

## **SNF-RAPPORT NR. 21/00**

### **Tjenesteintegrering i elektronisk handel**

**av**

**Per E. Pedersen**

**og**

**Leif B. Methlie**

#### **PROGRAMOMRÅDET TELEØKONOMI**

Denne publikasjonen inngår i en serie arbeidsnotater og rapporter om teleøkonomi fra Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Hovedmålsettingen med SNFs forskningsprogram om teleøkonomi er å studere teleindustriens reguleringsprosess, og de økonomiske og organisatoriske konsekvenser av endringer i marked, teknologi og regulering.

Programmet, som startet i 1992, er nå i sin tredje periode som varer frem til årsskiftet 2001/2002. Forskningsprogrammet er forankret i Senter for økonomisk politikk, Senter for energi og industriell økonomi, Senter for strategi og ledelse og Senter for finansiell økonomi ved SNF. Programmet er finansiert av Telenor AS.

SNF- prosjekt nr. 6925: "Markedsformer og tjenesteintegrering i elektroniske markeder"  
Prosjektet er finansiert av Telenor AS

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING  
BERGEN, JULI 2000**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0049-2

ISSN 0803-4036

## **Forord**

Denne rapporten drøfter integrering i elektroniske markeder og presenterer en modell for slik integrering. Arbeidet er gjort som en del av prosjektet ”Markedsformer og tjenesteintegrering i elektroniske markeder” under ”Teleøkonomiprogrammet” ved SNF.

Prosjektgruppen som har arbeidet med dette prosjekter har bestått av professor Leif B. Methlie og førsteamanuensis Per E. Pedersen.

Rapportens kapittel 2 er skrevet av Leif B. Methlie, mens kapitlene 3-6 er skrevet av Per E. Pedersen. Begge forfatterne har imidlertid deltatt i redigeringsarbeidet som forhåpentligvis gjør at den fremstår som en lesbar helhet.

Bergen, juli 2000

Leif B. Methlie  
Professor

Per E. Pedersen  
Førsteamanuensis



**Innhold**

<a href="#">Forord</a> .....	iii
<a href="#">Sammendrag</a> .....	vii
<a href="#">1. Innledning</a> .....	1
<a href="#">2. Vertikal verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering</a> .....	5
<a href="#">2.1 Organisering av verdiskapende aktiviteter - verdikjedintegrering</a> .....	5
<a href="#">2.2 Teoretisk grunnlag</a> .....	8
<a href="#">2.3 Elektroniske mellomledd i vertikale markeder</a> .....	13
<a href="#">2.4 Funksjonsintegrering</a> .....	15
<a href="#">3. Mellomleddet som utgangspunkt for integrering</a> .....	22
<a href="#">3.1 Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver</a> .....	22
<a href="#">3.2 Endringer i mellomleddenes roller og funksjoner i markedsrommet</a> .....	25
<a href="#">3.3 Fremveksten av nye mellomledd</a> .....	38
<a href="#">4. Integreringsdimensjoner – en typologi av integrering</a> .....	46
<a href="#">4.1 Integreringsbegrepet og integreringsdimensjoner</a> .....	46
<a href="#">4.2 Produktkategorier</a> .....	46
<a href="#">4.3 Integreringsorganator</a> .....	47
<a href="#">4.4 Integreringsretninger</a> .....	48
<a href="#">4.5 Integreringsstrategier</a> .....	50
<a href="#">4.6 Integreringsmodeller</a> .....	51
<a href="#">4.7 Integreringsformer</a> .....	53
<a href="#">4.7.1 Leverandøraggregering</a> .....	54
<a href="#">4.7.2 Leverandørintegrering</a> .....	55
<a href="#">4.7.3 Informasjonsintegrering</a> .....	57
<a href="#">4.7.4 Horisontal kundeaggregering</a> .....	60
<a href="#">4.7.5 Vertikale markedsrom</a> .....	62
<a href="#">4.7.6 Verdikjede- og funksjonsintegrering</a> .....	64

<a href="#"><u>5. En taksonomi av integreringsdimensjoner og betingelser</u></a> .....	67
<a href="#"><u>5.1 Markedsrelaterte betingelser</u></a> .....	68
<a href="#"><u>5.2 Aktørrelaterte betingelser</u></a> .....	70
<a href="#"><u>5.3 Produktrelaterte betingelser</u></a> .....	73
<a href="#"><u>5.4 Transaksjonsrelaterte betingelser</u></a> .....	78
<a href="#"><u>5.5 Om avhengighet mellom betingelser</u></a> .....	82
<a href="#"><u>6. Anvendelse av taksonomien i finansnæringen</u></a> .....	83
<a href="#"><u>6.1 Finanstjenester</u></a> .....	83
<a href="#"><u>6.2 Integreringsbetingelser i de ulike delene av næringen</u></a> .....	85
<a href="#"><u>6.2.1 Regningspresentasjon- og –betaling</u></a> .....	87
<a href="#"><u>6.2.2 Kredittkort</u></a> .....	90
<a href="#"><u>6.2.3 Privatpersoners aksjehandel</u></a> .....	94
<a href="#"><u>6.2.4 Finansiell rådgivning og styring</u></a> .....	99
<a href="#"><u>6.2.5 Oppsummering av integreringskonsekvenser</u></a> .....	104
<a href="#"><u>6.3 Integreringseksempler i de ulike delene av næringen</u></a> .....	105
<a href="#"><u>6.3.1 Regningspresentasjon- og –betaling</u></a> .....	106
<a href="#"><u>6.3.2 Kredittkort</u></a> .....	109
<a href="#"><u>6.3.3 Privatpersoners aksjehandel</u></a> .....	112
<a href="#"><u>6.3.4 Finansiell rådgivning og styring</u></a> .....	115
<a href="#"><u>6.4 Avslutning</u></a> .....	119
<a href="#"><u>Referanser</u></a> .....	120

## **Sammendrag**

Veksten i nye mellomledd som baserer seg på integrering av produkter, tjenester og informasjon er for tiden svært stor. Daglig hører vi om etablering av vertikale markedsrom eller næringsspesifikke ”portaler”. Det er imidlertid mange ubesvarte spørsmål knyttet til denne etableringen. For eksempel er det uklart hvordan denne utviklingen vil påvirke eksisterende næringsstrukturer. Det finnes videre få modeller som sier noe om hvilke strukturelle betingelser som gjør slik etablering lønnsom, og hvilke aktører som har gode forutsetninger for å lykkes med denne typen etablering. Det er også uklart om slik etablering bør skje langs verdikjeden eller med utgangspunkt i en horisontal aggregering av aktører. I denne rapporten forsøker vi å gi svar på disse og andre spørsmål knyttet til integrering i elektroniske markeder. Det gjør vi ved først å gi en presentasjon og diskusjon av teori og empiri knyttet til studier av verdikjeder og mellomledd i elektronisk handel. Disse teoriene bruker vi til å lage en typologi som karakteriserer integrering i elektroniske markeder i fem dimensjoner. Videre bruker vi de samme teoriene til å utvikle en modell – MAP-IT – som forsøker å gi svar på hvilke strukturelle betingelser som er bestemmende for disse integreringsdimensjonene. For å illustrere bruken av MAP-IT modellen anvender vi denne i en analyse av integrering i fire markeder for elektroniske finanstjenester.





## 1. Innledning

Elektronisk handel (e-handel) kan defineres som anvendelse av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i aktiviteter som inngår i gjennomføringen av kommersielle transaksjoner i markeder. Slik sett har IKT lenge vært et verktøy for effektivisering av transaksjonsbehandling. Systemene har imidlertid vært lukket i den forstand at aksess og bruk har vært forbeholdt ”autoriserte” handelspartnere. Den drivende kraften bak utviklingen av e-handel må imidlertid tilskrives Internett og ”world wide web” (www). Internett åpner opp handelsrommet og tilbyr i prinsippet fri aksess til markeder for både tilbydere og etterspørrere.

Markeder spiller en sentral rolle i økonomien. I økonomisk litteratur defineres et marked som ”the set of suppliers and demanders whose trading establishes the price of a good.” (Stigler og Sherwin, 1985). Denne definisjonen er imidlertid for abstrakt og snever for vårt formål. Den fokuseres på markedet som en ressursallokeringsmekanisme og er egnet for studier av tilbuds- og etterspørselsfunksjoner, prising og konkurranse fra et økonomisk synspunkt. Handel dreier seg om gjennomføring av kommersielle transaksjoner. Vi skal bruke betegnelsen *markedsrommet* når møteplassen for aktørene – tilbydere, etterspørrere og eventuelle mellomledd, er i det elektroniske nettverket (Rayport og Sviokla, 1994). I motsetning til det mer abstrakte markedet, er markedsrommet stedet hvor vi kan observere og beskrive *transaksjoner*, dvs. all samhandling mellom aktører i markedet som direkte eller indirekte er relatert til anskaffelse av et gode – en vare eller en tjeneste.

Markedsrom etableres altså i markeder hvor kommersielle transaksjoner finner sted i elektroniske nettverk. Et sentralt tema i økonomisk teori er organiseringen av transaksjoner langs den vertikale kjeden av aktiviteter hvor råvarer omformes til komponenter, komponenter sammenstilles til produkter og produkter distribueres til forbrukerne. Transaksjoner kan finne sted mellom uavhengige aktører i markedsrommet, transaksjoner kan skje under hierarkisk kontroll internt i en virksomhet, eller transaksjoner kan finne sted i kontraktsbundne relasjoner mellom aktørene. I økonomisk teori beskrives forholdet mellom aktører i den vertikale verdikjeden som *vertikal integrering*. Integrering henspiller på hvor mye av verdiskapningen som skjer internt i en virksomhet eller under dennes kontroll. Integrering kan skje oppstrøms mot råvaresiden eller nedstrøms mot kundene. Integreringsgrad bestemmes av transaksjonskostnader og produksjonskostnader. I en økonomi

med stordriftsfordeler i produksjon og høye koordineringskostnader (transaksjonskostnader) har tendensen gått mot økt integrering i vertikalledet, dvs. at en virksomhet ekspanderer sin verdikjede oppstrøms eller nedstrøms. Som vi skal se senere, kan de økonomiske drivkreftene i markedsrommet med økte stordriftsfordeler i produksjon og lavere koordineringskostnader, også lede til disintegrering av verdikjeder, dvs. at det oppstår nye markedsrom i den vertikale kjeden.

Markedsrommet eksisterer ikke bare langs den vertikale kjeden av foredlingsprosesser. Markedsrom kan også reagere på betingelser i andre markedsrom særlig når transaksjoner i disse innebærer komplementære og substituerbare produkter og tjenester. De horisontale grenser for markedsrommet kan trekkes både på leverandørsiden og på kundesiden. På leverandørsiden finner vi for eksempel at horisontale grenser utvides med nye produkter – banker begynner å selge forsikringer og bokhandlere selger musikk-CD. Dette benevner vi horisontal aggregering. Men horisontale utvidelser av markedsrommet kan også finne sted ved å samle produkter og tjenester i pakker eller bunter som samlet dekker et kundebehov – for eksempel at et reisebyrå tilbyr en reisepakke som inkluderer fly, leiebil, hotell, reiseforsikring osv. Dette skal vi benevne horisontal integrering. På etterspørselssiden gir markedsrommet nye muligheter for både aggregering og integrering av kundeinteresser gjennom informasjonsutveksling. Spesielle aktører i markedsrommet kan aggregere kundebehov og dermed øke kundenes forhandlingsstyrke eller de kan etablere fora for å integrere kundeinteresser, for eksempel erfaringer.

Som vi har skissert over, opptrer etablerte aktører i verdikjedene i det nye markedsrommet. Men vi ser også fremveksten av nye aktører, nye *mellomledd* som tilrettelegger transaksjonsbehandlingen i markedsrommet. Disse kan finnes i alle markedsrom i verdikjedene og kan ha både vertikalt integrerende/disintegrerende eller horisontalt aggregerende/integrerende funksjoner og roller. Påstander om endringer i mellomleddenes funksjoner og roller i elektroniske markeder har normalt vært en del av antakelsen om økt effisiens i elektroniske markeder. Den opprinnelige hovedpåstanden er at mellomleddenes betydning reduseres og at mange av disse vil forsvinne (Malone, Yates & Benjamin, 1987; Benjamin & Wigand, 1995). Dette er betegnet ”disintermediering”. Etterhvert som elektroniske markeder har materialisert seg har vi sett mange eksempler på at disintermediering ikke nødvendigvis finner sted. Dette har dannet grunnlaget for antakelsen om at mellomleddene i elektroniske markeder vil endre sine funksjoner og roller (Bailey &

Bakos, 1998; Burton & Mooney, 1998). Dette er normalt betegnet "reintermediering". En ytterligere observasjon i elektroniske markeder har vært at helt nye mellomledd oppstår. Dette skjer delvis som følge av nye funksjoner og roller, og delvis som følge av integrering av eksisterende roller. Fremveksten av slike nye mellomledd har ofte fått betegnelsen "cybermediering"<sup>1</sup> (Sarkar, Butler & Steinfield, 1998). Et eksempel på mellomledd av denne typen som har vært mye fremme i populærpressen er "infomediaries" (Hagel & Singer, 1999). Dette er mellomledd som tar utgangspunkt i aggregater av kunder og som representerer kunder i markedsrommet og sikrer deres profiler, tjenestebehov, personverninteresser og anonymitet ved gjennomføring av transaksjoner i markedsrommet.

Hvis vi tar utgangspunkt i de tre måtene elektroniske markeder endrer mellomleddenes rolle på er det få studier som sier noe om hvilke betingelser som skal til for at vi får de ulike endringene. Vi vet for eksempel lite om når vi får reintermediering i stedet for disintermediering. Vi vet også lite om hvilket grunnlag cybermediering kan oppstå på, og man kan av og til få inntrykk av at det utelukkende er initiativtakernes kreativitet som er avgjørende for hvilke typer nye mellomledd som vil oppstå i et gitt markedsrom. Det er imidlertid rimelig å anta at strukturelle egenskaper ved markedsrommet, slik som produktenes og tjenestenes egenskaper, produsentenes størrelse og organisering, og kundenes egenskaper og organisering også er avgjørende for hvilke endringstyper som finner sted.

Markedsrommet er et viktig konsept for utforskning av transaksjonsprosesser generelt og de integrerings- og samhandlingsprosesser som organiseres av nye aktører i dette rommet spesielt. Med analyse av vertikale verdikjeder og horisontale relasjoner som utgangspunkt, kan vi kartlegge og systematisere de etablerte og nye mellomleddenes funksjoner, roller og oppgaver. De vertikale og horisontale analysene kan så brukes for å utvikle en taksonomi for produkt- og tjenesteintegrering i markedsrom. En taksonomi av denne typen kan sees som et første steg mot en teori som forklarer hvilke strukturelle betingelser og intensjonelle valg hos aktørene som gir ulike typer integrering i markedsrommet. I dette notatet vil vi utvikle dette konseptuelle rammeverket med utgangspunkt i studier og analyser av verdikjeder (avsnitt 2) og markedsrommets mellomledd (avsnitt 3). Deretter beskriver vi ulike integreringsdimensjoner og integreringsformer (avsnitt 4) før vi etablerer vår taksonomi av

---

<sup>1</sup> En annen betegnelse som har vært brukt i det siste er "hypermediering" (Carr, 2000)

integrering (avsnitt 5). Til sist viser vi hvordan taksonomien kan brukes i en analyse av integrering i noen utvalgte markeder for finansielle tjenester (avsnitt 6).

## **2. Vertikal verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering**

I dette avsnittet vil vi klargjøre grunnlaget for vertikal integrering. Vi klargjør først en del sentrale begreper. Deretter drøfter vi det teoretiske grunnlaget for å si noe om hvordan vertikal integrasjon endres når transaksjonene primært gjennomføres i markedsrommet. Vi gjennomgår deretter eksempler på mellomledd og andre integratorer som har sitt utspring i integrasjon av funksjoner langs verdikjeden. Denne gjennomgangen munner ut i en avklaring av to sentrale integreringsformer – verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering.

### **2.1 Organisering av verdiskapende aktiviteter - verdikjedintegrering**

Produksjon av varer og tjenester krever mange aktiviteter fra innkjøp av råvarer til salg, levering og service av ferdig produkt. Denne kjeden av aktiviteter betegnes den vertikale verdikjeden. En sekvens av verdiskapende aktiviteter krever koordinering av økonomiske beslutninger. Vi har to hovedtyper av koordineringsmekanismer: marked eller hierarki. Valget av koordineringsmekanisme kan være basert på flere kriterier: transaksjonskostnader, kontroll eller tillit. Den teorien som har hatt størst innflytelse på organisering av økonomisk aktivitet er transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975 og 1985). Transaksjoner kan finne sted internt i en organisasjon eller utveksles i et marked. Hvorvidt en transaksjon finner sted i markedet (markedstransaksjon) eller internt i organisasjonen (hierarkisk kontroll) er et spørsmål om kostnadsminimalisering. Imidlertid kan organisasjoner velge å internalisere transaksjoner selv om markedstransaksjonskostnader er lavere enn transaksjonskostnadene i hierarkiet. Derfor er alternative koordineringsteorier utviklet. Vi skal se nærmere på alle disse tre teoriene nedenfor.

Når handel mellom kjøper og selger skjer i markedsrommet, åpner dette rom for nye aktører, såkalte mellomledd, som fasiliterer gjennomføringen av markedstransaksjoner. Partene i markedstransaksjoner kan være uavhengig av hverandre hvor varer og tjenester utveksles uten langsiktige avtaler, eller de kan ha inngått kontraktmessige relasjoner som for eksempel at man deler informasjon, risiko eller produksjonsressurser (partnerskap, allianser, etc.). Et mellomledd som fasiliterer markedstransaksjoner kan i tillegg også tilføre transaksjonene egne verdier gjennom å tilby partene verdiøkende tjenester. At mellomleddet i kraft av sin posisjon i verdikjeden kan tilføre egne verdier, er imidlertid mindre påaktet i noen av de teoretiske tilnærminger til elektronisk handel som er gjort. Her antas det at mellomledd er

primærkilden til transaksjonsineffektivitet, og at de derfor tilfører verdikjeden betydelige merkostnader. Reduksjon i transaksjonskostnader i markedsrommet fører derfor til internalisering av aktiviteter som tidligere har vært gjort av mellomledd (vertikal integrering på selgersiden) (Malone et.al., 1987).

Verdikjeden for et bestemt produkt, vare eller tjeneste, beskriver altså de verdiskapende aktiviteter og danner grunnlag for analyser av hvordan disse aktivitetene bør organiseres – marked eller hierarki. Markeder langs verdikjeden til et produkt betegnes gjerne vertikale markeder. Et vertikalt marked kan defineres som en arena hvor aktørene på etterspørselssiden anser produktene som gode substitutter. Vertikale markeder er bransjespesifikke og kjennetegnes ved høy grad av produkt- og prosesskunnskap. Vertikale markeder utgjør en vesentlig del av bedrift-til-bedrift markedet, men omfatter også bedrift-til-konsumentmarkedet når produktet leveres til forbruker. Organisering av aktiviteter i verdikjeden internt under hierarkisk kontroll kalles vertikal integrering. Vertikal integrering kan i forhold til en aktør skje oppstrøms mot leverandører eller nedstrøms mot kunder. Med vårt fokus på mellomledd i markedsrommet blir dette et valg mellom å integrere aktiviteter internt i egen virksomhet, enten på innkjøps- eller på salgssiden, eller å overlate til mellomledd å koordinere transaksjoner i markedet. Denne koordinering kan skje mellom uavhengige aktører gjennom prisme mekanismer eller ved ulike former for relasjonsbindinger (relational contracting) mellom partene i en handelstransaksjon.

