, programvaror och licenser såldes till många länder – bl a Tyskland. 1977 besökte Gérard Théry England och fick *Prestel* presenterat av dess dåvarande kommersiella chef Roy Bright.

Théry's slutsatser efter mötet var att britterna låg långt före alla andra länder både tekniskt och kommersiellt men *Prestel* ändå var snett ute: systemet var för centraliserat så kommunikationen skulle bli för dyr. *Prestel* terminalerna kostade 1000£ (10 000 kr) vilket ingen skulle köpa. Tankar utväxlades mellan Théry och en av hans medarbetare som gick ut på att en billig terminal – 500 Fr – med ett decentraliserat nät skulle få ner kommunikationskostnaden. Genom att elektronifiera telefonkatalogen skulle man spara 25 miljoner ton papper per år och ännu mer allteftersom antalet telefonabonnemang ökade med 2 miljoner per år. Enligt många historier, anekdoter och skrivna rapporter är det under flygresan hem från London som Minitelkonceptet föds.

Projektgrupper och utredningar följde liksom förankringar i regeringen och ledde så småningom fram till att Théry vid en konferens, Intelcom 79 i Dallas, kunde annonsera att Frankrike skulle starta ett stort allmänt videotextprogram med gratis terminaler för telefonkatalogtjänst och ett större försöksprojekt med alla tänkbara tjänster som bank, handel, media m m i Vélizy och att fullskalig verksamhet för att successivt ge alla telefonabonnenter en terminal (vad som senare döptes till Minitel) skulle genomföras fr o m 1982/83 och framåt.

Allt tycktes utvecklas enligt de ursprungliga planerna som börjat preciseras fr o m 1979. Projektet låg i linje med regeringens moderniseringsambitioner för bl a telekommunikation. Tekniker i olika företag och avdelningar inom DGT förde visserligen animerade diskussioner om tek-

niska dellösningar i främst nätuppbyggnad och tekniska metoder för att ge underlag för fakturering av abonnenter men sådant är ett naturligt inslag i stora tekniska projekt av detta slag.

Men under 1980 började debatten komma igång och ifrågasättandet av att förse telefonabbonenterna med en bildskärm växte allt starkare. Till att börja med kom ifrågasättandet tämligen oorganiserat från enskilda debattörer och politiker. Under 1980/81 började de stora dagspressorganisationerna att agera. De stora inflytelserika tidningarna uttryckte djup misstro mot terminalprojektet. Om småannonser, platsannonser, bilhandlarsbörser m m började utvecklas skulle det innebära ett fundamentalt hot mot tidningarnas ekonomi och därmed ett hot mot tidningarnas utgivning och därmed ett hot mot det fria ordet och mot hela det demokratiska systemet.

Le Mondes chefredaktör uttryckte exempelvis sådana synpunkter i en ledare med titeln: "Videotex, är det den tryckta dagspressens dödgräva-re?" Samtidigt uppvaktade de franska tidningsutgivareföreningarna regeringschefen Raymond Barre med allehanda krav för att säkerställa pressens ställning och överlevnadsförmåga eller med krav att stoppa Minitel. De fackliga organisationerna för tryckare, grafiker och journalister stämde in i kören och utvecklingen av Minitel hade kommit in i sin första kris. Pressen fick försäkringar från presidenten att Minitel endast var en fråga om en effektivare distribution av telefonkatalogen till abonnenterna och inte något som kunde hota den tryckta pressens ställning vare sig som nyhetsmedium eller annonsmedium.

Pressen kände sig nöjd men Minitelprojektets aktörer blev oroliga över projektets möjligheter att genomföras. Efter många förhandlingar och gemensamma arbetsgrupper från pressen och DGT lyckades man nå en kompromisslösning. Tidningarna skulle få ett eget telefonnummer där de skulle ges möjlighet att i frihet från andra aktörer utveckla nyhets- och annonstjänster. Med hänsyn till denna speciella tjänsts innehåll gavs den namnet "Kiosken" – det är ju i kiosken man köper sina tidningar.

I och med denna kompromisslösning kunde planeringen av det första försöksprojektet i Vélizy (förort söder om Paris) fortsätta ostört och projektet med att testa den elektroniska telefonkatalogen (L'annuaire électronique) i Rennes (i Bretagne) kunde också planeras ostört.

## Kronologisk beskrivning av viktiga händelser

1981

- |              |  |
|--------------|--|
| jan -81      | Första tekniska testerna i Vélizy  |
| mars -81     | De första tjänsterna testas av 100 användare   |
| 21 april -81 | Telic Alcatel levererar de första 300 000 terminalerna till Vélizy dagar före presidentvalet |
| 10 maj -81   | Mitterand blir vald till president   |
| 22 maj -81   | Louis Mexandeau utses till PTT minister  |

- 27 maj -81 Mexandeau uttalar sig positivt om fortsatt utveckling av telekatalog, och Vélizy är odiskutabelt viktig för export och industriutveckling
- 9 juli -81 Officiell invigning av Vélizy av Mexandeau
- 6 aug -81 Jaques Dondoux efterträder Gérard Théry som directeur général för DGT
- sept -81 Tjänsteproducenterna ansluter dina datorer till Vélizy
- 1982
- 3 mars -82 Jaques Dondoux annonserar att l'annuaire électronique ska testas i Ile de France (Paris) och att allt härnäst går under namnet Minitel
- april -82 Öppning av utbildnings- och undervisningstjänster i Minitel
- maj -82 Test med betalningar genom smart card
- juni -82 Publika terminaler i Grenoble
- juni -82 La Picardie, le Nord Pas de Calais blir pilotregioner för l'annuaire électronique
- sept -82 Första installationerna av "telebetalning" genom smart card
- okt -82 Gretel öppnas i Strassbourg. Tjänst från tidningen "Dernière Nouvelles d'Alsace"
- nov -82 Andra beställningen av terminaler – 200 000 från Telic Matra och 100 000 TRT-Radio-Tecnique (Philips)
- dec -82 Totala antalet installerade terminaler uppgår till 11 000
- 1983
- 3 maj -83 DGT presenterar för 700 tjänsteproducenter öppning av "Teletel professionnel" och annonserar Kiosken reserverad för pressen
- hösten -83 Öppning av det nationella Teletel-nätet
- nov -83 Le Parisien Libéré öppnar sin tjänst. Tidningen Libération öppnar en tjänst för 200 hotell i Paris
- dec -83 Öppning av l'annuaire électronique i Ile de France. 110 000 Minitel vid slutet av året
- 1984
- febr -84 Öppning av l'annuaire électronique i Basse Normandie Provence, Alpe Cote d'Azur, Alsace, Lorraine m fl
- maj -84 Öppning av Kiosken för pressen
- Mexandeau annonserar att man passerat 200 000 terminaler och att i slutet av 1984 totalt 530 500 terminaler ska vara distribuerade
- 1985
- Öppning av l'annuaire électronique i Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc Roussillon och Nante Normandie

- 14 mars -85 Ministern för PTT presenterar i konseljen ett bokslut för Minitel fram t o m 1984
- 530 000 terminaler distribuerade
  - 1 000 tjänster tillgängliga
  - Antal uppringningar i jan -85 var 8 miljoner varav 3 miljoner till telefonkatalogen och 5 miljoner till övriga tjänster
  - 5 000 personer arbetade med Minitel hos DGT och tjänsteproducenterna
  - Kostnader för programmet hade hittills varit:
 

– Förstudier och utveckling	300 Mfr
– Försöksverksamhet och stöd till tjänsteproducenter	150 Mfr
– Material, hårdvara och nätutveckling	<u>3 000 Mfr</u>
	3 450 Mfr
- 7 maj -85 Öppnande av den nationella telekatalogtjänsten vilken gav tillgång till 23 miljoner abonnenter
- juni -85 Transpac brakade ihop på grund av Miniteltrafiken
- dec -85 Totala antalet Minitel 1 217 000 stycken
- 1986
- sept -86 De första annonserna på gatan om rosa sidorna
- dec -86 Jaques Dondoux lämnar DGT och efterträds av Mareek Roulet
- 290 miljoner uppringningar på övriga tjänster
  - 30 miljoner timmar uppkopplingstid
  - 4 000 tjänster
  - 800 Mfr till tjänsteproducenterna i Kiosken.
- 1987
- sept -87 Nya telefonnummer och nya tariffer för professionella tjänster 3616 och 3617
- dec -87 3,5 miljoner terminaler vid slutet av året
- 1988-93
- Antalet Minitel ökar från 3,5 miljoner till 6,3 miljoner
  - Antalet tjänster ökar från 4 000 till 20 000
  - Nyttot användningen blir alltmer avancerad
  - Sex- och pornografitjänster minskar drastiskt
  - Fler taxor för olika typer av professionella tjänster
  - Minitel är etablerat som ett praktiskt kommunikationshjälpmedel hos allt större grupper på företag och i hushåll.

## Intervjuer med Minitelaktörer

### Minitelprogrammet

#### **M F Kretz, France Télécom**

France Télécom utvecklade efter experiment kring 1980 och på basis av internationella erfarenheter ett nationellt system för:

- Information
- Transaktion
- Kommunikation

M Kretz framhöll några av de systemegenskaper som bedömts viktiga för framgång:

- Öppen systemdesign som medför *låga kommunikationskostnader*
- *Anonymitet* för användaren och *alla kostnader knutna till telefonräkningen*
- *Standardiserad kommunikation med enkla och billiga terminaler*
- *Gratis utdelning av terminaler – inledningsvis – med en bärande tjänst – telefonkatalogen*
- Enkel och lättbegriplig taxestruktur

- Teletel 1	7,30 Fr/tim
- Teletel 2	21,90 Fr/tim
- Teletel 3	75,10 Fr/tim

### Bärande tjänster 1993

1 Telefonkatalog	25 %
2 Bank och finans	15 %
3 Resor och transport	15 %
4 Branschdatabaser	10 %
5 Media	10 %
6 Handel	10 %
7 Övrigt (som lokal info, offentlig info, små serviceprod)	15 %

(Procentdelarna baserar sig på marknadsanalyser genomförda av France Télécom 1991–92)

### Framtiden

De större framtidsinriktningar som utgör France Télécoms strategi kan summeras i följande punkter:

- Inga fler gratisterminaler eftersom den kritiska massan är nådd (alla terminaler knutna till abonnemang).
- Fler taxeklasser som medger företag med mer kvalificerade tjänster att med lönsamhet gå in i systemet.
- Utveckling och diversifiering av terminalsortimentet med fler "add-on-funktioner".
- Télépayment som ett viktigt inslag i att förverkliga integrationen mellan *information, beställning och betalning* samt att i sig rationalisera betalningsströmmar.
- Högre hastighet i kommunikationen.
- Smartkortläsare i allt fler terminaler.

I ett längre perspektiv utveckling av system för bild och ljud.

## Bank och finanstjänster

### *M X Viollet, Banque Nationale de Paris*

M Viollet beskrev bank- och finanstjänster utifrån Banque Nationale de Paris (BNPs) perspektiv. BNP omsatte 1993 36 miljarder Fr och hade 45 000 anställda på 2 000 kontor. Antalet privatkunder uppgick 1993 till 4 miljoner medan antalet företagskunder var 400 000 st.

BNPs engagemang i Minitel kunde enligt M Viollet beskrivas i tre faser:

- 81–85 experiment
- 85–88 kommersiell tillväxt
- efter 88 "industrialisering och stordrift".

Strategiskt såg BNP Minitel som både en ny distributionskanal, en ny kundservice och som en inkomstkälla i sig.

Till de ekonomiska fördelarna med Minitel såg BNP:

- En ny inkomstkälla
- Ett produktivitetsokningsinstrument
- Minskning av betjäning "över disk" och
- Ett nytt betalningsmedel.

Till de marknadsmässiga fördelarna räknade BNP:

- Ny form av kundrelation
- Bättre kundservice
- Ökad kundtrohet och
- Komplettering av reklam och annan marknadsföring.

BNP hade två huvudtyper av tjänster: en abonnerad "fullservicetjänst" och en "kiosktjänst". Fullservicetjänsten "Téléservice BNP" var knutet till ett abonnemang som kostade mellan 80 och 130 Fr per månad för professionella användare och 33 Fr per månad för privatpersoner. Till detta kom

endast kommunikationskostnad som uppgick till mellan 0,13 och 0,37 Fr per minut beroende på tiden på dygnet.

I Téléservice BNP kunde abonnenten få tillgång till hela sortimentet av elektroniska banktjänster: kontouppläggningar, kontotransaktioner de senaste 30 dagarna, överföring till andra konton, kreditansökningar, aktieinformation, portföljinformation och analys m m. Dessutom som i de flesta Miniteltjänster ett "messenger" dvs elektronisk post/konferenssystem.

Kiosktjänsten (BNPTEL) utan abonnemang var av såväl marknads- som säkerhetsskäl betydligt mindre kvalificerad. Huvudtjänsten var även här kontoinformation men det gick inte att påverka kontona. I övrigt fanns inom BNPTEL även en mängd informationstjänster, främst börs och andra finansiella marknader.

Förutom att vara en intäkt i sig var avsikten med BNPTEL att vänja konsumenten vid elektroniska banktjänster så att de senare skulle teckna ett abonnemang.

Den abonnerade tjänsten "Téléservice BNP" hade 1993 227 000 abonnenter varav 180 000 privatpersoner. Abonnemangsinträktena uppgick till drygt 10 miljoner per månad. Abonnenterna var mest högre inkomsttagare: "executives" och "managers" samt fria yrken och 61 % av abonnenterna var mellan 25 och 45 år gamla.

## Handel i Minitel

### *M Bernard Siouffi*

Handel av olika slag hade kommit att bli en av de dominerande delarna av Minitel. Postorderhandeln intog här en särställning och de största postorderföretagen La Redoute och Les Trois Suisses hade 1993 mellan 10 och 20 % av sin omsättning genom Minitel, vilket betydde för bara dessa två företagen en omsättning uppgående till ca 2 miljarder Fr genom Minitel. Det betydde också för t ex Les Trois Suisses att ca 10 000 order per dag kunde tas emot genom Minitel.

För postorderföretagen betydde Minitel dels en ny marknadskanal: en ny dörr till vår butik (= katalogen), dels ett rationaliseringsinstrument och dels ett nytt kompletterande "direkt marketing" instrument.

De tjänster som postorderföretagen levererade genom Minitel var följande:

- Ta emot order
- Följa upp leveranser
- Rabatterbudanden
- Katalogbeställning
- Generell information.

Av den totala handeln i Frankrike gick 2 % via Minitel. Handeln i Minitel fördelade sig på varuslag enligt nedan:

- 8,2 % Allmän ospecificerad handel (närmast detaljhandel utom mat)
- 10,0 % Mat
- 12,0 % Kläder
- 22,0 % Böcker och liknande
- 45,0 % Tyger, linne, sängkläder, gardiner etc

Branschen räknade med att postorderhandeln 1996 till 95 % kommer att bestå av teleshopping – telefon och Minitel.

Intressant var att notera den genomsnittliga orderstorleken per beställning via olika media:

Post	295 Fr/order
Telefon	481 Fr/order
Minitel	524 Fr/order

Man beställde mer och också oftare om man var Minitelkund. M Siouffi gav några förklaringar:

- Det fanns alltid ett extraerbjudande
- Kunden var oftast i en starkare position genom mediet i sig
- Tillgänglighet 24 tim/dygn 7 dagar i veckan
- Interaktiviteten: dvs den egna kontrollen över genomförandet av beställningen.

Fördelarna för kunden med Minitel ansåg M Siouffi uppenbara:

- Ökad tillgänglighetsservice
- Bättre priserbjudande
- Bättre produkter
- Bättre information om leveranser m m.

Fördelarna för det säljande företaget kunde beskrivas genom:

- Billigare ordermottagning
- Ökad kundservice
- Ökad tillgänglighet av produktutbudet
- Enklare att arbeta med flexibel prissättning och rabatter
- Integrerad betalning.

## Resor i Minitel

### *M Gilles Janssz, Soutair (charterbolag ägt av Air France)*

Olika former av reseinformation och resebokning tillhörde de mest populära tjänsterna i Minitel. SNCF (motsvarande SJ) stod ständigt bland de tre första i tio-i-toppmätningar över populära tjänster. Flygtider från framför allt Air Intaire (inrikesflyg) och Air France hade höga "tättarsiffror och hög uppskattning".



Bokning av platsbiljetter hos SNCF gick bra medan flygbokningar hos t ex Air France ännu inte fått genomslag. Förklaringen menade Jansz vara att en flygbokning dels ofta kräver hotell dels utförs genom sekreterare (affärsresor) med speciella vanor och resebyråkontakter och utan någon utpräglad prismedvetenhet.

Olika former av charter var däremot starkt växande, dels genom rena charterarrangemang som presenterades i katalog, dels billiga förbokade reguljärbiljetter.

M Jansz menade att charter var lätt att boka via Minitel medan reguljärflyg var svårare. Vid reguljärflygbeställning måste man bestämma fler saker själv och ofta från olika leverantörer (hotell, transfer, mat m m). Det kunde vara krångligt för en affärsresenär medan en privatresenär kunde uppleva att det tog så lång tid att Miniteluppkopplingen blev dyr.

Soutair hade två tjänster. 3615 charter med 800 uppringningar per dag och 3615 Eldo med 2 500 uppringningar per dag.

Den enkla bokningen av vad vi kallar "ospecificerad charter" dvs mer eller mindre förbokade reguljärflygningar var den största framgången följt av enkla charterbokningar – ofta andra resenärer. Generellt såg resebranschen en snabb ökning av Minitel. 15 % ansågs rimligt för branschen 1996.

## Massmedia i Minitel

### *M Antoine Beaussaut, Le Parisien*

Massmedia i Frankrike var länge (80–84) motståndare till Minitel: Det var ett hot mot annonsmarknaden och därmed ett hot mot demokratin. Lösningen på konflikten mellan tidningarna och France Télécom blev så småningom att tidningarna tilldelades ett eget telefonnummer, den sk Kiosken, där i stort sett bara tidningarna skulle få finnas. Numret till "Kiosken" blev 3615.

När väl denna överenskommelse träffats mellan tidningarnas förhandlingsorganisationer och France Télécom brast fördämningarna vad gäller kreativitet:

Allt från börsanalyser, nyheter med sekunds snabb uppdatering, pryl-torg, arbetsmarknadsannonser, bilar, båtar etc till kontaktannonser, erotiska samtal, gruppsamtal m m tog form och blev uppskattat, debatterat fördömt med het intellektuell och känslomässig glöd – ingen var oberörd och Minitel blev känt hos var fransman med olika förtecken.

Dataspel, horoskop och sportservice var andra områden som kom att komplettera tidningarnas utbud av redaktionell text och annonser. Gemensamt för alla tidningarnas tjänster var att intäkten låg i själva informationen snarare än i rationalisering (banker och handel) eller marknadsföring (reseföretagen).

I ett branschperspektiv växte mediaföretagens inkomster ohejdat under treårsperioden 1985 t o m 1987. 1987/88 gick luften ur ballongen dels på grund av de snabbt ökande antalet tjänster: antalet tjänster främst inom media och underhållning växte mycket snabbare än antalet terminaler:

20 % tillväxt i antal terminaler och 100 % tillväxt i media och underhållningstjänster per år. Terminalanvändarna blev också mer nyttoinriktade – de första dataspelen och de första erotiska flerpersontalerna kanske var stimulerande men den stora majoriteten av Minitelanvändare drog sig från den typen av tjänster och började betrakta Minitel som en kvalificerad telefon. Förälskelsen och det nya okända var kanske en nödvändig krydda för att väcka intresset men det krasst nyttiga blev det hållbara.

För Le Parisien fick den ovan beskrivna utvecklingen drastiska konsekvenser: Strålände vinstsiffra (30–40 % på omsättningen 1985–87) och tillväxtsiffror på 200–300 % per år förbyttes i storförlust och omsättningsminskning på ca 40 % under 1988.

Le Parisien som flera andra tidningar bytte "management" för sina "Electronic Services". Uppbyggda dataavdelningar skrotades och de tjänster som prioriterades lades ut på servicebyrå. För Le Parisiens del innebar detta en omsättningsminskning på ett år från 80 miljoner Fr till 35 miljoner Fr och minskning av personal från ca 80 till ca 30 under 1988.

Marknadsmässigt innebar omstruktureringen en fokusering på produkt/marknadsområden som matchade företagets kompetens: En exklusiv sporttjänst "Equipe" utvecklades i samarbete med dotterbolaget Equipe – den dominerande franska sporttidningen. En generell nyhets-service och annons-service bevarades och andra specialområden utvecklades successivt. M Beaussaut påpekade att utvecklingen hade varit likartad på andra områden: mat- och vintidningarna satsade på recept och affärstidningarna utvecklades till domanterna inom området affärsinformation.

Grundbudskapet från M Beaussaut kan sammanfattas:

- Gå in tidigt för att få kunskap
- Satsa på dina specialområden (marknader och kompetenser)
- Marknadsför hårt produkter och tjänster som du vill genomföra
- Dra dig ur fort om responsen inte kommer
- Ge stor akt vid dialogen utifrån kundens perspektiv
- Stirra inte för mycket på synergieffekter med tidningsutgivningen (annat än modertidningens marknadsföring)
- Gå försiktigt fram när det gäller investeringar i teknik.

### **Minitels lönsamhet**

Som diskuterades inledningsvis i detta kapitel var Minitel initierat som en del i utvecklingen av det franska telenätet och av fransk telematik. Såväl i Frankrike som i andra länder började lönsamheten i Minitel diskuteras i ett mer avgränsat perspektiv: Var det lönsamt för France Télécom? Mot denna bakgrund gav France Télécom 1990 revisionsföretaget Cooper & Lybrand i uppdrag att göra en total och genomgripande revision av hela den franska videotextsatsningen för perioden 1984 till 2000. Nedan följer ett fritt översatt utdrag ur Cooper & Lybrands rapport (källa: La lettre de Télétel nr 23-1992):

"De räkenskaper som vi granskat innefattar samtliga intäkter och kostnader i anslutning till videotexprogrammet uttryckt i FFr 1990. Revisionen grundar sig på verkliga kostnader och intäkter under perioden 1984-90 och på en försiktig prognos för perioden 1991-2000. —Vår revision inkluderar även kapitalkostnader och avskrivningar för programmet med genomsnittsräntor under perioden 1984-90. Vidare antas att programmet fortsätter efter år 2000 och terminaler och nät har därför givits ett restvärde. —

— Enligt räkenskaperna blir det ackumulerade resultatet för perioden 1984-2000 inkluderat även utvecklingskostnader för 1984 uttryckta i FFr 1990 en vinst uppgående till 4,3 miljarder FFr och kan sammanfattas såsom i nedanstående ackumulerade resultaträkning 1984-2000.