Informasjonsteknologiens (IT) virkning på organisering av virksomheter og markeder er ingen ny erkjennelse. I 1985 skrev Porter og Miller (1985) at IT åpner for nye muligheter til å organisere verdiøkende aktiviteter på, både innenfor og utenfor virksomheten, og at dette fører til tettere koordinering av aktiviteter både mot leverandører og kunder. Dette arbeidet ble fulgt opp av Malone et al. (1987) som tok utgangspunkt i transaksjonskostnadssteori (se Williamson, 1985) til å analysere informasjonsteknologiens virkning på hvordan økonomisk aktivitet organiseres. Deres hypotese er at reduserte koordineringskostnader som følge av økt bruk av IT fører til flere markedstransaksjoner og mindre vertikal integrering av økonomiske aktiviteter. Dette er blitt stående som "the electronic market hypothesis" (Chircu og Kauffman, 1999).

Med tilkomsten av Internett fikk denne hypotesen støtte av flere forskere som for eksempel Benjamin og Wigand (1995). Stikkordet var nå "disintermediering". Mellomleddene som

genererte transaksjonskostnader, kunne nå elimineres. Deres arbeider var i hovedsak teoretiske bidrag. Forskere som forsøkte å finne empiriske bevis for hypotesen, kom til andre resultater. Hess og Kemerer (1994) fant ikke empirisk bevis for et skifte mot elektroniske markeder for pantelån. Clemons et al. (1993) hevder at reduserte koordineringskostnader ikke automatisk fører til markedstransaksjoner og økt antall leverandører. Elektronisk koordinering med færre leverandører kan føre til skalafordeler. Det er altså flere faktorer enn lavere koordineringskostnader i elektroniske markeder som var utgangspunktet for "the electronic market hypothesis", som bestemmer organiseringen av økonomisk aktivitet. Bailey og Bakos (1997) hevder at overfloden av informasjon i Internett-baserte markedsrom kan føre til økt behov for mellomledd som kan støtte i å koble kjøper til selger. Basert på en analyse av tretten cases, rapporterte de at elektroniske markeder trenger aggregeringsmekanismer, "one-stop shopping", tillitskapende aktører og informasjonsformidlere.

Et element som er trukket fram i mange arbeider om elektroniske markeder er *tillit* og hva som kan gjøres for å redusere risikoen ved markedstransaksjoner i elektroniske nett. I det elektroniske markedsrommet handler kjøper på grunnlag av informasjon. Dersom dette gjelder fysiske varer, kan kjøper ikke besiktige varen før levering. Hvordan kan man garantere for at beskrivelsen av produkttegnenskaper er riktige, at varen faktisk blir levert og at varen fungerer i brukssituasjonen som beskrevet? Internett skaper en åpen infrastruktur, men gir ingen garantier for tillitsfull handel. Tvert i mot. På den åpne markedsplassen som Internett etablerer, møtes mange tilbydere og etterspørrere. Man skal finne hverandre og stole på hverandre. Lover og regler regulerer selvsagt handelene på Internett som på tradisjonelle markeds plasser. De er ofte ikke tilstrekkelige. Det viktigste er imidlertid at de ikke trer i kraft før en konflikt oppstår, og da kan de påføre partene betydelig ubehag. Det er derfor nødvendig å bygge opp tillit i markedet. Mellomledd kan bygge opp pålitelige handleplasser. Vi skal se nærmere på mellomleddenes rolle som tillitskapere nedenfor.

Et tredje moment som har betydning for organisering av økonomisk aktivitet er styring og kontroll (governance). Mens transaksjonskostnadsteori og teorier som behandler tillit, har vært mye omtalt i litteraturen om elektroniske markeder, har "governance"-teorier som bygger på ressurseierskap i mindre utstrekning blitt behandlet. Vi skal se på noen sider av denne teorien også.

Fokus i denne rapporten er på mellomleddenes funksjoner og roller i det elektroniske markedet. Vårt teoretiske grunnlag for å forstå og beskrive verdikjedeintegrasjon skal vi hente fra økonomisk teori, transaksjonskostnadsteori og ”governance”-teori basert på ressurseierskap, men vi skal også hente elementer fra teorier om makt og tillit, ”social exchange theory”. Videre skal vi se på hvilke tjenester som kan integreres i markedet - funksjonsintegrasjon.

## 2.2 Teoretisk grunnlag

*Transaksjonskostnadsteori* danner grunnlaget for økonomiske vurderinger av hvordan den vertikale verdikjeden kan organiseres i integrerte aktiviteter og i markedets aktiviteter. Transaksjonskostnader betegner de kostnader man pådrar seg i markedet for organisering og gjennomføring av transaksjoner, kostnader som kunne vært unngått ved å integrere disse aktivitetene under hierarkisk kontroll i en virksomhet (Coase, 1937). Transaksjonskostnader inkluderer tid og kostnader for forhandlinger, skriving og kontroll av kontrakter for å unngå opportunistisk atferd av en av partene, og koordinering. Motposten til økte transaksjonskostnader i markedet er lavere produksjonskostnader på grunn av stordriftsfordeler. Hvis marginalkostnaden er synkende med økende volum, med andre ord at det eksisterer stordriftsfordeler, vil produksjonskostnadene for en aktivitet kunne reduseres ved kjøp i markedet hvor aktivitetsnivået forutsettes å være høyere. Et valg mellom integrasjon og marked blir da et spørsmål om hvilke av de to alternativene som minimerer summen av produksjons- og transaksjonskostnadene. Dette tilsier også at en stor bedrift som bedre kan utnytte stordriftsfordeler, vil ha mindre å hente i markedet enn en mindre bedrift.

Et viktig element i transaksjonskostnadsteorien er hvilke ressurser som må etableres i en samhandlingsrelasjon for at transaksjonen skal kunne gjennomføres, og hvilke alternative anvendelser investeringen i disse ressursene kan ha dersom relasjonen mellom partene i transaksjonen opphører. Jo mer relasjonsspesifikk en investeringen er, jo mindre alternativ verdi har investeringen og jo mer sårbar blir en for opportunistisk atferd fra en av partene. Behovet for relasjonsspesifikke ressurser transformerer relasjonen fra uavhengighet mellom partene til avhengighet. Oliver Williamson (1985) referer til dette som ”the fundamental transformation”. Ressursspesifisitet (”asset specificity”) bestemmer i tillegg til transaksjons- og produksjonskostnadene, integreringsgraden i samhandlingsrelasjonen.



Markedsrommet er en møteplass for selger og kjøper og har en infrastruktur for transaksjonsfasilitering. En kommersiell transaksjon består av en rekke transaksjoner både i forkant, for eksempel produktsøk, og i etterkant, for eksempel bruksveiledning, av anskaffelsen av en vare eller tjeneste. Et mellomledd kan være proaktivt i forhold til gjennomføringen av disse transaksjonene og tilby verdiøkende tjenester. Mellomleddet investerer altså i en rekke ressurser, noen kan være generelle, noen bransjeorienterte og noen transaksjonsspesifikke. Ressurser i det elektroniske markedsrommet kan for eksempel være:

e-handelsteknologi

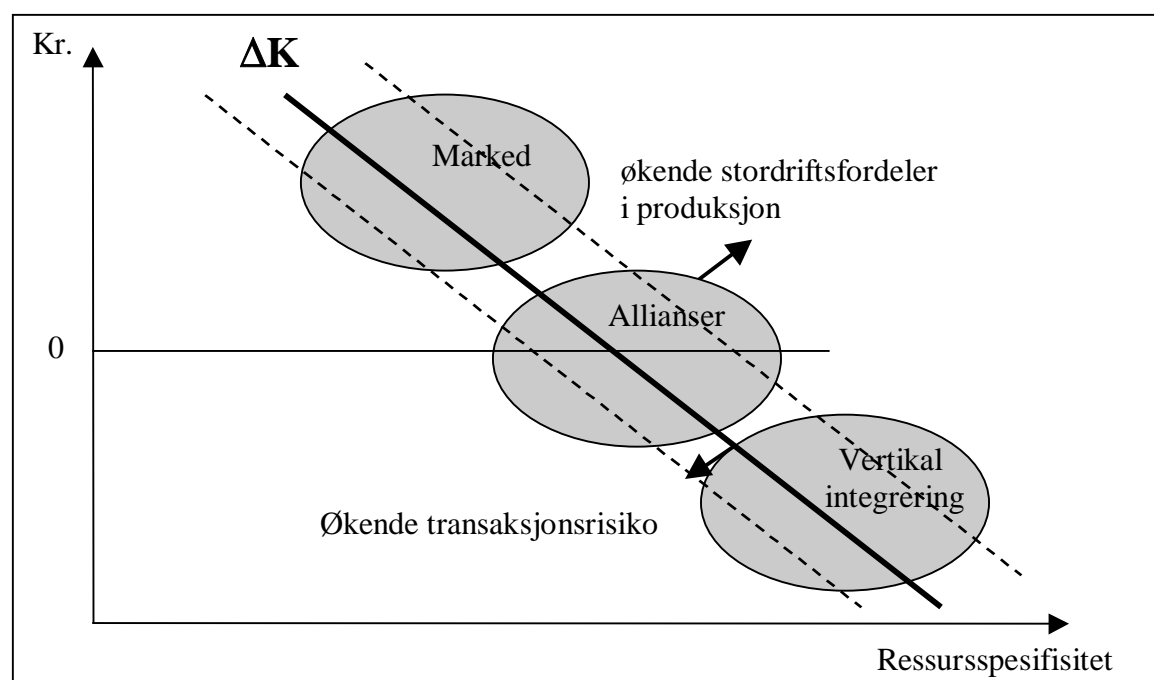
domenekunnskap/ekspertise

kundeinformasjon

leverandørkunnskap

m.m.

Basert på kostnader og ressursspesifisitet i samhandlingsrelasjonen i markedsrommet, kan vi illustrere styringsformer som vist i figur 2.1.



Figur 2.1 Styringsformer

Figur 2.1 viser hvordan styringsformen tilpasses økonomiske forhold i markedet.  $\Delta K$  representerer differensen mellom kostnadene ved vertikal integrering og marked. Kostnadene her omfatter produksjons- og transaksjonskostnader. Når  $\Delta K$  er positiv, gir markedsformen lavest kostnader og når  $\Delta K$  er negativ gir full integrering lavest kostnader. Som figur 2.1

illustrerer, vil markedstransaksjoner være beste styringsform for produkter med lav ressurs-spesifisitet, dvs. standardvarer som for eksempel aksjer som omsettes på børs. Ved økende ressurs-spesifisitet øker transaksjonskostnadene, og vertikal integrering overtar som beste styringsform. Effekten av skalafordeler i produksjonen skyver  $\Delta K$ -linjen mot høyre, dvs. at markedet blir mer fordelaktig for økt ressurs-spesifisitet. Økt transaksjonsrisiko har den motsatte effekt. Det øker transaksjonskostnadene og trekker beste løsning mot venstre.

Marked og vertikal integrering er to ytterpunkter. Mellom disse ytterpunktene ligger et område hvor forskjellige typer av samhandlingsformer (allianser, joint ventures, etc.) er fordelaktige avhengig av hvor spesifikke ressurser det må investeres i. Disse samhandlingsformene reguleres av avtaler som inngås mellom uavhengige parter og involverer gjerne mer samarbeid, koordinering og informasjonsutveksling enn ved markedstransaksjoner. Vi kaller denne typen integrering for kontrakts- eller alliansesrelasjoner (se også figur 2.1). Allianser bygger på normer for tillit og avhengighet mellom partene. Som vist i figur 2.1 ligger allianser mellom marked og integrering hvor  $\Delta K$  er rundt null. Det betyr at der er gode grunner for både "make and buy" (Besanko et al. (2000)). Store selskaper innen forskjellige vertikale markeder har brukt elektroniske allianser til å løsrive logistikken fra transaksjoner for å bedre kanaleffektivitet. Transaksjoner basert på EDI har vært typiske innen disse markedene (Clark og Lee, 1999)

"Governance" mekanismer brukes til å tilpasse transaksjonsbetingelser til endrede markedsforhold eller å ordne opp i konfliktsituasjoner. "Governance" av interne transaksjoner er meget forskjellig fra "governance" av markedstransaksjoner. En teori for organisering av verdikjeder som tar utgangspunkt i "governance", er Grossman, Hart og Moores teori om ressurseierskap ("asset ownership") (Grossmann og Hart, 1986). I motsetning til transaksjonsøkonomiens kostnadsfokusering, fokuserer denne teorien på betydningen av kontroll eller eierskap over ressursene som investeres i en transaksjon. Et eksempel hentet fra Besanko et al. (2000) kan illustrere denne teorien. I forsikringsselskaper finner vi ofte at skadeforsikring selges gjennom forsikringsagenter som er uavhengige, i motsetning til i livsforsikring hvor salgfunksjonen gjerne er integrert i forsikringsselskapet. Disse forhold kan best forklares ut fra eierskap og kontroll over kundebasen. Skadeforsikring er en forsikringskontrakt som fornyes periodisk, vanligvis årlig, mens livsforsikring er en langvarig forsikringskontrakt. I livsforsikring sitter derfor forsikringsselskapet på kundebasen. Dersom det eksisterer et uavhengig agentledd, risikerer dette et "hold-up" problem, dvs. at

forsikringsselskapet endrer forhold i relasjonen med agenten, for eksempel ved å redusere salgspromisjonen. Denne risikoen fører til at salgssleddet, agenten, underinvesterer i relasjonen. I motsatt fall, hvis agenten eier kundebasen, blir risikoen for opportunistisk atferd fra selskapets side mindre og agenten investerer mer i relasjonen. Da er agentleddet mer nyttig. Gitt de forskjellige egenskapene ved de to produkttypene i vårt eksempel ser vi at på grunn av høyere byttekostnader hos en livsforsikringskunde, og derfor mindre tilbøyelighet til å skifte selskap enn en skadeforsikringskunde, blir agentens innsats i fornyelse av kontrakter hos eksisterende kunder viktigere i skadeforsikring. Eierskaps- og kontrollteorien tilsier da at salgssleddet integreres i livsforsikringsselskapet, mens det "outsources" i et uavhengig agentledd i skadeforsikringsselskapet.

Ved å understreke eierskap og kontroll kan vi identifisere grader av vertikal integrasjon avhengig av i hvilken grad den ene part eier eller kontrollerer ressursene som er relasjonsspesifikke. Dette gir allianse-arrangementer som altså ligger mellom de to ytterpunktene full integrering og uavhengig marked. Vi kan definere tre typer av alliansearrangementer som kan beskrive governance-strukturer: mediator, agent og distributør. Mediator eller formidler indikerer meget løs styring og kontroll fra både selger- og kjøpersiden. Mediator aggregerer selger, produkt og kjøperinformasjon og gjør denne tilgjengelig for selgere og kunder. Agent er et mellomledd som har inngått en allianse med selgersiden (salgsagent) eller kjøpersiden (kjøpsagent). Agenten inngår kjøpstransaksjoner, men dette gjøres i leverandørens navn. Distributøren derimot handler i eget navn. Distributøren er derfor løsere knyttet til selger. Governance-teorien gir oss også indikasjoner på integrasjonsretningen – oppstrøms eller nedstrøms. Den som har størst påvirkning på det totale resultatet, har størst interesse i å investere og ta kontroll over samhandlingsressursen.

*Tillit- og maktteorier.* Gitt begrenset rasjonalitet blant beslutningstakere er det umulig å gardere seg kontraktsmessig mot alle situasjoner som kan oppstå. I følge transaksjonskostnadsteorien eksisterer det en risiko for opportunistisk atferd fra en av partene i en samhandlingsrelasjon, og denne risikoen øker jo større investeringen i den spesifikke samhandlingsrelasjonen er. Løsningen som denne teorien foreskriver, er å skape innlåsnings situasjoner og økonomiske forpliktelser (hostages) (Williamson, 1985). En mulighet til å verne seg mot opportunistisk atferd er å ta styring og kontroll over samhandlingsressursene (governance-teorien). Dette verner den "sterke" part i transaksjonen. Hva med den andre parten? Denne må bygge relasjonen på tillit. Som antydnet over, har mange

vært opptatt av hvordan tillit kan skapes i elektroniske markeder. Bailey og Bakos (1997), Bakos (1998), og Clark og Lee (1999) legger stor vekt på behovet for en tillitsskapende rolle i elektroniske markeder.

Risikokostnader knyttet til en transaksjon omfatter kostnadene for å redusere transaksjonsrisiko såvel som kostnader knyttet til tap av verdi ved transaksjonen. Risiko har tre dimensjoner: økonomisk risiko som knytter seg til økonomisk tap i kjøpsprosessen, ytelsesrisiko som knytter seg til produktets egenskaper i forhold til forventninger, og personlig risiko som dreier seg om skader eller ubehag som bruk av produktet kan påføre kjøperen (se Strader og Shaw, 1997). Yungg-Ybarra og Wiersema (1999) bruker "social exchange theory" til å studere strategisk fleksibilitet i allianser. Deres arbeid er først og fremst rettet mot allianser, men har stor relevans for studier av organisering av verdikjeder. Tillit kan skapes gjennom økonomiske incentiver som vist i transaksjonskostnadsteorien eller gjennom sosiale relasjoner som bygger på pålitelighet, forutsigbarhet og tro (Zaheer og Venkatraman, 1995). Pålitelighet refererer til forventninger om at partene i en transaksjonsrelasjon handler til beste for alle involverte i et langsiktig perspektiv, forutsigbarhet referer til handlingskonsistens, og tro på at partene ikke opptrer opportunistisk. Tillit skapes gjennom erfaring, god kommunikasjon, felles verdigrunnlag og felles forpliktelser

Vi kan oppsummere de viktigste elementene fra vår teoretiske gjennomgang som følger:

*Elektroniske markeder* resulterer i lavere transaksjonskostnader generelt. Dersom markedsaktøren overtar markedsfunksjoner og tilfører verdiøkende tjenester til en av partene (selger eller kjøper), øker stordriftsfordelene i produksjonsprosessen og kostnadene reduseres. Når både transaksjons- og produksjonskostnader går ned ved å flytte transaksjonsutvekslingen til markedsrommet, tilsier dette *disintegrering*.

*Vertikal integrasjon* er relativt sett mer fordelaktig når (a) utenforstående markedsaktører i forhold til foretaket selv har begrensede muligheter til å utnytte stordriftsfordeler; (b) foretakets størrelse er slik at stordriftsfordeler tas ut internt; (c) betydelige investeringer må gjøres i transaksjonsspesifikke ressurser.

Investeringer i transaksjonsspesifikke ressurser leder til muligheter for opportunistisk atferd og øker transaksjonskostnadene. Økt ressursspesifisitet leder derfor til *vertikal integrering*.

Standardvarer (standardtransaksjoner) leder til lavere ressursspesifisitet og til *disintegrering*.

Komplekse kjøpsprosesser og lav frekvens leder til forhandlinger eller *integrering*.

Personalisering krever investeringer i produkt-kunde relasjonen og trekker i retning av *integrering*.

Økende volumer eller økende aktivitetsnivå fører til spesialisering av markedsromsfunksjonene. Vi kan derfor forvente at vertikale markeder splittes opp og gir rom for *parallelle* markedsrom og aktører.

*Vertikal integrasjon* endrer eierskap og kontroll og dermed også forhandlingsstyrken mellom partene i den vertikale kjeden. Dermed endres også incentivene til å investere i relasjonsspesifikke ressurser.

*Vertikal integrasjon* vil være attraktivt når slike ressurser inngår i kjernekompetansen eller grenser opp mot denne (er svært viktig for virksomheten).

*Vertikal integrering* er fordelaktig når det er stor asymmetri i viktigheten av en relasjonsspesifikk investering hos partene i kjeden.

*Vertikal disintegrering* skjer i dynamiske markeder hvor kravet til fleksibilitet er stort.

### **2.3 Elektroniske mellomledd i vertikale markeder**

Vertikale markeder organiseres langs verdikjeden. Vertikal integrering leder til færre markeder fordi flere trinn i verdikjeden organiseres innenfor hierarkisk kontroll. På den andre siden leder "outsourcing" til oppsplitting av verdikjeden (vertikal disintegrering). Hele verdikjeden fra råvare til ferdig forbruksvare deles gjerne i to deler: bedrift-til-bedrift markedet (B2B) og bedrift-til-konsument markedet (B2C). Foran hver B2C transaksjon finner det sted mange B2B transaksjoner (for alle deler som inngår i det ferdige produktet). Forskjeller i transaksjonsvolum sammen med forskjeller i kompleksitet i både produkt- og prosessegenskaper gjør B2B markedet i verdi til et langt større markedet enn B2C. I tillegg er de interne prosesser både på selger- og kjøpersiden mer IT-baserte slik at grensesnittet mot den elektroniske markedsplassen lettere kan utvikles. Til sammen gjør dette at B2B markedet er mer modent og har kommet lengre enn B2C markedet med hensyn til elektronisk handel.

Etterhvert som elektronisk handel vinner frem i de vertikale markedene vil nye mellomledd som organiserer disse markedene endre markedsstrukturer og distribusjonsformer. En måte å beskrive et vertikalt marked på er Porters posisjoneringsmodell (Porter, 1980). I denne modellen inngår kjøpers forhandlingsstyrke, leverandørers forhandlingsstyrke, konkurranseintensitet, etableringstrussel og trussel fra substitutter. Andre elementer som har betydning i et vertikalt marked er markedsfragmentering og produktkompleksitet.

Markedsfragmentering og produktkompleksitet har betydning for hvem som tar initiativ til å organisere markedet, såkalt "market maker", dvs. integreringsinitiator, og hvilken styringsmodell som velges.

Markedsfragmenteringens innvirkning på integreringsretning og relasjon mellom selger og kjøper er forsøkt illustrert i følgende figur:

<b>Antall selgere</b>	Høy	<b>Integrasjon nedstrøms</b>	<b>Nøytrale markedesrom</b>
	Lav	<b>Kontraktsrelasjoner</b>	<b>Integrasjon oppstrøms</b>
		Lav	Høy
		<b>Antall kjøpere</b>	

Figur 2.2 Markedsfragmentering

Integrasjon nedstrøms innebærer at retningen for "governance" kontroll går mot kjøpersiden. Det innebærer at en dominerende bedrift kan ta rollen som organisator av markedet for innkjøp. Full nedstrøms integrering innebærer at innkjøpsfunksjonen er integrert i kjøperbedriften, dvs. det finnes ingen nøytral markedsaktør som mellomledd.

Integrasjon oppstrøms innebærer at retningen for "governance" kontroll går mot selger. Her er heller ingen nøytral markedsaktør involvert.

Kontraktsrelasjoner benyttes gjerne i forbindelse med strategiske allianser eller langsiktige relasjoner. Kommunikasjonen er punkt-til-punkt orientert og har tradisjonelt vært basert på EDI protokoller. Senere har Ekstranett, hvor kommunikasjonen foregår over et avgrenset og sikret Internett, overtatt.

Markedet kan organiseres av nøytrale markedsaktører som aggregerer tilbud og etterspørsel og som fasiliterer transaksjoner som inngår i kommersiell handel. I det åpne markedet etableres mange-til-mange kommunikasjon over Internett. I engelskspråklig litteratur kalles disse gjerne for "independent trading exchanges" (Latham, 1999).

Markedskunnskap er et annet viktig determinant for integrering i vertikale markeder. Teknisk e-handel kompetanse er generell, e-handel forretningskompetanse er markedsspesifikk og

domenekompetanse er bransjespesifikk. Teknisk kompetanse omfatter drift og vedlikehold av nødvendig programvare for elektronisk handel som bygger på en åpen arkitektur med enkel aksess. Med e-handel forretningskompetanse mener vi hvordan spesielle merverdier kan skapes i elektroniske nettverk som Internett (se Methlie, 2000). Internett som formidlingsteknologi og nettverksteknologi skaper et nytt verdigrunnlag for markedsaktørene som både knytter seg til nye produkter og tjenester, effektiviseringsgevinster, nettverkseffekter og nytt servicenivå. I vertikale markeder er bransjekunnskap eller domene ekspertise en kritisk ressurs. Hver bransje er forskjellig og krever dyp kunnskap om produkter, prosesser og markedsdynamikk.

Det empiriske grunnlaget for de nye mellomleddene i vertikale markeder vil bli beskrevet i avsnitt 4. I avsnitt 3 skal vi se nærmere på funksjonaliteten i disse mellomleddene.

## **2.4 Funksjonsintegrering**

Den vertikale verdikjeden består av en sekvens av verdiskapende elementer som enten organiseres fullintegrert, internt i en virksomhet, gjennom eksterne kontrakter mellom samhandlende aktører, eller gjennom et marked av uavhengige aktører. Ved markedsorganisering kan dette skje på den tradisjonelle markedsplassen, i det åpne elektroniske markedsrommet, eller i spesielle distribusjonskanaler - vertikale markedsrom. De spesielle vertikale markedsrommene organiseres og drives av mellomledd. Mellomleddet kan fokusere på spesifikke funksjoner som for eksempel prisfastsetting, betaling og logistikk. Timmers (1998) betegner disse mer funksjonsavgrensede mellomleddene for "vertical chain service providers" eller på norsk "verdikjede tjenestetilbyder". Mellomleddet kan imidlertid også integrere flere trinn i verdikjeden slik at selger og kjøper har færre aktører i markedsrommet å forholde seg til. En verdikjedetilbyder erstatter da markedsromaktører på flere forskjellige trinn i verdikjeden. Disse mellomleddene kaller Timmers (1998) for "vertical chain integrators" eller på norsk vertikale tjenesteintegratorer. Vi skal imidlertid her konsentrere oss om tjenesteintegratorer som integrerer flere funksjoner i markedsrommet.

Det finnes ikke noe klart skille mellom en verdikjede tjenestetilbyder og en verdikjedeintegrator. Skillet går på hvor langt man går i funksjonsintegrering hos en og samme aktør. Vi har tidligere definert markedsrommet som en møteplass mellom tilbydere og etterspørrere. På denne møteplassen oppstår det mange transaksjonspunkter som krever

aktiviteter fra aktørene – fra utveksling av informasjon, gjennomføring av transaksjon, levering av godet m.m.

Med utgangspunkt i litteratur som beskriver tjenesteintegratorer i markedsrommet skal vi her kort oppsummere en del av de funksjonene vi finner i dag. Vi skal så med utgangspunkt i verdiskapningsaktiviteter på tilbydersiden og kundeverdier på etterspørselssiden etablere en modell for funksjonsintegrering i markedsrommet.

Clark og Lee (1999) beskriver markedstransaksjoner til å bestå av 1) søking etter potensielle handelspartnere, 2) kontraktsinngåelse som omfatter prisfastsettelse og leveringsbetingelser, og 3) oppgjør hvor handelen klareres. I tillegg kommer transaksjonsrisiko som følge av mulig opportunistisk atferd og begrenset rasjonalitet blant partene. Bailey og Bakos (1997) beskriver fire hovedroller for markedsromaktøren: 1) aggregering av kunder eller produkter, 2) tillitskaping gjennom uavhengighet, 3) fasilitering av informasjonsutveksling, og 4) kobling (matching) av selger og kjøper eller omvendt. I en noe eldre artikkel av Clemons og Row (1991) fremheves kritiske bedriftsspesifikke ressurser som for eksempel ekspertise som et viktig element i styrkingen av en virksomhets konkurranseevne i elektroniske markeder. Chircu og Kauffman tar ideen til Clemons og Row (1991) videre og beskriver næringsspesifikke eiendeler som ekspertise, kundebase, kunderelasjoner og systemer som viktige elementer i konkurranseevnen. Bakos (1998) er det første arbeidet som helt og holdent er viet funksjonene til markedsromaktøren. Han definerer tre hovedfunksjoner for markedsrommet: 1) kopling av selgere og kjøpere som inkluderer produkttilbud, søkemuligheter og prisinformasjon/prisforhandling, 2) transaksjonsfasilitering som inkluderer levering, oppgjør og tillit, 3) institusjonell infrastruktur som inkluderer juridiske og regulatoriske forhold. Latham (1999) beskriver aktiviteter hos uavhengige markedsromaktører, de ovenfor omtalte "independent trading exchanges", på fire funksjonalitetsnivåer: 1) informasjon, 2) fasilitering, 3) transaksjon og 4) integrasjon. I et arbeid presentert i Dataquest<sup>2</sup> beskrives følgende funksjoner hos en effektiv markedsromaktør: 1) aggregering av leverandørkataloger og organisering av produkt-taksonomier, 2) partnerskap med henholdsvis tilbydere eller etterspørere, 3)logistikk-tjenester, 4) finansielt oppgjør, 5) standarder, og 6) "back end" integrering. Dataquest nevner

---

<sup>2</sup> Dataquest, September 27, 1999



også muligheter for fasilitering av "future markets and derivatives" og å utføre eksport/import-operasjoner.

Vi skal legge til grunn de empiriske funn av markedsromfunksjonalitet som er beskrevet ovenfor. Til å identifisere muligheter for funksjonalitet og integrasjon skal vi imidlertid ikke bare støtte oss på empiri, men også ta utgangspunkt i en analyse av hvor og hvordan transaksjoner oppstår i markedsrommet. En *transaksjon* er enhver utveksling av varer, tjenester eller informasjon mellom parter i et marked som direkte eller indirekte er relatert til anskaffelsen av et gode, uavhengig av om godet anskaffes eller ikke. Denne definisjonen av en transaksjon inkluderer all kommunikasjon, betaling og levering som måtte finne sted mellom partene i markedet. Transaksjoner genereres i relasjoner mellom tilbydere og etterspørrere i markedet, såkalte transaksjonspunkter. For å identifisere disse transaksjonspunktene kan vi studere hvordan verdiskapning overføres i markedsrommet. Selgers verdiskapende aktiviteter beskriver vi med verdikjeden. Kjøpers verdiskapende aktiviteter kan beskrives med en fasemodell – en akkvisisjonssyklus eller kundestøttemodell (se Christensen et al, 1999). Akkvisisjonssyklusen beskriver de faser og aktiviteter etterspørrer gjennomløper fra behovet av eller ønske om et gode erkjennes til godet er forbrukt. Studier av kjøpers akkvisisjonssyklus avdekker fire hovedfaser i denne syklusen: behovsspesifikasjon, anskaffelse, bruk og avhending. I hver av disse fasene inngår en rekke aktiviteter. Disse aktivitetene identifiserer ikke bare transaksjonspunkter, men peker også på muligheter til å øke kundeverdiene i godet gjennom verdiøkende tjenester, for eksempel personalisering/skreddersøm. Plukker vi ut mottak/betaling og ordrebehandling fra anskaffelsesfasen får vi seks hovedaktiviteter på etterspørrersiden som korresponderer med seks aktiviteter i verdikjeden på tilbudssiden. Hver av disse korresponderende aktivitetene definerer en funksjon i markedsrommet som vist i figur 2.3. Vi skal kort beskrive hver av disse funksjonene. Med funksjonsintegrering hos tjenesteintegratoren mener vi hvor langt mellomledet går i å tilby tjenester som dekker kjøpers akkvisisjonssyklus.

<b>Selger</b>	<b>Markedsrommet</b>	<b>Kjøper</b>
Marketing	<i>Informere</i>	Behovsspesifikasjoner
Salg	<i>Fasilitere</i>	Anskaffelse
Levering/oppgjør	<i>Utføre</i>	Mottak/betaling
Ordrebehandling	<i>Integrere</i>	Ordrebehandling
Kundeservice	<i>Kunnskaps-/ekspertise overføring</i>	Bruk
Marketing	<i>Andrehåndsmarked</i>	Avhending

Figur 2.3 Funksjoner etter akkvisisjonssyklus

*Informere.* Arbeidene vi har referert til ovenfor vedrørende markedsromfunksjoner beskriver alle første fasen i akkvisisjonssyklusen, nemlig å informere aktører i markedet. Denne funksjonen omfatter katalogfunksjoner som oversikter over leverandører, produkter og kunder. Aggregering av denne typen informasjon letter søkeprosessene for både tilbydere og etterspørrere, og leder til reduserte transaksjonskostnader som følge av skalafordeler og forbedret søkeverktøy. Relatert til etterspørrers akkvisisjonssyklus er denne hovedfunksjonen rettet mot første fasen behovsspesifisering. Behov kan initieres gjennom for eksempel varslingstjenester, og spesifisering, dvs. utvalgelse av produkt og leverandør, kan støttes av søkeverktøy i kataloger og sammenlikningstjenester. Mange av de vertikale tjenesteintegrasjonene har utviklet seg fra oppslagstavler som for eksempel CheMatch. CheMatch startet som PetroChemNet, en webside for informasjon innen petrokjemi. Som oppslagstavle hadde PetroChemNet 6500 medlemmer som senere konvertert til aktivt handlende aktører på web-stedet CheMatch (Latham, 1999). En annen tjenesteintegrator som

har fått stor betydning innen sin næring, er e-Steel<sup>3</sup>. E-Steel som opererer et nøytralt, globalt markedsrom for handel av stålprodukter, har siden oppstart i september 1999 aggregert mer enn 1700 aktører i 69 land i dette markedsrommet. Etterspørrere kan søke etter produkter eller de kan legge ut sine behov i markedsrommet. Tilbydere på sin side kunngjør sine produkter med pris og leveringsbetingelser. Deres tilbud kan rettes mot hele kundebasen, mot spesifikke kundesegmenter eller mot enkeltkunder. Tilbyderne kan også søke i markedsrommet etter kunder som har lagt ut sine innkjøpsbehov. I dette markedsrommet kan en aktør opptre både på selger- og kjøpersiden. Et annet eksempel er PaperExchange som har 3100 bedrifts- og 4000 privatkunder og operer i 80 land. PaperExchange har gått langt i å personalisere relasjoner i markedsrommet ved å gi muligheter til å etablere personlige markeds plasser på deres nettsider– myPaperExchange. Forretningsmodellen i begge disse eksemplene bygger på aggregering av kunder og leverandører. Aggregering av aktører i markedsrommet gir markeds makt. Derfor kan vi observere i dag at det innen nesten alle næringer vokser frem integratorer med aggregeringsfunksjonalitet. Det som kjennetegner denne funksjonen er altså at integrator holder leverandørkataloger med produktinformasjon og kundekataloger med kundeinformasjon. Her kan det også inngå nyhetsstoff av generell eller bransjemessig karakter, og forskjellige former for kundefelleskap, for eksempel diskusjonsgrupper. Aggregering av selger- og kjøperinformasjon øker markedslikviditeten, transaksjonskostnader reduseres, og det oppstår skalafordeler som følge av økte volum. Nyheter og fellesskap er verdiøkende tjenester.

*Fasilitere transaksjoner innebærer å koble etterspørrers spesifikke behov med tilbyders spesifikke tilbud. Dette inkluderer tilpasning av behov med tilbud, forhandlinger, prisfastsettelse, leveringsbetingelser m.m. Tilpasningsfunksjonen etablerer en bilateral kopling mellom kjøper og selger i markedet. Sammen med koplingen finner det sted en prisfastsettelse (price discovery, Bakos, 1998) hvor handelen klareres mellom partene. I vanlig butikkhandel skjer denne klareringen ved at kjøper aksepterer selgers pris på varen. I andre markeder skjer prisfastsettelsen ved hjelp av andre mekanismer. I elektronisk handel har auksjoner fått stor utbredelse. Det som først og fremst kjennetegner auksjonsformen er prisfastsettelsesmekanismen gjennom budgivning. E-auksjoner tilbyr elektronisk budgivning over Internett hvor man inviterer til bud på en vare fra mange kjøpere. Auksjoner kan også være reversert hvor (til-)budgivningen skjer fra selgersiden. Fysiske varer erstattes av*

---

<sup>3</sup> [www.esteel.com](http://www.esteel.com)

*symbolske representasjoner som kan presenteres i multimediaformat for deltagerne, gjerne ledsaget av autoriserte deklarasjoner av produkttegenskaper. Auksjoner finner vi både i B2B og B2C markeder. Auksjoner i B2B-markeder krever ofte betydelig bransjekunnskap for å kunne vurdere produkttegenskaper. MetalSite er et eksempel på en fokusert tjenesteintegrator som organiserer auksjonsomsetning av metaller på nettet. GMTradeXchange er en udifferensiert B2B handelsportal med auksjonsrom. Forhandlinger en annen form for prisfastsettelsesmekanisme. Her klareres handelen når partene har oppnådd enighet og gjort avtale om pris og leveringsbetingelser. E-Steel er en tjenesteintegrator som fasiliterer forhandlinger mellom to parter. Børs er en mekanisme som egner seg for standardvarer (aksjer, "commodities" strøm, råvarer av forskjellig slag, m.m.) hvor mange kjøpere legger ut sine kjøpsanbud og selgerne sine salgstilbud på markedsplassen. Basar er en handelsform som vi kjenner først og fremst fra orientalske land. En basar er et torg med mange selgere av likeartede varer. Basarformen har vi ikke sett i særlig grad på nettet. Ifølge Latham (1999) tilbyr uavhengige tjenesteintegratorer en fasiliteringsfunksjon som kan beskytte både selgers og kjøpers anonymitet. I tillegg til prisfastsettelsesmekanismer krever markedstransaksjoner tillit for å unngå opportunistisk atferd av en av partene. Tjenesteintegratoren har klare incentiver til å etablere tillit i markedet, bl. a. som langsiktig aktør (interessene går ut over enkeltransaksjoner). Tillit knytter seg til betalings- og leveringsordninger, produktkvalitet og service. En viktig funksjon for tjenesteintegratoren er derfor å skape tillit gjennom å redusere risikoen på begge sider av transaksjonen.*

*Utføre handelstransaksjonen omfatter overlevering av varen til kjøper og overføring av betaling til selger. Denne funksjonen vil være avhengig av hvilken integreringsmodell som er aktuell. Dersom tjenesteintegratoren formidler salg kan overlevering og betaling etter at handelen er klarert skje mellom leverandør og selger direkte. Dersom tjenesteintegratoren er selger skjer utføringen av transaksjonen mellom integratoren og kjøper.*

*Integrere innebærer at transaksjonen utløser en rekke prosesser både hos leverandør og kjøper som for eksempel oppdatering av ordrebehandlings-, reskontro- og lagersystemer. Tjenesteintegrator kan ha funksjoner som kommuniserer med ERP-systemer hos leverandør og kjøper. Chemdex og e-Steel har begge integreringsfunksjoner mot ERP-systemer. Integreringsfunksjonen kan også innebære å levere samlefaktura til en kunde eller samlebestillinger til en leverandør. NetWorldExchange er en integrator som tilbyr OLAP-operasjoner på data fra kundemassen, noe som gir muligheter for analyser av kundeatferd.*

*Kunnskapsoverføring* omfatter forskjellig kunnskap fra generell domene ekspertise til spesiell produktveiledning. E\*trade, for eksempel, har et eget "Knowledge Center" som inneholder læreprogrammer om investering, skatt, aksjer, og hvordan man analyserer finansregnskaper for en bedrift. Kunnskapsoverføringen kan også være rettet direkte som en brukerveiledning for et produkt.