*Intäkter i miljarder FFr*

Trafikintäkter	28,3
Hysesintäkter 1)	13,4
Andra intäkter	18,4
Summa intäkter	60,1

*Kostnader i miljarder FFr*

Terminaler 2)	23,4
Nät 2)	17,2
Andra kostnader	15,2
Summa kostnader	55,8

Resultat	+ 4,3
----------	-------

- 1) Utan abonnemang och hyresintäkter för de terminaler som ingick i telefonkatalogprogrammet.
- 2) Inkluderande kapital och avskrivningskostnader för terminaler och nät."

Som vi ser uppvisar både kostnader och intäkter mycket stora tal vilket bl a gör att avskrivningstid och kapitalkostnader kan slå hårt både positivt och negativt på kalkylen. En svaghet i kalkylen är givetvis att historiska data blandats med osäkra prognosdata och vill man vara elak kan man med fog påstå att sättet att kalkylera och revidera närmast kan ses som en partsinlaga från France Télécom med utnyttjande av ett välrenommerat revisionsföretag som Cooper & Lybrand för att ge ett tillförlitligt intryck.

Sammanfattningsvis kan vad avser lönsamheten i Minitelsatsningen konstateras att

- 1 Kalkylerna ur France Télécoms perspektiv är alltför osäkra och det går lika bra att argumentera för att det har gått och kommer att gå med förlust som det går att argumentera för att det i ett perspektiv fram till 2000 och längre är ett mycket lönsamt projekt för France Télécom.

- 2 En samhällskalkyl är alltid osäker och bygger på ett antal värderingar och antaganden. Någon sådan kalkyl med kvalitetskrav genomförd av oberoende forskare har enligt författarens kännedom inte genomförts. Skulle den ha genomförts skulle slutresultatet troligen ha blivit mycket positivt.
- 3 En stor fråga i en framtidskalkyl för Minitel är om Minitel kan expandera och förfinas med nya teknologiska möjligheter eller om fransmännen målat in sig i ett hörn med valda och på 90-talet föräldrade lösningar.
- 4 Minitelprogrammet hade stora ambitioner vad gäller fransk teknologiexport. Här kan konstateras att Minitels framgångar utanför Frankrike varit ytterst måttliga. Om detta beror på fransmännens oförmåga att sälja produkter och tjänster i den anglosaxiska världen eller om det beror på några av Minitels egenskaper torde vara omöjligt att besvara.

## Analys och slutsatser

### Affärsidé och strategi

Affärsidén var en nationell satsning på modernisering av infrastrukturen. Minitel var en viktig del av denna satsning. Som Valéry Giscard d'Estaing uttryckte det så kunde inga affärer genomföras utan att det fanns förutsättningar för att kommunicera. Affärsidén var att i grunden utveckla telefonin till telematik för att stärka fransk industri och konkurrenskraft. Minitel bidrog på ett avgörande sätt att placera Frankrike på kartan som en ledande IT-nation.

Strategin tog sin utgångspunkt i den elektroniska telefonkatalogen som skulle spara miljoner ton papper. I Vélizy-projektet växte banktjänster, branschtjänster och postorder upp. Sammantaget kan sägas att Minitel- verksamheten genom en entreprenoriell ledning, stor frihet och väl tilltagna resurser lyckades med det inget annat land eller projekt lyckats med – en storskalig datakommunikation.

## 6 Tele Guide – efterföljaren till Telebild och Minitels svenska motsvarighet

### Inledning

Efter åtta månaders kommersiell verksamhet hade Tele Guide i Sverige gått från ingenting till 25 000 betalande abonnenter och från ingenting till 140 nya elektroniska informationstjänster. (Minitel hade efter 12 månader 11 000 terminaler utplacerade).

Denna marknadsframgång för Tele Guide i Sverige ser jag som uppenbar – andra bedömare kan ha en annan syn. Grunden hade som jag ser det lagts för en informationsteknologisk revolution på en massmarknad för elektroniska informationstjänster.

Ett smart card hade utvecklats och 25 000 kort hade distribuerats till abonnenterna. Tele Guide var på så vis ett av Europas största smart card-projekt. Kortet möjliggjorde säkra transaktioner som tillfredsställde t o m bankernas rigorösa säkerhetskrav.

Ägarna till Tele Guide (Esselte, IBM och Televerket) hade i olika avsiktsförklaringar deklarerat för marknaden att Tele Guide var en långsiktig och stor finansiell satsning såväl tekniskt som marknadsmässigt. Efter åtta månaders kommersiell verksamhet lades ändå Tele Guide ner, organisationen avvecklades och nätet stängdes. Sverige hade missat chansen att göra ett informationsteknologiskt genombrott och att integrera smart card-teknologin med videotexinformation genom en enkel standardiserad och användarvänlig dialog. Allt var förvisso inte bra. Tjänsteutbudet var magert och identifieringen av målgrupper och tjänster var bristfällig. Med den ensidiga satsningen på hushållsmarknaden var prissättningen felaktig: 400 % dyrare än Minitel. De tekniska valen av nät och terminal har kritiserats av många och bristerna var väl kända av företagsledningen. Sådant hade kunnat rättas till speciellt som de centrala aktörerna kände till bristerna. I stället för att lära sig och rätta till fel beslöt ägarna att lägga ner hela verksamheten efter bara 8 månader.

Vilka var orsakerna till nedläggningsbeslutet? Svek marknaden – knappast, 25 000 abonnenter efter åtta månader var enligt min bedömning en obestridlig framgång även om abonnentstrukturen hade brister med uppsägningar och uteblivna betalningar. Var teknologin bristfällig – i vissa delar vad gäller nätdesign och terminalval men det var ändå ett raffinerat nytt sätt att integrera smart card med ett nät för information och transaktioner från PC eller en enkel telefon med inbyggd bildskärm.

Orsakerna till Tele Guides nedläggning får sökas i andra faktorer.

## Bakgrund och projektverksamhet

Utvecklingen gick trögt för den svenska allmänna videotexttjänsten. Visserligen hade tillväxten inom vissa smala nischer varit acceptabel t ex börskurser till bankernas lokalkontor, bilregisterinformation till bilhandeln m fl Telebilds tjänster men antalet abonnenter hade som helhet utvecklats långt under dåvarande Televerkets och andras prognoser.

Mot bakgrund av den tröga svenska utvecklingen och inspirerade av den franska Minitelutvecklingen tog jag i kontakt med ett antal storföretag som tillika var videotextaktörer initiativet att starta projektet Tele Guide. Projektet startade i augusti 1987 med målsättningen att

- 1 Studera den franska utvecklingen såväl vad som avser teknologi, nät och terminaler som vad avser utbudna tjänster och marknadsstrategier.
- 2 Analysera i vilken utsträckning och på vilka områden erfarenheterna i Frankrike kunde nyttiggöras i en svensk storskalig videotextsatsning.
- 3 Analysera hur informationsteknologiska landvinningar från Minitels start i slutet av 1970-talet till slutet av 1980-talet kunde nyttiggöras i en Tele Guide-satsning samt
- 4 Driva ett pilotprojekt med 100 hushåll i Västerås.

Projektet finansierades av de deltagande företagen dels genom en projektavgift och dels genom att ställa egna tekniska och personella resurser till projektets förfogande. Huvudfinansiär och nätleverantör var Televerket. Projektet genomfördes under en dryg ettårsperiod med start hösten 1987 och projektavslutning vid årsskiftet 1988/89.

Mitt initiativ att starta Tele Guide var främst motiverat av att jag på ett så snöpligt sätt tvingats lämna Telebild. – Revansch var på så vis förvisso ett av mina motiv, men mitt främsta motiv var att jag trodde starkt på affärsidén att starta en svensk motsvarighet till franska Minitel.

## Projektorganisation

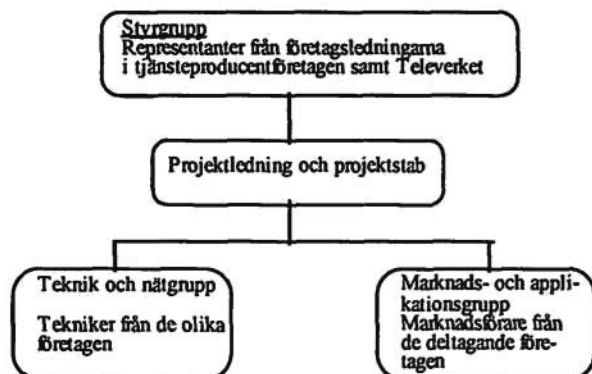
En liten projektledningsgrupp bestående av 4 personer bildades vid projektstarten: med mig själv som projektledare, en projektassistent/sekreterare (Barbro Orrung) och två erfarna specialister på videotextområdet Tomas Ohlin och Thomas Persson. Från varje deltagande företag utsågs en teknisk representant och en marknadsrepresentant. Projektledningen rapporterade fortlöpande projektet till en styrgrupp med företagsledningsrepresentanter från de deltagande företagen. Projektets organisation kan beskrivas som i organisationsplanen nedan (figur 6.1).

*Deltagande tjänsteproducent  
företag*

Televerket, Esselte, Ellos, Expressen,  
ICA, Independent, SE-Banken, Trav och  
Galopp, Travel Management Group,  
Trygg-Hansa, Vestmanlands Läns Tidning,  
Åhléns, Teledbild, APM

*Deltagande teknikföretag*

Televerket, IBM, Cap Gemini, Salora,  
AU-System, Gadelius, Bull och Philips



Figur 6.1 Tele Guide-projektets organisation.

## Projektarbetet

Projektarbetet genomfördes genom analyser och studier som regelbundet – ca 1 gång per månad rapporterades till styrgruppen. Dessa rapporter gav underlag för förslag till beslut om den fortsatta verksamheten i projektet. Dessutom anordnades två större seminarier med gäster från Frankrike och två studieresor till Frankrike. Vid slutet av projektet i januari 1989 lämnade projektledningen en slutrapport till styrgruppen som förutom de analytiska studierna och slutsatserna även innehöll en rapport som SIFO genomfört om resultaten av de 100 familjernas erfarenheter av Tele Guide-användningen i Västerås. Projektet fick stor massmedial uppmärksamhet både i press, radio och TV.

## Resultat Marknad

Resultatet av marknadsgruppens arbete och av studierna i Västerås gav följande bild av tjänster och målgrupper.

### Marknad och tjänster

Tele Guide skulle användas av *privatpersoner* för att kunna utträta ärenden och göra inköp enklare, billigare och mer praktiskt från hemmet, vilken tid på dygnet som helst, beställa dagligvaror och få dem hemkörda, göra

postorderbeställningar, betala räkningar, utvärdera resealternativ och boka resa och ständigt ha tillgång till alla tänkbara databaser. Dessutom skulle Tele Guide ge tillgång till tjänster av underhållningskaraktär, spel, lek, nyheter, sport, konferenser etc. Vidare skulle Tele Guide användas för elektronisk post. Sociala tjänster skulle också utgöra en viktig del av tjänsteutbudet.

På företaget skulle Tele Guide kunna användas för order och bokningar av varor och tjänster, fakturabetalningar, kontoutdrag från banker, branschinformation, upplysningar från kreditupplysningsföretag, information från CFD (Centralnämnden för Fastighetsdata), PRV (Patent- och Registreringsverket), Bilregistret m fl samt givetvis alla de allmänna tjänster som också kunde användas av privatpersoner.

#### Användningsskäl:

- *Få information snabbt enkelt och bekvämt från myndigheter, banker, försäkringsbolag i första hand genom koppling till ett stort antal databaser som t ex CFD och PRV, Bilregistret, skattemyndigheter m fl. Efterfrågan förväntades främst från företag.*
- *Spara tid (postorder, hemköp, hembank och kontorsbank, småannonser etc). Sådana tjänster kunde förväntas ha störst efterfrågan från familjer där båda arbetar och fritiden var dyrbar samt från medelstora och mindre företag, företagare och individer i företagsledande positioner.*
- *Minska tidsberoendet (handla, sköta bankaffärer m m, vilken tid på dygnet som helst). Efterfrågan i huvudsak från samma målgrupper som i föregående punkt dvs både företag och hushåll.*
- *Spara pengar (specialerbjudanden inom postorder, turism, dagligvaror etc samt finansiell rådgivning, kontoinformation etc). Sådana tjänster kunde förväntas efterfrågas av främst hushåll.*
- *Ha roligt (spel, lek, meddelandeförmedling, Toto, sport, horoskop) m m. En bred förhållandevis ungdomlig målgrupp med relativt stark konsumtionsförmåga kunde förväntas dominera användandet av dessa tjänster. Hushållsmarknaden skulle här vara dominerande.*
- *Minska effekterna av handikapp. Rörelsehindrade och hörselhandikappade kunde öka livskvaliteten genom att kunna sköta mer utan att behöva höra eller förflytta sig. Förutom höjd livskvalité för dessa grupper kunde samhället spara pengar.*

#### Prioriterade målgrupper:

- 1 *Småföretagare samt mindre och medelstora företag i främst kommunikationsintensiva branscher som t ex transport, resor, bank m fl.*
- 2 *Privatpersoner med hög kommunikationsintensitet t ex högre befattningshavare i företag, småbarns- och tonårsföräldrar med stabila och goda inkomster, höginkomsttagare med komplicerade bank- och förmögenhetsförhållanden, PC-användare, "Pionjärkonsumenter", handikappade.*



## Tjänsteproducenter och tjänster i Tele Guide december 1988:

Följande tjänsteproducenter och tjänster fanns i Tele Guide december 1988.

*Ellos* för postorder, *Esselte* för databaser, *Expressen* för nyheter, underhållning och kalendarier, *ICA* för öppettider, extrapriser, recept m m, *Independent Finans* för privatekonomisk rådgivning och ekonomiska kalkyler, *SE-Banken* för kontoinformation, betalningar och ekonomisk information, *Telebild* för börskurser, dragningslistor för premieobligationer m m, *Televerket* för den fullständiga telefonkatalogen för hela riket, *Trav och Galopp* för odds, strukna hästar och annan spelinformation, *Nyman & Schultz/Resespecialisterna* för reseinformation och bokningar av hotell, färjor, flyg m m, *Trygg-Hansa* för information och köp av försäkringar, *Vestmanlands Läns Tidning* för lokala nyheter, kalendarier, lokala tidtabeller m m, *Teledata i Norr* med information från bl a riksdagen samt *Åhléns* för extrapriserbjudanden, sortimentinformation, varuhusnytt m m. *Handikappinstitutet* för olika tjänster till personer med funktionsnedsättningar.

## Nya planerade tjänster

Som komplement till de fram t o m december 1988 utvecklade tjänsterna, planerades nya tjänster på främst områdena media, nyheter och annonser, handel (postorder och hemköp), resor (utvidgad bokning), underhållning (spel, lek, småannonser), social service (information och bokning) samt sådana övriga tjänster som nått framgång i det franska Minitel-systemet och som kunde ha förutsättning att nå framgång i Sverige. Dessa tjänster fanns i allmänhet färdiga att implementera i Tele Guides datamiljö. Den viktigaste satsningen skulle bli på olika typer av *professionella branschtjänster* inom områden som transport, bygg, resor sjukvård m fl där användningsfrekvensen kunde förväntas bli hög.

## Tele Guides bidrag till tjänsteproducenterna skulle vara att:

### Rationalisera kundkontakter:

Givet att ett tillräckligt stort antal viktiga kunder hade terminal eller PC med kommunikation kunde kundkontakter rationaliseras.

Postorderkunden kunde utföra själv en del av orderexpedierarens arbete, resenärens kunde ta över en del av resebyråtjänstemannens arbete och bankkunden kunde ta över en del av banktjänstemannens arbete. Samtidigt skulle kunden uppleva en ökad service och de anställda i serviceföretagen skulle kunna avlastas en hel del rutinuppgifter. Statliga och kommunala myndigheter skulle kunna ge högre servicegrad till lägre kostnad.

**Erbjuda en ny distributionskanal:**

Distributionskanaler bedömdes vara ett allt viktigare konkurrensmedel. Om ett nytt attraktivt sätt att nå kunden skulle uppstå skulle det ligga i varje företags intresse att behärska denna kanals speciella egenskaper.

**Öka kundservicen:**

Inom många branscher bedömdes basprodukterna bli alltmer homogena och standardiserade. Kampen om kunderna bedömdes ligga i olika serviceparametrar: öppethållande, tillgänglighet, information, sortiment, betalningsvillkor och specialerbjudanden. Detta gällde i hög grad även "sociala tjänster".

**Vara en ny inkomstkälla:**

I Frankrike hade det stora antalet terminaler hos intressanta grupper såväl på företag som i hemmen gjort att många nya företag uppstått kring nya eller modifierade affärsidéer. Förutom professionella branschtjänster inom t ex transport, resor, finanstjänster etc hade hushållstjänster utvecklats: Elektroniska horoskop, kontaktförmedling, dynamiska dataspel med många deltagare, sportresultat, gambling, var jämte småannonser, hemköp av dagligvaror och elektroniska auktioner exempel på nya affärsidéer kring vilka företag etablerats.

## Resultat Teknik

Teknikgruppens arbete kom i stor utsträckning att innehålla fyra delområden: terminaler, nät, dialog och säkerhet.

### Terminaler

De under 1988 befintliga terminalerna bedömdes av såväl experter som provanvändare i Västerås vara för stora och för komplicerade att använda. I hemmiljö hade de dåvarande videotextterminalerna ingen självklar plats och på arbetsplatser menade användarna att en PC var det naturliga kommunikationshjälpmedlet. Själva grundidén i all videotex – att allt skulle vara lika enkelt som en telefon – visade sig knappast hålla. Det som var avsett som ett självinstruerande dialoghjälpmedel visade Västeråsstudien tydligt vara snarast försvårande. Krånglet med påloggning och sökning innan man kom fram till vad man ville ha – en postorderbeställning eller ett kontoutdrag från banken upplevdes så krångligt att telefon eller fax upplevdes som överlägset bättre.

Slutsatserna var att Tele Guide antingen kunde vara en kvalificerad telefon med en liten bildskärm eller en PC med enkel och för PC-användaren hemtam dialog. Påloggning måste i båda fallen ske med någon form av automatik. Teknikgruppens slutsatser var i stort att varken befintliga svenska eller franska videotextterminaler höll måttet och att de dåvarande kommunikationsmöjligheterna från en PC var otillräcklig och för dyr.

Rekommendationerna för strategi på terminalområdet blev:

- 1 Ta fram en enkel, användarvänlig och hemvänlig terminal/telefon.
- 2 Gör tangentborden så små och hanterliga att de ryms i telefonmiljö.
- 3 Ta fram en standardiserad PC-tillsats med modem och programvara som blir enkel och där dialogen utformas efter samma principer som "Windows" eller "Mac".
- 4 Sköt all påloggning och säkerhet med ett "smart card" som kan användas som betalkort även i andra sammanhang. Terminalen skulle acceptera de dominerande smart card-standards – främst CP8 men även nya standards under utveckling.

## Nät

Det dåvarande videotexnätet dömdes ut av flera skäl: Dels var nätet egentligen inte ett nät utan bestod av några stordatorer som främst var avsedda för att lagra information. Genom att all kommunikation slussades via videotexnätets stordatorer blev kommunikationskostnaden för hög och användningen för svårhanterlig.

Ett decentraliserat nät där man direkt från den lokala telefonstationen slussades till den tjänsteproducent man ville nå blev slutsatsen. Hastigheten i nätet liksom i värddatorer och terminaler/PC-tillsatser behövde vara högre än de 1 200 bds som det dåvarande videotexnätet medgav. Nätkostnaden fick inte överskrida andra jämförbara nätkostnader t ex resebranschens "Smart". Riktmärken som diskuterades var kostnaden i Minitel ca 40 öre per minut för användaren i grundkostnad för terminalhyra och kommunikation.

Den strategi som teknikgruppen kom fram till på nätsidan kan summeras i följande punkter:

- Ett decentraliserat nät med så kort avstånd som möjligt mellan slutanvändaren och tjänsteproducenten.
- Hög hastighet (9 600 bds diskuterades) genom hela kommunikationssystemet.
- Korta svarstider.
- Smart card för uppringning, påloggning och identifiering.
- Kostnadseffektiv kommunikation genom det decentraliserade nätet.

## Dialog

Dialogen i Minitel var mycket enkel: Slå 3615 på telefonen och skriv SNCF (franska SJ) om du vill ha reda på tågtider eller boka tågbiljetter. I det svenska videotexnätet behövdes först ett 020-nummer med sammanlagt 10 siffror och därefter en påloggning av samma format – uppemot 20 tecken sammanlagt. Detta var helt oacceptabelt enligt teknikgruppens, marknadsgruppens och provanvändarnas bedömning. Ett smart card och en kod på fyra siffror som i bankomat eller på en bensinstation blev teknikgruppens rekommendation.

När väl påloggningen var klar borde varje tjänst ha ett sökord på högst fyra tecken. Ett elektroniskt stödsystem för att finna tjänster var önskvärt

som en typ av "help-desk" men nödvändigt var också en papperskatalog med befintliga tjänster och dessas innehåll på det sätt som fanns i Minitel.

Minitelterminalernas hjälptangenter för att bläddra framåt och bakåt, att gå tillbaka till påloggningsbilden, att söka hjälp m m ansågs vara en god utgångspunkt och kunde kompletteras med de nya sätten att arbeta med en PC. Funktionerna i t ex dataprogrammen med s k "Windows"-design och där allt fler PC-användare kunde känna sig hemma skulle vara en utgångspunkt vid utveckling av dialogen av Tele Guide.

## Säkerhet

För många tjänster ansågs säkerheten inte vara något stort problem. Erfarenheterna från Frankrike visade dessutom att anonymiteten ofta var en förutsättning för många tjänsters framgång. Att detta naturligtvis gällde för mer eller mindre pornografiska tjänster i Minitel var uppenbart men kanske inte så intressant då Tele Guides planerade inriktning knappast skulle vara vad som senare utvecklades på telefon genom 071-numren. Mer tankeväckande var då att banker, försäkringsbolag, handeln och offentliga organ i Frankrike ofta framhöll att anonymiteten var en förutsättning för att abonnenterna skulle ställa vissa frågor: för en bank kunde det vara möjligheterna att få ett lån givet vissa upplysningar som abonnenten gav om inkomst, förmögenhet och skuldförhållanden. För utbildningsväsendet kunde det vara fråga om t ex antagningskrav till en viss kurs. Man pekade på att människor har ett starkt behov av integritet och inte ville bli registrerade på grund av frågor man ställde. För bankernas kunder var Minitel en möjlighet att testa sina möjligheter att få ett lån utan att "stå med skammen" framför banktjänstemannen med ett avslag på en låneansökan.

Garantin för individens integritet och anonymitet var på så vis i många fall ett säkerhetsproblem för individen.