*Andrehåndes marked maker* innebærer at tjenesteintegratoren har funksjoner som opererer et andrehåndsmarked. Det innebærer blant annet at man er proaktiv overfor kundene og markedsfører nyheter som gjør det lønnsomt for kunden å avhende og fornye. De fleste produkttyper har et ettermarked, for eksempel aksjer, biler osv.

*Vi har nå tatt for oss hovedfunksjonene i vår funksjonsintegreringsmodell. Som det fremgår av vår beskrivelse, blir eksemplene noe mer sparsomme etter hvert som vi går nedover i funksjonene. I både teoretiske beskrivelser av tjenesteintegratoren og i de praktiske eksemplene vi har sett på, er de innledende faser mest utbygd i elektroniske markeder så langt. Modellen kan likevel tjene som et grunnlag for tjenesteintegratorens samlede funksjonalitet. Den identifiserer dessuten transaksjonspunkter som danner grunnlag for verdiøkende tjenester.*

*I de følgende kapitler skal vi beskrive teoretiske og empiriske studier av eksisterende mellomledd og de markedsstrukturelle forhold de opererer under med sikte på å utforme en integreringstypologi.*

### 3. Mellomleddet som utgangspunkt for integrering

I tradisjonell handel blir ofte aggregering og integrering ivaretatt av mellomledd. Et annet utgangspunkt for å si noe om integrering i markedsrommet er derfor å analysere litteraturen om mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver i dette rommet. Som nevnt både i innledningen og i avsnitt 2 har disintermediering, reintermediering og etablering av nye mellomledd vært nevnt som aktuelle utfall ved overføring av transaksjoner fra markedsplassen til markedsrommet. Det er imidlertid ikke klart hvilke strukturelle betingelser som fører fram til at mellomleddenes aggregerings- og integreringsoppgaver endres. I det følgende vil vi først beskrive mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver. Deretter vil vi gjøre en gjennomgang av litteraturen om hvordan disse endres i markedsrommet. Siktemålet er å klarlegge hvordan grunnlaget for mellomleddenes aggregering og integrering endres.

#### 3.1 Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver

Som nevnt i avsnitt 2 presenterer Bailey & Bakos (1997) fire hovedfunksjoner for mellomledd. Disse er aggregering, tillitsskaping, fasilitering og kobling. Med aggregering tenkes her først og fremst på aggregering av kundens etterspørsel. Med tillitsskaping tenkes det på det å sikre kjøpere og selgere mot opportunistisk atferd og informasjonsasymmetri. Med fasilitering mener Bailey og Bakos (1997) håndtering av informasjon mellom kjøper og selger og integrering av tilleggstjenester slik som betaling og dokumenthåndtering. Med koblingsfunksjonen menes å sørge for at kjøper og selgers preferanser på best mulig måte blir tilfredsstillende ved at mellomleddet har informasjon om kjøpernes preferanser og de produkt- og tjenestealternativer som finnes i et marked. Bailey & Bakos' (1997) hovedinndeling er senere fulgt opp av de to forfatterne i litt forskjellig retning.

Bakos (1998) presenterer tre hovedroller for mellomledd i sin alminnelighet. Det er å danne møteplass mellom kjøpere og selgere, å sikre transaksjoners gjennomføring og å skape en infrastruktur for handel. I *møteplassrollen* ligger det å presentere produkter, aggregere ulike produkter, forenkle kjøpers søk etter produktens egenskaper og pris og prisfastsetting. I *transaksjonsfasileringsrollen* ligger å sikre levering og oppgjør, og å ivareta andre tillitsskapende roller, slik som f. eks. å gi garantier eller å understøtte produktens merkenavn. I *infrastrukturrollen* ligger å være et instrument for juridisk og regulatorisk infrastruktur. Av disse rollene fremheves koblings- og transaksjonsfasileringsrollen gjerne som de viktigste.

Bailey (1998) tar også utgangspunkt i de underliggende funksjonene nevnt over i hver av Bakos' roller, og legger hovedvekten på mellomleddenes aggregerings-, prisfastsettings-, søke-, og tillitsskapende funksjoner. Han velger altså å fremheve prisfastsettingsfunksjonen som en hovedfunksjon som ikke er nevnt hos Bailey & Bakos (1997). Han gjør en systematisering av 10 arbeider på mellomleddenes roller og funksjoner. De funksjonene som er fremhevet i disse arbeidene listes opp og forsøkes systematisert i de fire hovedfunksjonene over. Bailey (1998) konkluderer med at alle de forskjellige funksjonene som er nevnt i litteraturen kan klassifiseres som aggregerings-, prisfastsettings-, søke-, eller tillitsskapende funksjoner.

Sarkar, Butler & Steinfield (1995) var tidlig ute med en kritikk av antakelsen om disintermediering. De nevner i alt ni funksjoner for mellomleddene. Det er søk og evaluering, behovsidentifisering og produktkobling, risikoreduksjon for kunder, distribusjon, produktinformasjonsspredning, innkjøpspåvirkning (prisforhandling i flere ledd), forvaltning av kundeinformasjon, risikoreduksjon for produsenter, skalaøkonomi på transaksjonssiden, og behovsintegrering ved konflikt mellom kjøper og selger. Av disse drøfter ikke Bailey (1998) distribusjonsfunksjonen. Han nevner også lite om skalafordeler på transaksjonssiden og forvaltning av kundeinformasjon. Disse momentene har imidlertid vært svært viktige f. eks. i litteraturen om disintermediering i finansmarkedene, og er trolig også relevante funksjoner i markedsrommet.

Med utgangspunkt i Bakos' (1998) modell av mellomleddenes roller har vi i figur 3.1. angitt de funksjonene som er nevnt over. Vi har hovedsaklig basert oss på rollene hos Bakos (1998), men har integrert funksjoner og oppgaver nevnt i de andre teoretiske bidragene vi har presentert over. Vi har også tillatt oss å utdype og understreke enkelte funksjoner og oppgaver som bare er sporadisk nevnt i de aktuelle teoribidragene.

SNF-rapport nr. 21/00

Rolle	Funksjon	Oppgave
Møteplass	Produktpresentasjon	- Synliggjøring av produktegenskaper (selgeregenskaper)
	Aggregering av ulike produkter og tjenester	- Oppnå skalafordeler på tvers av produkter - Danne grunnlag for "bundling" - bunting - Danne grunnlag for ompakking og versjonering
	Aggregering av enkeltprodukter eller tjenester	- Oppnå skalafordeler over samme produkt
	Aggregering av kunder	- Oppnå markedsrett i forhold til selger - Tilby informasjonsmøteplass for kunder
	Søk	- Formidle pris og produktinformasjon - Koble tilbud med kjøpers preferanser
	Informasjonsforvaltning og -formidling	- Formidle informasjon om kjøpers preferanser (også utilfredsstilte preferanser) - Forvalte kjøper og selgerinformasjon (i vid forstand) - Utvikle og påvirke kjøperpreferanser
	Prisfastsetting	- Samstemme tilbud og etterspørsel gjennom prismekanismen - Være instrument for prisdiskriminering
Transaksjonsfasilitering	Logistikk	- Leveranse av vare eller tjeneste
	Oppgjør	- Overføring av betaling til selger - Integre oppgjør ved komplekse produkter - Arrangere oppgjørsform med kjøper - Arrangere oppgjørsform med tredjepart (FI)
	Risikoreduksjon	- Beskytte kjøper og selger mot opportunistisk markedsatferd - Kvalitetssikring på produkter og tjenester - Vurderings- og rykteformidling av både kjøpere og selgere (kredittvurdering, TTP-merking) - Tilby retur og garantiordninger - Sikring av kjøperinformasjon (anonymisering) Sikring av selgerinformasjon (verifisering, autentisering)
Infrastruktur	Juridisk infrastruktur	- Rammeverk for atferdsnormer, regler og avtaler - Instrument for lover og forskrifters regulering - Konfliktløsning - Beskyttelse av opphavsrett og personvern
	Regulatorisk infrastruktur	- Instrument for konkurranseregulering og sikring av markedets effisiens

Figur 3.1 Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver.

Med utgangspunkt i mellomleddenes oppgaver skissert i figur 3.1 er et av hovedspørsmålene om disse oppgavene vil forsvinne, får endret sin karakter, sammensetning eller hvilken type



mellomledd som ivaretar dem, eller om markedssrommet vil skape behov og grunnlag for nye funksjoner og oppgaver.

### **3.2 Endringer i mellomleddenes roller og funksjoner i markedssrommet**

For å si noe om hvordan mellomleddenes rolle endres vil vi normalt gjøre dette med utgangspunkt i en teoretisk modell som beskriver betingelsene for ulike typer endring (disintermediering, reintermediering eller cybermediering). Det er relativt få arbeider som søker å besvare dette spørsmålet, og svært få arbeider som har gjort noen forsøk på å teste modeller empirisk.

Et av de tidligste bidragene, som imidlertid primært er empirisk utforskende, er Bailey og Bakos' (1997) studie av 13 mellomledd. De konkluderer med at reduserte søkekostnader eliminerer funksjoner knyttet til aggregering av ulike produkter. De hevder imidlertid at markedssrommet også gjør det lettere å aggregere kunder f. eks. i mellomledd for kooperative innkjøp, selv om de ikke fant eksempler på det i deres tidlige studie. Den andre aggregeringsfunksjonen de mener får økt betydning i markedssrommet er aggregering av innhold, først og fremst av informasjonstjenester. De store portalene er eksempler på dette, og aggregering av innhold av denne typen er ikke en tradisjonell mellomleddsfunksjon nevnt i figur 3.1. Dette er et eksempel på at markedssrommet gir grunnlag for nye funksjoner og oppgaver. Bailey og Bakos (1997) hevder primært at grunnlaget for denne typen aggregeringsfunksjoner ligger i kostnadsstrukturen for informasjonsgoder og de profittmuligheter denne gir ved bunting av tjenester (Bakos & Brynjolfsson, 1997).

Markedssrommet både reduserer tradisjonell og skaper ny risiko som kan danne grunnlag for endring av mellomleddenes roller og for fremveksten av nye mellomledd. Bailey og Bakos (1997) hevder at betydningen av mellomledd som baserer sin virksomhet på utarbeidelse og sikring av tradisjonelle kontrakter vil bli redusert. Imidlertid skaper markedssrommet behov for andre typer sikring, slik som f. eks. autentisering. Dette skaper grunnlag for endring av mellomleddenes rolle og nye mellomledd som f. eks. utsteder digitale sertifikater og trygghetssikrer netthandelssteder. Økt standardisering reduserer i følge Bailey og Bakos (1997) behovet for fasiliteringsfunksjoner hos mellomleddene. De diskuterer imidlertid hverken logistikk eller oppgjør i denne forbindelse. Som en del av fasiliteringsrollen

behandler forfatterne informasjonsforvaltningsfunksjoner hos mellomleddene, og hevder at betydningen av å ivareta disse funksjonene vil øke.

Bailey og Bakos (1997) hevder at effekten på søkefunksjonene er todelt. Reduserte søkekostnader øker mulighetene for direkte kobling mellom kjøper og selger, men markedets øvrige egenskaper åpner muligheter for nye oppgaver i forbindelse med søkefunksjonen. Som eksempel på slike oppgaver nevnes de elektroniske mediens muligheter for å gi annerledes og til dels bedre produktinformasjon. Spesielt vil det gjelde informasjonsgoder som er typiske erfaringsgoder (Shapiro og Varian, 1999). Et annet eksempel er at prisinformasjon er lettere tilgjengelig, og derfor kan danne grunnlag for nye mellomledd som finner optimale produkter på vegne av kjøperne. Bailey og Bakos (1997) nevner få strukturelle betingelser for disse endringene. De hevder imidlertid at disintermedieringseffekten vil være størst i markeder med få leverandører, få kunder og frekvente kjøp. Videre hevder de at cybermedieringseffektene vil være størst i markeder for informasjonsgoder rettet mot tradisjonelle forbrukere.

Bakos bearbeider noen av konklusjonene over i en senere artikkel (Bakos, 1998). I den er fokuset mindre på betydningen av reduserte søkekostnader og mer på andre innholds-, infrastruktur og kontekstegenskaper (Methlie, 1999) i markedet. I forbindelse med aggregeringsfunksjonene nevner Bakos (1998) at markedet endrer disse funksjonene gjennom økt personalisering og nye muligheter for aggregering og disaggregering av informasjonsgoder. Økt personalisering innebærer igjen økt betydning av informasjonsforvaltningsfunksjonene. Disse funksjonene kan ivaretas både av selgere og mellomledd, og Bakos sier lite om betingelsene for hvilken av de to løsningene vi får. Aggregering og disaggregering av informasjonsgoder gir grunnlag for nye mellomledd, og Bakos nevner sammenlikningstjenester og anbefalingstjenester som eksempler på informasjonstjenester som baserer seg på aggregering av informasjonsgoder. Aggregering gir også grunnlag for reintermediering og disintermediering. Reintermediering ved at eksisterende mellomledd benytter buntingsstrategier og disintermediering ved at selgere selv overtar ansvar for aggregering av tradisjonelle produkter og informasjonsgoder.

En annen endring som behandles mer grundig i Bakos (1998) er endringer i prisfastsettningsfunksjonene i markedet. Bakos (1998) fremhever spesielt nye mekanismer for prisfastsetting som kan ivaretas av nye mellomledd. Eksempler på det er

auksjonsrom, kooperative kjøpetjenester og forhandlingsrom. Spesielt fremhever Bakos at slike mellomledd kan gi selgerne nye muligheter for prisdiskriminering og avdekking av kjøpernes prisfølsomhet.

Også fasiliteringsfunksjonene logistikk og oppgjør får en mer omfattende behandling i Bakos (1998), og den økte betydning av mellomledd som ivaretar disse funksjonene fremheves. For logistikkfunksjonen fremheves kompetanse på transport og ordinære skalafordeler ved spesialisering som hovedargumentet for styrking av denne funksjonen. For oppgjørsfunksjonen nevnes blant annet nye finansielle instrumenter som f. eks. mikrobetaling som grunnlag for styring av denne funksjonen. Argumentet som brukes i dette tilfelle er reduserte transaksjonskostnader i forbindelse med oppgjør som følge av disse nye instrumentene. Mot slutten av artikkelen argumenterer Bakos (1998) for at reduserte søkekostnader gir to motstående effekter, økt prisfølsomhet som følge av reduserte søkekostnader for pris og redusert prisfølsomhet som følge av reduserte søkekostnader for andre produkttegenskaper. Det siste danner grunnlag for bedre produkt differensiering, noe som også kan utnyttes i etableringen av nye mellomledd.

Bailey og Bakos' (1997) fokuserte på søkekostnader og Bakos (1998) utvidet dette fokuset til også å omfatte innholds- og kontekstverdier som utgangspunkt for endringer i mellomleddenes funksjoner. Sarkar, Butler & Seinfeld (1995) argumenterer med et rendyrket transaksjonskostnadsorientert utgangspunkt, og konkluderer med at vi vil finne både nye funksjoner og nye mellomledd i markedetsrommet. De bygger på prinsippet om at hvis markedetsrommet endrer situasjonen fra at samlede transaksjonskostnader er mindre ved bruk av mellomledd enn uten til en situasjon der samlede transaksjonskostnader ved bruk av mellomledd er større enn uten, så vil disintermediering finne sted. Hvis denne situasjonen ikke endrer seg (samlede transaksjonskostnader ved bruk av mellomledd er mindre enn uten) ved at transaksjonene finner sted i markedetsrommet, kan reintermediering oppstå f. eks. ved at oppgaveinnholdet endres. Dersom situasjonen endrer seg i motsatt retning, fra en situasjon der samlede transaksjonskostnader på markedsplassen er større med mellomledd enn uten til en situasjon der samlede transaksjonskostnader er mindre med mellomledd enn uten, så vil cybermediering finne sted. Med dette som utgangspunkt gjennomgår Sarkar et al. (1995) flere nye typer mellomledd. De gjør imidlertid ingen forsøk på å angi hvilke strukturelle betingelser som gjør at de ulike situasjonene angitt over oppstår.

I en senere artikkel publisert i *Journal of Business Research* (Sarkar et al., 1998) modifiseres den opprinnelige modellen, og det skilles mellom produksjonskostnader og koordineringskostnader knyttet til distribusjonsfunksjonen som eventuelt ivaretas av mellomledd. Man antar at produksjonskostnaden (kostnaden ved å ivareta selve distribusjonsfunksjonen) er betydelig lavere hos eksterne mellomledd. Derfor vil det bare være aktuelt å unnlate å bruke mellomledd hvis koordineringskostnadene knyttet til bruk av mellomledd er svært store. Forfatterne argumenterer nemlig også for at dersom koordineringskostnadene knyttet til kommunikasjon direkte med kunden blir redusert i markedsrommet så reduseres trolig de samme kostnadene dersom kommunikasjonen skjer via mellomledd, slik at denne effekten anses mindre relevant. Med denne modellen som utgangspunkt fremsetter også Sarkar et al. (1998) en del påstander som relaterer seg til de strukturelle betingelsene for disintermediering og cybermediering. De viktigste påstandene er: Økt spesialisering og disintegrering av distribusjonsfunksjoner vil føre til flere mellomledd i elektroniske verdisystemer enn i tradisjonelle.

Distribusjonsfunksjoner som forutsetter spesiell kunnskap eller teknologi i markedsrommet vil bli utført av nye mellomledd.

Distribusjonsfunksjoner som ikke forutsetter spesiell kunnskap eller teknologi i markedsrommet vil bli utført av produsentene.

Distribusjonsfunksjoner som baserer seg på horisontal aggregering av kunder og interaksjon mellom kunder vil bli utført av nye mellomledd.

Antall mellomledd involvert i den fysiske distribusjonen av varer vil være færre i markedsrommet.

Antall mellomledd som kundene er i interaksjon med vil være større i markedsrommet.

Antallet informasjonskanaler som produsentene benytter seg av vil være større i markedsrommet.

Antallet produsenter som baserer seg på mellomledd til distribusjonsfunksjonene vil reduseres over tid, men i lavere takt i markedsrommet enn på markedsplassen.

I markeder med produsenter med svært forskjellig makt vil nye mellomledd være mer vanlig enn der maktfordelingen mellom produsentene er jevn.

I markeder med mellomledd med svært ulik makt vil produsentene være tilbakeholdne med å bruke nye mellomledd i distribusjonsfunksjonene. Disse vil derfor være mindre vanlige i slike markeder.

I markeder der sosial interaksjon er avgjørende for å støtte kundens produktkjøp vil nye mellomledd være mindre vanlig.

Sarkar et al.'s (1998) påstander er i varierende grad egnet for videre operasjonalisering og testing. Det kan også argumenteres for samme påstander med andre teoretiske grunnlag enn det forfatterne baserer seg på, og man er således langt fra noen "crucial test" av den underliggende modellen. Imidlertid oppfordrer forfatterne både til raffinering av modellen og påstandene med sikte på fremtidig empirisk testing.

Clark og Lee (1999) tar antakelsen om reduserte søkekostnader og økt effisiens for gitt, men hevder i likhet med Bakos (1998) at kontekstverdiene i markedsrommet er forskjellige fra markeds plassens. Clark og Lee (1999) fokuserer spesielt på at risikoreduksjonsfunksjonen vil få større betydning i markedsrommet, spesielt fordi informasjonsstrøm og fysisk varestrøm separeres. De presenterer en modell der effekten av økt effisiens og effekten av nye risiki fører til en økt differensiering i elektroniske markeder. Som modererende variabel brukes institusjonelle inngrep for å redusere risiko. Under disse betingelsene hevder Clark og Lee (1999) at mellomledd som tilbyr produkter med høy kvalitet og etablerte varemerker vil ha større forutsetninger for å lykkes i markedsrommet. Av denne grunnen vil man finne mellomledd som tilbyr differensierte høykvalitetsprodukter i markedsrommet, og derfor også høyere priser der. Dette gjelder også nye typer mellomledd, slik som auksjonsrom og mellomledd for reversert markedsføring. Som støtte for modellen gjennomgår Clark og Lee (1999) en case-studie av auksjonsrommet AUCNET for bilauksjoner.

Chircu og Kauffman (1999) utvikler en fasemodell for disintermediering, reintermediering og cybermediering. De hevder at mange næringer går gjennom flere faser der nye mellomledd opptrer i markedsrommet og fortrenger tradisjonelle mellomledd. I neste omgang synes imidlertid de tradisjonelle mellomleddene ofte å redefinere sin rolle og gjenopprette sin posisjon med endrede funksjoner i en reintermedieringsfase. De underbygger sin modell med to casestudier; regningsbetaling i finansmarkedet og elektroniske bokhandlere. Deretter begrunner de rammeverket sitt teoretisk og gjennomfører en mer omfattende studie av reisebyråer. I sin begrunnelse for fasemodellen trekker forfatterne frem tre forklaringsfaktorer; grunnlaget for cybermedieringsinitiativet, næringsspesifikke eiendeler som er relevante for elektronisk handel, og tradisjonell skalaøkonomi. Hvis cybermedieringsinitiativet er lett kopierbart er det truet av reintermediering fra tradisjonelle mellomledd. Den andre årsaken til reintermediering er hvis det tradisjonelle mellomleddet har næringsspesifikke eiendeler (co-specialized assets), slik som f. eks. kundedatabaser, ekspertise eller veletablerte kunderelasjoner som er relevante i markedsrommet. Dette er eiendeler som er vanskelig å etablere for nye mellomledd, og som kan utnyttes på nye måter i markedsrommet av de tradisjonelle mellomleddene. Den siste årsaken til reintermediering av de tradisjonelle mellomleddene er at de nye mellomleddene ikke skalerer fort nok til å oppnå skalafordeler.

I sin doktoravhandling studerer Bailey (1998) prisforskjeller i tradisjonelle og elektroniske markeder. Den teoretiske delen av avhandlingen redegjør imidlertid for et transaksjonskostnadsorientert perspektiv på endringer i mellomleddenes funksjoner i markedsrommet. Bailey (1998) formulerer først tre modeller; disintermediering, hierarkimodellen (der produsentene bruker et eget mellomledd) og markedsmodellen (der produsentene bruker alle tilgjengelige mellomledd). Med dette utgangspunktet viser Bailey at hvis transaksjonskostnadene skal minimaliseres vil antall produsenter være bestemmende for når den enkelte av de tre modellene velges. Ved få produsenter velges disintermediering, ved mange produsenter velges hierarkimodellen og mellom disse ytterpunktene velges markedsmodellen. Denne markedsmodellen kan best sammenliknes med reintermediering eller cybermediering. Modellen har strenge forutsetninger, men Bailey viser at det primært er intervallet av antall produsenter der markedsmodellen er optimal som blir påvirket av å gjøre forutsetningene mer realistiske, og ikke selve modellen. Bailey drøfter også modellen i relasjon til Internett, men er da mer opptatt av endringer i mellomleddenes funksjoner enn å videreføre antallet produsenter som hovedforklaring. I den sammenheng fremmer han flere påstander. Vi kan derfor oppsummere Bailey's påstander<sup>4</sup> slik:

Antall produsenter er avgjørende for om disintermediering, markedsmodellen (reintermediering og cybermediering) eller hierarkimodellen vokser frem i en næring.

Markeder for informasjonsgoder med liten verdiøkning i mellomleddene vil preges av disintermediering uavhengig av om antallet produsenter er høyt.

Mellomleddenes rolle i markeder for strekt personaliserte produkter som i dag baseres på hierarkimodellen vil i liten grad endres i markedsrommet.

Søk er den mellomleddsfunksjonen som er mest truet i markedsrommet, men også den som kan gi opphav til cybermediering fordi informasjonsmengden blir svært stor og produsenter kan ha interesse av å gjøre søkekostnadene store.

Risikoreduksjonsrollen får økt betydning i markedsrommet.

Selv om Bailey's (1998) påstander er av blandet karakter er hans definisjon av markeds- og hierarkimodellene interessant, og hans hovedmodell av sammenhengen mellom antallet produsenter og medieringsformene testbar.

---

<sup>4</sup> Bailey (1998) fremmer en rekke formelle hypoteser, men disse er om prisforskjeller i tradisjonelle og elektroniske markeder, ikke om mellomleddenes funksjoner.

Mens mange av bidragene gjennomgått over fokuserer sterkt på transaksjonskostnader, er Bakos og Brynjolfsson (1997) opptatt av både produksjons- og distribusjonskostnader. Deres hovedfokus er på informasjonsgoder, og hovedantakelsen er at informasjonsgoder har marginalkostnader svært nær null. Dette gjør at mange av de tradisjonelle modellene for prisfastsetting ikke er spesielt egnet. Bakos og Brynjolfsson (1997) ser spesielt på aggregeringsrollen i forbindelse med informasjonsgoder og argumenterer for hvordan bunting av informasjonsgoder kan være et alternativ til en differensieringsstrategi. En buntingsstrategi kan anvendes på flere trinn i verdisystemet og kan gi opphav til reintermediering og cybermediering, og kan til dels også forklare manglende funn av disintermediering. Mens reduserte produksjonskostnader kan gi opphav til nye mellomleddsfunksjoner basert på aggregering, kan reduserte distribusjonskostnader gi opphav til nye funksjoner basert på disaggregering. Bakos og Brynjolfsson tenker her spesielt på reduksjonene i distribusjonskostnader som følge av innføring av mikrobetalinger i markedesrommet. Dette vil gjøre disaggregering lønnsomt, og kan gi opphav til mellomledd som ivaretar disaggregeringsfunksjonen. I en senere artikkel går forfatterne noe lenger i å analysere konsekvensene for markedsstrukturer (Bakos og Brynjolfsson, 1999). De påpeker at flerproduktprodusenter kan utnytte buntingsstrategien direkte, men at enkeltproduktprodusenter vil få problemer (også konkurranserettslig) med å samordne en buntingsstrategi. Denne aggregeringsrollen vil i stedet kunne ivaretas av et mellomledd. Dette gjelder også for produkter som i utgangspunktet er svært lite lønnsomme når de selges individuelt. Det gjør at buntingsstrategien i mellomleddene gir fordeler ut over tradisjonelle skalafordeler og delvis også kan brukes til å forklare fremveksten av udifferensierte portaler, slik som f. eks. AOL. Bakos og Brynjolfsson gir ingen eksempler på fremvekst av spesielle mellomledd med disaggregering som grunnlag.

I tillegg til disse bidragene som fokuserer økonomiske argumenter og kombinasjoner av økonomiske og andre argumenter, har enkelte forfattere fokusert mer på mangfoldet av innholds-, infrastruktur-, og kontekstverdier i markedesrommet, og hvordan disse verdiene endrer betingelsene for mellomleddene. Selv om Berryman, Harrington, Layton-Rodin & Rerolle (1998) også nevner skalafordeler i transaksjonsvolumet som et argument for at mellomleddenes aggregeringsfunksjoner fortsatt vil være viktig, står markedesrommets spesielle egenskaper i fokus. Spesielt nevnes at innholds-, infrastruktur- og kontekstegenskaper kan gi tre sentrale grunnlag for reintermediering eller cybermediering. Disse er økt betydning av informasjonsforvaltningsfunksjonen, behovet for anonymitet, og

behovet for spesifikk kunnskap om markedet. Informasjonsforvaltningsfunksjonen kan danne grunnlag for nye mellomledd som aggregerer informasjon om kjøpere og selgere. Selgerinformasjon kan tilrettelegges for særskilte søketjenester, og kjøperinformasjon kan tilrettelegges for selgernes kommunikasjons- og personaliseringsbehov. Dette kan også gjøres ved samtidig å sikre partene anonymitet. Behovet for spesifikk markedetskunnskap kan gjelde både teknisk og annen kunnskap om det å operere i markedet. Spesialisering kan gjøre at nye mellomledd kan fremstå som en følge av disintegring av tjenester (outsourcing) hos produsentene. Normalt vil slike kunnskapsbaserte funksjoner føre til cybermediering og ikke til reintermediering.

Giaglis, Klein og O'Keefe (1999) gjør en mye bredere gjennomgang av innholdsinfrastruktur- og kontekstegenskapene i markedet, og forsøker å angi hvordan disse vil gjøre markedet forskjellig fra markedsplassen for mellomleddene. Dernest angir de hvordan disse endringene bidrar til henholdsvis disintermediering, reintermediering eller cybermediering. Arbeidet er basert på Bakos (1998), og kan summeres opp som i figur 3.2.

Funksjon	Egenskaper ved markedet	Intermedieringseffekt
Produktpresentasjon	Personalisering Aggregering Disaggregering	Disintermediering Cybermediering Disintermediering
Søk	Lavere søkekostnader Behovet for mer komplekse søk Lave inngangsbarrierer	Disintermediering Cybermediering Cyber-/reintermediering
Prisfastsetting	Nye prisfastsettingsmekanismer Nye markeder	Cyber-/reintermediering Cybermediering
Logistikk	Lavere logistikkostnader Skalafordeler	Disintermediering Reintermediering
Oppgjør	Nye kostnadsstrukturer Nye betalingsformer	Reintermediering Cyber-/reintermediering
Riskoreduksjon	Økt behov for risikoreduksjon	Cyber-/reintermediering
Juridisk og regulatorisk infrastruktur	Behovet for nye reguleringsinstitusjoner	Reintermediering

Figur 3.2 Medieringskonsekvenser av egenskaper ved markedet (fra Giaglis et al., 1999)

En annen måte å oppsummere forfatterens konklusjoner på er å angi de tre ulike scenariene de forestiller seg. Disintermediering finner sted der transaksjonskostnadseffektene er store.



Reintermediering finner sted der de tradisjonelle transaksjonskostnadseffektene er mindre, der det oppstår nye transaksjonskostnader (f. eks. ved økt risiko), eller der innholds- kontekst- og infrastrukturverdier gir grunnlag for differensiering på produkter eller i bestemte markeder. Kombinasjoner av disse betingelsene styrker reintermedieringsprosessen. Cybermediering finner sted der de tradisjonelle transaksjonskostnadseffektene er mindre, der det oppstår nye transaksjonskostnader, eller der innholds-, infrastruktur- og kontekstverdier gir grunnlag for nye typer aggregering og tjenester basert på aggregering. Eksempler på slike mellomledd er navigasjons-, søke- og kundevurderingstjenester. Giaglis et al. (1999) presenterer ikke noen systematisering av sine argumenter f. eks. i modellform, og gjør heller ingen forsøk på å begrunne sine påstander empirisk. De fremmer likevel en del påstander som kan oppsummeres slik:

Næringer med få store produsenter og små og fragmentert sammensatte mellomledd vil preges av disintermediering.

I næringer der markeds- og produktkunnskap er viktig og ofte må tilføres kjøperne vil preges av reintermediering, spesielt der næringen gir grunnlag for differensiering i mellomleddene.

I næringer der mellomleddene bruker verdibasert prising og bruker elektroniske kanaler til å supplere eksisterende kanaler vil tradisjonelle mellomledd kunne forsvare sin posisjon gjennom reintermediering.

Lite konkurranseintensive næringer med mange fragmentert sammensatte produsenter og kunder med få lojalitetsbindinger vil preges av cybermediering.

Næringer der kjøpsbeslutningene er komplekse og markedet er fragmentert vil preges av cybermediering basert på navigasjons-, søke- og kundevurdringstjenester.

I likhet med påstandene til Sarkar et al. (1998) er testbarheten av disse påstandene heller liten, og de representerer dessverre heller ikke påstander som vil skille den ene teoretiske forklaringen fra den andre ved en eventuell falsifikasjon. Som et grunnlag for videre utvikling og systematisering er de imidlertid interessante.

I tillegg til bidragene over har enkelte forfattere forsøkt å analysere grunnlaget for fremveksten av eller endringen i funksjonene til visse typer mellomledd. Dewan, Freimer og Seidmann (1999) analyserer fremveksten av portaler som en ny type mellomledd i markedsrommet. Deres modell forutsetter en annonsebasert inntektsmodell: "Kjøpere har heterogene interesser og annonser bidrar negativt til deres nytte av en nettside med informasjon. Annonserer er interessert i eksponering for et størst mulig antall kjøpere. Nettsideprodusentene har en kostnad knyttet til innholdsproduksjon, men maksimerer sin egen

profitt basert på annonseinntekter og trafikk fra kjøpere som finner nettsidene verdt å besøke". Dewan et al. (1999) viser at en situasjon der nettsideprodusentene differensierer seg på innhold alene gir en konkurransesituasjon med en viss profitt gitt en viss innholdsmengde, men at denne løsningen er svært ustabil og preget av sterk konkurranse om oppmerksomhet. En strategi der nettsideprodusentene i stedet differensierer på *innholdsmengde* og *annonsemengde* gir en løsning som er mer optimal for alle nettsideprodusentene. Imidlertid er denne løsningen langt mer lønnsom for de store produsentene med stor annonsemengde enn for de små spesialiserte produsentene med små annonsemengder. Dette er etter Dewan et al.'s mening en av hovedgrunnene til portalenes fremvekst og suksess som mellomledd i markedsrommet. Forfatterne analyserer dernest effekten av lavere kostnader ved innholdsproduksjon og forbedret teknikk for annonseplassering. De konkluderer med at både lavere kostnader ved innholdsproduksjon og nye teknikker for mer målrettet annonsering øker sannsynligheten for det asymmetriske optimum som modellen deres gir. Det vil si at konsekvensen av begge disse forbedringene i teknologi fremmer den asymmetriske løsningen med noen få store portaler med store annonseinntekter, og et mangfold av mindre innholdsprodusenter med mindre annonseinntekter som den optimale løsningen. Paradokset i Dewan et al.'s modell er at ettersom de store portalene blir større kommer de mer og mer i en situasjon lik den opprinnelige likevektsmodellen. Dette fordi at selv om innholdet i hver portal er mangfoldig, så vil det likevel være svært likt fra portal til portal. Det gjør at konkurransesituasjonen mellom de like aktørene (nå portalene) blir preget av ustabilitet og synkende lønnsomhet når trafikken avtar. Derfor vil enkelte av portalene på sikt tvinges til å skifte til en differensieringsstrategi med betydelig lavere lønnsomhet, men preget av stabilitet. Dewan et al.'s modell er godt egnet for videre operasjonalisering og empirisk testing, men det er mulig at også andre underliggende modeller vil kunne forklare de samme fenomenene. Vi tenker i den sammenheng spesielt på Bakos og Brynjolfssons (1997) buntingsmodeller.

Chang, Kannan og Whinston (1999) analyserer betydningen av virtuelle fellesskap som mellomledd. De skiller mellom kjøperstyrte, selgerstyrte og mellomleddsstyrte virtuelle fellesskap, og formulerer tre påstander om hvordan virtuelle fellesskaps funksjon vil endre seg over tid i markedsrommet. Påstandene baserer seg på at det finnes ulike inntektsmodeller i virtuelle fellesskap, og at det å samtidig oppnå vekst og opprettholde tillit blant medlemmene kan være vanskelig i kjøperstyrte og selgerstyrte fellesskap. Det er spesielt det å opprettholde et inntektsgrunnlag for innholdsutvikling og –redigering samtidig med at tilliten til at denne utviklingen og redigeringen er uavhengig, og til det beste for medlemmene, som er vanskelig.

Dette danner grunnlag for fremveksten av mellomleddsstyrte fellesskap. Disse kan ha en inntektsmodell som ikke er transaksjonsbasert, og derfor opprettholde en uavhengig rolle. Trafikkbaserte inntektsmodeller separerer grunnlaget for kostnader, inntekter og trafikk. Det klargjør for nettstedsprodusenten de funksjoner denne må ivareta for å sikre vekst. Chang et al. (1999) hevder derfor at stadig flere virtuelle fellesskap vil bli mellomleddsstyrte (Påstand 1). I en slik inntektsmodell er informasjon om fellesskapets medlemmer en viktig forutsetning for inntekten. Selgere er interessert i å plassere annonser basert på informasjon om de som trafikkerer nettstedet, og slik får nettstedsprodusenten en informasjonsforvaltningsrolle. Chang et al. (1999) forutsetter at forbrukerinformasjon er et gode som forbrukerne selv verdsetter, og som de etterhvert ikke vil være villige til å gi fra seg uten kompensasjon (se også Hagel og Singer, 1999). Derfor hevder forfatterne at kostnadene knyttet til anskaffelse av denne typen informasjon vil være økende og spesielt høye for de med mindre godt rykte, de som gir uklar kompensasjonen for informasjonen, og de som ikke allerede deltar i et samarbeid som forbrukerne har avtalt å dele informasjon med (Påstand 2). Disse forholdene gjør at cybermediering basert på informasjonsforvaltning blir stadig vanskeligere. Imidlertid vil eksisterende virtuelle fellesskap som er interessert i å ivareta informasjonsforvaltningsfunksjoner kunne gjøre det til lavere kostnader for de som etterspør informasjonen, samtidig som de opprettholder medlemmenes tillit hvis de inntar en uavhengig rolle som mellomledd (Påstand 3). Chang et al.'s modell gir altså grunnlag for både reintermediering og cybermediering med utgangspunkt i virtuelle fellesskap. Vi har foreløpig sett få eksempler på at forbrukerne vurderer verdien av informasjon om dem selv på en slik måte som forutsatt hos Chang et al. (1999) og Hagel og Singer (1999). En slik bevissthet vil kunne gi et mangfold av mellomledd basert på virtuelle fellesskap, noe som også er behørig poengtert hos Hagel og Singer (1999).

Kannan, Chang og Whinston (2000) studerer medieringseffekter i markedet for markedsinformasjon. De er spesielt opptatt av hvordan Internett skaper nytt økonomisk grunnlag for innsamling, integrering og formidling av markedsinformasjon. Deres hovedpåstand er at kostnadene ved denne typen aktiviteter vil bli redusert, men at disse kostnadene først og fremst dannes gjennom stordriftsfordeler knyttet til innsamlings-, bearbeidings- og formidlingsapparat. De antar derfor at mellomledd som spesialiserer seg på disse funksjonene vil kunne ta ut disse skalafordelene. Et spørsmål som ikke diskuteres spesielt mye er om etablerte mellomledd for denne typen informasjon vil reintermediere, eller om disse funksjonene vil bli ivaretatt av nye mellomledd. Det ligger imidlertid implisitt i

Kannan et al.'s (2000) artikkel at man antar at nye mellomledd vil ivareta rollen. Hovedgrunnen til det er at mellomleddene vil måtte integrere følgende funksjoner hvis de skal utnytte skalafordelene fullt ut: Innhenting og aggregering av kundeinformasjon, innhenting og aggregering av produktinformasjon, forvaltning av opphavsretter, sikring og autentisering av informasjonskilder, og bearbeiding og verdiøkning knyttet til innhentet informasjon. I dette ligger altså antakelsen om store skalafordeler hos sterkt integrerte mellomledd for informasjonsforvaltning.