I vissa fall var dock säkerheten för tjänsteproducenten och övriga abonnenter ett avgörande problem. En abonnent måste vara säker på att inte någon annan abonnent skaffar information om honom eller henne som var personlig eller sekretessbelagd – det kunde gälla banktillgodohavanden, hälsotillstånd, försäkringar, socialhjälp m m. För tjänsteproducenter med transaktioner i sitt tjänstesortiment som t ex beställning av varor, överföring av pengar m m bedömdes en säker identifiering och behörighetskontroll vara en nödvändig förutsättning. Det intelligenta plastkortet i kombination med en kod och kryptering av information bedömdes vara grundelementet i säkerhetsstrategin som kan sammanfattas i följande punkter:

- Anonymitet och personlig integritet skulle säkerställas
- Smart card och kryptering skulle användas för att förhindra obehöriga transaktioner eller frågor.

## Affärsidé och strategi i den kommersiella Tele Guide-verksamheten

I Tele Guide hade intressenterna under projektperioden en tämligen enhetlig syn på strategin som beskrivits i det föregående och som var resultatet av en tämligen omfattande projektperiod med marknadsanalyser och testverksamhet. Dock menar många bedömare att ytterligare marknads-test, marknadsanalyser och acceptanstest av tjänster och hårdvara, hade varit önskvärd.

Esselte, IBM och Televerket övertog genom ett konsortium ägandet av Tele Guide från mig och projektdeltagarna, vilket fick en rad konsekvenser vad gäller såväl organisation som teknisk och kommersiell strategi. Den första frågan som jag, tjänsteproducenter, projektdeltagare och projektledning ställde sig var om konsortiets ambitioner var offensiva eller defensiva: Var målet att förverkliga och vidareutveckla ett decentraliserat nät efter Minitel/Teletel-modell och att satsa på de bästa och de mest marknadsdominerande lösningarna vad gäller terminaler och smart cards och att genomföra starka marknadssatsningar på mindre och medelstora företag och kommunikationsintensiva privathushåll – eller var det en defensiv satsning där Esselte genom sin dominans inom videotex genom Tebild ville försvara sin position, IBM få kontroll över terminaler, PC-applikationer, smart cards och stordatorbaserat centraliserat nät och Televerket ville slå vakt om redan gjorda – och som det hade visat sig – felaktiga investeringar i videotexnätet? Var det rentav så att jag personligen störde ritningarna till den grad att konsortiet ville få mig ur vägen?

Som vanligt är det svårt att få ett helt entydigt svar på en så komplex fråga. De flesta strategiska beslut i företag innehåller offensiva och defensiva element. Personfrågor kan också spela in. För de flesta oberoende experter som intervjuats i denna studie övervägde de defensiva inslagen för åtminstone Televerket.

Televerket hade satsat stora belopp per år på utveckling och drift av den allmänna videotexttjänsten som tekniskt inte motsvarat användarnas krav. Televerket bedömde dock att en utveckling och uppgradering av det redan existerande videotexnätet skulle tillfredsställa Tele Guide-intressenternas krav och behov och "ge den funktionalitet i nätet som marknaden krävde" (Jan Michael von Schantz – videotexansvarig i Televerket). Televerksansvariga trodde också att en uppdelning av nätet där Svenska Videotex AB svarade för professionella användare och applikationer medan Tele Guide svarade för hushållstillämpningar skulle tillfredsställa krav i den interna organisationen.

Aktörer inom Televerket och framför allt inom Svenska Videotex AB såg att en annan nätoperatör med en decentraliserad och mer kostnadseffektiv nätdesign med bättre och enklare funktioner skulle kunna slå ut det svenska publika videotexnätet. Då France Télécom, McDonald Douglas Information system (strax efter Tele Guide-projektet förvärvat av

British Telecom) visat starkt intresse att leverera och operera nätet åt Tele Guide var hotet mot kontroll över nätdriften påtagligt. Många av de intervjuade har också hävdats att det fanns offensiva element i Televerkets strategi. Genom att ingå ett konsortium med den starkaste teknikleverantören – IBM – och den starkaste marknadsorganisationen – Esselte med bl a Telebild och Soliditet som dotterbolag skulle kraften i ägerandet mot marknaden bli så stark att tidigare splittrade resurser som dragit åt olika håll nu tillsammans skulle ge den kraft som skulle få videotextmarknaden att ta fart.

IBM ansågs av många intervjuade också ha både defensiva och offensiva skäl att gå in i konsortiet. Bland de offensiva skälen har flera intervjuade påpekat möjligheten att få ett lyckat pilotfall på IBMs teknologi både vad avser nätlösningar som smart card och terminaler/PCs. Bildschirmtext i Tyskland hade ju vid denna tidpunkt utvecklats långt under förväntan och möjligheten att gradera upp teknologin och få ett framgångsfall skulle ge IBM möjligheter med sina videotext- och smart card-lösningar i ett globalt perspektiv. IBMs defensiva skäl att gå in i konsortiet bestod främst enligt experter som tillfrågats i att Bull och Philips i Europa låg längre fram både teknologiskt och marknadsmissigt på smart card-sidan än IBM.

Vad gäller nätlösningar förelåg risk för att IBM skulle tappa i trovärdighet hos framför allt de stora tjänsteproducenterna som oftast var IBM-kunder om IBMs nätlösningar skulle slås ut av andra leverantörers lösningar. Televerkets generaldirektör uttryckte i samtal med mig att Tele Guide-konsortiets lyckande var förutsättningen för att Televerket skulle fortsätta sin satsning på videotext. Om Televerkets satsning på videotext skulle upphöra skulle det varit förknippat med intäktsbortfall och prestigeförluster för IBM.

Esselte var enligt oberoende bedömare och även enligt min bedömning den mest offensiva i konsortiet. Dels var Esseltes Infodivision då starkt expanderande och med en entreprenoriell och expansiv ledning; dels hade Esselte inte så många "vested interests" i form av teknologi och nät; dels hade Esselte genom Telebild, Soliditet, Micromedia, Dataarkiv, Esselte Datacenter m fl verksamheter den enligt många bedömare bästa kompetensen i Sverige för att marknadsföra Tele Guide. De defensiva elementen i Esselte kunde snarare märkas på lägre organisatoriska nivåer där rivaliteten mellan "det gamla Telebild" och "det nya Tele Guide" skapades genom den organisation som utvecklades. Enligt min bedömning upplevde också aktörer inom Esselte ett hot från mig personligen – jag hade alla kontakter och kunde verksamheten och kunde bli ett hot mot främst Telebild men även mot Svenska Videotext och IBM. Genom att skaffa sig full kontroll över Tele Guides marknadsorganisation ansåg Esseltes ledning dock att man hade kontroll över övriga aktörers eventuella defensiva incitament för att gå in i Tele Guide-konsortiet och man kunde även neutralisera mig.

## Uttalad och dokumenterad strategi

I det följande återges delar av den strategi som Tele Guide-konsortiet presenterade för de tidigare projektdeltagarna och för nya intressanta tjänste-producenter.

### Nytt skede i utvecklingen av Tele Guide

(avsiktsförklaring lämnat av konsortiet till projektdeltagarna i Tele Guide i april 1989)

"Sedan slutet av februari 1989 genomför Esselte, Televerket och IBM en gemensam studie av videotex för privatmarknaden i Sverige. Studien omfattar den framtida utvecklingen av Tele Guide.

Tele Guide är en videotexttjänst bestående av en kommunikationslösning och olika elektroniska tjänster. I Tele Guide ingår ett system som möjliggör en mycket enkel och säker hantering av dessa tjänster.

Ett gemensamt förslag till introduktion av Tele Guide på marknaden har nu utarbetats av de tre företagen. Förslaget baseras på att 50 000 kunder ansluts till Tele Guide under 1990. Investeringsbehovet är 200 miljoner kronor i nätlösning, terminaler och tjänster för Tele Guide under det närmaste året.

Förslaget kommer nu att lämnas till respektive företags ledning samt styrelse med rekommendation att vidareutveckla Tele Guide för en introduktion på marknaden 1990.

En ny organisation för Tele Guide har införts. En styrgrupp har tillsatts bestående av Lars Fritz (IBM), Raoul Waldenor (Esselte) och Jan Michael von Schantz (Televerket). Till projektansvarig för Tele Guide har utsetts Kaj Ålenius, VD för Telebild AB.

Förslaget omfattar även ett "Tele Guide Advisory Board" med representanter för tjänsteföretagen i Tele Guide.

Tele Guide är ett "öppet system" där alla terminaler som ansluts till Televerkets videotexnät kan nå de tjänster som avtalat om anslutning till Tele Guide. Terminalerna kommer att tillhandahållas gratis. Ett särskilt abonnemang kommer att krävas för att få tillgång till tjänsterna i Tele Guide. Priset för abonnemang och ingående tjänster är under diskussion.

Genom att avtala om anslutning av tjänster till Tele Guide kan vissa kvalitetskrav på ingående tjänster tillämpas. Sådana tjänster som kan anses väcka anstöt kommer inte att tillåtas bli anslutna till Tele Guide.

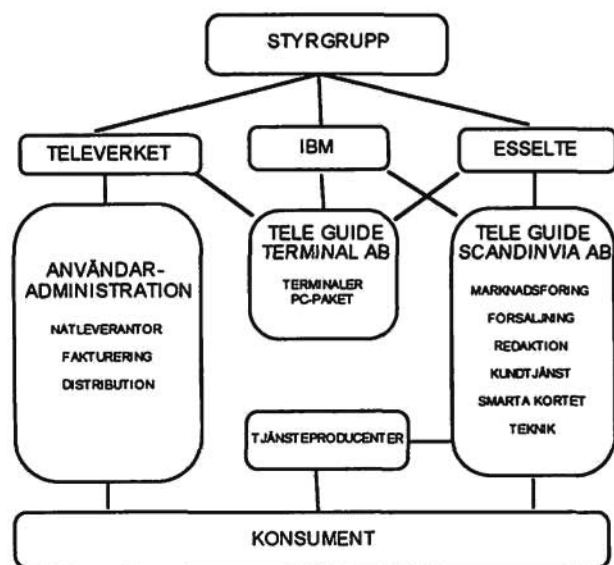
Under perioden fram till 1989-06-30 är målet att avtal med leverantörer och tjänsteföretag i Tele Guide ska vara klara. Under förutsättning att godkännande finns från respektive företags (Esselte, Televerket, IBM) styrelse kan utvecklingen av Tele Guide påbörjas till halvårsskiftet 1989 och introduktionen på marknaden göras inom ett år dvs vid halvårsskiftet 1990."

Mot bakgrund av konsortiets avsiktsförklaring gavs AU-System som då till ca 1/3 ägdes av Televerket och där även Esselte ingick som delägare och som i övrigt hade nära samarbete med IBM att presentera en Strategi för Tele Guides marknads lansering.

## Organisation

Tele Guides organisation kom att bestå av två organisationer: *organisationen av konsortiet* med rolluppdelning av verksamheter mellan moderbolagen och ett "terminalbolag" som egentligen inte var ett bolag utan ett avtal om finansiering av terminalerna med 1/3 per ägarbolag och *organisationen av marknadsbolaget* Tele Guide Scandinavia AB som ägdes till 91 % av Esselte och till 9 % av IBM

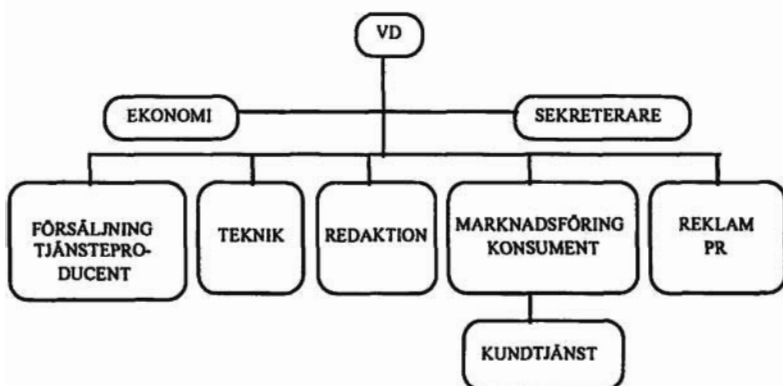
När konsortiet började etablera Tele Guide kom organisationen att bli komplex. Esselte, IBM och Televerket var för sig hade komplexa organisationer och beslutsgångar. Dessa skulle dessutom i ett konsortium leda en gemensam verksamhet. Det officiellt presenterade schemat för organisation av konsortiet framgår av figur 6.2 nedan.



Figur 6.2 Tele Guide-konsortiets organisation.

Marknadsbolaget Tele Guide Scandinavia ABs organisation framgår av figur 6.3.





Figur 6.3 Tele Guide Scandinavia ABs organisation.

### Teknik

Teknikgruppen hade under projektfasen av Tele Guide konstaterat att terminalerna kunde vara av två typer – en mycket enkel telefon med inbyggd bildskärm och en PC-tillsats som tillgodosåg PC-användarens krav. Flera terminalvarianter som var i utveckling för franska Minitel och ett par amerikanska projekt fanns framme som i stort mötte kraven på den lilla telefonterminalen. Philips "smart phone" och några nyutvecklade terminaler presenterades för projektet. IBM fick inom konsortiet ansvar för terminalerna.

På PC-området var teknikexperterna överens om att en PC med Windows-program eller en Mac var den bästa vägen. Eftersom AU-System redan hade en programvara – AVI-tel så uppdrogs åt AU-System att tillsammans med IBM och Televerket anpassa denna till konsortiets önskemål.

## Genomförande av den kommersiella verksamheten: Sammandrag av intervjuer med nyckelpersoner – deras analys och värderingar

### *Kaj Ålenius, VD i Telebild och initiativtagare till Tele Guide-konsortiet*

Kaj var VD i Telebild och medlem i ledningsgruppen för Esseltes Infodivision. Under Tele Guides projektfas var Kaj med och bevakade utvecklingen utifrån Esseltes intressen och Esselte bidrog aktivt under hela projektfasen. När projektfasen skulle övergå i kommersiell verksamhet ställde Kaj sig frågan: Vilka är spelarna? Esselte var inriktad på att paketera och marknadsföra informationstjänster genom bl a Telebild.

Televerket utvecklade och drev nätet (videotextnätet) och IBM var leverantör för hårdvaran i videotextnätet. Dessutom var AU-System en viktig spelare som leverantör av programvaror och var ett allmänt respekterat företag inom datakommunikation. De tre stora – Esselte, IBM och Televerket skulle kunna komplettera varandra, stöttat av AU-System – främst personifierat av Ulf Jonströmer, AU-Systems VD – som kompetensföretag. Kaj presenterade idén i Esselte Infos ledning och fick positiv respons. Esselte kontaktade ledningarna i IBM och Televerket och fick intresserat gensvar att bilda ett konsortium med de tre tyngsta aktörerna som delägare. "Tanken var från början att utveckla ett normalt företag med en stark balansräkning och en stark entreprenoriell ledning".

Så långt såg Kaj Tele Guides koncept som strategiskt riktigt. Men ägarföretagen blev under förhandlingsprocessen mer inriktade på att värna om sina egna särintressen än att skapa ett starkt Tele Guide som stod på egna fötter. Resultatet blev enligt Kaj en "gigantisk suboptimering" där intresset för vinst i delfunktioner i respektive ägarbolag blev större än att skapa förutsättningar för Tele Guides lyckande på marknaden. Den organisationsstruktur som de tre i konsortiet målade upp skulle enligt Kaj "inte ge VDn i Tele Guide en rimlig chans". Resultatet av suboptimeringarna blev enligt Kaj att Televerket skulle rädda sin tidigare investering i videotextnätet, IBM såg Tele Guide som en möjlighet att etablera sig på marknaden för "smart card" och "folk-PC" och Esselte rapporterade inte in sina företagstjänster där man tjänade pengar. Kaj var påtänkt som VD för Tele Guide men avböjde tidigt när han såg organisationen och styrgruppens bemanning.

Dessutom skulle Tele Guide inte exploatera företagsmarknaden vilket enligt Kaj var en förutsättning för Tele Guides framgång. När prissättningen av Tele Guides tjänster arbetades fram gjordes det inte utifrån vad marknaden var villig att betala utan utifrån vad de tre ägarföretagen ville ha betalt för sina bidrag: nät, hårdvara, paketering och mjukvaruutveckling. Enligt Kaj såg inte ledningen för Esselte Info synergimöjligheterna med redan befintlig verksamhet som Telebild, Soliditet, Esselte Data center m fl utan såg Tele Guide som en isolerad företeelse.

När Esselte fick ägarproblem – först genom ägarföretaget Mobilias konkurs<sup>18</sup> (Mobilia hade 40 % av aktiekapitalet i Esselte) och sedan genom bankernas (Securum) övertagande av Mobilias aktier blev Tele Guide en belastning. De storstilade satsningarna på Tele Guide ansågs för kostsamma av Esseltes nya ledning och när Televerket gick ut offentligt och talade om att man skulle lägga ner videotex och dra sig ur Tele Guide försvann snabbt förutsättningarna för att driva Tele Guide vidare. Esseltes nya styrelse beslutade att lägga ner Tele Guide och Infodivisionen började säljas ut "à la carte".

---

<sup>18</sup> Mobilias konkurs framtvingades av att vissa aktörer på aktiemarknaden pressade ner kursen på Esselteaktien från 250 kr till 90 kr på ett par sommarmånader enligt en av Mobilias ägare. Enligt andra källor var Esselteaktien kraftigt övervärderad med ett P/E-tal på ca 18, delvis framkommet genom Mobilias ständiga köp på börsen av Esselteaktier.

### ***Raoul Waldenor, VD i Esselte Info och vice VD i ESSELTE AB***

Esselte gjorde enligt Raoul Waldenor en grundlig analys av förutsättningarna för Tele Guides verksamhet. Att Televerket gick med i konsortiet såg Raoul som en "närmast defensiv strategi" som gick ut på att värna om gjorda investeringar i videotextnätet. Esseltes satsning var offensiv. Esselte Infos omsättning hade under 5 år ökat från 150 till 700 Mkr och Infos "edge" var att kombinera olika informationskällor och ge nischer på marknaden väl paketerad information. Framgångarna i Esselte Info låg i information "business to business".

Raoul såg Tele Guide som en möjlighet att diversifiera från "business to business" till privatmarknaden med styrkan av vunna erfarenheter att paketera information till företagsmarknaden. Raoul menade att företagsmarknaden och privatmarknaden var så olika att de organisatoriskt inte skulle passa i samma bolag. Tele Guide skulle inriktas mot privatmarknaden medan Telebild, Soliditet, Datacenter, Micromedia, Pressurklipp m fl verksamheter skulle drivas vidare mot företagsmarknaden.

Beslutet om att satsa på Tele Guide fattades när Esselte befann sig i en offensiv utvecklingsperiod. När ägarturbulensen i Esselte började och Mobilia försattes i konkurs kom Esselte in i en ny fas där renodling och avveckling/avsäljning av verksamheter blev "name of the game" snarare än utveckling och diversifiering. Raoul Waldenor lämnade Esselte samtidigt som Kaj Ålenius.

Enligt Raoul var Televerkets utspel om nedläggning av videotex och Tele Guide startskottet för Esseltes beslut att lägga ner Tele Guide. Ihärdiga försök att sälja Tele Guide till Posten och vissa andra intressenter misslyckades och nedläggning blev därför nödvändig under 1993.

### ***Olle Elioth, VD i Tele Guide Scandinavia AB***

När konsortiet Esselte, IBM och Televerket bildats för genomförande av Tele Guide anlätades AU-System som expertorganisation för att genomföra ytterligare analyser av marknads- och teknikförutsättningarna för Tele Guide. Ulf Jonströmer – VD för AU-System – förordade starkt Olle Elioth som den bästa VD-kandidaten för Tele Guide. Olle hade tidigare en framgångsrik verksamhet inom bl a IBM och Gadelius och såg Tele Guide som en mycket lovande verksamhet. Olle menade att konceptet i stort var rätt med många plusfaktorer: – enkel standard, smart card, konsortiets finansiella och marknadsmässiga styrka, Esseltes och IBMs offensiva strategier och konsumentmarknaden som en ny och snabbväxande marknad för datakommunikation.

När Olle med entusiasm grep sig an att förverkliga Tele Guide upptäckte han svagheter: organisationsstrukturen och konsortieavtalen gav för lite manöverutrymme för Tele Guide Scandinavia AB, utrustningen (50 000 terminaler och 20 000 PC-tillsatser) var inköpt och belastade verksamheten finansiellt samtidigt som inköpen begränsade de tekniska valmöjligheterna och den ensidiga satsningen på hushållsmarknaden begrän-

sade Tele Guides manöverutrymme. "Ägarna tryckte in Tele Guide i ett hörn och största konflikten uppstod med nätleverantören Svenska Videotex som konkurrerade med Tele Guide om tjänsteproducenterna". Sverige var enligt Olle för litet för tre parallella organisationer – Svenska Videotex, Telebild och Tele Guide – som alla hade mer eller mindre samma affärsidé och uppvaktade samma tjänsteproducenter och dessutom samma ägare.

Ytterligare en svaghet var att Tele Guide Scandinavia AB var ett 50 000 kronors-bolag som skulle omsätta 30 Mkr enbart första året i marknadsföring och organisationsetablering. "Ledningen fick ständigt stå med mösan i hand" istället för att med egen planering och egna resurser planera organisationsuppbyggnad och marknadsåtgärder. "Oändlig möda ågnades åt att skapa kompromisser mellan ägarföretagen" enligt Olle.

Olle gavs som VD inte möjlighet att ha kontroll över finanser, teknikval, terminaler, distributionsvägar, priser m m utan endast över marknadsföring till tjänsteproducenter och målgrupper på hushållsmarknaden.

Företagsmarknaden bedömdes av Olle vara en nödvändig förutsättning för Tele Guides framgång. Utestängd från företagsmarknaden genom ågerandet från Svenska Videotex och Telebild var Tele Guide hänvisad till den dataomogna hushållsmarknaden. Enbart för VVS-marknaden, transportmarknaden och bilhandeln skulle Tele Guide enligt Olle kunna innebära besparingar för kunderna på hundratals miljoner kronor per år genom effektiviserad information och logistik.

Tele Guide gavs av sina ägare åtta månaders liv. Under denna tid byggdes en organisation upp med ca 30 medarbetare, 140 tjänster sjösattes och 25 000 abonnenter anslöts till Tele Guide. Efter åtta månader fick Olle direktiv av Esseltes ledning att avveckla organisationen och lägga ner verksamheten. Olle lämnade organisationen och fick en bra chefsposition inom Telia-koncernen.

Olles slutsats: "Mycket gjordes rätt och en hel del gjordes fel men jag köper inte idén att det var ett fiasko".

### ***Greger Sellberg – redaktör och produktutvecklare i Telebild sedan 1981 och i Tele Guide-projektet som utvecklare av menyer och dialog 1987 och 1990***

Gregers första reaktion var att Tele Guide skulle bli för dyrt för speciellt hushållsanvändarna: 1,50 till 3 kronor per minut och dessutom ett abonnemang för 80 kronor per månad skulle inte enligt Greger upplevas rimligt för hushållsanvändarna speciellt med hänsyn till att tjänsteutbudet inledningsvis skulle bli magert. En av de faktorer som gjort att Minitel nått framgångar i Frankrike var ju dessutom det låga priset: gratis terminal, ingen abonnemangsavgift och 40 öre upp till max 1 krona per minut beroende på vilka tjänster man använde.