I figur 3.3 er de fleste bidragene som hevder noe om endringer i mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver i markedsrommet forsøkt oppsummert.

Referanse	Teoretisk grunnlag	Empirisk grunnlag
Bailey & Bakos, 1997	Reduserte søkekostnader	Eksplorativ studie av 13 virksomheter
Bakos, 1998	Reduserte søkekostnader og markedsrommets innholds- og kontekstverdier	Ingen spesielle
Sarkar et al., 1995	Transaksjonskostnadsteori	Ingen spesielle
Sarkar et al, 1998	Transaksjonskostnadsteori og distribusjonskostnadsteori	Ingen spesielle
Clark & Lee, 1999	Reduserte søkekostnader og nye risiki.	Casestudie av AUCNET
Chircu & Kauffman, 1999	Fasemodell basert på innovasjonsstyrke, næringsspesifikke eiendeler og skalaøkonomi.	Casestudie av reisebyrånæringen
Bailey, 1998	Transaksjonskostnadsteoretisk modell fokusert på aggregerings- og prisfastsettingsfunksjonene	Omfattende studie av prisfastsetting, men ikke rettet mot mediering
Bakos & Brynjolfsson, 1997	Informasjonsgoders marginale produksjons- og distribusjonskostnad og mellomleddenes aggregeringsfunksjon.	Ingen spesielle, men eksempler nevnt i Bakos & Brynjolfsson, 1999
Berryman, et al., 1998	Markedsrommets innhold, infrastruktur og kontekstverdier	Ingen spesielle
Giaglis et al., 1999	Markedsrommets innhold, infrastruktur og kontekstverdier	Ingen spesielle
Dewan et al., 1999	Produksjonskostnader ved informasjonsgoder og annonsebasert inntektsmodell	Ingen spesielle
Chang, et al., 1999	Inntektsmodeller og informasjonsforvaltningsfunksjoner for virtuelle fellesskap	Ingen spesielle
Kannan, et al., 2000	Skalaøkonomi i sterkt integrerte informasjonsforvaltere	Ingen spesielle

Figur 3.3 Studier av endringer i mellomleddene i markedsrommet.

Som vi ser av figur 3.3 er det et svært mange forskjellige teoretiske grunnlag for å hevde noe om endringer i medieringsfunksjonene i markedsrommet. Flesteparten av bidragene finner sitt grunnlag i økonomisk teori; først og fremst transaksjonskostnadsteori, tradisjonell produksjonskostnadsteori og mer spesifikk kostnadsteori knyttet til distribusjonsfunksjonen. De øvrige studiene baserer sine konklusjoner mer på egenskapene til markedsrommet, slik som nye innholds-, infrastruktur-, og kontekstegenskaper. Felles for den siste typen studier er at de er mer fokusert på cybermediering enn på disintermediering og endring i eksisterende

mellomledds funksjoner (reintermediering). Felles for alle studiene er at de sette frem påstander som kan begrunnes med forskjellige teoretiske utgangspunkt. Videre er det få eller ingen studier som rapporterer noe omfattende empirisk materiale. Det er også naturlig med utgangspunkt i bidragenes utforskende preg.

### **3.3 Fremveksten av nye mellomledd**

Hvis vi konsentrerer oss om fremveksten av nye mellomledd (cybermediering) vil vi også se i hvilken retning vi kan regne med at eksisterende mellomledd må endre seg (reintermediere) for å spille en rolle i markedsrommet. Litteraturen som prøver å gi oversikt over de nye typene mellomledd er om mulig enda mer heterogen enn bidragene angitt i forrige avsnitt. De er også mer praktisk orientert, og har ofte ikke noe teoretisk eller modellbasert grunnlag for sin presentasjon av de nye mellomleddene.

Av de som presenterer et rammeverk er Timmers (1998), som skisserer hvordan ulike forretningsmodeller gir opphav til nye mellomledd. Han karakteriserer 11 typer mellomledd etter i hvilken grad flere mellomleddsfunksjoner integreres og etter hvor innovativ (ny) mellomleddstypen er. Av de 11 typene havner fire klart i kategorien enkeltstående funksjon/lite innovativ. Det er tradisjonelle netthandelsbutikker (e-shop), nettinnkjøpssteder (e-procurement), netthandelssentra (e-malls) og auksjonsrom (e-auction). Disse realiserer alle tradisjonelle forretningsmodeller fra markedsplassen i markedsrommet. I denne kategorien finner vi både nye aktører og reintermedierte mellomledd fra markedsplassen. Både netthandelssentra og auksjonsrom utnytter til en viss grad egenskapene ved markedsrommet slik at mellomleddet skiller seg fra en tilsvarende aktør på markedsplassen. Netthandelssentra kan gjøre dette gjennom ulike typer aggregering som er langt mindre formaliserte enn på markedsplassen. De handelsorienterte portalene er eksempler på denne typen mellomledd (eks. Excite). Auksjonsrommet kan utnytte infrastruktur- og kontekstegenskaper til å øke verdien av tjenesten sammenliknet med tilsvarende tjenester på markedsplassen. Tre typer faller i kategorien enkeltstående funksjon/innovativ. Det er tilbydere av verdikjedetjenester (value chain service provider), risikoreduksjonstilbydere (trust services) og informasjonsformidlere (info brokers). Tilbydere av verdikjedetjenester er ofte reintermedierte mellomledd fra markedsrommet som øker verdien av sine tjenester ved å utnytte egenskaper ved markedsrommet. Det klassiske eksempelet er FedEx som utnytter stordriftsfordeler knyttet til spesialisering på logistikkfunksjonene, og supplerer dette med

kontekstverdier som f. eks. springstjenester i markedsrommet. Både risikoreduksjonstilbydere og informasjonsformidlere er nye aktører som tilbyr tjenester basert på egenskaper ved markedsrommet. Risikoreduksjonstilbyderne bidrar til reduksjon av nye risiki i markedsrommet ved å tilby godkjenningsordninger, sertifiseringer og tradisjonelle TTP-tjenester. Informasjonsformidlerne utnytter spesielt egenskapene knyttet til produksjon av informasjonsinnhold i markedsrommet og fungerer som formidlere og integratorer av informasjon. De tradisjonelle portalene (informasjonsbaserte portaler, f. eks. Yahoo) er eksempler på denne typen mellomledd. Fire typer hos Timmers (1998) bærer preg av innovasjon og samtidig integrering av flere mellomleddsfunksjoner. Disse er (etter graden av funksjonsintegrering); det virtuelle fellesskapet (virtual community), samarbeidsfora (collaborative platforms), uavhengige markedsrom (third party marketplace) og verdikjedeintegratorer (value chain integrator). I det virtuelle fellesskapet integreres de funksjoner og oppgaver som vi finner i figur 1 rundt en forbrukergruppes interesseområde<sup>5</sup>. Det vil si at funksjonsmangfoldet er stort, og at eventuelle integreringsgevinster primært må tas ut på innholdssiden. Den tilsvarende typen mellomledd for virksomheter kaller Timmers (1998) samarbeidsfora. De har mange av egenskapene til fellesskapene, men er først og fremst sentrert rundt virksomhetsaktiviteter, slik som f. eks. virksomhetsprosjekter. Rundt et prosjektorientert samarbeidsforum skapes et miljø for prosjektstyring, verktøybruk, dokumenthåndtering og kommunikasjon. Et eksempel på dette er SOIL som leveres av Fellesdata for NORSOK deltakerne. Uavhengige markedsrom vokser etterhvert frem som følge av åpne standarder for B2B elektronisk handel (eks. OBI<sup>6</sup>). Slike rom er tenkt brukt i forbindelse med B2B elektronisk handel med indirekte materialer. Slik handel representerer en stor del av transaksjonsvolumet B2B, men er foreløpig i liten grad overført til markedsrommet. Organiseringen kan få både horisontal (en bestemt type produkter) og vertikal karakter (en bestemt næring), eller være udifferensiert. En variant av disse markedsrommene organiseres av store systemleverandører. Dette forenkler integreringen av transaksjonene med eksisterende transaksjonssystemer i virksomhetene, og kan også forenkle autentisering av brukere for bestemte roller og rettigheter. Et eksempel på et slikt markedsrom

---

<sup>5</sup> I henhold til Armstrong og Hagel (1997) kan slike fellesskap enten være transaksjonsorienterte, interesseorienterte, fantasiorienterte eller relasjonsorienterte, slik at interessebegrepet må tolkes vidt i denne sammenheng.

<sup>6</sup> <http://www.openbuy.org/>

er mySAP-Marketplace<sup>7</sup> som baserer seg på at deltakerne primært bruker SAP til underliggende transaksjoner internt i virksomhetene. Verdikjedeintegratorer (se også avsnitt 2) er ofte basert på vertikalt organiserte markedsrom og ivaretar flere mellomleddsfunksjoner i en verdikjede. Ofte inntar de en aktiv rolle i verdikjeden med sikte på enten å forbedre varestrømmen eller legge informasjonsbaserte tjenester på denne. Timmers (1998) nevner noen eksempler på denne typen mellomledd, men hans eksempler svarer ikke helt til beskrivelsen. Vi kjenner ikke til eksempler på mellomledd som inntar en så aktiv og integrerende rolle som den Timmers beskriver hos verdikjedeintegratoren. Singh (1999) er også av samme oppfatning, og han nevner eksempler på mellomledd som er i ferd mot å utvikle seg mot verdikjedeintegratortrollen beskrevet hos Timmers. Alle eksemplene er sterkt vertikalt organisert. De fire eksemplene Singh nevner er Sciquest for vitenskapelig utstyr av ulik karakter, pcOrder for PC-produsentene, MatchMaker for boliglån og Band-X for båndbredde i telekommunikasjonssektoren. I det siste har det også skjedd en utvikling av vertikale markedsrom og verdikjedeintegratorer som gjør at vi nå finner flere eksempler på denne utviklede formen for funksjonsintegrering hos nye mellomledd i utvalgte næringer (Latham, 1999). Det er gitt flere eksempler på slike mellomledd i avsnitt 2.

Sarkar et al. (1995) lister også opp 11 typer nye mellomledd. Til tross for at de angir et rammeverk som grunnlag for systematisering av mellomleddenes betydning, brukes ikke rammeverket i gjennomgangen av de nye typene mellomledd. I likhet med Timmers (1998) nevner forfatterne informasjonsformidlere (som deles i katalogtjenester (eks. Yahoo) og søketjenester (eks. AltaVista)), netthandelssentra (e-malls), nettbutikker (virtual resellers), virtuelle fellesskap (forums, fan clubs and user groups) og uavhengige markedsrom (spot market makers and Barter networks). Ut over disse typene mellomledd nevner Sarkar et. at. (1995) forleggere (publishers), evalueringsnettsteder (web site evaluators), overvåkere (auditors), finansielle mellomledd (financial intermediaries) og agentbaserte tjenester (intelligent agents). Med forleggere menes her innholdsprodusenter i mediabransjen. At disse kan ha høy trafikk og en viktig rolle i markedsrommet er hevet over enhver tvil, men det er kanskje ikke så vanlig å behandle dem som en egen type nye mellomledd. Evalueringsnettsteder er basert på prinsippet at evalueringer kan deles langt mer kostnadseffektivt i markedsrommet enn ellers. Evalueringsnettsteder kan representere integratorer av denne typen informasjon. Til forskjell fra Sarkar et al.'s (1995) skisse trenger

---

<sup>7</sup> <http://www.mysap.com/>



ikke disse stedene begrense seg til nettsideevaluering. Denne typen mellomledd har også i det siste blitt behandlet i samfunnsøkonomisk litteratur (se f. eks. Avery, Resnick, and Zeckhauser, 2000). Med overvåkere menes virksomheter som overvåker og produserer statistikk basert på nettrafikk og –atferd. Slik informasjon er vesentlig for aktørene i markedsrommet, men virksomheten kan neppe sies å representere mellomledd i den betydningen vi normalt legger i begrepet. Imidlertid er dette utvilsomt et grunnlag for forretningsvirksomhet i markedsrommet og kan realiseres både på tradisjonelle måter (som øvrig markedsobservasjon), og ved å utnytte infrastruktur- og kontekstegenskapene i markedsrommet, slik som f. eks. NedStat<sup>8</sup> gjør. Finansielle mellomledd ivaretar oppgjørsfunksjonen, og det er ikke vesentlige forskjeller mellom måten denne funksjonen ivaretas på i markedsrommet og på markedsplassen. Grunnlaget for driften av finansielle mellomledd endres imidlertid mye i markedsrommet, slik at nye aktører vil kunne opptre. Agentbaserte tjenester kan baseres på å ivareta bl.a. søk-, filtrerings-, informasjonsintegrerings-, personaliserings-, anonymiserings- og autentiseringsbehov hos brukerne. Foreløpig ser vi primært søkeoppgaven ivaretatt i denne typen tjenester. Det klassiske eksemplet er kjøpeagenter som samler informasjon om produkter og tjenester for pris- og egenskapssammenlikning. Denne typen tjenester griper direkte inn i mellomleddenes produktsøkefunksjon, og representerer en ny type mellomledd. Vi vil trolig også se eksempler på at agentbaserte tjenester vil tas i bruk hos nye mellomledd som ivaretar informasjonsforvaltningsrollen på vegne av forbrukerne. Denne typen ”infomediaries” (Hagel og Singer, 1999) vil trolig basere både informasjonsutveksling og transaksjoner på anonymisering av forbrukeren ved hjelp av agentteknologi. Selv om enkelte av Sarkar et al.’s mellomledd er noe spesielle eller har klare motsatser på markedsplassen, introduserer de altså også nye mellomledd som baserer seg på markedsrommets unike egenskaper.

Det enkleste rammeverk for en gjennomgang av nye mellomledd vil være å ta utgangspunkt i et at mellomledd primært ivaretar en rolle, funksjon eller oppgave av de vi har presentert i figur 3.1. Neste trinn vil så være å studere funksjonsintegrering ut over dette; det vil si at mellomleddene integrerer flere funksjoner fra figur 3.1 i en og samme enhet. Et slikt rammeverk er skissemessig presentert hos Stohr og Viswanathan (1999). De baserer seg ikke på en etablert funksjonsinndeling, men nevner 10 funksjoner som mellomledd kan ivareta i markedsrommet. De 10 funksjonene er kommunikasjon (communication), søk og gjenfinning

---

<sup>8</sup> <http://www.nedstat.net/>



høy grad av funksjonsintegrering. Et eksempel på det er å ta utgangspunkt i funksjonen søk. Der finner vi f. eks. søke- og katalogiseringstjenesten Yahoo i sin opprinnelige form. Den har etterhvert integrert funksjoner for produktpresentasjon, ulike typer aggregering, informasjonsforvaltning og risikoreduksjon. Et tilsvarende eksempel kan være netthandelssenteret Excite i sin opprinnelige form. Det har etterhvert også integrert en rekke funksjoner i kampen om rollen som brukernes portal mot markedet. Selv om vi altså har sett en funksjonsintegrering, kan vi også både tenke oss differensiering, funksjonsspesialisering, oppgavespesialisering og disintegrering som aktuelle strategier nye mellomledd kan følge ettersom markedet utvikler seg. Rammeverket over kan brukes både til å skissere mellomleddstyper og endringer i funksjonsomfanget disse ivaretar.

En rekke offentlige utredninger og rapporter presiserer også at disintermediering ikke synes å prege markedet, og forsøker å systematisere de nye mellomleddene som vokser frem i markedet. OECD-rapporten (OECD, 1999) om elektronisk handel sier for eksempel: *Widespread "disintermediation" (producers selling directly to consumers without aid of intermediaries) is unlikely, but the nature of intermediary functions is likely to change* (OECD, 1999, s. 24). Videre lister rapporten Sarkar et al.'s (1995) inndeling av ulike nye mellomledd, selv om kilden ikke er oppgitt. Det pekes spesielt på det grunnlaget annonsering, oppgjør og logistikk kan skape for reintermediering og cybermediering. Ut over det pekes det på en lite påaktet situasjon i forbindelse med disintermediering, nemlig at det kan skape overføring av kostnader fra tradisjonelle mellomledd til forbruker, og dermed tilsløre den reelle effekten av eventuell disintermediering. Aktører som søker å redusere disse kostnadene vokser også frem som en ny type mellomledd (reversert markedsføring og forbrukersamvirker). US Department of Commerce kom i 1999 med sin andre rapport om utviklingen av den "digitale økonomien" (USDC, 1999). I denne nevnes spesielt fremveksten av tre typer mellomledd som viktig. Disse er basert på en Forrester Research rapport (Lief, 1999) og består av: aggregatorer, auksjonsrom og markeds plasser. De er alle representert i de rammene vi har angitt over. I en oppdragsstudie fra 1999 deler Barua, Pinnell, Shutter og Whinston (1999) det de kaller "Internett-økonomien" inn i fire lag (infrastructure, applications, intermediaries, commerce). Lag tre betegnes "intermediaries" og kartleggingen på dette laget ser på hvordan utviklingen har vært i nye mellomledd på Internett. I Barua et al.'s (1999) operasjonelle kategorisering av mellomleddene, finner vi syv ulike typer. Det er vertikale markeds plasser (vertical market makers), nettreisebyråer (online travel agents), nettmeglere (online brokerages), innholdsaggregatorer (content aggregators), nettannonsører

(online advertisers), nettannonsemeglere (Internet ad brokers) og portaler (portals/content providers). Barua et al. (1999) forutsetter at portaler er innholdsprodusenter, og skiller disse fra innholdsaggregatorer. Det er vel trolig at portaler kan baseres på både aggregering og egenproduksjon, men at det går et skille mellom innholdsaggregatorer og –produsenter er viktig. Kategorien annonsemeglere er også lite påaktet i de kategoriseringene vi har gjennomgått over, og er en interessant ny mellomleddstype. Barua et al. (1999) angir at veksten i omsetning i de nye mellomleddene er omtrent lik veksten i de øvrige deler av ”Internett-økonomien” de har studert. Veksten har imidlertid vært spesielt stor blant nettmeglere, nettreisebyråer, portaler, auksjonsrom og nettannonsører. Vider påpekes det at konsentrasjonen av store aktører er betydelig mindre blant mellomleddene enn blant aktørene i de øvrige lagene i Barua et al.’s inndeling.

Enkelte bidragsyttere konsentrere seg om en eller noen få nye mellomleddstyper. Mest kjent blant disse bidragene er Hagel og Armstrong’s (1997) gjennomgang av virtuelle fellesskap og Hagel og Singer’s (1999) gjennomgang av mellomledd som spesialiserer seg på informasjonsforvaltningsfunksjonen. Hagel redegjorde allerede i 1997 (Hagel og Rayport, 1997) for sine ideer om ”infomediaries” som en ny type mellomledd. Disse kan spesialisere seg på ulike oppgaver i informasjonsforvaltningsfunksjonen etter hvilket informasjonsbehov de primært ivaretar; produsentenes eller forbrukernes. Blant produsentinitierte ”infomediaries” nevner Hagel og Rayport (1997) annonsemeglere (audience brokers) og videresendere (lead generators), som aggregerer kundeinformasjon, og basert på dette henviser kundene til produsenter som best ivaretar deres behov. Blant kundeinitierte ”infomediaries” nevnes tre hovedfunksjoner: Søk, kunderepresentasjon og filtrering. Dette gir grunnlag for de tre mellomleddstypene Hagel og Rayport betegner agenter (agents), representanter (proxies) og filtrerere (filters). Hagel og Singer (1999) fremhever selv at betingelsene for fremveksten av ”infomediaries” ikke er til stede ennå, og at denne mellomleddstypen ikke er utbredt i den arketypiske formen. Deres drøfting av ulike typer av, og funksjoner for, denne typen mellomledd er imidlertid relevant for et mer utviklet stadium av markedsrommet.

Med utgangspunkt i de bidragene vi har gjennomgått over kan vi dele inn de ulike nye mellomleddene som skissert i figur 3.5. Enkelte funksjoner er ikke nevnt i bidragene over. Vi har lagt til mellomledd for disse. De er da angitt i kursiv i figur 3.5. Mellomleddstyper som går igjen over flere funksjoner er funksjonsintegrerende.

SNF-rapport nr. 21/00

Funksjon	Mellomleddstype
Produktpresentasjon	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelssenter Uavhengige markedsrom Evalueringsledd
Aggregering av ulike produkter og tjenester	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelssenter Innholdsaggregatorer Uavhengige markedsrom Verdikjedeintegratorer
Aggregering av enkeltprodukter eller tjenester	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelssenter Uavhengige markedsrom
Aggregering av kunder	Auksjonsrom Virtuelle fellesskap Samarbeidsfora Uavhengige markedsrom Verdikjedeintegratorer
Søk	Nettmeglere Verdikjedetjenester Nettannonsører og –formidlere Informasjonsformidlere og søketjenester Verdikjedeintegratorer
Informasjonsforvaltning og -formidling	Informasjonsformidlere og søketjenester Informasjonsforvaltere (profiltjenester, personalisering- og anonymiseringstjenester) Innholdsaggregatorer
Prisfastsetting	Uavhengige markedsrom Auksjonsrom
Logistikk	<i>Verdikjedetjenester</i> (Logistikkleverandører) Verdikjedeintegratorer
Oppgjør	Finansielle mellomledd Verdikjedeintegratorer
Risikoreduksjon	Risikoreduksjonstilbydere ( <i>Sertifiseringsinstitusjoner, TTP-er og signaturleverandører</i> ) Evaluerings- og overvåkningsledd Verdikjedeintegratorer
Juridisk og regulatorisk infrastruktur	<i>Standardiseringsorganisasjoner</i> <i>Domeneadministratorer- og formidlere</i>

Figur 3.5 Ulike mellomleddstyper etter hovedfunksjon (mellomledd ikke nevnt i bidragene i kursiv)

#### **4. Integreringsdimensjoner – en typologi av integrering**

I avsnitt 2 og 3 har vi gjennomgått sentral litteratur og teori om elektroniske verdikjeder og om mellomledd i elektroniske markeder. Vi har sett at både disintegrering og integrering tar nye former som er forskjellige fra de aggregerings- og integreringsformene vi finner på markedsplassen. Før vi kan si noe om de strukturelle betingelsene for disse integreringsformene, er det derfor nødvendig å klargjøre selve integreringsbegrepet. I dette avsnittet drøfter vi først integreringsbegrepet med utgangspunkt i et sett grunnleggende egenskaper ved integrering. Deretter gjennomgår vi nærmere hvilke integreringsformer vi finner. Mens den første drøftingen er teoretisk fundert er gjennomgangen av integreringsformene mer empirisk orientert.

##### **4.1 Integreringsbegrepet og integreringsdimensjoner**

Integreringsbegrepet er ikke noe endimensjonalt og enkelt begrep. Integrering finner sted i mange former, aktørene velger ulike strategier i sin måte å integrere på, og ulike modeller brukes av integratoren for å styre forholdet de aktørene som leverer integrerte produkter og tjenester. Vi har valgt å belyse integreringsbegrepet i seks dimensjoner. Det er etter produktkategori, integreringsorgan, integreringsretning, integreringsstrategi, integreringsmodell, og integreringsform. Av disse er det de fem siste dimensjonene som utgjør en typologi av integrering. Av produktkategorier skiller vi primært mellom varer og tjenester. Integreringen kan være selger, kjøper eller mellomleddsinitiert. Integreringsretningene kan være enten horisontal eller vertikal. Integreringsstrategiene kan være enten fokuserte eller uddifferensierte, og integreringsmodellen kan være basert på mediator, agent, distributør eller hierarkimodellen. Integreringsformen varierer med hvilke funksjoner eller oppgaver den integrerende aktøren primært baserer seg på. Mens de første fire dimensjonene i typologien til dels er uavhengige, står integreringsformen i en særstilling. Vi kan hovedsakelig skille mellom tradisjonell og utradisjonell integrering, men siden denne dimensjonen er mer empirisk fundert blir den drøftet mer inngående i avsnitt 4.7.

##### **4.2 Produktkategorier**

Med produktkategori mener vi om det som integreres er varer eller tjenester, eller en kombinasjon av varer og tjenester. Skillet mellom varer og tjenester er relevant i to

sammenhenger. For det første kan grunnlaget for den integrering som bygger på aggregering av ulike leverandørers produkter være forskjellig for varer og tjenester. På markedsplassen er aggregering av varer fra ulike leverandører en svært vanlig integreringsform, mens en tilsvarende aggregering av tjenester er mindre vanlig, og i såfall primært finner sted i med en svært fokusert strategi. Det er ikke urimelig å anta at det samme skillet vil kunne videreføres i markedsrommet.

Dernest vil grunnlaget for den integreringen som bygger på sammenbunting av produkter være forskjellig for varer og tjenester. På markedsplassen er sammenbunting av varer og sammenbunting av tjenester typisk for bestemte næringer, mens sammenbunting av varer med tjenester er mer vanlig. Slik er det også rimelig å anta at det vil være i markedsrommet, men for tjenester der marginalkostnadene er lave vil både sammenbunting av tjenester og sammenbunting av tjenester med varer bli mer utbredt. Enkelte går f. eks. så langt som å si at i markedsrommet vil de sammenbuntede tjenestene være hele differensieringsgrunnlaget fordi varedelen vil være svært standardisert (Tom Meredith, CEO i Dell på Automotive & Industrial Conference, 1999<sup>9</sup>) Vi antar derfor at skillet mellom varer og tjenester vil være både en viktig betingelse for hvorfor en bestemt integreringsform vil kunne observeres og et grunnlag for inndelingen i ulike integreringsformer. Det er imidlertid ikke en egenskap ved integrering i seg selv og er derfor ikke en del av vår typologi. Vi kommer derfor nærmere tilbake til betydningen av produktkategori i avsnitt 5.

### **4.3 Integreringsorganator**

Med integreringsorganator mener vi hvilken aktør som tar initiativ til integreringen. Vi skiller mellom kjøperinitiert, selgerinitiert og mellomleddsinitiert integrering. Med kjøperinitiert integrering menes at en kjøper eller gruppe av kjøpere tar iverksetter integreringen. Det er rimelig å anta at de mest vanlige formene for kjøperinitiert integrering enten tar utgangspunkt i en dominerende kjøper i et verdisystem eller en aggregering av kjøpere. Et eksempel på en kjøpreinitiert integrering som har utspring i en dominerende aktør i verdisystemet er etableringen av vertikale markedsrom der en dominerende kjøper fungerer som såkalt "hub". To eksempler på dette er GM som har etablert tjenesten GMSupplyPower<sup>10</sup> og GE som har

---

<sup>9</sup> Se [http://www.broadcast.com/business/i2/dell102599\\_99\\_100.ram](http://www.broadcast.com/business/i2/dell102599_99_100.ram)

<sup>10</sup> <http://www.gmsupplypower.com>

etablert GETradeWeb<sup>11</sup>. Eksempler på kjøperinitiert integrering som har sitt utspring i aggregering av kjøpere er de ulike tjenester for reversert markedsføring som etterhvert har vokst frem<sup>12</sup>.

Tilsvarende er selgerinitiert integrering at en selger eller gruppe av selgere tar integreringsinitiativet. Det mest vanlige er at en dominerende selger i verdisystemet tar integreringsinitiativet. Dersom grupper av selgere tar initiativet realiseres dette normalt gjennom nyetablering av mellomledd. På samme måte som for dominerende kjøpere finnes eksempler på at dominerende selgere som etablerer en ”hub” med integrering av ulike tjenester og funksjoner. To klassiske eksempler på dette er Cisco og Dell. Cisco’s Marketplace<sup>13</sup> gjør det mulig å handle både tradisjonelle produkter og tilleggstjenester enten hos Cisco eller via Cisco-autorisert mellomledd. I tillegg inneholder Marketplace verktøy for konfigurasjonsstøtte som gjør det enklere for kjøper å bruke denne kanalen enn tradisjonelle selgere. Tilsvarende funksjonalitet finner vi integrert hos Dell, der kundestøttemodellen er enda tydeligere. Dell gir kjøper mulighet for individuelle kjøp, kjøp innefor kjøpsavtale (premier customers), konfigurasjonsstøtte, sporing av ordrestatus, bruksstøtte gjennom diskusjonsgrupper, naturlig språkgrensesnitt mot FAQ og kundekontaktsskanalisering, og avhendingsmuligheter for brukt utstyr via ”Dell Factory Outlet”.

Av gjennomgangen i avsnitt 3 så vi at integrering også kan initieres av eksisterende eller nye mellomledd. Den mest klassiske integreringsformen – aggregering av leverandører – blir da også primært ivaretatt av mellomledd både på markedsplassen og i markedsrommet. Det er imidlertid sannsynlig at både eksisterende og nye mellomledd vil utvide sitt eksistensgrunnlag fra leverandøraggregering til mer utradisjonelle integreringsformer. Vi gjennomgår mange eksempler på dette under.

#### **4.4 Integreringsretninger**

I gjennomgangen av horisontale og vertikale sider ved markedsrommet viste vi hvordan markedsrommet ga grunnlag for at funksjoner og oppgaver som tradisjonelt har blitt ivaretatt

---

<sup>11</sup> <http://www.getradeweb.com>

<sup>12</sup> Se f. eks. [www.letsbuyit.com](http://www.letsbuyit.com) eller [www.mercata.com](http://www.mercata.com)

<sup>13</sup> <http://www.cisco.com>



av flere aktører på et gitt trinn i verdisystemet kan integreres i eksisterende eller nye aktørers funksjoner. I avsnitt 2 gjennomgikk vi eksempler på hva som skjer når aktører på et gitt trinn i verdikjeden integrerer funksjoner som vanligvis har vært ivaretatt på et tidligere eller senere trinn i verdisystemet. Integreringsbegrepet har således en retningsdimensjon som altså enten er horisontal eller vertikal.

Horisontal integrering er når integreringen skjer på et gitt trinn i verdisystemet. Likevel kan det som integreres være mangfoldig, slik som f. eks. varer, tjenester, informasjon, kunder eller funksjoner. Et klassisk eksempel på horisontal integrering er den aggregeringen av kunder som skjer i virtuelle fellesskap. Et eksempel på en horisontal integrator som tilrettelegger denne typen fellesskap er XOOM<sup>14</sup>. En slik horisontal integrator kan også følge en mer fokusert strategi og tilrettelegge virtuelle fellesskap av en bestemt type eller innenfor et bestemt interesseområde. Et eksempel på det er virtuelle fellesskap for småbarnsforeldre, slik som f. eks. Lekegrinda<sup>15</sup>.

Vertikal integrering er ofte mer kompleks og innebærer at en aktør på ett trinn i verdisystemet integrerer funksjoner som vanligvis har vært ivaretatt på et tidligere eller senere trinn i verdisystemet. Det klassiske eksemplet på denne formen for integrering er disintermediering, der alle funksjonene til et mellomledd overtas av en eller flere aktører på et tidligere eller senere trinn i verdikjeden. Som et mer interessant eksempel på vertikal integrering kan vi nevne de vertikale markedsrommene som nå vokser fram i flere næringer. Disse kan ha sitt utspring i sterke kjøper- eller selgervirksomheter i verdisystemet og fungere som såkalte "hubs" som integrerer sterke kjøpere med en stor mengde selgere eller sterke selgere med en stor mengde kjøpere. Et eksempel på slike rom kan være GETradeWeb<sup>16</sup>, som har sitt utspring i GE og søker å aggregere potensielle underleverandører og avtakere, hvorav GE er den sterkeste avtakerpart. En annen type vertikale markedsrom som er mer opptatt av å koble likeverdige kjøpere og selgere i verdisystemet og integrere verdiøkende tjenester i markedsrommet er uavhengige vertikale markedsrom. Et eksempel på denne typen rom er CommerceOnes MarketSite<sup>17</sup>. Selv om disse samarbeider med sterke aktører om utviklingen

---

<sup>14</sup> <http://www.xoom.com>

<sup>15</sup> <http://www.lekegrinda.com>

<sup>16</sup> <http://www.getradeweb.com>

<sup>17</sup> <http://www.marketsite.net>

av "hubs" er deres MarketSite et uavhengig markedsrom med mer likeverdige kjøpere og selgere. Et tredje eksempel der innslaget av verdiøkende tjenester er enda større er verdikjedeintegratorer. Slike integratorer tilbyr ofte uavhengige markedsrom som kan disintermediere mellomledd og som i tillegg inneholder verdiøkende tjenester som tar sikte på økt effektivisering av hele verdisystemet. Et eksempel på en slik integrator er TradeMatrix<sup>18</sup>. Dette er i utgangspunktet et vertikalt markedsrom, men i rommet tilbys kjøpere og selgere adgang til tjenester som leveres ved hjelp av i2's<sup>19</sup> system for styring av verdikjeder. Det innebærer blant annet planleggingsverktøy og verktøy for deling av produksjonsplaner mellom samarbeidspartnere i verdisystemet. Som følge av et sterkt fokus på elektronisk handel mellom bedrifter er det antatt at vertikal integrering vil få et stort oppsving, og at denne integreringsretningen etterhvert vil realiseres i mange former.

#### **4.5 Integreringsstrategier**

Både på markedsplassen og i markedsrommet finner vi et skille mellom fokuserte og udifferensierte strategier. Skillet følger Porter's (1980) opprinnelige inndeling der udifferensierte strategier er av kostnadslederorienterte, mens fokuserte strategier baserer seg på differensiering av produkter og tjenester. På samme måte kan også integreringsstrategier være udifferensierte eller fokuserte.

Udifferensierte integreringsstrategier baserer seg ikke på noen utstrakt segmentering av kundegruppen som integratoren henvender seg til. I stedet baserer integratoren seg på at en udifferensiert strategi vil gi skalafordeler. Disse skalafordelens gir integratoren en kostnadsfordel som kan utnyttes i priskonkurranse med andre aktører. Denne typen integreringsstrategi kan i prinsippet benyttes for både varer, tjenester, informasjon og ulike typer funksjoner. Udifferensiert integrering av varer finner vi på de store netthandelssentrene som f. eks. Wall-Mart.com på samme måte som på markedsplassen. Et eksempel på udifferensiert integrering av informasjon finner vi hos de store informasjonsportalene som f. eks. MSN og AOL.

---

<sup>18</sup> <http://www.tradematrix.com>

<sup>19</sup> <http://www.i2.com>

Fokuserte integreringsstrategier baserer seg på segmentering av kundegruppene som integratoren henvender seg til. Ved hjelp av denne segmenteringen velges en eller flere fokuserte kundegrupper, eller integratoren følger en differensiert strategi mot de ulike kundegruppene. Man regner med at en fokusert strategi gir tjenester som kundegruppene er villige til å betale mer for enn ved en udifferensiert strategi. Den fokuserte integreringsstrategien kan i prinsippet benyttes for både varer, tjenester, informasjon og ulike typer funksjoner. Fokusert integrering av varer finner vi på spesialiserte nettbutikker på samme måte som i spesialforretninger på markedsplassen. Et eksempel på fokusert integrering av informasjon finner vi på IT-portalene til CNet<sup>20</sup> og Digi.no.

#### 4.6 Integreringsmodeller

Både aggregering og integrering kan skje med løsere eller tettere koblinger mellom de aktørene som er involvert. Vi baserer oss på fire ulike integreringsmodeller betegnet mediatormodellen, agentmodellen, distributørmodellen og hierarkimodellen. I mediatormodellen er koblingen mellom de involverte aktørene i aggregeringen eller integreringen løs. Derfor blir en eventuell kunde som ønsker å integrere et produkt eller en tjeneste gjennom en integrator bare formidlet videre til produsenten. Et eksempel på en integrator som baserer seg på medieringsmodellen er Zoom<sup>21</sup>. Dette er en integrator som tilbyr sammenlikningstjenester på en rekke utvalgte varer. De produsentene og leverandørene som er representert på Zoom er en del av integratorens nettverk. Sammenlikningstjenesten lister opp priser på en søkt vare og inkluderer pekere til leverandørens nettbutikker ved hver pris. Bruk av disse pekerene bringer forbrukeren direkte til leverandørens nettbutikk, som oftest med det aktuelle produktet i handlekurven. Eventuelt kjøp gjøres derfor i leverandørens nettbutikk.

I agentmodellen inngås avtale om kjøp av produkter og tjenester med integratoren, men denne eier ikke på noe tidspunkt de integrerte produktene eller tjenestene, og har heller ikke reklamasjons- og garantiforpliktelser overfor kjøper. Slike forpliktelser ivaretas av produsentene. Eksempler på integratorer som bruker integreringsmodellen er de nye

---

<sup>20</sup> <http://www.cnet.com/>

<sup>21</sup> <http://zoom.no>

nettstedene for regningspresentasjon i USA<sup>22</sup>. Disse integrerer regningsutstedere i et presentasjons- og betalingsrom der kunder enkelt kan få betalt sine regninger med valgfri bruk av betalingsform. Kundene får varsel om betaling pr. epost, oppsøker f. eks. TransPoint og finner igjen sine regninger (uten å behøve å fylle ut kontonumre og lange KID-nummer). Forbrukeren kan selv velge hvilken betalingsform<sup>23</sup> som skal brukes og betalingen gjennomføres. Inntektsmodellen på nettstedet er transaksjons- og trafikkbasert, slik at transaksjonskostnadene for forbrukeren er lave. Nettstedet overtar imidlertid ikke krav fra regningsutsteder og eventuelle krav knyttet til manglende betaling er fortsatt regningsutstедers. Integreringsmodellen bygger altså i dette tilfellet på et felles grensesnitt mot integrerte regningsutstedere.

I distributørmodellen overtar integratoren eiendomsretten til produkter og tjenester og avtaleinngåelsen om kjøp er helt og holdent mellom kjøper og integrator. Garantiforpliktelser og reklamasjoner kan være regulert av spesielle avtaler, men integrator er også kontaktledd for forbrukeren i slike saker. Distributørmodellen er den mest vanlige integreringsmodellen på markedsplassen. Den brukes imidlertid også av de fleste mellomleddsopererte nettbutikker (f. eks. Amazon) i elektronisk handel. Selv om den fysiske distribusjonen kan være svært løst koblet til integratoren, er likevel eiendomsrett, ansvar og reklamasjonsforpliktelser overtatt av integratoren.

I hierarkimodellen tar integratoren eierkontroll med leverandøren. Det kan skje ved majoritetskontroll, oppkjøp eller fullstendig vertikal integrasjon. Likevel kan integrator velge å opprettholde f. eks. merkenavn og fysisk produksjon på samme måte som før eierskapskontrollen ble innført. Hierarkimodellen kan utnyttes på mange måter, f. eks. slik at transaksjoner fremstår sømløse for kunden eller bare for å sikre f. eks. kvalitet og leveringsdyktighet.