Om Tele Guide skulle vända sig till en professionell marknad så fanns redan 40 000 videotexanvändare som betalade 25 kronor i månadsabonnemang (TG 80 kr/mån), 0,4 kr per minut och som redan hade en terminal. "Hur ska man argumentera för Tele Guide när de redan får de tjänster

de vill ha i videotextnätet till en lägre kostnad?" Visserligen, menade Greger, att det smarta kortet i kombination med videotext kunde ha varit bra. Men då kortet bara användes för automatuppringning och automatpåloggning tillförde Tele Guide inget som inte redan fanns: I de videotext-terminaler som fanns på marknaden gick ju att enkelt programmera in telefonnummer och kod utan att vara specialist. Ett annat problem med Tele Guide var att det inte fanns någon bärande nyckeltjänst. I Telebild hade bilhandlarna fått tillgång till bilregistret och det hade gjort AutoTel mycket lättsålt till alla de bilhandlare som inte t ex genom Volvos nät fick samma typ av tjänst. Börskurser hade i Telebilds start 1982 varit en sådan självklar och lättsåld tjänst till t ex lokala bankkontor. Men i Tele Guide fanns ingen nyckeltjänst riktad till en speciell målgrupp utan bara allmänna tjänster (som t ex telefonkatalogen) som alla kunde tycka att de var bra att ha men inte på något vis nödvändigt att ha.

Men det kanske allvarligaste misstaget var att tekniskt dela upp nätet i en Tele Guide-del och en videotextdel. De 40 000 videotextanvändarna stängdes ute från Tele Guide och Tele Guide-terminalerna kunde inte nå det relativt omfattande utbud av professionella tjänster som redan fanns i videotextnätet. Tele Guide var enligt Greger strålande som vision och idé men tekniska lösningar, prissättning och andra felgrepp gjorde Tele Guide till en omöjlighet.

## Analys och slutsatser

### Affärsidé och strategi

Tele Guides ursprungliga affärsidé och strategi som arbetats fram av mig själv och tjänsteproducenterna under det inledande projektarbetet beskrevs i inledningen till detta kapitel. I korthet bestod den av att *företag och privatpersoner genom en användarvänlig billig och enkel terminal eller PC-tillsats skulle kunna tillgodogöra sig ett brett tjänsteutbud genom ett decentraliserat nät med låg kommunikationskostnad (ca 40 öre per minut) med säkerheten löst genom ett smart card*. Denna affärsidé och strategi kom aldrig att genomföras med undantag för smart card-applikationen.

Den strategi som istället genomfördes var att enbart satsa på *hushållsmarknaden* som via en relativt *dyr terminal* (3 000 kr per terminal mot Minitelterminalens 1 000 kr) fick tillgång till ett *utvecklat och smalt tjänsteutbud* genom ett *centraliserat nät* till en *hög kommunikationskostnad* (ca 1,50 kr per minut) plus en *terminalhyra och abonnemang* (ca 80 kr/månad).

Hur kom det sig då att den strategi som tagits fram av mig och de ursprungliga tjänsteproducenternas marknadsfolk samt projektledningen under den inledande projektperioden och som hade ett starkt stöd hos dessa inte blev utgångspunkten för Tele Guides verksamhet? Ska man hårdra det kan man säga att konsortiet inverterade den ursprungliga strategin: billig blev dyr, decentraliserad blev centraliserad, enkel blev komplicerad etc. En av förklaringarna torde ligga i konsortieföretagens

särintressen och därmed suboptimeringar i hela verksamheten. Esselte som i konsortiet ägde 91 % av marknadsbolaget Tele Guide Scandinavia AB valde att inte integrera marknadsbolaget med den framgångsrika verksamhet som redan fanns inom Telebild, Soliditet, Esselte Datacenter m fl. I stället kom Tele Guide att bli en rivaliserande organisation till främst Telebild med motiveringen att företagsmarknader och hushållsmarknader var för olika för att passa in i samma bolag, Tele Guide fick därför inte helt tillgång till Telebilds affärsinformation och abonnenter på företagsmarknaden. Ledningarna för Telebild och Tele Guide utvecklade en växande misstro gentemot varandra och möjliga synergieffekter togs inte tillvara.

Televerket hade också en verksamhet som i stor utsträckning liknade Telebilds – Svenska Videotex AB. Förutom Svenska Videotex ABs roll på nätsidan var Svenska Videotex den allvarligaste konkurrenten till Telebild och som det kom att visa sig även till Tele Guide. Televerket valde på samma sätt som Esselte att hålla isär Svenska Videotex och Tele Guide och både Svenska Videotex och Telebild drev linjen att Tele Guide skulle vara en ren hushållstjänst. Inom Tele Guide Scandinavia AB såg ledningen som nödvändigt att arbeta både mot företags- och hushållsmarknaderna för att få tillräcklig volym men motarbetades i denna strävan från både Esselte och Televerket på olika nivåer – då främst från Telebild och Svenska Videotex. Resultatet blev som Telebilds dåvarande VD uttryckte det "en gigantisk suboptimering och slöseri med resurser". Flera tjänsteproducenter beskrev situationen som närmast kaotisk – ena dagen uppvaktades man av Telebild och andra dagen av Tele Guide för att sedan bli uppvaktad av Svenska Videotex. Tre konkurrerande företag med samma ägargrupp bakom sig tävlade om att sluta avtal med ett fåtal tjänsteproducenter inom tunga områden som bank, försäkring, handel m fl.

En annan konsekvens av de tre konkurrerande organisationerna blev att Tele Guides marknadsansträngningar i stor utsträckning koncentrerades på tjänsteproducentmarknaden medan olika användargrupper och deras specifika behov inte analyserades tillräckligt och marknadsföringen koncentrerades på mekanisk bearbetning genom tidningsannonser, säljbrev, broschyrer m m och inga resurser blev över för personlig försäljning i olika former.

### **Rollfördelning mellan ägarna**

Grundtanken vid bildandet av konsortiet var enligt Telebilds dåvarande VD Kaj Ålenius att hitta en tung och investeringsvillig ägargrupp som kompetensmässigt kompletterade varandra. En förutsättning för en entrepreneurorganisation är att ge ledningen i det nya företaget så stor frihet som möjligt. I fallet Tele Guide blev så inte fallet. Styrgruppen fattade i stort sett alla viktiga såväl strategiska som operativa beslut. Bevekelsegrunderna för besluten blev med denna organisation ofta ägarföretagens särintressen:

*IBM skulle leverera ett smart card och därvid kunna göra en strategiskt viktig inbrytning på smart card-marknaden i stort. Att en annan smart*

card-lösning redan valts av de dominerande tjänsteproducenterna (CP8) fick därmed underordnad betydelse. På sikt var IBM även intresserad av lågprissegmentet för PC och terminaler varför det var viktigt att ha kontroll över denna marknad och inte släppa in någon stor och potentiellt farlig konkurrent som t ex japaner (genom t ex Gadelius som tagit fram en prototyp enligt Tele Guide-projektets tidigare krav) eller Philips (som hade sin "smart phone").

*Televerket* ville utöka trafiken i sitt befintliga nät och få ökad beläggning på sin abonnentadministration. Att den dåvarande nätlösningen av många tjänsteproducenter och oberoende experter bedömts olämplig för Tele Guide fick visserligen gehör och *Televerket* utvecklade nätets funktioner. Detta var dock otillräckligt för att åstadkomma ett kostnadseffektivt nät.

*Esselte* värnade om sina befintliga tjänster och abonnenter i framför allt *Telebild* och integrerade inte dessa i *Tele Guides* verksamhet.

Jag som såg styrgruppens arbete utifrån och kunde se resultatet av arbetet drog slutsatsen att det var en förhandlingsgrupp mellan de tre ägarna där varje representant bevakade sitt eget företags intressen snarare än att fungera som en styrelse för Tele Guide med *Tele Guides* bästa för ögonen. Som exempel kan nämnas hur minuttaxan kom till: *Televerket* krävde sin andel, *Terminalbolaget* sin och *Esselte* sin andel. Så istället för att styras av marknaden och analysera prissättning i Minitel (då ca 40 öre/minut) så räknade varje delägare ut vad de skulle ha för kostnadstäckning och vinst och resultatet blev minimum 1,50 kronor/minut innan tjänsteproducenterna fått ut någonting. För slutanvändaren skulle Tele Guide bli ca 400 % dyrare än Minitel. På område efter område förhandlades om vilken av delägarna som skulle få ta hand om olika *Tele Guide*-verksamheter i den egna moderorganisationen. Några resultat blev att IBM fick bli exklusiv kortleverantör, *Telebutikerna* skulle sköta terminaldistributionen, *Esselte* svara för tjänstepaketering, *Televerket* för fakturering m m.

Mot den bakgrunden måste företagsledningen i *Tele Guide Scandinavia AB* bedömas: oavsett om den var bra eller dålig, organiserade verksamheten rätt eller fel så var den chanslös då den inte hade inflytande över företagets viktigaste beslutsområden varken inom teknik, marknad eller organisation. *Telebilds* dåvarande VD som erbjudits posten som VD i *Tele Guide* avböjde "Då jag såg organisationsstrukturen och styrgruppens roll och bemanning".

## Organisation av konsortiet

*Televerket*, IBM och *Esselte* hade var och en stora och komplexa organisationer som var lämpade för stordrift med komplicerade beslutsgångar och uppdelning av funktioner. När *Tele Guide-konsortiet* bildades förväntade sig de flesta utomstående aktörer (tjänsteproducenter jag själv, konsulter och anställda i t ex *Telebild*) att konsortiet skulle samla alla resurser i ett finansiellt, tekniskt och marknadsmässigt starkt *Tele Guide*. I stället utvecklade konsortiet en form av samverkans- och förhandlingsorganisation där moderbolagen i konsortiet var för sig tog hand om *Tele Guides* vikti-

gaste funktioner. Själv fick jag ett tvåårigt konsultkontrakt utan inflytande men som band mig till händer och fötter så att jag inte kunde skapa något nytt.

Televerket ansvarade för nät, fakturering och användaradministration medan IBM svarade för smart card, terminalutveckling, PC-paket m fl tekniska områden. Esselte Scandinavia AB som till 91 % ägdes av Esselte fick ansvaret för marknadsföring till abonnenter och tjänsteproducenter och all form av support och information till marknaden. Det ömsesidiga beroendet och behovet av integrering mellan de olika delfunktionerna som placerats i de olika moderbolagens organisationer var mycket stort. För att möta behovet av integrering bildades ett antal samverkansgrupper och styrgruppen gavs det yttersta ansvaret för samordning och integrering. Styrgruppen hade emellertid inte "befälsrätt" över de olika funktionerna i Tele Guide utan denna låg i respektive moderbolags organisation. Integrationen blev på så vis en fråga om frivilliga överenskommelser mellan de olika moderbolagen i styrgruppen och denna fick i sin tur förlita sig på att gruppens intentioner och beslut verkligen genomfördes av de funktioner som man saknade befälsrätt över. Man kan därvid konstatera att en "normal styrning" genom en stark styrelse med bolagsstämans mandat och en verkställande direktör med ansvar för genomförande av besluten saknades i Tele Guide.

De olika samverkansgrupperna saknade beslutsrätt och var hänvisade till att bereda beslut som sedan fattades av styrgruppen. Detta ledde till att styrgruppen kom att involveras i stort sett alla operativa beslut. Styrgruppens detaljfokusering minskade möjligheterna för de operativa funktionerna i respektive moderbolag att fatta beslut och genomföra besluten. Detta gällde i särskilt hög grad Tele Guide Scandinavia AB som inte fick det manöverutrymme och den kontroll över marknadsföring och distribution som hade varit nödvändig.

Ytterligare en försvärande faktor för en effektiv styrning och integrering av hela Tele Guides verksamhet var olikheterna i företagskultur: Televerket var då en monopolisk statlig byråkrati, Esselte ett kapitalistiskt marknadsinriktat företag och IBM ett multinationellt högteknologiföretag. Normer, värderingar och styrsystem var synnerligen olika i företagen. synen på risktagande, lönsamhet, tidsikt m m var mycket olika liksom grundläggande värderingar hos de anställda.

## **Organisation och bemanning i Tele Guide Scandinavia AB**

Genom den tjocka matta som ägarföretagen lagt över Tele Guides marknadsbolag och genom fråntagandet av kontroll över de viktigaste beslutsparametrarna kanske det inte spelade någon större roll hur Tele Guide Scandinavia AB organiserades och bemannades. Men låt oss ändå beröra detta som kanske kunde ha varit en nyckel till framgång om företaget givits en rimlig chans av ägarna.

En entrepreneurorganisation måste fungera som ett lag med en lagledare och utan de flesta formella organisationsprinciper om linje och stab,



hierarki, beslutsordning, befälsrätt, rapportering m m. Det gäller – för att tala i ishockey- eller fotbollstermer – att skapa ett team som kan gruppera om sig alltefter det motstånd man möter, som kan ändra spelstil och där alla kämpar för helheten oavsett om man "är back eller forward" – om en back släpper sin position måste en forward "täcka upp bakåt" etc. Ett ishockeylag eller ett fotbollslag där en forward inte deltar i försvarsspelet för att det är "backarnas jobb" vinner inga matcher.

Som beskrevs tidigare i detta kapitel utvecklades i Tele Guide Scandinavia AB en strikt hierarkisk struktur med funktionsuppdelning i olika rutor och med klar beslutsordning. Sammankomster var i allmänhet interna och protokollfördes noga. Ekonomistyrningsfunktionen anpassades efter moderföretagets – Esseltes – modell. Med andra ord så utvecklades en organisationsstruktur och organisationsprocesser som passar företag i ett högt mognadsstadium och där förvaltning och kontroll är viktigare än företagande, entreprenörskap, risktagande och marknadsnärhet.

Den VD som rekryterades var en dokumenterat skicklig säljriktad administratör med bakgrund i bl a IBM. Han omgav sig med yngre begåvade medarbetare som dock varken hade kunskaper, erfarenheter eller ett kontaktnät bland videotextmarknadsaktörer. Däremot hade man i Telebild och i vissa andra företag (t ex Aktievisionen) under tio år byggt upp kunskap och nätverk som Tele Guide hade behövt. Kompetensen, organisationen och medarbetarna fanns på nära håll men utnyttjades inte.

## Teknologival

Teknologivalen stod utanför Tele Guide Scandinavia ABs kontroll och även utanför Esseltes kontroll. Härigenom blev teknologivalen vad avser kort, terminaler, nät, kommunikation m m styrt från producenterna IBM, Televerket och AU-System snarare än från marknadens krav på funktion, prestanda och pris.

Konsortiet fattade efter en teknisk utvärdering inom IBM beslut om att köpa 50 000 terminaler av fabrikatet Loeve och 20 000 PC-tillsatser som baserade sig på AU-Systems programvara. Konsortiet gav IBM ansvar för kortet och Televerket ansvar för nätutformning. Varken kort, terminaler eller PC-tillsatser hade utsatts för marknadsacceptanstest.

Förutom den finansiella låsningen av kapital låste man även de tekniska lösningarna. Om man fick negativ respons på Loeve-terminalerna från de 10 000 första användarna fanns inte flexibiliteten att testa någon av de nya Minitelvarianterna, Gadelius föreslagna prototyp eller t ex Philips "Smart Phone". Styrgruppen hade vad gäller tekniska val målat in Tele Guide i ett hörn.

På nätområdet hade Televerket redan gjort stora investeringar i videotextnätet. Detta nät skulle nu utvecklas och anpassas till Tele Guides krav med bl a smart card. Resultatet blev dyr och krånglig kommunikation som var helt i strid med teknikreferensgruppens samlade rekommendation trots de uppgraderingar och förbättringar som gjordes.

*Dialogen* skulle enligt teknikreferensgruppens förslag vara så enkel och självinstruerande att vem som helst utan instruktion kunde tillämpa den.

För PC-användaren skulle den vara så nära Windows- eller Mac-världarna att inga problem skulle uppstå.

Erfarenheterna från såväl Minitel som Windows och Mac togs inte tillvara utan och istället gällde de av IBM konstruerade dialogerna för Bildschirmtext som modell. Ännu en faktor för misslyckande där "vested interests" fick styra besluten.

För att svara upp mot bankernas krav på *säkerhet* skulle IBM utveckla ett Tele Guide-kort med smart card-funktioner.

*Den fritt valda anonymiteten* som Minitelerfarenheterna påpekat som avgörande togs inte i beaktande. Dessutom gjorde Tele Guide ett säkerhetssystem som enbart fungerade med IBMs smart card trots att Philips, Bull (CP8) och några japanska korttillverkare hade den högsta marknadspenetrationen och redan var i drift hos t ex banker och Postgirot.

### **Esseltes förändrade ägarstruktur, finansiella ställning och inriktning**

Esselte var motorn bakom Tele Guide i den kommersiella satsningen. Televerket och IBM förhandlade om att få leverera delar till motorn. Det är därför av intresse att se hur Esseltes inriktning förändrades från det att beslutet om Tele Guide togs tills dess nedläggningsbeslutet fattades.

När Tele Guide-konsortiet bildades var Esselte ett framgångsrikt företag på kontorsmaterialområdet med ambitionen och konkreta aktiviteter för att diversifiera. Informationsteknologi hade bedömts vara ett tillväxtområde och en speciell division "Infodivisionen" bildades med uppgift att köpa upp intressanta expanderande företag inom affärsinformationsområdet. *Soliditet* för kreditinformation, *Dataarkiv* och *Pressurklipp* för dagspressinformation, *Micromedia* för adressupplysningar samt *Telebild* för affärs, bransch och börsinformation är exempel på verksamheter som förvärvades i snabb takt. Agenturer för *Official Airline Guide* och *Datastream* är andra exempel.

Strax efter Tele Guide-förvärvet och konsortieavtalet med IBM och Televerket våren 1989 kom turbulenta ägarskiften att äga rum i Esselte. Från att ha haft ett antal stabila institutionella placerare, som hade långsiktiga avkastningsmål och inte lade sig i verksamheten kom en ny ägare, Mobilia, att få 40 % av aktierna.

Mobilia hade ambitionen att förvärva 100 % av Esselte för att kunna sälja av vissa verksamheter. När detta inte lyckades utsattes Esselteaktien för tryck från vissa aktiemarknadsaktörer och kursen föll på 2 sommar-månader från 250 kr till 90 kr och Mobilia tvingades ut från arenan av bankerna och försattes i konkurs. Mobilias intressenter hade dock aldrig röstat emot Tele Guide i styrelsen.

En ny finansgruppering ledd av Rune Andersson, Getinge Intressenter, med målet att omstrukturera Esselte och få ut så mycket som möjligt av delarna samtidigt som kärnverksamheten i Esselte AB skulle utgöras av kontorsmaterial, kom att styra Esselte uppbackad av bankerna. Tele Guide blev här en främmande fågel.

Detaljhandelsrörelsen och de flesta delar av Infodivisionen fördes över till ett nytt bolag Scribona AB där bl a Telebild hamnade. Ny styrelse och ledning tillsattes för Esselte AB och för Scribona som restverksamheterna inplacerades i. Infodivisionens ledning som varit drivkraften bakom Tele Guide fick lämna sina befattningar. Esseltes ägare och ledning såg enligt många intervjuade Tele Guides verksamhet som en belastning som det gällde att så fort som möjligt dra sig ur. Då Televerket genom intervjuer i pressen uttryckt skepsis mot både videotex och Tele Guide framstod möjligheterna goda för Esselte att dra sig ur samarbetet. Mottot syntes ha varit att "ta förlusten, rensa, sälja ut och renodla". Esseltes önskan att dra sig ur tillsammans med Televerkets annonsering om att gå ur videotextmarknaden blev nådastöten för det redan hårt provade Tele Guide.

### **Tjänsteproducenternas inställning**

Många tjänsteproducenter hade gjort stora investeringar för att distribuera sina tjänster genom Tele Guide. Men bl a bankernas och finansbolagens uppseglande kris gjorde tillsammans med ledningsförändringar i många av dessa företag att upprördheten blev minst sagt måttlig när beslutet om Tele Guides nedläggning var ett faktum. Skadeståndsanspråk uteblev och de flesta aktörer syntes nöjda med att kunna stoppa upp kostnadskrävande nyinvesteringar i informationsteknologi och datoriserade kundkontaktsystem.

# 7 Analys av fallen utifrån teorin samt slutsatser

## Inledning

De analysmodeller som används baserar sig på teorierna och modellerna i kapitel 2. Utgångspunkten är att vart och ett av fallen Tele Guide, Minitel, Telebild och Trans Net analyseras med avseende på affärsidé, projektverksamhet, analys av marknad, teknikval, organisationskultur, marknadsstrategi, entreprenerskap, styrning, finansiering och resultat. Analysmodellen kan summeras som i matrisen nedan i figur 7.1.

	Tele Guide	Minitel	Telebild	Trans Net
Affärsidé				
Projektverksamhet				
Analys				
Teknikval				
Organisationskultur				
Marknadsstrategi				
Entreprenerskap				
Styrning				
Finansiering				
Resultat				

Figur 7.1 Analysmatris för fallstudierna.

Först presenteras innehållet i matrisen genom en verbal analys och där efter görs en summering med 0-5 i de olika rutorna med kommentarer.

## Verbal analys av matrisen

### Affärsidé

Tele Guides affärsidé var inledningsvis att genom billiga terminaler eller PCs med kommunikation i båda fallen integrerade med smart card-lösningar ge väl definierade marknadssegment på företagsmarknaden och privatpersonmarknaden tillgång till för varje segments behov väl designade informations- och transaktionstjänster. Denna affärsidé bedömdes av många intressenter som hållbar.

När konsortiet Esselte, IBM och Televerket tog över ägandet av Tele Guide omformulerades affärsidén utifrån dessa företags särintressen. Företagsmarknaden skulle exploateras av Svenska Videotex och Telebild och Tele Guides affärsidé skulle vara att förse en bred hushållsmarknad

med praktiska och användbara informationstjänster. Då privatmarknaden var dataomogen och med lågfrekvent behov av tjänsterna blev affärsidén uttunnad.

*Minitels* affärsidé var att utgöra en del i en industripolitisk satsning för att modernisera det franska telenätet och utveckla fransk kompetens inom tele- och datakommunikation. En annan affärsidé var att ersätta den tryckta telefonkatalogen med en elektronisk och på så vis tvinga både hushålls- och företagsmarknad att använda Minitel för en nödvändig information som inte skulle kunna erhållas på annat sätt.

En tredje affärsidé var att telefonabonnenterna skulle få terminalen utan initialkostnad eller abonnemangskostnad utan enbart betala en avgift för uppkopplad tid. Diverse politiska spel och kritik från opinionsbildare och intressegrupper gjorde att regeringen fattade beslut om att fortsätta att diskutera den tryckta telefonkatalogen jämsides med Minitels elektroniska katalog. Abonnenterna fick välja om de ville ha en tryckt katalog eller en Minitel. En stor del av kraften i den ursprungliga affärsidén försvann härmed men genom beslutet om gratisterminaler till alla i region efter region kunde ändå ett så stort antal terminaler distribueras att affärsidén höll åtminstone till en betydande del.

*Telebilds* affärsidé var att exploatera den då nya videotexttekniken för att förse kommunikationsintensiva marknadssegment på företagsmarknaden med information som de dessförinnan fick på ett dyrare, sämre eller krångligare sätt. Affärsidén visade sig hållbar för vissa segment (främst finans och fordonsmarknaden) där stora framgångar kunde nås. Affärsidén förblev i stort sett densamma över tiden.

*Trans Nets* affärsidé var att öka produktiviteten i transportkedjan genom information för effektivare logistik. Affärsidén bedömdes hållbar av aktörerna och har visat sig hållbar på andra håll (t ex Tele Route i Frankrike). Affärsidén testades aldrig på marknaden.

### **Projektverksamhet och test**

*Tele Guide* drevs först i projektform med tiotal aktiva deltagare. Utvecklingen i Frankrike analyserades, affärskonceptet utvecklades och hypoteser om marknadssegment och tjänster togs fram. Ett första marknadstest för hushållsmarknaden genomfördes i Västerås och den utvärdering av hushållsmarknadens potential som genomfördes av Sifo visade osäkerhet om i vilken utsträckning hushållsmarknaden kunde bära de kostnader som *Tele Guide* skulle medföra. Emellertid fanns en erfarenhet från professionella marknader (t ex *Telebilds* *AutoTel* och *EcoTel*) och tjänster för transport, utbildning resor sjukvård m m i Frankrike som indikerade att det fanns en stor potential – speciellt genom integration av smart card med datakommunikation och PC-utveckling.

Svagheter i projektet och testverksamheten var att när väl tekniska lösningar på smart card, terminal, PC-kommunikation var framtagen gjordes

inga ytterligare tests på teknik och utvecklat tjänsteinnehåll på de marknadssegment som i den första projektfasen bedömts ha en potential. I stället valde konsortiet att utan vidare marknadstest köpa in 70 000 enheter och etablera en organisation med 25 medarbetare för en fullskalig satsning. Projekt och testfasen blev därmed otillräcklig för att vara vägledande i den fullskaliga kommersiella satsningen.

*Minitels* första beslut var ett politiskt förankrat beslut att testa nät, terminaler och tjänster i orten Vélizy utanför Paris och för den elektroniska telefonkatalogtjänsten i Ile et Vilaine i Normandie. Beslutet fattades i december 1978 och innefattade att försöksprojekten skulle projekteras omedelbart för att fältexperiment skulle kunna starta under första halvåret 1980.

Efter tekniskt och kommersiellt utvecklingsarbete och under stark debatt i press och inom parlamentet kunde Minitel börja testas i mars 1981 (ett år försenat) av de 100 första testanvändarna. I april 1981 beställdes 300 000 terminaler från Telic Alcatel för den kommande och utvidgade testverksamheten. Efter de inledande testomgångarna i Vélizy beslöt France Télécom att utvidga testet till de avgränsade kommunerna Versailles och Val de Bièvre. De tre testområdena blev bekanta under benämningen "les trois V" (de tre Vn'a). Under testverksamheten i les trois V och i Normandie med den elektroniska telefonkatalogen genomfördes omfattande tekniska utvärderingar avseende nät, terminaler, dialog m fl tekniska funktioner och en omfattande forskning om samhällsekonomiska, sociala och beteendekonsekvenser. Företagsekonomiska och managementanalyser gjordes också men har så vitt jag vet inte publicerats.

Förvisso hade väl projektverksamheten som föregick de kommersiella storskaliga satsningen sina svagheter men en mängd fel och brister vad gäller terminaler, nät och dialog kunde rättas till och en kommersiell plan som byggde på att tillgänglig kunskap kunde utvecklas.

I jämförelse med Tele Guide framstår Minitel som ett idealprojekt: Tele Guide nöjde sig med 100 terminaler i försöksanvändning och köpte sedan 70 000 enheter (50 000 terminaler och 20 000 PC-tillsatser) för en kommersiell lansering. Hade Tele Guide utvidgat de 100 terminalerna i Västerås till storleksordningen 10 000 terminaler och smart cards för ett storskaligt marknadstest och genomfört vetenskapliga undersökningar i anslutning till detta hade beslutsunderlaget blivit av en helt annan kvalitet och många felbeslut undvikits.

*Telebilds* försöksverksamhet i projektform inkluderade ett tjugotal tjänste-producenter och ett trettiotal användare. Samtidigt gjordes analyser av liknande satsningar i främst Storbritannien och USA som i stor utsträckning blev vägledande för val av tjänster och marknadssegment. Redan under projekttiden kunde mer eller mindre bindande utfästelser fås från bankerna om att abonnera på en tjänst som innehöll börskurser. Projektverksamheten hade identifierat brister i teknik och dialog samt i terminalutformning vilka på olika sätt kunde åtgärdas före beslut om kommersiell lansering. Projektverksamheten hade medfört att Telebild inför en

kommersiell lansering kunde lita på tekniken givet att det var en småskalig verksamhet. Det kommersiella risktagandet var begränsat då det skulle utvecklas till en liten nischverksamhet med några hundra abonnenter och ett tjugotal tjänsteproducenter.

Den stora svagheten i Telebilds projektverksamhet var att inte ägna mer tid och resurser åt att analysera andra marknader och andra tjänster och inte analysera tekniska krav vid olika volymer. Potentialer och möjligheter beskrevs men utan närmare analys av potentiell lönsamhet, investeringsbehov och krav på teknisk prestanda inför en stordrift. Dessa brister hade mycket att göra med dålig kommunikation, rivalitet och bristande samarbete mellan Televerkets Datavision (senare Svenska Videotex) och Telebilds ledning. Bristerna i testverksamheten fick allvarliga konsekvenser efter ett par år, då marknaden tog fart på flera segment.

*Trans Net*-projektet startade som en fortsättning på en förstudie om enhetlig kundkommunikation som gjorts av Bilspedition, ASG och SJ (BAS). Utgångspunkten var en förutsättning för att öka effektiviteten i kundkommunikationen kunde de tre dominerande landtransport och speditionsföretagen inte utveckla individuella och "inkompatibla" system till kunderna. Kunderna som i stor sett var desamma för åtminstone ASG och Bilspedition skulle inte acceptera olika kommunikationssystem med leverantörerna. En annan slutsats av BAS-projektets förstudie var att transportföretagen skulle utveckla transportapplikationer men att de knappast var deras roll att utveckla en infrastruktur för kommunikation, rekrytera kompletterande tjänsteproducenter och marknadsföra tjänsterna till utvalda målgrupper.

Efter ett år av förhandlingar kunde *Trans Net*-projektet starta under hösten 1991 och genomföras under 1992. Uppslutningen av projektdeltagare blev stark och engagemanget från de projektdeltagande företagen blev stort, åtminstone inledningsvis.

Resultaten av projektverksamheten var en väl fungerande prototyp som fick mycket uppskattning från de deltagande projektföretagen. Testerna presenterades i "Windows-miljö" med en attraktiv och enkel dialog. Client-server-tekniken skulle enligt projektdeltagarna kompletteras med ren online-kommunikation och detta fanns tekniska lösningar för. Marknads- och affärsutvecklingsprojekten kunde påvisa stor potential men kunde också varna för avsevärda trögheter vad avser beteendeförändringar vid fraktbeordring och fraktsedelhantering.

I likhet med *Tele Guide* följdes inte den första projektfasen upp med en testverksamhet i större skala på det sätt som gjordes i *Minitel* (genom "les trois V"). I stället kom beslutet att handla om en fullskalig satsning eller ingenting alls. Posten kände sig osäker på tjänsteproducenternas engagemang och beslöt att lägga ned projektet.

## **Teknikval**

I *Tele Guide* styrdes valet av teknik helt från konsortiets teknikintressen: Televerket ville vidareutveckla och få beläggning på sitt videotexnät trots

att man rimligtvis hade kunnat leverera nätlösningar som bättre passade marknadens krav; IBM ville utveckla en egen smart card-lösning och ge denna lösning exklusivitet i Tele Guide. Terminalvalet och PC-lösningarna var också IBMs. Esselte levererade inte några tekniklösningar men lät Televerket och IBM ha monopol på dessa mot att man fick monopol på marknadsföring och tjänstepaketering.

Det kan med andra ord konstateras att teknikvalen i Tele Guide var producentdrivna och inte marknadsstyrda.

*I Minitel* var teknikvalen producentstyrda i den meningen att det skulle vara franska leverantörer av nätlösningar, programvaror, terminaler och kringutrustning vilket gjorde att t ex japanska eller amerikanska leverantörer inte kom ifråga. Emellertid gjordes upphandling av terminaler från tre olika leverantörer och terminalerna och näten utsattes för hårda acceptanstest i de tre testområdena. Erfarenheter från testverksamheten gav successivt incitament till förändringar och vidareutveckling av terminaler och nätfunktioner. Så även om Minitel i stort kan betraktas som teknik- och producentdrivet så kom marknadens synpunkter och önskemål att betraktas på ett helt annat sätt än i Tele Guide. Detta berodde i stor utsträckning på att projektet drevs i tre steg: projektering och utveckling med småskalig test, storskalig test och slutligen kommersialisering. Tele Guide drevs bara i två steg: projektering och utveckling med småskalig test och därefter kommersialisering.

*I Telebild* valde man i den inledande projektperioden att samarbeta med Televerket och dess Datavision (senare Svenska Videotex). Då videotex vid denna tidpunkt bestod av en centraldator där all information lagrades och uppringda linjer till denna var det inte fråga om att välja en nätleverantör utan att välja en servicebyrå. Flera andra servicebyråer var inledningsvis aktuella t ex Datema och Philips. Televerket bedömdes av Telebildledningen som det klart billigaste alternativet (i stort sett gratis) och dessutom med den största erfarenheten. Då Telebild inte hade terminaler i sin affärsidé var det inte aktuellt att välja terminalleverantör.

När Telebild övergick i kommersiell verksamhet blev ägarstrukturen med Teleinvest, AU-System och Svenska Dagbladet som huvudägare avgörande för att Telebild blev producentstyrt vad avser nät och programvaror. Då externa datorer (t ex bilregistret, UC och bankerna) planerades anslutas blev Televerket en nätleverantör snarare än som tidigare servicebyrå. Televerket hade också monopol på nät (t ex förbud mot tredjeparts- trafik) och även på modem varför det blev svårt att välja någon annan leverantör. AU-System var delägare i Telebild och delägt av Televerket och var huvudleverantör av mjukvaran i Datavision. Det fanns helt enkelt inget annat företag som kunde klara teknikleveranserna till Telebild (t ex anslutning av bilregistret för AutoTel). Teknikvalen i Telebild blev därför under de första sex årens verksamhet helt producent- och teknikstyrda.

När Esselte övertog 100 % av aktierna i Telebild 1987 kom verksamheten in i ett nytt skede. En utgångspunkt för Esselte var att marknaden



skulle kunna få tillgång till Telebilds tjänster på det sätt den önskade: 3270, videotex, koppling till egen dator eller client-server. På så vis omorienterades Telebilds tekniska strategi från att ha varit producentstyrd till att bli marknadsstyrd.

I *Trans Net* var utgångspunkten för transportföretagen att alla teknikval skulle vara marknadsstyrda. När Posten övertog ägandet av *Trans Net* kom den första restriktionen: Posten skulle vara nätleverantör genom det då nyligen förvärvade Scandinavian Info Link (SIL). Upphandling av nätleverantör med marknadens krav på funktioner i nätet blev inte längre aktuell utan nätets funktioner bestämdes av leverantören. Vad gäller upphandling av programvara hade Posten inga egna intressen och ej heller bindningar till någon programvaru/konsultföretag varför denna del av tekniklösningarna styrdes i hög grad av projektledningens och Postens bedömning av marknadskrav. *Trans Net* kom på så vis att bli både producentstyrt och marknadsstyrt.

### Organisationskultur

*Tele Guide* drevs inledningsvis i projektform med dynamisk organisationskultur vilket gjorde att projektet kunde genomföras snabbt utan alltför mycket byråkratiska hinder.

När konsortiet Esselte, IBM och Televerket tog över *Tele Guide* kom deras respektive företagskulturer att få en dominerande påverkan. IBM med sin världsomspännande verksamhet och dominerade ställning på främst marknaden för stordatorer och stora datasystem hade utvecklat en närmast militär hierarkisk organisation. I Sverige hade de flesta medarbetare i högre positioner arbetat i IBM i hela sina yrkesverksamma liv. De hade lärt sig att rättning i ledet är viktigare än initiativ och kreativitet och de hade i många fall kunnat göra sina karriärer genom att vara konforma med företagets normer och värderingar. Systemen var sofistikerade men rigida. IBMs misslyckanden under 1980-talet att anpassa sig till decentraliserade datasystem och nätverk och den sena responsen på Apples intrång på PC-marknaden talar sitt tydliga språk.

Televerket var 1987 en statlig byråkrati med monopol på nät, modem, telefonväxlar m m. Televerket hade under många decennier varit urtypen för det statiska företaget som skyddad av sin monopolställning aldrig fick krav på sig att bli ett marknadsinriktat dynamiskt företag.

Esselte hade genom decennier utvecklat en så dominerande ställning i Norden på framställning och distribution av kontorsutrustning och förbrukningsvaror för kontor att det inom några områden närmast fungerade som ett monopol.

De stora vinster som genom åren genererats på stabila basprodukter beslöt man satsa på dynamiska marknadsområden bl a informationsteknologi. Genom att gå in i dynamiska men riskutsatta nya marknader måste nya kompetenser utvecklas och nya människor knytas till organisationen.

För den informationsteknologiska satsningen hade en "Infodivision" etablerats med en stark expansiv och entreprenoriell ledning. Infodivisionen växte genom företagsförvärv (t ex Soliditet, Micromedia, Dataarkiv och Telebild) och därmed blev Infodivisionen en dynamisk och mångkulturell del av Esselte. Det traditionella Esselte förblev en statisk och hierarkisk organisation med utpräglade konformitetsnormer och rigida styrsystem medan Infodivisionen blev en mer dynamisk del.

I Tele Guide kom konfrontationen mellan de på olika sätt statiska organisationskulturerna i IBM och Televerket med den dynamiska kulturen i Esselte Info att medföra kulturkrockar. När Esselte ville gå framåt tre steg och satsa bevakade IBM noga vilka leveranser det skulle medföra för IBM och Televerket bromsade ett steg och såg till att inga större förändringar gjordes. De stora kulturskillnaderna mellan ägarföretagen och intressekonflikter mellan dem gjorde gemensamma beslut svåra att fatta och ofta blev besluten någon form av kompromiss mellan ägarföretagen.

Tele Guides operativa marknadsorganisation – Tele Guide Scandinavia AB – fick ett aktiekapital på 50 000 kronor med budgeterade kostnader för första årets verksamhet på 30 Mkr. På så vis fick Tele Guide Scandinavia AB ingen reell självständighet. Som tidigare framhållits fattades även operativa detaljbeslut i Tele Guides styrgrupp. Marknadsorganisationen i denna ytterst entrepreneurkrävande verksamhet tvingades bli konform med ägarföretagens normer och värderingar. Ledningen för den operativa verksamheten gavs aldrig möjligheten att utveckla en dynamisk företagskultur utan tvingades anpassa sig till de statiska företagskulturerna som var dominerande i ägarföretagen. Dessutom förvärrades detta av konflikter mellan ägarföretagen där Tele Guide Scandinavia ABs VD blev tvungen att agera som medlare och "stå med mössan i handen" som han själv uttryckte det.

När Esseltes ägarstruktur ändrades från stabila långsiktiga ägare till "finansklippare" som gjorde konkurs och vidare till bankerna (Securum som anlidade andra finansklippare) blev de redan manifesterade kulturkrockarna och intressekonflikterna övermäktiga och som tidningsrubrikerna riktigt angav så lades "Tele Guide ner av oeniga ägare". Företagskulturen, intressekonflikterna och ägarstrukturen gjorde Tele Guide till ett "Mission Impossible".

*Minitels* organisationskultur har inte studerats och analyserats i denna studie varför endast en del generella observationer kan redovisas utifrån dokumentstudier och samtal/intervjuer med en mängd Minitelaktörer. Minitel var ett offensivt regeringsbeslut med målsättningen att förnya och utveckla fransk telekommunikation från telefoni till telematik.

Ny ledning för France Télécom med en offensiv uppgift medför inte nödvändigtvis en dynamisk organisationskultur där medarbetare gavs frihet till individualism och kreativitet. Snarare kan Minitel liknas vid en militär operation. En marknad och en teknologi skulle erövrats och en "task-force" tillsattes med uppgift att genomföra operationen med en

militär ordning och precision. Utan tvekan kan konstateras att operationen lyckades.

Därmed kan man dra slutsatsen att en operation av Minitels storlek möjligen inte kräver en dynamisk organisationskultur utan att det snarare är ordning i leden som gäller. Initierade beskrivningar och analyser (som t ex Abadies Minitel Story)<sup>21</sup> beskriver emellertid aktiviteten som pekar mot att Minitel åtminstone inledningsvis utvecklades i en dynamisk organisationskultur: olika tekniska grupper förespråkade olika tekniska lösningar och stark och öppen konfrontation om tekniska lösningar vad avser nät och terminaler ägde rum och individualism snarare än konformism stimulerades i organisationen. På marknadsidan uppstod liknande konfrontationer och många som intervjuats i denna studie har talat om "pionjärande", "högt till tak", "frihet" och "entusiasm". Även i en dynamisk företagskultur krävs givetvis effektivitet och konsekvens i genomförandet. Det är i det tidiga skedet som öppenhet, konfrontation och pluralism är nödvändiga ingredienser för effektiva beslut. Med ny ledning, ny organisation och ett helt nytt tekniskt och marknadsmässigt område att arbeta med fanns inte heller de bindningar vid tidigare beslut som är så vanligt i statiska organisationer. Verksamheten i Minitel detaljstyrdes heller inte av den övergripande beslutsinstansen (regeringen) utan fick en stor egen budget och kontroll över all teknik och marknadsparametrar.

*Telebild* hade under projekttiden 1981–82 och under de första tre verksamhetsåren en utpräglad dynamisk organisationskultur. Ibland alltför optimistisk, många felbeslut men med stor lagkänsla och informell sammanhållning. Varje ny tjänst och varje ny marknad var en utmaning för alla medarbetare och ägarna gav företaget stor frihet. Styrelsen inriktade sig på möjligheter snarare än administrativ kontroll. Efter tre års expansiv verksamhet beslöt ledning och styrelse att invitera Esselte att bli delägare och att Esseltes videotextverksamhet skulle gå in i *Telebild*. Vad ledning och styrelse inte förutsett var att Esseltes verksamhet och dess personal var präglade av Esseltes organisationskultur. Storföretagsnormer och hierarkisk uppbyggnad var självklara ingredienser i Esseltekulturen som krockade med *Telebilds* informella och dynamiska kultur. Antalet anställda fördubblades från 10 till 20 och personkemin stämde inte mellan flera nyckelmedarbetare. Produktiviteten och entusiasmen minskade, lagandan ersattes av intriger och misstänksamhet och ledningen (jag själv) ifrågasattes såväl av *Telebildgänget* som av *Esseltearna*. Ledningen (jag själv) försökte lösa problemet genom att formalisera organisationen i "profit centers": *EcoTel*, *AutoTel* och *EuroTel*.

Denna förändring av formell organisation åtföljdes emellertid inte av ett arbete med att förändra och homogenisera organisationskulturen (normerna och styrsystemen) eller att göra mer radikala ingrepp vad gäller bemanning (t ex sparka medarbetare från Esselte som förstörde den gamla *Telebildkulturen*). Resultatet blev att VD (jag själv) kom allt längre

<sup>21</sup> Abadie, 1988

ifrån den operativa verksamheten samtidigt som makt och prestige-kamper florerade. Stora förluster i EuroTel liksom ett misslyckat försök att starta verksamhet i Norge (Norsk Telebilde AS 50/50 med Kreditkassen – ledande norsk bank) och förlusterna i fingrafiksatsningen gjorde att VDs arbete inriktades alltmer på externa engagemang och att rädda hem hotande förluster. Arbetet med den interna organisationen kom på mellanhand.

När Esselte tvingade ut övriga aktieägare i början av 1987 fanns två mycket lönsamma verksamheter: EcoTel och AutoTel. VD tvingades avgå, de tidigare Esseltemedarbetarna sökte sig till andra jobb och Telebilds vice VD Kaj Ålenius utsågs till ny VD. Den gamla Telebildkulturen återuppväcktes och medarbetarna fick ny motivation.

Efter en tid av positiv entreprenuranda blev storföretagets synerginormer påtagliga. Telebild och Dataarkiv arbetade mot samma målgrupper och inorganiserades i "Telebildgruppen" med Kaj Ålenius som ledare.

Nyutvecklingen inom Telebild avstannade och försök till synergiutnyttjande med andra Esselte Info-verksamheter misslyckades. Telebilds två ursprungliga lönsamma verksamheter AutoTel och EcoTel blev mjölk-kossor med ett minimum av personal. Manöverutrymmet blev minimalt och konflikten med Tele Guide och Svenska Videotex blev påtaglig. Nyckelmedarbetare som Greger Sellberg sade upp sig i olika omgångar på grund av vantrivsel och Kaj Ålenius fick så småningom sparken tillsammans med Raoul Waldenor (Infodivisionens chef och drivande i Tele Guide) och Göran Tamm (hjärnan bakom Dataarkiv). Telebild kom där-efter att bli en konservativ förvaltande organisation av två cash-cows utan självständighet eller möjlighet till nyutveckling.

Telebild är ett utmärkt exempel på hur en dynamisk organisationskultur först förstörs genom en fusion, sedan återuppstår i ett renodlings-skede för att sedan åter förstöras genom att använda synergimodeller för styrning av ett litet entreprenurföretag.

*Trans Net* slutade i en anda av konflikter och ömsesidig misstro men enighet i styrelsen som den ömsesidiga misstron mellan initiativtagarna ASG, Bilspedition och SJ.

Postens ägande och ledarroll kom emellertid alltmer att ifrågasättas av projektdeltagarna och Postens organisationskultur började alltmer präglade projektet. Fokusering på administrativa fel och risker kom att dominera istället för möjligheter och entreprenurskap. Postens kultur tog sig uttryck i yviga avsiktsförklaringar kombinerat med misstro och bristande lyhördhet mot de övriga tjänsteproducenterna. Projektledningen kom att identifiera sig med Posten snarare än *Trans Net*. Huvudleverantörerna av tjänster upplevde sig undanskuffade och utan möjlighet till påverkan.

*Trans Nets* identitet försvagades och Postens historiskt betingade normer snarare än de nya dynamiska uttalade normerna genomsyrade *Trans Net*. *Trans Net* blev inte en spelplan för entreprenurskap och marknadsorientering utan styrt av det ännu inte helt marknadsinriktade Postens

normer och värderingar. Den ömsesidiga misstron tilltog och den grundläggande affärsidén kunde inte genomföras.

## Marknadsstrategi

*Tele Guides* marknadsstrategi var från början vad som i marknadsföringslitteratur benämns som differentierad: välj ut ett antal marknadssegment med stora kommunikationsbehov, utveckla en eller två nyckeltjänster på varje utvalt segment och marknadsför tjänsteutbudet genom personlig försäljning, påverkansgrupper och imageskapande till dessa målgrupper.

Den tillämpade strategin vid lansering av *Tele Guide* var i stort sett odifferentierad: Rekrytera alla tjänsteproducenter som är det minsta intresserade och sälj tjänsterna till en bred allmänhet via allmänna intresseväckande budskap i helsidesannonser i dagstidningar på teman som "Blommografera genom *Tele Guide*" "Sköt dina bankaffärer genom *Tele Guide*" etc.

*Minitels* marknadsstrategi var också i viss mån odifferentierad. Skillnaden mot *Tele Guide* var att man satte upp ett tioårsperspektiv, anslog enorma resurser, gjorde tjänsten billig och skapade ett massmedialt och politiskt tryck: *Minitel* blev "inne" medan *Tele Guide* blev om inte "ute" så åtminstone ett stort frågetecken.

*Telebild* är typexemplet på en koncentrerad marknadsstrategi: börskurser och kreditupplysningar till lokala bakkontor; Bilregistret, kreditupplysningar och försäkringstjänster till bilhandlarna. Dessa två marknadssegment bearbetades med personlig försäljning och påverkansgrupper (Aktiefrämjandet, Bankföreningen m fl för *EcoTel* samt MRF och generalenter för bilar för *AutoTel*). Förutom personlig försäljning och påverkansgrupper blev deltagande i mässor, utställningar och konferenser viktiga kommunikationsmedia. Genom Svenska Dagbladets delägarskap kördes också ett 20-tal helsidor om *Telebilds* möjligheter och deltagande som sponsor i Stockholm Open i tennis och SEO (Scandinavian Masters) i golf genomfördes. Dessa aktiviteter hade mycket liten effekt på användarmarknaden men det skapade kontakter med tjänsteproducenternas högsta ledningsskikt. *Telebilds* lyckande hade till stor del sin förklaring i en koncentrerad marknadsstrategi.

*Trans Nets* marknadsstrategi var i stort sett en kopia av *Telebilds*. Då den aldrig genomfördes går det inte att analysera hur lyckad eller misslyckad den var.

## Entrepreneurskap

*Tele Guide* genomfördes med en marknadsadministrativ snarare än entreprenuriell ledning, med detaljstyrning från ägarföretagen som omöjliggjorde entrepreneurskap och med premiering av konformism snarare än individualism från ägarföretagens sida. Det är svårt att se några som helst entreprenuriella drag i *Tele Guide* vid den kommersiella lanseringen.

*Minitel* var knappast ett entreprenörprojekt. Men de enorma resurser som satsades och en statlig/nationell ambition kan lyckas även utan

entreprenörer i ledningen. Den stora infrastrukturella satsningen skapade istället förutsättningar för entrepreneurskap i de tusentals företag och organisationer som började distribuera tjänster genom Minitel (t ex Téléroute, Aline, Parisien Libéré).

*Trans Net* var allt igenom ett administrativt projekt utan något ursprungligt mål att skapa förutsättningar för entrepreneurskap.

### **Styrning av innovationsverksamheten**

*Tele Guide* detaljstyrdes och ingen frihet gavs för den operativa organisationen. Varje ägarföretag var fokuserad på synergier med den egna verksamheten och synergimodellen kom att tillämpas medan flexibilitetsmodellen sorterades bort.

*Minitel* tilläts leva ett eget liv och få restriktioner gavs. Ledningen fick fritt utveckla Minitel utan andra hänsyn än att underleverantörer skulle vara franska. Flexibilitetsmodellen användes (om än ej medvetet) och synergimodellen var aldrig på tal utom i vissa sammanhang i förhållande till "Transpac" (franska Datapak).

*Telebild* utvecklades under de första fem åren fritt med styrning enligt flexibilitetsmodellen (medvetet). När Esselte övertog verksamheten blev synergimodellen så småningom förhärskande vilket kvävde nyutveckling men gav Esselte stora vinster eftersom verksamheten blivit mogen vad gäller EcoTel och AutoTel.

*Trans Net* utvecklades efter synergimodellen med utvecklingen av Post Net och SIL. Synergimodellen var troligen inte lämplig för styrning av *Trans Net*.

### **Finansiering**

*Tele Guide* var underfinansierat (50 000 kronors-bolag med 30 Mkr omsättning). Ledningen gavs inte finansiella förutsättningar och friheter för att driva verksamheten.

*Minitel* var överfinansierat och gavs alla möjligheter att utveckla verksamheten. Troligtvis innebar överfinansieringen en "organizational slack" som gjorde att kostnaderna blev högre än nödvändigt.

*Telebild* var underfinansierat med hänsyn till marknadsmöjligheterna. Underfinansieringen skapade onödiga likviditetskriser vid olika tillfällen och begränsade företagets möjligheter att exploatera marknaden.

*Trans Net* drevs enbart som projekt med en balanserad projektbudget.

### **Resultat**

*Tele Guide* lades ner efter åtta månaders kommersiell verksamhet. Förlusten för ägarföretagen blev ca 300 Mkr. Efter nedläggningen steg ingen omedelbar "Fågel Fenix upp ur askan". De erfarenheter som vunnits under projekttiden och den korta kommersiella verksamheten kom inte till nytta i något nytt projekt. De människor som arbetat med *Tele Guide* hade en unik kunskap och erfarenhet som inte kom till nytta. Inte heller de tekniska delarna – smart card-utvecklingen, terminalerna, PC-tillsatserna m m kom till nytta i andra liknande satsningar. Så till de 300 Mkr

som ägarna förlorade ska förlusterna med att inte ta tillvara de erfarenheter och den unika kunskap som byggdes upp.

*Minitel* har förvisso kostat France Télécom och de franska skattebetalarna en hel del pengar. Enligt olika beräkningar ska investeringen vara återbetald 1996–98 och blir så fallet kommer *Minitel* att vara ett lyckat projekt rent finansiellt. Men när man beskriver *Minitels* resultat är det viktigt att ställa resultatet mot de mål som formaliserades: *Minitel* skulle vara en del i utvecklingen av franska telenätet "från telefoni till telematik". Denna målsättning hade uppfyllts 1994. *Minitel* skulle vidareutveckla konkurrenskraft och kompetens inom datakommunikation. Cap Gemini som utvecklade den franska telefonkatalogtjänsten hade blivit ett dominerande företag inom programvaruutveckling och datakommunikation inte minst genom de stora uppdragen för *Minitel* (Cap Gemini ägde 1994 *Programator* och delvis *AU-System*). Mängder av småföretag med nya produkter på hårdvaruområdet och programvara hade utvecklats framgångsrikt genom att dess marknad (20 000 tjänsteproducenter) vuxit med *Minitel*. Nya jobb, nyföretagande och kompetensutveckling som var ett av *Minitel*-projektets mål hade uppfyllts. *Minitel* skulle också vara ett led i att göra franska folket datamoget. Inget datautbildningsprogram i världen torde ha haft en sådan stark effekt för att på kort tid göra så många människor vana att använda datateknik såväl på jobbet som hemma.

Ett annat mål för *Minitel* var att hjälpa företag inom främst tjänstesektorn att bli mer produktiva genom att använda datakommunikation i sina kundkontakter. Postorderföretagen, bankerna, transport och reseföretagen var kanske de främsta exemplen på att stora produktivitetsvinster kunnat åstadkommas.

Sist men inte minst hade *Minitel* skapat företagande och nya jobb inom högteknologi. Alltifrån det enklaste – en kvinna som är bra på att göra horoskop knappar in det på sin PC och kan för en kostnad på ett par tusenlappar i månaden nå 6 miljoner *Minitel*abbonnenter – till det mer komplicerade: *Autoroute*, som startade utan något större startkapital, kunde på några få år utvecklas till ett lönsamt företag med ett tjugotal anställda som gav speditörer, åkare och fraktköpare möjlighet till effektivare kommunikation och flera miljoner ton gods förmedlades varje dygn genom *Minitel*.

Så det kan utan vidare konstateras att *Minitel* varit i hög grad måluppfyllande för den franska regeringen och för att det franska folkhushållet oavsett om break even för France Télécom redan hade passerat 1994, skulle passera 1996 eller år 2000.

*Tele Guide* hade inte samma möjligheter till uthållighet som *Minitel* och kunde därför inte ses som en nationell infrastrukturell satsning. Att vänta tio år på lönsamhet kanske skulle ha varit möjligt för Televerket men knappast för *Esselte*. IBM skulle genom sin leverantörsroll ha kunnat tjäna pengar även om *Tele Guides* lönsamhet tog tid att uppnå. Resultatet – att lägga ner och ta förlusten var naturligt för ett *Esselte* i kris. Televerket

hade inte någon instruktion från sina ägare att genomföra Tele Guide på det sätt som France Télécom hade från den franska regeringen så nedläggning och kapitalförstörelse blev resultatet där Minitel i stället åstadkom förnyelse, entreprenörskap och sysselsättning i det franska samhället.

*Telebilds* resultat är tämligen enkelt att se i finansiella termer. Under uppbyggnads- och utvecklingsfasen gjordes i genomsnitt mindre men positiva resultat men med stark tjänste- och marknadsutveckling. 1987 t o m 1993 har AutoTel gjort en vinst på ca 5 Mkr per år medan EcoTel gjort i genomsnitt 3 Mkr per år. Sammanlagt under perioden 1987 t o m 1993 hade Esselte tjänat ca 55 Mkr på Telebild med en initial investering på mindre än 6 Mkr.

Med dessa enkla finansiella mått är Telebild en successtory om än i det lilla formatet. De goda ekonomiska resultaten speglar också dessvärre att vinst prioriterades framför nyutveckling på marknad och tjänster. Antalet abonnenter var detsamma 1994 som 1986, antalet tjänster minskade med ca 50 % jämfört med samma period 1986 när EuroTel och en del andra olönsamma tjänster lades ner. Om nedläggningarna var riktiga i ett längre perspektiv kan diskuteras men vad som står klart är att bristen på vilja till nyskapande fick till konsekvens att de individer som hade kompetensen att göra detta fick sparken eller sade upp sig och att Telebild 1994 bestod av AutoTel och ett slumrande EcoTel som förvaltades som cash-cows i ett passivt Scribona.

Oavsett om EcoTel och AutoTel skulle kunna leva vidare med tidigare affärsidé hade de dock skapat ett nytt och mer produktivt kommunikationssätt för bilhandlare, banker, fastighetsmäklare m fl. Dessa skulle med all sannolikhet inte gå tillbaka från den produktiva datakommunikationen utan behålla AutoTel och EcoTel tills något nyare och bättre dök upp.

*Trans Net* skulle ha kunnat skapa en kraftfull och produktivitetshöjande verksamhet inom transportbranschen. Marknaden och nyckelaktörerna fanns där men misstänksamhet mellan huvudaktörerna gjorde att projektet lades ner. Projektet hade kostat ca 5 Mkr och frågan var om Posten eller transportföretagen skulle komma att tillgodogöra sig erfarenheterna och de tekniska och kommersiella resultaten. Bilspedition kunde kanske utveckla sitt "Bilspedition On Line" (BOL) och ASG sitt "Access" och Posten kan kanske i "Post Net" vidareutveckla och kommersialisera vissa av grundidéerna i Trans Net. I så fall var kanske ändå projektet värt sitt pris.

### **Summering av analysen**

Att reducera analysresultaten i + och - för de olika analysdimensionerna som presenterats i detta kapitel är givetvis starkt förenklat. För överskådliggigheten skull gör jag ändå ett försök att med skalan 0-5 värdera de olika dimensionerna i matrisen (figur 7.2).



- 0= undermåligt, klandervärt  
 1= mycket dåligt  
 2= svagt  
 3= godkänt  
 4= bra  
 5= mycket bra

	Tele Guide	Minitel	Telebild	Trans Net
Affärsidé	4	4	5	3
Projektverksamhet	4	5	4	3
Analys	4	5	4	4
Teknikval	3	4	3	3
Organisationskultur	1	4	5	1
Marknadsstrategi	2	4	5	2
Entrepreneurskap	1	4	5	1
Styrtning	1	4	4	1
Finansiering	1	4	3	1
Resultat	0	5	4	0

Figur 7.2 Utvärdering av fallen enligt analysmatrisen.

## Kommentar till Analysmatrisen

### Affärsidén

I samtliga fall var affärsidén bärkraftig. I *Tele Guide* försvagades affärsidén genom valet att enbart satsa på hushållsmarknaden men å andra sidan var både ledningen i *Tele Guide* och tjänsteproducenterna medvetna om misstaget och en omorientering var planerad. I *Minitel* försvagades den ursprungliga affärsidén genom det politiskt styrda beslutet att även i fortsättningen distribuera en tryckt telefonkatalog. Den stora satsningen på gratisterminaler kompenserade dock detta varför affärsidén visade sig hålla. *Telebilds* affärsidé att förse bilhandeln med bilregistret och kredituppglysningar bankerna med börskurser, kredituppglysningar och fastighetsdata var hållbar och visade sig även långlivad.

*Trans Nets* affärsidé var också hållbar och även om affärsidén inte testades på marknaden kan erfarenheter från andra länder ge nog underlag för att konfirmera att det var en mycket stark affärsidé.

Slutsatsen är att affärsidén inte varit särskiljande mellan de fyra fallen eller avgörande för lyckande eller misslyckande.

### Projektverksamhet och analys

Projektverksamhet och analys genomfördes i samtliga fall på ett helt tillfredsställande sätt. I *Tele Guide*, *Telebild* och *Trans Net* var marknadsacceptanstesterna för små. De små testerna är visserligen ett viktigt steg men de bör följas av storskaliga testverksamheter av den typ som *Minitel*

genomförde i "les trois V" med ca 100 000 försöksanvändare. En andra och större testverksamhet i Tele Guide, Telebild och Trans Net hade givit underlag för en bättre analys och ett bättre beslutsunderlag. I Minitel kostade visserligen de storskaliga testen mycket pengar men gav å andra sidan möjligheter till forskning och en fördjupad analys av både marknadsbeteende och teknik. I Telebild kan den uteblivna storskaliga testverksamheten försvaras med att ett marknadssegment (lokala bankkontor) redan under projektiden accepterat tjänsten och förbundit sig att teckna abonnemang. Motsvarande försvar går inte att finna i Trans Net och Tele Guide.

Men även om den storskaliga testen varit önskvärd så synes det knappast ha varit en avgörande faktor för succé eller misslyckande.

### **Teknikval**

Teknikvalen var i samtliga fall styrda av producenterna och av tillgänglig teknologi vid starttillfället. I fallen Tele Guide, Telebild och Trans Net var teknikföretagen ägare och en förutsättning för verksamheten var att delägarnas teknik användes. I Minitel var teknikvalen något mindre producentstyrda men restriktionen att endast franska företag kom ifråga för teknikleveranser begränsade möjligheterna för ett optimalt teknikval.

Producentstyrda teknikval är aldrig bra för ett projekt eller en kommersiell verksamhet. Emellertid torde denna icke önskvärda producentstyrning inte ha varit avgörande för misslyckande eller framgång i de fyra fallen.

### **Organisationskultur**

Stora skillnader i organisationskultur uppvisas å ena sidan projekten Tele Guide och Trans Net och å andra sidan Minitel och Telebild. Telebild kunde utveckla en dynamisk organisationskultur med entreprenörskap och god laganda. Minitel fick inledningsvis en dynamisk organisationskultur och kunde vid genomförandet formera en militär task-force-organisation som genomförde projektet.

I Tele Guide kvävde organisationskulturerna i ägarföretagen Tele Guides marknadsorganisation. Särintressen hos ägarföretagen, vinn-förlorospel i styrgruppen och minimal frihet i marknadsorganisationen blev några av spikarna i kistan för Tele Guide.

I Trans Net blev Postens ännu inte förändrade organisationskultur från statlig byråkrati till affärsdrivande företag möjligtvis en hämsko men ännu mer avgörande var konkurrens och outtalade konflikter mellan speditörsföretagen.

### **Entrepreneurskap**

I Telebild fick entreprenörskapet härska fritt under de första fem åren då bastjänster och marknaden erövrades. När Esselte tog över Telebild gick företaget in i en administrativ konsolideringsfas och entreprenörskapet ansågs inte längre behövas. Entreprenörerna hade skapat en verksamhet som kunde generera vinster.

Även i Minitel var entreprenörskapet inledningsvis betydande även om det drevs från den högsta ledningen i France Télécom. Théry var en utpräglad entreprenör och omgav sig med likasinnade som kunde genomföra de första svåra stegen i etablering av en affärsverksamhet. I senare skeden – från slutet av 80-talet – hade Minitel alltmer utvecklats till en mogen administrativ verksamhet men det fria entreprenörskapet fick fritt utlopp under de första känsliga fem åren.

Tele Guide fick vid sin kommersialisering en byråkratisk organisation där det visserligen fanns individer som kan betraktas som entreprenörer men där styrningen från ägarna hindrade ett genuint entreprenörskap.

Trans Net var ett administrativt projekt i Postens regi. Marknaden i form av tjänsteproducenter och tänkbara marknader kom i andra hand.

### Styrning

Tele Guide styrdes helt enligt synergimodellen. De ägande företagen sökte synergier med sin egen verksamhet och det gick t o m så långt att ägarföretagen tog över de flesta av Tele Guides funktioner och beslutsparametrar. Att skapa ett starkt Tele Guide som styrdes enligt flexibilitetsmodellen var vad man kunnat förvänta sig. I stället bildades en stark styrgrupp som fattade de flesta även operativa beslut och Tele Guide Scandinavias VD "fick stå med mössan i hand" varje gång han ville göra något som kostade pengar.

Trans Net styrdes under projektet alltmer av Posten. Tjänsteproducenterna fick mindre och mindre att säga till om. Posten såg Trans Net som en av flera möjliga branschatsningar och ingen utsågs att kämpa som entreprenör för Trans Net. Om tjänsteproducenterna anpassade sig efter Postens intentioner kunde Posten tänka sig att ställa upp. Invändningar eller ifrågasättande av teknik och projektledning togs till intäkt för att tjänsteproducenterna inte var intresserade.

Minitel fick i uppdrag att genomföra en utveckling från telefoni till telematik. När uppdraget var utlagt och budgeten fastställd fick France Télécom full frihet att genomföra uppdraget. Flexibilitetsmodellen för styrning kom att tillämpas även om ingen hade klart för sig att man jobbade efter denna fria styrform trots att det var ett statligt verk.

Telebilds ägare gav ledningen full frihet så länge marknaden expanderade. Flexibilitetsmodellen tillämpades under de första fem åren. När Esselte övertog ägandet blev synergitanke snart en realitet. När synergiförsöken genom "Telebildgruppen" misslyckades kom AutoTel och EcoTel att betraktas som cash-cows utan strategisk betydelse för Esselte.

### Finansiering

Tele Guides marknadsbolag drevs som ett 50 000 kronors-bolag som skulle ha kostnader på 30 Mkr enbart under första året. Underfinansieringen gjorde att ledningen för Tele Guide Scandinavia AB aldrig kunde fatta självständiga beslut. Tele Guide var underfinansierat och genom att den finansiella makten stannade hos ägarföretagen blev Tele Guide vingklippt och kunde inte flyga.

Minitel blev överfinansierat vilket ledde till en mängd överdrifter vad gäller forskning, information, PR m m. Emellertid kunde projektet genomföras och ledningen som badade i pengar kunde genomföra sin uppgift väl, om än till en högre kostnad än vad som var motiverat.

Telebilds aktiekapital var inledningsvis 3,5 Mkr. För att genomföra projektet att distribuera börskurser var detta tillräckligt. När nya marknader skulle exploateras (bilbranschen, resebranschen, byggbranschen m fl och expansion skulle ske till Norge) blev aktiekapitalet och övrigt ägar kapital otillräckligt. Telebilds expansion blev omöjlig med så lite pengar.

Trans Net drevs som projekt som fick ca 5 Mkr av Posten och projekt-deltagarna. När pengarna var slut var projektet slut. Ägaren, Posten, beslöt att inte satsa mer pengar så därmed stryptes Trans Net.

## Resultat

Tele Guide kostade 300 Mkr och lades ner. Medarbetarna skingrades för vinden, affärsplaner och teknisk utveckling lades i diverse byrålådor, utvärdering av projektet gjordes inte. Resultatet blev kapitalförluster och en missad möjlighet att utveckla datakommunikation i Sverige och göra Sverige till en ledande nation på detta område. Förlusterna är betydligt större än de 300 Mkr som ägarna förlorade.

Minitel hade förändrat den franska kulturen och möjliggjort övergång från telefoni till telematik. Tusentals nya företag hade startats, produktiviteten i servicesektorn förbättrats och nya jobb hade skapats i ett högteknologiskt område. Oavsett om France Télécom hade gjort vinster eller förluster t o m 1993 hade franska samhället och näringslivet gjort stora vinster på Minitel.

Telebild var lönsamt och gav sin ägare (Esselte) ca 50 Mkr i vinst mellan 1987 och 1994. Vissa marknadssegment – främst banker, fastighetsmäklare och bilhandlare hade kunnat öka sin produktivitet. Vinsterna blev på så vis betydligt större än den vinst Esselte gjorde.

Trans Net kostade ca 5 Mkr. När Posten lade ned Trans Net kostade det transportföretag och transportköpare hundratals miljoner kronor. Trans Nets nedläggning var inte bara en förlust för Posten utan för hela samhället.

## Slutsatser – de kritiska variablerna

Affärsidé, projektverksamhet och analys, samt teknikval har inte varit särskiljande för de fyra fallen. Det är i *organisationskultur, marknadsstrategi, entreprenörskap* och *styrning* som skillnaderna återfunnits. Detta är fyra fall varav två: Telebild och Minitel levte vidare och skapat positiva resultat i många dimensioner medan Tele Guide och Trans Net lagts ner och orsakat negativa resultat.

Affärsidéerna, projektverksamheten, analysen och teknikvalen hade sina svagheter i samtliga fall men i inget fall kunde dessa faktorer bedömas som grund för lyckande eller misslyckande. (I andra fall kan givetvis så vara fallet). Vanligtvis har företag kompetens att utvärdera en affärsidé innan alltför mycket pengar satsas. Att driva en projektverksamhet och

analysera en affärsidéns hållbarhet på marknaden finns välkända tekniker och metoder för.

*Teknikvalen* är ofta producentstyrda varför den ideala tekniken ofta inte väljs. Emellertid finns så stor teknologisk kompetens att även om det bästa inte alltid väljs så blir de tekniska lösningarna tillfredsställande.

Marknadsstrategi är ett välkänt begrepp. Ändå är förvånansvärt ofta företag relativt omedvetna om sin strategi då "operations" tar så mycket av tid och resurser i anspråk. Organisationskultur, entreprenerskap och styrning är ännu svårare att få grepp om. Människor som arbetar i ett företag är ofta blinda för den egna företagskulturen. Den är en del av den värld man lever i dagligen och är på något vis självklar. Entrepreneurskap upplevs ofta som ett hot i administrativt välutvecklade organisationer. Många företagsledare har insett hur svårt det är att i en administrativt skicklig organisation utveckla entreprenörer och nyföretagande. Ofta väljer man i stället att köpa verksamheter som klarat den första entreprenuriella fasen och nått en viss stabilitet och mognad. I andra fall går man in som minoritetsägare med ett litet kapitalengagemang och lågt inflytande för att sedan när företaget bevisat sitt värde köpa upp verksamheten.

Stora mogna företag har blivit skickliga på att exploatera olika former av stordriftsfördelar. Storföretagens särkompetens består ofta i olika former av synergier – i marknad, i produktutveckling, i produktionen, i administration eller i finansiering. Storföretag har lärt sig att styra enligt synergimodellen medan flexibilitetsmodellen verkar skrämmande dels för att den är främmande och dels för att den hierarkiska kontrollen är svagare.

Den slutsats jag drar är att i Tele Guide och Trans Net var marknadsstrategi, organisationskultur, utvecklat entreprenerskap, synergistyrning orsakerna till det negativa resultatet. I Telebild och Minitel – som är oerhört olika sinsemellan – var den gemensamma nämnaren för framgång dynamiska organisationskulturer, välutvecklat entreprenerskap, styrning enligt flexibilitetsmodellen samt en hållbar strategi.

### **Slutsatser – strategi**

*Trans Nets* affärsidé skulle innebära en produktivitetökning för alla berörda aktörer. Samstämmigheten mellan aktörerna vad gäller affärsidéns hållbarhet var god. Emellertid innebär produktivitetökning inte automatiskt tillväxt. Snarare innebär produktivitetökning att man fortsätter göra det man gjort tidigare men med lägre resursinsatser. På så vis minskar arbetsmängden och vissa aktörer riskerar att bli överflödiga. Produktivitetsstrategi blir ett hot mot nuvarande sätt att sköta en verksamhet. Genom att ingen expansion innefattas utgör strategin ett hot mot sysselsättning och vissa personalkategorier. I Trans Net skulle bokare och ordermottagare riskera att bli överflödiga. För speditörerna kunde Trans Net innebära ett hot mot dessas informationsmonopol. Dessutom kunde såväl ASG som Bilspedition uppleva ett hot mot kontrollen över kundkontakter och konkurrenten kunde få inblick i kundrelationer och arbetssätt.

Hoten kom att dominera över möjligheterna åtminstone i vad respektive företagsledning varseblev.

*Telebild* innebar en produktivitetssökning för såväl tjänsteproducenter som användare. Dock innebar *Telebild* samtidigt en expansion där inga aktörer eller personalkategorier blev överflödiga. Den funktion som *Telebild* kom att fylla hade tidigare fyllts på ett otillfredsställande sätt. Bilhandlarna kom inte i kontakt med Bilregistret på de tider de önskade och aktiemarknadsaktörer fick inte sina noteringar på ett tillfredsställande sätt. *Telebild* innebar en produktutveckling inom tjänsterna *EcoTel* och *AutoTel* där varken företag eller individer hotades genom *Telebilds* verksamhet. *EuroTel* som var avsett för reseinformation och bokningar kom dock att utgöra ett kraftigt hot mot resebyråer och andra aktörer inom resebranschen utan att tillföra annat än ökad produktivitet. De båda framgångsrika tjänsterna *EcoTel* och *AutoTel* innebar både en produktivitetssökning och produktutveckling utan att utgöra ett hot mot företag eller personalkategorier.

*Minitel* skapade en produktivitetssökning vad gäller distribution av telefonkataloguppgifter. Då telefonkatalogerna var en förlustverksamhet för France Télécom innebar den elektroniska distributionen en produktivitetssökning som inte hotade någon pågående verksamhet. I Sverige där telefonkatalogerna genom reklamintäkter är lönsamma för Telia skulle den elektroniska telefonkatalogen kunna innebära ett hot mot denna lönsamma verksamhet.

*Minitel* kom däremot att upplevas som ett hot mot dagspressen. Eftertextannonser skulle ju kunna distribueras elektroniskt till en lägre kostnad och tidningarna skulle gå miste om en viktig intäktskälla. Dagspressen försökte stoppa *Minitel* men gavs av regeringen och France Télécom ett eget telefonnummer – kiosken – där dagspressen fick monopol. På så vis skapade *Minitelledningen* en möjlighet för dagspressen som var starkare än de upplevda hoten som därmed hade neutraliserats.

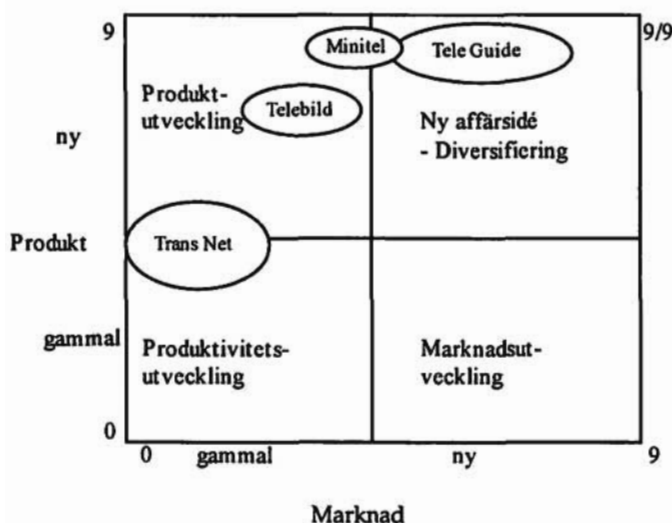
*Minitel* kom att bli ett hot mot aktörer som resebyråer, speditörer m fl mellanhänder. Dessa var dock för små och maktlösa för att kunna stoppa *Minitel*. *Minitel* kom så att bli både produktivitetshöjande för en mängd aktörer och innebära produktutveckling för media, banker, utbildningsföretag m fl.

*Tele Guide* var inledningsvis planerat att bli en svensk motsvarighet till *Minitel*. Televerket hade emellertid god lönsamhet i telefonkatalogverksamheten och såg knappast *Tele Guide* som kommersiellt intressant för att som i Frankrike spara kostnader i katalogdistributionen. Istället kom *Tele Guide* att utgöra ett hot mot *Telebild* som såg sin lönsamma videotextverksamhet till företag hotad. Svenska Videotex var också kallsinnig till *Tele Guide* som kunde hota Svenska Videotex ABs existens.

Strategin för *Tele Guide* kom därför att bli att utveckla helt nya tjänster (postorder, hemköp, hembank m m) till en helt ny marknad – hushållen. Denna diversifieringsstrategi var kostsam och besvärlig att genomföra. Som i andra sammanhang blev kombinationen ny marknad och nya produkter kostsam och svår att få i hamn.

Alltför oengagerade ägare med sinsemellan olika intressen förmådde heller inte att neutralisera hoten mot Telebild och Svenska Videotex utan lät Tele Guide förbli inmålade i det resurskrävande och svår genomförbara diversifieringshörnet.

*IT-strategin* för Trans Net, Telebild, Minitel och Tele Guide kan förenklat illustreras som i matrisen nedan i figur 7.3.



Figur 7.3 Fallen inplacerade i strategimatriken (jfr kap 2 sid 16).

Med fallen och resultat från forskning inom strategi och innovation (kapitel 2) kan följande slutsatser dras:

### Slutsatser strategi

- Satsa på produktivitetsutveckling och produktutveckling
- Undvik marknadsutveckling och diversifiering
- Identifiera hot mot nyckelaktörer och personalkategorier
- Neutralisera hoten
- Identifiera möjligheter och utveckla en marknadsstrategi för möjligheterna med beaktande av hoten.

### Slutsatser organisationskultur

*Trans Net* utvecklades i en organisation med konservativa övergående till dynamiska normer och rigida styrsystem. Som jag skrev i slutsatserna av fallbeskrivningen premierades inte kreativitet och entreprenoriell frihet. Organisationskulturen hade hämmande effekt på entreprenörskap och

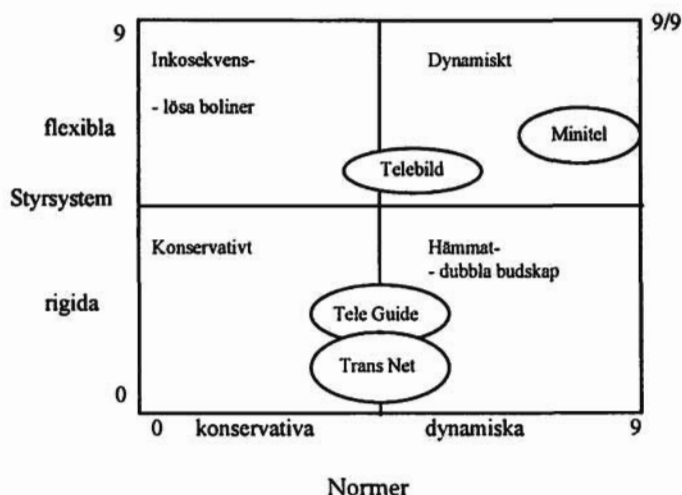
affärsutveckling och styrsystemen var ännu inte anpassade till affärsutveckling.

*Telebild* fick frihet att utveckla en organisationskultur med dynamiska normer och flexibla styrsystem. Konflikter med ägarföretagen var visserligen frekventa men ägarna kom inte att under de första fem entreprenörerna att låsa *Telebilds* manöverutrymme.

*Minitel* gavs av regeringen fria händer vilket gav utrymme för en dynamisk kultur om än i ett betydligt större format än *Telebilds*.

*Tele Guide* hamnade liksom *Trans Net* i fällan med rigida styrsystem och bara till hälften dynamisk organisationskultur. De dubbla budskapen (rigida styrsystem och dynamiska normer) blev en fälla för *Tele Guide*. När varken ledning eller ägare kunde eller ville föra *Tele Guide* ut ur denna "organizational trap" blev resultatet att *Tele Guide* inte kunde leva vidare när ägarna inte kunde komma överens. Ägarberoendet gav inte *Tele Guide* ett eget liv utan *Tele Guide* förblev en s k appendixorganisation.

Hur normer och styrsystem hämmat eller främjat de olika verksamheternas utveckling illustreras i figur 7.4 nedan.



Figur 7.4 Fallen inplacerade i en matris för organisationskultur (jfr kap 2 sid 30).

På samma sätt som vad gäller strategislutsatserna torde det vara omöjligt att dra definitiva slutsatser om organisationskultur och dess betydelse för IT-satsningar. Men även här är resultaten helt i överensstämmelse med tidigare studier (Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, Emery-Trist m fl) varför följande punkter kan ses som en väl underbyggd slutsats för hur en



organisationskultur bör vara beskaffad för att lyckas med innovativa IT-satsningar.

### Slutsatser organisation

- Storföretag har en preciserad och konservativ organisationskultur som är anpassad till stabila miljöer – den fungerar inte i entreprenerskap
- Skapa en dynamisk organisationskultur som möjliggör entreprenerskap om du vill skapa förändring och
- Skilj ut verksamheten från storföretaget och ge den en egen identitet
- Undvik "klåfingrighet" som riskerar att skapa "dubbla budskap" eller "lösa boliner".

# Metodologiskt Appendix

## Introduction

The idea of intervening in organizations for the double purpose of changing the particular organization and of gathering knowledge about the functioning of organizations in general, was initiated as a systematized approach by Kurt Lewin (1951) in the late 1940's. In the last four decades a school of action researchers has emerged in the field of organization research. Argyris, Tannenbaum, Bennis, Schein and Beckhard are among the major classical contributors to this field of knowledge.

This approach, in which the researcher participates in and manipulates processes in a social systems, has been given rather different names by the various authors. Edgar Schein (1969) has focused on the character of the intervention as a process rather than as a traditional consultation assignment. He distinguishes between two traditional models of consultation on the one hand, and process consultation on the other.

In the *purchase model of consultation* the client buys expert information from the consultant about the problem that the client himself has (1) diagnosed and (2) is able to communicate to the consultant.

In the *doctor-patient model of consultation* the client has decided to bring in a consultant to look the organization over, just as a person might go to his doctor for an annual physical check-up. The consultant is supposed to find out what is wrong with the client and recommend a program of therapy.

As opposed to these two models *process consultation* is defined by Schein as:

"--- a set of activities on the part of the consultant which help the client to perceive, understand and act upon process events which occur in the client's environment." (Schein, 1969; p. 9)

One of the main ideas in process consultation is that the client should state and solve the problems himself; the role of the consultant is to help the client continuously to develop his capacity in this respect. Similar ideas have been put forward by Argyris (1970) in his analysis of intervention theory and method. He defines the activities of the interventionist as follows:

"To intervene is to enter into an ongoing system of relationship, to come between or among persons, groups or objects for the purpose of helping them." (Argyris, 1970; p. 15)

According to Argyris, intervention activity implies essentially that valid information is generated on the basis of which the client system can make

a free and informed decisions about the options that should be taken. Further, the client system should be committed to the choices made. In order to collect valid information Argyris proposes the use of "organic research" instead of research based on a traditional "mechanistic" approach. By organic research he means that the interventionist and the client work together to define goals for the project, to decide how the data should be collected, and to determine what action should be taken.

Schein points out that if the data is collected from interviews, clients may express themselves in terms they would not have used except when confronted by the interventionist's questions.

Both the above-mentioned authors focus on helping the client system as the goal of intervention in organizations. But the meaning they assign to the term "help" seems to be rather different. Argyris states explicitly that to help means to make it possible for the client system to make a free and informed choice. This meaning of the term "help" recalls the ideal of the mature human being postulated in the field of dynamic psychology. Schein, on the other hand regards help in the more general terms of perceiving, understanding and acting, and does not touch on such far-reaching ideals as Argyris. Other authors, such as Beckhard (1969) or Lawrence and Lorsch (1967) for example, see help primarily as a question of helping the organization to survive or earn money or reach whatever goals are currently relevant.

## Intervention methods as a special form of case study

I will distinguish in the following presentation between the concepts of *methodology*, *method* and *technique*, where methodology constitute the overall general concept, and technique the most specific one.

I agree with Kaplan (1964), who defines methodology as follows:

"I mean by *methodology* the study – the description, the explanation and justification – of the methods, and not the methods themselves". (Kaplan, 1964; p. 18)

By methods, on the other hand, and again following Kaplan, I mean general techniques applied in a certain methodology; and by technique I mean the observation or coding instruments used for a particular purpose. Using this terminology, in the following section I will relate intervention methods to other similar methods.

Intervention methods can be seen as a special form of the more general case methodology. We can distinguish some particular properties to define the case methodology, namely that: few *objects* are studied *intensively* during a *natural process*. By a natural process is meant a process that would have developed even if no research had been made.

We can further distinguish between registration case studies and reconstructed case studies. In a registration case study the researcher observes the process as it develops. In a reconstructed case study, on the other hand, the process has already come to an end and the researcher can therefore only observe the documented evidence. The intervention method would thus be classified as a type of registration case study. As I see it, there are two other methods, apart from the intervention method, that could be classified as registration case studies, namely: (1) "pure" case methods and (2) clinical methods. The reason for distinguishing between these methods is that they employ different techniques.

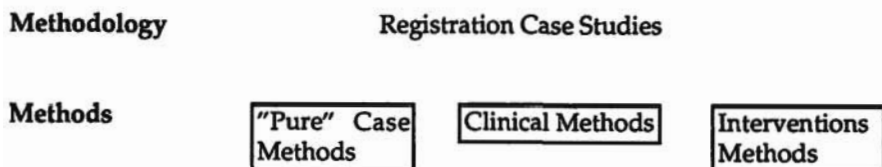


Figure 1 The Methodology of Registration Case Studies and the Three Related Methods.

Before discussing these three methods further, I will comment briefly on their relation to "classical" experiments.

It is a common view that a classical experiment should take place in a laboratory and the researcher should be able to control and manipulate the conditions of observation. Kaplan (1964), on the other hand, endows experiment with a wider meaning:

"Basically, experimentation is a process of observation, to be carried out in a situation especially brought about for that purpose — But no scientific observation as we have seen is wholly passive, how much the scientist intervenes before or during the process of observation is a matter of degree. Correspondingly there is no sharp distinction between observation an experiment, only a series of graduations and intermediates". (Kaplan, 1964; p. 144)

I suggest that the series of graduations and intermediates mentioned by Kaplan could be seen as differences in techniques used in different methods. If we place the methods discussed above and the rigorous laboratory experiment on a continuum representing "degree of intervention", the relations could be described as in figure 2 below. (The figure is of course a simplification where complicating variables such as time are not included).

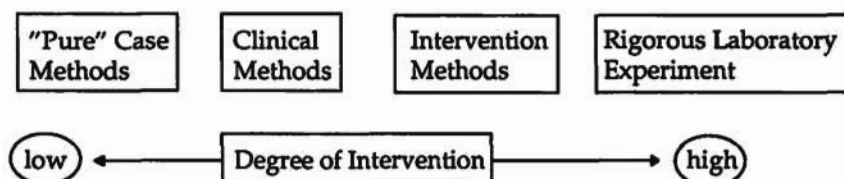


Figure 2 *Degree of Intervention in the Three Methods of Case Methodology and Rigorous Laboratory Experiment.*

In all the above-mentioned methods the researcher intervenes in the social system studied. The main difference in research strategy is that in "pure" case methods and in clinical methods the researcher tries to minimize his own influence on the process studied, whereas in intervention methods and in traditional (rigorous laboratory) experiments, the researcher does not try to minimize his own interaction but tries instead to remain aware and in control of the interaction between himself and the process.

The different methods mentioned above all have their advantages and their specific validity problems, following from the different techniques used. In "pure" case methods, interviews held with persons who have participated in the process, and the study of various documents reporting the process, constitute the main techniques for collecting data. The main advantage of "pure" case methods is that the researcher has a fairly good chance of being able to choose empirical situations which, ex post, show evidence of being interesting for his purposes. The validity problems associated with "pure" case methods stem mainly from the fact that the researcher has little chance of controlling the way the people involved choose to report certain events and neglect others. It is also difficult for him to find out why certain events are documented while others are not. It is of course difficult to generalize from a specific case.

In clinical methods the researcher can also use interviews and documents, but the main technique is normally direct observation of a process as it is taking place. A major advantage of clinical methods is that, since the researcher observes the process himself, he can choose the primary data that seem most efficient in light of his particular research problems. Another advantage is that when he uses such secondary sources as interviews or documents, he can check the results obtained against his own direct observations. Direct observation, however, gives rise to a problem of validity: by being physically present, the researcher makes some kind of impact on the process. He tries to minimize this impact by being as discreet as possible; he can also try to discover from interviews what kind of influence he has had. Nevertheless, it is unlikely that he will be able to state exactly how his presence has influenced the process studied.

Rigorous laboratory experiment provides another important way of getting round the problem that, by studying a process, a researcher must

necessarily influence it. Instead of "hiding" from the object of the research, the researcher tries in this case to control the whole setting so that no chance phenomena will influence the process. He may design a number of controlled phenomena to influence the process. The main advantage is that the researcher can choose and define the process to be studied and, by controlling the design, he can manipulate certain variables so as to be able to draw certain conclusions about causal relations. The main drawback of this approach as applied to the behavioral sciences, is that very few social processes lend themselves to rigorous laboratory experiment, either on ethical grounds or simply because it is practically impossible to isolate the process under review. Also, where the researcher has succeeded in isolating the process to be studied, it may be very difficult to determine the extent to which the results are applicable in the "real world" outside the laboratory.

Intervention methods, finally, can be seen as series of field experiments. The object of study is a process (normally a natural process) in the course of which the researcher designs certain actions to increase in some sense the efficiency of the process. Thus the principal difference between intervention methods and the other methods discussed above is that the researcher has another goal apart from the gathering of knowledge – namely, to help the system studied. The interventionist/researcher does not separate the activities of gathering knowledge about and changing the world as emphasized traditionally in positivist research. Nor, as in laboratory experiments, does he intervene in a process in a way that he believes will reveal most knowledge about the process. Instead, the interventionist/researcher intervenes in a way that he believes will give the maximum help to the system.

The main advantage of intervention research is of course the direct link it represents between thought and action, between diagnosis and remedy. This automatically renders an intervention study relevant to the particular system studied. But it has other advantages as well. There are situations to which a researcher would never have access unless he can show that he will be of help to the system. As an interventionist – whether he be a human-relations expert like Argyris and others, or a specialist in organizational structure like Lawrence and Lorsch, or a marketing and strategic-planning specialist like myself – the researcher takes steps that are designed to increase the efficiency of the organization in some way. It is this contributions that motivates his presence.

There is another advantage of a more ethical nature, namely that the researcher and the system studied participate in the research process on fairly equal terms. In traditional studies of social systems, the researcher puts himself in an authoritarian position vis-à-vis the system studied. He decides how to design his research strategy and, normally, the system studied takes no part in any phase of the research process. He often makes specific efforts to disguise the real purposes of certain research actions in order to "trick" the system studied into producing valid data. In an inter-

vention approach, on the other hand, the system studied must by definition understand the meaning of the research, agree with its objectives, and participate to some extent in its design.

However, the very features of intervention research that have here been described as beneficial, can also cause certain problems. It could be argued that the high degree of involvement on the part of the researcher might decrease his autonomy and increase his subjectivity. And this is certainly a valid observation. However, even if a researcher were autonomous (i.e. entirely independent of career opportunities, sponsors, and institutional values – which of course he never is) and were guided solely by an urge to search for truth, he would never be able to foresee who might subsequently use his research findings or for what purposes. Thus autonomy, supposing it could ever be achieved, is not necessarily altogether safe. Rather, it seems better in a highly institutionalized society to determine explicitly for whom the research is intended, and not to undertake research for institutions whose goals seem unacceptable (for moral or other reasons).

It has also been argued that no generalizations can be made from an intervention study. I agree to this and I would add that this is a shortcoming of all types of case studies and that the advantages of a case study lies in its capacity to generate new knowledge.

To cope with the problems of autonomy, objectivity and generality in the use of intervention methods, I suggest also the following.

- 1 The researcher is open about his own values and values of the system studied and makes clear for whom the research is intended. This is his alternative to autonomy.
- 2 The researcher explicitly motivates his choice of models, concepts and data-processing methods. This is his alternative to objectivity.
- 3 The researcher names the systems for which his results are intended to be valid (generally, in intervention studies, the system studied). Also, by explicitly motivating his choice of models, concepts and techniques, he provides the readers with a chance of judging for themselves whether any generalizations can be made to other systems in which processes similar to those at present under review are developing.

As I see it the most serious short comings of intervention research are:

- 1 The double role of consultant/interventionist on one hand and of observer/reporter on the other assigned to the researcher in intervention studies.
- 2 The difficulty of determine what changes that are caused by the intervention actions and what changes that are caused by something or someone else.

The double role of the researcher is inherent in the method and the bias that the interventionist will have as observer/reporter will probably to some degree remain although he gets some control when feeding back his results to the client. We can also let another researcher make coding independent of his own in order to decrease his bias.

The second shortcoming mentioned above will also to some degree remain but can be reduced by the use of reliable observation instruments and developed coding procedures.

There is also of course the problem of validity. One aspect of validity is if the intervention has helped the client system. To cope with this validity problem I suggest that the researcher shows how the intervention helped the system studied – in other words, how valid the intervention has been for the system.

Other aspects of validity will depend on how well the researcher has succeeded in reducing his bias and use reliable observation instruments.

## Leadership and action research

In most action research (or intervention) reported in the area of business administration and organization theory the interventionist/researcher has the role of consultant to the system studied. Are other roles possible in conducting action research and, if so, what problems of validity and reliability would these other roles give us? In the following I will explore the opportunities and shortcomings concerning validity and reliability when the action researcher has the role of leader in the system studied.

Some opportunities are rather evident:

- 1 A leader has access to the best possible set of data.
- 2 A leader has the possibility to design actions in the system studied that are more likely to give results than those of a consultant.
- 3 A leader is to a higher degree personally involved in the process studied.
- 4 A leader has in general a more thorough knowledge about people, actions, structures and environmental restrictions than has normally a consultant.

But also shortcomings of the leader position in a research process are obvious:

- 1 The leader has a personal involvement that risk to make his observations selective in favor of his own actions and decisions.
- 2 A leader may be more unaware of his own defensive mechanisms than a consultant.
- 3 A leader may not get valid information from subordinates in the same extension as a consultant because he has a stronger power position in the system.



- 4 A leader has a great deal of pride in what he and "his" organization has accomplished and is less willing to admit mistakes than is a consultant.
- 5 A leader may lack time and resources to conduct research and put first priority on getting things done and make the research activities come in second hand.

## **Research strategy for a leader/action researcher to ensure validity of the research and to exploit opportunities**

The leader/action researcher has unique opportunities to collect data that would be very difficult for a consultant or an outside researcher to get hold of: He has in his files meeting agendas, protocols, business strategies and plans, market research results etc. that few consultants could get in his hand; He has his own agendas on meetings and other interactions during the process under review and last, but maybe most important, intimate personal relations to the people involved in the process studied. One problem for the leader when becoming an action researcher is then how to exploit all the data that no other researcher position could get hold of.

The first step is in my view to get all the data "on the table": agendas, board protocols, action strategies that are documented, diaries etc. The second step is to make a choice: what data are important for the research project at hand? One method here would be to let another researcher go through the documents. Another possible method is to invite people that were involved in the process to assess what data were important and not for the development of the process studied. The general strategy would be to find ways to control and limit the bias of the researcher in his roles as a leader and at the same time draw benefits from the access to data held by the leader.

## **Research strategies to handle the negative effect of the leader role on the validity of the research**

First I stated that the leader has a high degree of personal involvement that risk to make his observations selective in favor of his own actions and decisions. One way of overcoming this risk was as described above to let another researcher go through documents and/or invite people vital in the process described to do the same thing.

Another method is to interview the actors in the process or even better also to let another unbiased researcher make such interviews. A third method is to feed back the research findings to the people actually in-

volved in the process and to present their reactions openly in a separate section of the report.

As a leader may be more unaware of his own defensive mechanisms than is normally a consultant he must find ways to overcome this validity threatening factor. One method would be to let people who the researcher in his role as a leader had labeled "enemies" to go through his descriptions of the process and invite them to give alternative explanations as to how the process developed. The efficiency of this strategy is of course dependent on the present relations between the researcher/leader and his "enemies" during the process. If the relationship is still defensive and hostile this strategy may not produce anything else than another set of mutual hostility. If on the other hand the relation has improved it may well be an effective way to enhance validity.

A leader may not get valid feedback from subordinates because of the power relation between them. However, if the leader is no longer in a mutual power relation with his ex-subordinates there is a good possibility that the degree of intimacy has increased and that the defensiveness has disappeared.

The "pride-effect" is important to come to terms with. We are all proud of our contributions to society, be it children, companies, books or sports results. In my view this is the most fundamental threat for the researcher/leader to produce valid scientific research. To overcome the "Pride syndrome" the leader/researcher must in my view engage in a very painful and frustrating learning experience. A double loop learning as described by Argyris and Schein is necessary and that include discover how to discover, discover personal psychological "high threat" topics and learn how to admit to ones own defensive strategies, cover up activities, manipulations and power ambitions.

A method to come to grips with this learning process is to be willing to go through a personality-threatening learning process which few men are willing to go through. But her there are no short cuts..... By entering a double loop learning process the researcher/leader can learn how to produce more valid data and analysis.

Another and even more challenging opportunity is that the researcher/leader invites his former or present collaborators and other key actors and together engage in an organizational learning process that would help all involved key actors to become more effective in their future actions and leader behavior.



## Referenser

- Abadie, M. *Minitel Story*. Favre, Paris, 1988.
- Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Ill., 1971.
- Ansoff, J.H. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, 1965.
- Argyris, C. *Intervention Theory and Method*. Addison-Wesley, Mass., 1970.
- Argyris, C., Putnam, R., Smith, D. *Action Science*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Asplund, G. *Strategy Formulation*. Liber, Stockholm, 1975.
- Asplund, G., Asplund G. *An Integrated Development Strategy*. John Wiley, New York, 1982.
- Beckhard, R. *Organization Development*. Addison-Wesley, Mass., 1969.
- Burns, T., Stalker, G. *The Management of Innovations*. Tavistock, London, 1961.
- Emery, F., Trist, E. *The Causal Texture of Organizational Environments* (In Human Relation, Vol. 18. 1965).
- Kaplan, A. *The Conduct of Inquiry*. Chandler, New York, 1964.
- Katz, R. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Prentice-Hall, New Jersey. 1970.
- Lawrence, P., Lorsch, J. *Organization and Environment*. Irwin, Ill., 1967.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Sciences*. Harper&Row, New York, 1951.
- Myrdal, G. *Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen*. Uddelvall, 1970.
- Porter, M. *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980.
- Schein, E. *Process Consultation*. Addison-Wesley, Mass., 1969.

# Figurförteckning

## Figurer i rapporten

- 2.1 Growth Vector Components
- 2.2 Analysmatris för strategi i IT-utveckling
- 2.3 Verklig och förväntad resultatutveckling
- 2.4 En intressekonflikt vid organisation
- 2.5 Organisationskultur: Normer och styrsystem påverkar ett företags innovationsbenägenhet
- 2.6 Det statiska företaget
- 2.7 Det dynamiska företaget
- 2.8 Normer och styrsystem i en IT-matris
- 4.1 Transport Vision
- 4.2 Teknikplattform
- 4.3 Projektarbetet som ett kunskapsutvecklingsflöde
- 4.4 Formell projektorganisation i Trans Net
- 4.5 Trans Net-matrisen
- 6.1 Tele Guide-projektets organisation
- 6.2 Tele Guide-konsortiets organisation
- 6.3 Tele Guide Scandinavia ABs organisation
- 7.1 Analysmatris för fallstudierna
- 7.2 Utvärdering av fallen enligt analysmatrisen
- 7.3 Fallen inplacerade i strategimatrisen
- 7.4 Fallen inplacerade i en matris för organisationskultur

## Figurer i Metodologiskt Appendix

- 1 The Methodology of Registration Case Studies and the Three Related Methods
- 2 Degree of Intervention in the Three Methods of Case Methodology and Rigorous Laboratory Experiment

## **Några aktuella TELDOK-rapporter**

### **TELDOK Rapport 97**

#### **Våga Vara Visionär. Om att använda videokonferenser idag och imorgon**

av Tiina Läärä

Beskriver utvecklingen när det gäller teknik och standarder för, samt användning av, videomöten i världen. Praktiska råd och beskrivningar av fungerande användning ingår också. Videomöten sparar tid och ger tillgänglighet, kanske särskilt när utvecklingen, som framgår i rapporten, leder till mer integrerad utrustning – "desktop video" – där användaren vid sitt eget skrivbord kan kombinera ett videomöte med att visa och arbeta med andra datorprogram.

### **TELDOK Rapport 96**

#### **Sett och Hört via bildkommunikation**

av Susanne Johansson och Susanne Stenbacka

Redovisar ett antal ingående beskrivna praktikkfall som gäller "interaktiv bildkommunikation", dvs videomöten, inom näringsliv och offentlig sektor, inklusive utbildningssektorn, i vården och för FoU. Bildkommunikation har en viktig uppgift att fylla eftersom den kan användas när det annars skulle varit omöjligt att sammanträda eller undervisa/utbildas. Eldsjälar behövs för att komma igång.

### **TELDOK Rapport 95**

#### **Tillväxtföretagen och de teleanknutna informationssystemen**

av Patrik Bolander och Roland Steen

Innehåller dels en utförligare beskrivning av hur fem "tillväxtföretag" definierade som sådana som växer med mer än 20 procent i volym per år i minst fem år använder teleanknutna informationssystem, dels en serie telefonintervjuer med trettio företag i samma kategori. Resultaten analyseras.

### **TELDOK Rapport 94**

#### **Myter om IT**

av Bengt-Arne Vedin

Beskriver femton vanliga myter om IT. Dessa kan delas in i olika kategorier, t ex sådana som hänger samman med att "investeringar i IT" är kvalitativt annorlunda jämfört med traditionella investeringar. Det finns också extrapolationer av erfarenheter till exempel från franska Minitel eller amerikansk bildtelefoni som riskerar att leda fel. Och ITs kraftfullhet lurar oss ibland till övertro.

### **TELDOK Rapport 93**

#### **Den svenska marknaden för online, audiotex och CD-ROM**

av Lars Klasén och Anders Olofsson

Beskriver framväxt, nuläge, utveckling och tendenser med utgångspunkt från online-marknaden. Det är den första samlade och utförliga redogörelsen för hela den svenska marknaden för publika databaser. Audiotex och CD-ROM har tagits med eftersom det även här ofta handlar om samma typ av information och de innebär alternativa distributionsvägar.

**TELDOK Rapport 92****Japan – teknik, slagord, genomförandekraft**

av Bengt-Arne Vedin, P G Holmlöv, Gull-May Holst, Anna Karlstedt (redaktörer)  
 Rapportering från en studieresa till informationsteknikens Japan i november 1993; speciellt fokus bl a på avancerad forskning typ virtuell verklighet, användarvänliga tekniska system och aktuella produktionssystem typ i bilindustrin.

**TELDOK Rapport 91****NII – USAs elektroniska motorvägar, alias Infobahn**

av Gull-May Holst och Bengt-Arne Vedin  
 Ett reportage om utvecklingen i USA av idéerna om elektroniska motorvägar – the National Information Infrastructure – som läget var våren 1994. Tonvikten är på lagstiftningsprocessen, dvs presidentens initiativ och Kongressens behandling av lagförslag.

**TELDOK Rapport 90****Telestugor, telearbete och distansutbildning**

av Lilian Holloway  
 Rapporten bygger på ett internationellt symposium "Telecottage 93" i Australien samt på intervjuer med deltagare där, plus en lägesbeskrivning över de svenska telestugornas situation just nu. Beskrivningen går särskilt in på telearbete i Australien och Japan samt på hur man gör när man kommer i gång med telestugor i dessa två länder samt i Finland och England. Distansutbildning har sitt eget avsnitt. Författarinnan ger dessutom en framtidsbild.

**TELDOK Rapport 89****Office Information Systems**

av Alan Purchase  
 En beskrivning av utvecklingen vad gäller system för kontorsinformation baserad på tre tidigare intervjuer för TELDOK; det handlar alltså om förändringar över mer än tio år, med delvis samma företag och organisationer som studieobjekt.

**TELDOK Rapport 88****Arbete i nätverk och förändrad näringsstruktur**

av Heraldo Sales Cavalcante  
 Beskriver hur ca 400 mindre företag i Baskien i norra Spanien samverkar i ett nätverk Spritel, mot en bakgrund av hur ett par sådana nätverk i Sverige arbetar, Westnet i Västsverige, Sydnet i södra delen av vårt land och med inriktning mot EG-frågor. I Spanien visar sig småföretagskonsulterna vara bland de främsta användarna.

**TELDOK Rapport 87****Informationsteknik och handikapp**

av Olle Dopping  
 En systematisk beskrivning av alla olika aspekter av hur informationsteknik kan utnyttjas för att förbättra situationen för handikappade av skilda slag, inklusive ett par författarens egna förslag till utvecklingsinsatser.

**TELDOK Rapport 86E****The TELDOK Yearbook 1994**

redigerad av Gull-May Holst  
 En aktuell beskrivning, framförallt i form av statistik, av telekommunikationer och informationsteknik i Sverige – i ett internationellt perspektiv. Några branscher är specialbehandlade, t ex handel, turism, EDI, IT 2000 (en utredning inom dåvarande industridepartementet), den personliga digitala assistenten. Den engelskspråkiga upplagan har än mer tonvikt på "Sverige i världen", dvs mindre av rent internationell statistik.

**TELDOK Info 14****Mobila telekommunikationer – en handbok**

av Bengt G Mölleryd

En översiktlig rapport över rubrikens tema, som alltså inte enbart omfattar mobiltele foni men även mobil radio, mobila data, personsökning, sladdlösa telefoner etc.

**Via TELDOK 25****Informationstekniken nu, då, sedan – Rapport från ett seminarium**

av Bengt-Arne Vedin (redaktör) och Mats Fridlund (nedtecknare)

Rapport från ett dagslångt seminarium – med åtta fascinerande talare – om "IT nu, då, sedan" vilket arrangerades av IVA och Tekniska Museet i samband med IT-festivalen 1994. Visar att utvecklingen tar längre tid än man tror (tro inte att genombrottet är nära bara för att man kan se en klar vision!). Men utvecklingen – även om den tycks ske som av en slump – börjar ofta med en idé eller vision.

**Via TELDOK 24****Tvåvägs multimediekommunikationer i USA**

av Hans Sandberg

En faktsäckad rapport om olika typer av multimediasystem samt hur utvecklingen nu tycks på väg att ta fart, speciellt inom näringsliv och utbildning men även inom hälsovård, myndigheter och underhållning.

**Via TELDOK 23****Gruppvara i praktiken**

av Ola Bengtsson, Peter Brost, Tommy Ferik

Granskning dels av olika produkter för "groupware", gruppvara, dels hur ett antal företag i praktiken nyttjar dessa, vilka synpunkter och erfarenheter de har, etc.



## Publikationer från TELDOK sedan 1990

### TELDOK Rapport

- 98 Företagande i informationsteknologi. Erfarenheter från fyra fall: Telebild, Trans Net, Minitel och Tele Guide. Juli 1995.
- 97 Våga Vara Visionär. Om att använda videokonferenser idag och imorgon. Juni 1995.
- 96 Sett och Hört via bildkommunikation. Juni 1995.
- 95 Tillväxtföretagen och de teleanknutna informationssystemen. Maj 1995.
- 94 Myter om IT. April 1995.
- 93 Den svenska marknaden för online, audiotex och CD-ROM – framväxt, nuläge, utveckling och trender. Mars 1995.
- 92 Japan – teknik, slagord, genomförandekraft. Juni 1994.
- 91 NII – USAs elektroniska motorvägar, alias Infobahn. Juni 1994.
- 90 Telestugor, telearbete och distansutbildning. Juni 1994.
- 89 Office Information Systems in the United States and Sweden. Maj 1994.
- 88 Arbete i nätverk och förändrad näringsstruktur. Maj 1994.
- 87 Informationsteknik och handikapp. Mars 1994.
- 86E The TELDOK Yearbook 1994. December 1993. *Den svenska versionen (86) är slut.*
- 85 Vård och råd på tråd. Reportage om distansdiagnostik och telemedicin... Februari 1994.
- 84 "Bootstrapping" – en strategi för att förbättra förmågan till bättre förmåga. November 1993.
- 83 Mänskliga möten med mindre möda. Användare berättar om ... 90-talets enklare och billigare videomötesteknik. September 1993.
- 82 Danmark... Framgångsrika medborgarkontor och hög "IT-temperatur" i enskilda företag och regioner. Juni 1993.
- 81 Danskt brobygge pågår. Sociala försök med informationsteknologi. Juni 1993.
- 80 ESPRIT, EUREKA och RACE – tre pan-europeiska IT-satsningar. The TRUE story! Februari 1993.
- 79 Fler fyllda frakter med elektronisk asfalt – för transportörer på god väg till EGs inre marknad. December 1992.
- 78 Närbilder. I. Kommunpolitiker i dataåldern. II. Kommunerna och datalagen. December 1992.
- 77 Telematik för italienska småföretag. December 1992.
- 76 Teletjänster. November 1992.
- 75 Lönsam logistik – med sikte på 2000-talet. Fem exempel på hur informationsteknik stödjer och förbättrar logistiklösningar hos transport företag. September 1992. *SLUT*
- 74 Mobil telekommunikation inom skogsbruket. Juni 1992.
- 73 I en röd liten stuga nervid sjön vill jag jobba. Mars 1992.
- 72 Telematik och handikapp i arbetslivet. Mars 1992.
- 71 CSCW – A Promise Soon to be Realized? Mars 1992. *Endast på engelska!*
- 70 TELDOKs Årsbok 1992. December 1991.
- 69 Nätverksbildningar för att stödja mindre företag, speciellt inom EG. November 1991.
- 68 Ny informationsteknik – nya strukturer. September 1991. *Finns även på engelska som 68E!*
- 67 Finansiella tjänster i Europa. Juli 1991.
- 66 Distansundervisning för företagsledare. Juli 1991.
- 65 Dataöverföring, ett steg framåt för brittisk industri. Juni 1991.
- 64 Trimmade transporter – för att klara det nya Europas krav. Maj 1991.
- 63 Gränsöverskridande strategier för kompetensföretag. April 1991.

- 62 Närhet och avstånd. Om regional utveckling, informationsteknologi och telekommunikation i USA och Canada. Mars 1991. *Finns även i multimedia-version på diskett för Macintosh!*
- 61 Gränssnitt människa-dator – Ett amerikanskt perspektiv. Mars 1991.
- 60 Bor och jobbar vi annorlunda med data- och teleteknik? Ett seminarium i Nils-Göran Svenssons anda. December 1990.
- 59 Att använda ODETTE på rätt sätt. November 1990.
- 58 Med dörren på glänt. Småföretagens behov av data- och telelösningar. Oktober 1990.
- 57 Framgångsrik användning av informationsteknologi inom distribution av varor och tjänster. Juni 1990.
- 56 EDI för miljarder. Maj 1990.
- 55 Datorförmedlad kommunikation i kommunal verksamhet – Slutrapport. April 1990.
- 54 Japanska arbetsplatser. April 1990.

#### TELDOK-Info

- 14 Mobila telekommunikationer – en handbok. Maj 1994.
- 13 Tala i bild. En skrift om bildkommunikation. Juli 1993.
- 12 Nya affärsmöjligheter med faksimil överföring. Februari 1992.
- 11 Röst- och talsvarssystem i informationsteknologins tjänst. Januari 1992.
- 10 Multimedia i ett användarperspektiv. Januari 1992. **SLUT**
- 9 Gods- och informationsströmmar – idag och framtidsdrömmar. Juni 1991.

#### TELDOK Referensdokument

- K Utgivning 1981–1991. April 1992.

#### Via TELDOK

- 25 Informationstekniken nu, då, sedan. Juni 1995.
- 24 Tvåvägs multimediakommunikationer i USA. Mars 1994.
- 23 Gruppvara i praktiken. Mars 1994.
- 22 Electronic Publishing – elektronisk förlagsverksamhet. December 1993.
- 21 Information Technology, Social Fabric. Maj 1993. *Endast på engelska!*
- 20 Effektivare godstransporter – Praktikfall Bergslagen. Mars 1993.
- 19 Telesystemet i förvandling. April 1992.
- 18 Telematik – Datorer – Småföretag – En modell för kunskapsöverföring. Maj 1991.
- 17 Telecommunications Use and User–Economic And Behavioral Aspects. Juli 1990. *Endast på engelska!*

Publikationerna kan beställas gratis dygnet runt från DirektSvar, 08-23 00 00. Ange rapportnummer för säker leverans!

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-Info.

Adressändringar etc meddelas till Anna Karlstedt, FAX: 08-32 65 24.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

# Teldok

TELDOK är "styrelsens i Telia AB initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem", främst IT-användning i arbetslivet. TELDOK bidrar till: dokumentation; publicering och spridning (i förekommande fall översättning); samt studieresor och konferenser.

Hittills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat mer än 150 rapporter, i flera skriftserier, som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik, tele- och dataprodukter och -tjänster.

En förteckning över TELDOKs utgivning sedan 1990 finns längst bak i denna rapport. Rapporterna sprids gratis till ca 3 200 mottagare, som bett att få dem kontinuerligt.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar, från DirektSvar (08-23 00 00, öppet 08-23 alla dagar). Ange helst rapportnummer när Du beställer!

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté:

Bertil Thorngren (ordförande),  
Telia, bertil.thorngren@hq.telia.se

Göran Axelsson, Statskontoret,  
08-454 46 90

Hans Iwan Bratt, LKD,  
08-753 31 80

Birgitta Frejhagen, Information  
& Kompetens, 08-725 87 00

Peter Magnusson, TCO (ST),  
08-790 51 53

Lennart Ohlsson, Företagarna,  
08-610 17 00

Agneta Qwerin, RSV  
DataService, 08-764 83 78

Herbert Söderström, 0650-800 59  
Bengt-Arne Vedin, Metamatic  
AB, 08-660 35 85

Anna Karlstedt, IMIT,  
08-736 94 71

P G Holmlöv (sekreterare), Telia,  
pg.holmlöv@hq.telia.se

Kom gärna med projektidéer eller ansökningar om medel för att dokumentera tidig IT-användning!

TELDOK Rapport – ISSN 0281-8574

P G Holmlöv, 08-713 41 31, FAX 08-713 35 88, pg.holmlöv@hq.telia.se

Anna Karlstedt, 08-736 94 71, FAX 08-32 65 24

Adress till TELDOK: TELDOK, Telia AB HK KU, 123 86 FARSTA