En integrator kan imidlertid også kombinere de fire integreringsmodellene for ulike produkter og tjenester. Et eksempel på hvordan dette gjøres finner vi hos E\*trade<sup>24</sup>. Opprinnelig var dette et rendyrket selskap for netthandel med aksjer. Selskapet har ettervert integrert mange

---

<sup>22</sup> Se f. eks. <http://www.transpoint.com>

<sup>23</sup> F. eks. kortkonto (kredit eller debet), sjekkonto, brukskonto eller e-cash

<sup>24</sup> <http://www.etrade.com>

tjenester i sine aktiviteter. E\*trade tilbyr nå, i tillegg til aksjehandel, både lån, tradisjonelle bankinnskudd og brukskonti basert på sjekkonto og kort. De fleste av disse tjenestene er organisert etter hierarkimodellen, der E\*trade har vesentlige eierinteresser i E-loan for lån (spesielt boliglån) og har fusjonert inn Telebank for innskudds- og brukskonti. Korttjenester er organisert etter agentmodellen i et samarbeid med Visa og FirstUSA, der kort med E\*trade varemerke utstedes som Visa-kort i regi av FirstUSA. E\*trade har også integrert forsikringstjenester i sine aktiviteter. Her har de vesentlige eierinteresser i selskapet Insweb. Dette selskapet igjen opererer imidlertid etter agentmodellen. Selskapet opererer et integrert markedsrom for ca. 30 forsikringsselskaper. Avtaler gjøres med selskapene, men via Insweb etter en utvidet agentmodell. Det vil si at både betingelser og avtaler presenteres som Insweb-betingelser og at dette markedsføres som eget varemerke. Til sist er tradisjonell netthandel av forbrukervarer integrert, men dette er gjort ved hjelp av mediatormodellen. Her er det gjort avtale med AOL, slik at brukeren bringes til AOL's udifferensierte netthandelssenter.

#### **4.7 Integreringsformer**

Grovt sett kan vi snakke om tradisjonell og utradisjonell integrering. *Tradisjonell* integrering er av den typen vi kjenner fra markedsplassen. Den mest tradisjonelle formen er da å integrere presentasjon av flere ulike produkter og tjenester i ett mellomledd. Det er karakterisert som *aggregering* av ulike produkter og tjenester i funksjonsoversikten i avsnitt 3. Denne formen for integrering finner vi også igjen i markedsrommet. Her betegner vi formen som leverandøraggregering. En videreføring av leverandøraggregering finner vi når tradisjonelle produkter og tjenester integreres tettere i det sluttproduktet som mellomledet presenterer og selger. Det betegner vi som leverandørintegrering. Avhengig av om aggregeringen eller integreringen skjer med basis i produkter eller tjenester kan vi snakke om produktaggregering, tjenesteaggregering, produktintegrering, tjenesteintegrering og produkt/tjenesteintegrering. Integreringen kan også ta utgangspunkt i informasjon. Siden informasjon er et produkt med svært spesielle egenskaper blir også informasjonsintegrering behandlet som en egen integreringsform. Integreringen kan også være horisontal og basere seg på aggregering av kunder. Kundeaggregering kan også avgrenses til en næring, slik som f. eks. i vertikale markedsrom. Til slutt regner vi at integreringen kan basere seg på at det som integreres er funksjoner vanligvis har vært ivaretatt av flere aktører. Slik funksjonsintegrering oppstår først og fremst langs verdikjeden i det som betegnes verdikjedeintegrering. Vi drøfter her de ulike

integreringsformene og gir eksempler på aktører i markedsrommet som har basert sin forretningsmodell på en bestemt integreringsform.

#### 4.7.1 Leverandøraggregering

På markedsplassen finner vi leverandøraggregering både i fokuserte strategier som baserer seg på produkt differensiering, og i udifferensierte strategier. I markedsrommet kan et eksempel på udifferensiert produktaggregering være tradisjonelle netthandelsportaler, og et eksempel på fokusert produktaggregering være tradisjonelle nettbutikker. Vi finner få eksempler på udifferensiert tjenesteaggregering alene, men på samme måte som for udifferensiert produktaggregering, driver de tradisjonelle netthandelsportalene til en viss grad udifferensiert tjenesteaggregering. Fokusert tjenesteaggregering finner vi i tradisjonelle nettutslagssteder for tjenester, slik som f. eks. på Quickenloans<sup>25</sup>, et netthandelssted for boliglån der flere boliglånstilbydere er representert.

Udifferensiert produktaggregering er den integreringsformen vi finner flest indikasjoner på at hemmes i markedsrommet. Likevel kan integreringsformen være aktuell fordi informasjonsmengden i markedsrommet blir svært stor og fordi produsentene kan ha til hensikt å forsøke å øke søkekostnadene ved å gjøre informasjon om produkt egenskaper lite sammenlignbare (Bailey, 1998). Flere forfattere peker på at markedsrommet vil skape et nytt grunnlag for produkt differensiering, og dermed også for produktaggregatorer med en fokusert strategi (Bailey og Bakos, 1997; Clark og Lee, 1999; Giaglis et al., 1999). Situasjonen er omtrent den samme for udifferensiert tjenesteaggregering som for udifferensiert produktaggregering, men enkelte forfattere peker på at markedsrommets egenskaper kan gi bedre muligheter til å presentere erfaringsgoder (Bailey og Bakos, 1997). Dette er et moment som fremmer både udifferensiert og fokusert tjenesteaggregering. Den samme differensieringseffekten som gjelder fokusert produktaggregering gjelder også fokusert tjenesteaggregering. I tillegg kommer det at tjenester ofte er mer komplekse og krever sosial interaksjon ved kjøp. Begge disse momentene fremmer fokusert tjenesteaggregering (Giaglis et al., 1999; Sarkar et al. 1998).

---

<sup>25</sup> <http://quickenloans.quicken.com/>

#### 4.7.2 Leverandørintegrering

Neste trinn i aggregeringsretning er å tilby tettere eller mer selvstendig integrering av produkter og/eller tjenester. Produktintegrering vil si at tradisjonelle produkter bunes sammen og selges som en enhet. Slik sammenbunting skjer vanligvis i regi av flerproduksprodusenter. Det klassiske eksemplet er programvareprodusenter. Etterhvert har det også vokst fram mellomledd som ivaretar tilsvarende integrering for produsenter av få produkter, og disse driver også produktintegrering på nye måter. Et eksempel på dette er de nye applikasjonstjenestene som vokser fram i forbindelse med bruk av tynne klienter og tjenerdistribuert og komponentbasert programvare, slik som f. eks. hos EbaseOne<sup>26</sup>. Basis for denne typen produktintegrering er en ny kombinasjon av aggregering og disaggregering.

I tjenesteintegrering bunes tradisjonelle tjenester sammen og selges som en pakke. Normalt er da tjenestene knyttet til et tjenesteområde, slik som f. eks. helsetjenester, eller en næring, slik som f. eks. finans- eller forsikringstjenester. Et eksempel på tjenesteintegrering av denne typen finner vi hos de nye tilbyderne av regningspresentasjon og –betaling, slik som hos TransPoint<sup>27</sup>. En spesiell form for integrering som er mye brukt er der produkter og tjenester bunes sammen og selges som en enhet. Vi betegner dette produkt/tjenesteintegrering. Tradisjonelt har dette vært knyttet til leveranser av et produkt og integrering av leveranse-, betalings-, opplærings-, støtte- og vedlikeholdstjenester. Det er sannsynlig å anta at både produsenter og mellomledd vil utnytte de mulighetene som markedet gir til produkt/tjenesteintegrering. Vi ser blant annet eksempler på det hos de store netthandelsstedene for bøker som f. eks. Amazon. I tillegg til produktene integreres sporingstjenester,- lesesirkeltjenester og andre anbefalingstjenester i bokproduktene til et integrert produkt/tjenestetilbud. En spesiell form for produkt/tjenesteintegrering som er i ferd med å vokse frem er informasjonsintensivering. Det baserer seg på at nye informasjonstjenester integreres i mer eller mindre tradisjonelle produkter. Av ekstreme eksempler på dette finner vi f. eks. kjøleskap med Internett-tilknytning. I dette tilfelle er et tradisjonelt produkt integrert med et stort sett informasjonstjenester. Dette kan gi opphav til helt nye måter å bunte og differensiere produkter på fra produsentens side. Det kan også danne grunnlag for nye mellomledd som kan levere informasjonsinnholdet i den

---

<sup>26</sup> <http://www.ebaseone.com/>

<sup>27</sup> <http://www.transpoint.com>

informasjonstjenesten som leveres med det fysiske produktet. Et eksempel er at et mellomledd tilbyr adgang til matvarehandel, kokebøker, kokketips og ernæringsinformasjon som en tjenestepakke som følger kjøp av et kjøleskap via deres netthandelssted. Denne typen informasjonsintensivering gir altså også grunnlag for helt nye buntings- og differensieringsstrategier i mellomleddene.

Produktintegrering, tjenesteintegrering og produkt/tjenesteintegrering kan i prinsippet realiseres både i en udifferensiert og i en fokusert strategi. I en udifferensiert strategi tas stordriftsfordelen ut i erfaring og tilrettelegging av infrastruktur for integrering. Det vil være vanskeligere å oppnå slike fordeler jo tettere integreringen er. Siden poenget med disse integreringsformene er å oppnå tett integrering vil det i praksis være mest vanlig med fokuserte strategier for produkt-, tjeneste-, og produkt/tjenesteintegrering. På samme måte vil det være lite aktuelt å basere denne integrasjonsformen på mediatormodellen. Primært vil vi derfor finne distributørmodellen og hierarkimodellen anvendt ved denne typen integrering.

Hovedargumentet for både produkt-, tjeneste-, og produkt/tjenesteintegrering er reduserte produksjonskostnader i sin alminnelighet, og ekstremt reduserte produksjonskostnader for digitaliserte produkter og tjenester (Bakos og Brynjolfsson, 1997). Dette gjelder for integrasjonsformene under både udifferensierte og fokuserte strategier. Et ytterligere argument for at denne integreringen vil skje ved mellomledd er at enkeltproduktprodusenter vil ha vanskelig for å utnytte disse mulighetene fullt ut (Bakos og Brynjolfsson, 1999). Bakos og Brynjolfsson peker imidlertid også på at reduserte distribusjonskostnader kan øke lønnsomheten av disintegrering, noe som naturligvis hemmer fremveksten av mellomledd basert på integreringsformene over. Imidlertid kan det gi opphav til andre typer mellomledd basert på disintegrering. Det som skiller tjenesteintegrering og produkt/tjenesteintegrering fra tradisjonell produktintegrering er at mange tjenester vil være informasjonsintensive, og at marginalkostnadsargumentet til Bakos og Brynjolfsson (1997, 1999) derfor blir mye sterkere for disse integreringsformene. For tjenester som ikke er informasjonsintensive eller som av andre grunner er svært komplekse eller personaliserte, hevder Bailey (1998) at det fortsatt vil være tett kontakt mellom kunden og produsentrepresentanter i det han betegner som hierarkimodellen; det vil si at produsenten har egne mellomledd. Denne modellen er i henhold til Bailey (1998) lite truet av nye mellomledd som baserer sin virksomhet på tjenesteintegrering. De samme argumentene kan brukes om produkt/tjenesteintegrering, men det spesielle med denne integreringsformen er at det vil være svært relevant å integrere



digitaliserte tjenester med tradisjonelle produkter. Slik sett får den buntede varen til dels de samme egenskapene som rent digitaliserte tjenester. Dette skaper grunnlag for produkt differensiering og endret prispolitikk basert på buntingsstrategier. Siden det vil være lett å integrere denne typen tjenester med produkter fra mange ulike leverandører vil integrerende mellomledd ha mye større muligheter enn produsenter til å skape variasjon i sammenbuntede tilbud.

#### 4.7.3 Informasjonsintegrering

En annen tradisjonell form for integrering som vi kjenner igjen fra markedsplassen, men som har mye større omfang i markedet er informasjonsintegrering. Den baserer seg på at det som integreres er informasjon eller informasjonstjenester alene. Det klassiske eksemplet er den personaliserte avis der nyheter integreres basert på et utvalgt interesseområde angitt av den enkelte leser. Slik informasjonsintegrering er basert på en push-modell og kan i prinsippet realiseres både med og uten mellomledd. I de tilfeller den realiseres med mellomledd er det fordi mellomleddene integrerer relevant informasjon fra mange innholdsprodusenter. Det mest vanlige er at mellomledd av denne typen har en fokusert strategi bak sin informasjonsintegrering. En av grunnene til det er at informasjonsmengden som skal redigeres og filtreres er så stor at det krever fokusert kunnskap f. eks. om en bestemt næring.

Informasjonsintegrering kan imidlertid også være pull-basert. Som angitt i Sarkar et al. (1995) finner vi i denne kategorien de tradisjonelle informasjonsintegratorene søketjenester og katalogtjenester. Søketjenester tilrettelegger informasjoninnholdet i markedet for søk og gjenfinning, mens tradisjonelle katalogtjenester baserer seg på en kategorisering i innholdet som gir brukeren mulighet til å bla i kataloger av innhold med en hierarkisk kategoristruktur. De klassiske eksemplene er søketjenesten AltaVista og katalogtjenesten Yahoo. Spesielt katalogtjenestene har hatt stor vekst i det informasjoninnholdet som er integrert, og har ofte også inngått avtaler med innholdsprodusenter og tjenesteutviklere slik at også andre mellomleddsfunksjoner har blitt integrert under tjenestens paraply. Slik har informasjonorienterte portaler vokst frem, spesielt fra katalogtjenestene. Både søk og katalogtjenester kan utvikles i en udifferensiert og fokusert retning. De store portalene representerer eksempler på udifferensierte informasjonsintegratorer, mens integratorer fokusert rundt bestemte interesseområder, næringer eller informasjonskilder kan være eksempler på fokuserte strategier. De mest vanlige modellene for alle de tre

informasjonsintegreringsformene er mediator- og agentmodellen. Distributørmodellen egner seg i mindre grad for pull-basert informasjonsintegrering, men kan brukes i push-basert informasjonsintegrering av den typen vi har skissert over. Bruken av mediator- og agentmodellene som integreringsmodell for å utvikle informasjonsintegratorer har etterhvert fått betegnelsen innholdssyndikering ("content syndication") (Werbach, 2000).

Blant de mer *utradisjonelle* integratorene finner vi også nye typer informasjonsintegratorer. De ivaretar andre informasjonsintegrerings-, -formidlings-, og forvaltningsoppgaver, og baserer seg ofte på den informasjonen som genereres i markedsrommet. Et eksempel på denne typen informasjonsintegreringsrolle er mellomledd som integrerer kundeinformasjon for videreformidling eller representasjon. På markedsplassen finner vi også mellomledd som ivaretar informasjonsforvaltningsfunksjoner av denne typen, men de er oftest basert på aggregert informasjon, slik som hos markedsforskningsbyråene. Vi finner også slike mellomledd i markedsrommet, og enkelte av dem utnytter i større grad markedsrommets egenskaper til å produsere aggregert markedsinformasjon på nye måter. Et eksempel vi nevnte over var NedStat. Egenskaper ved markedsrommet gjør at det er både mulig og ønskelig å drive denne typen informasjonsforvaltning på individnivå. Forvaltningsoppgaven kan ivaretas med det primære hensynet til enten selger eller kjøper. Et eksempel på informasjonsforvaltere som har selgers behov som sitt primærhensyn er annonsemeglere. Et annet eksempel er mellomledd som integrerer, lagrer og formidler personlige profiler på profiltjenere. I den første kategorien finner vi f. eks. annonsemeglere som DoubleClick<sup>28</sup>. Et eksempel på den andre kategorien informasjonsintegrator er Engage<sup>29</sup>, som etablerer cookie- og profiltjenere som skal kunne gi nettstedene adgang til profilinformatjon både basert på demografi og atferdsdata (andre nettsteders klikkestrøm). Eksempler på informasjonsforvaltere som har kjøpers behov som sitt primærhensyn er mellomledd som integrerer, lagrer og anonymiserer personlige profiler for personaliseringsformål. Et eksempel på en slik informasjonsintegrator kan være AllAdvantage<sup>30</sup>, som samler informasjon om kjøperes klikkestrøm mot betaling, men som ikke utleverer denne, men i stedet bruker den til at annonsører kan personalisere annonser, tilbud og informasjon i et eget vindu i brukerens nettleser. I denne løsningen holder AllAdvantage alle personopplysninger som kan knyttes til

---

<sup>28</sup> <http://www.doubleclick.com/>

<sup>29</sup> <http://www.engage.com/>

<sup>30</sup> <http://www.alladvantage.com/>

et individ skjult for annonsøren, og anonymiserer således denne. Dette er et av de første eksemplene på "infomediaries" av den typen som Hagel og Singer (1999) nevner som vi har støtt på i markedet. Disse utradisjonelle informasjonsintegratorene baserer ofte sin eksistens på flere inntektskilder som både knytter seg til bruk, tjenestekjøp og trafikk. De er kanskje noen av de beste eksemplene på at selve infrastruktur- og kontekstegenskapene i markedet danner grunnlag for nye mellomledd. De fleste mellomleddene av denne typen er relativt nyetablert og følger nok foreløpig en udifferensiert strategi. Det er imidlertid ikke usannsynlig at økt fokusering også tvinger seg frem blant disse, f. eks. blant annonsemeglerne.

Det er antatt at den typen tjenester som vil ha de laveste marginalkostnadene er informasjonstjenester. Dette skulle tilsi at informasjonsintegrering generelt fremmes i markedet ut fra teorien om lønnsomhetseffekter ved sammenbunting av tjenester med lave marginalkostnader (Bakos og Brynjolfsson, 1997, 1999). På samme måte som for produktaggregatorer har Bailey (1998) påpekt at informasjonsintegrering også bør ivaretas av mellomledd fordi produsenter kan ha til hensikt å gjøre informasjon om produktegenskaper lite sammenlignbare eller å øke søkekostnadene etter prisinformasjon. Svakheten i disse modellene er antakelsen om at inntektene til informasjonsintegratoren er transaksjonsbaserte. Dewan et al. (1999) antar at når informasjonsintegratorenes inntekter er trafikkbaserte, vil sammensetningen av ulike informasjonsintegratorer i markedet gå gjennom flere faser. Etter en første konkurransepreget situasjon vil integratorene differensiere på innholds- og annonsemengde, og da vil vi få en fase av få store udifferensierte og mange små fokuserte integratorer. Etterhvert blir imidlertid konkurransesituasjonen mellom de få store også slik at disse vil måtte fokusere. Det gjør at ulike markedet (f. eks. språklig differensierte) vil kunne nå disse fasene på ulikt tidspunkt, noe som kan danne utgangspunkt for en prøving av Dewan et al.'s påstander. Andre har også med ulike begrunnelser argumentert for at den udifferenserte informasjonsintegratoren vil måtte fokusere på sikt. Lopes og Galiotta (2000) argumenterer for eksempel med at en udifferensiert strategi er lett kopierbar, og at den derfor både vil øke konkurransen og gjøre det lett for nye inntrengere å etablere seg. Derfor vil flere informasjonsintegratorer etterhvert følge en mer fokusert strategi. Det er også forhold som hemmer informasjonsintegreringsformen i sin alminnelighet. Som nevnt over peker Bakos og Brynjolfsson (1997, 1999) spesielt på at reduserte distribusjonskostnader i markedet kan gi opphav til mellomledd som baserer sin virksomhet på disintegrering.

I litteraturen finner vi bare støtte for at informasjonsforvaltningsformen vil fremmes i markedetsrommet. Flere forfattere peker på at hovedårsaken til dette er behovet for nye risikoreduksjonsfunksjoner som forutsetter uavhengig informasjonsforvaltning på vegne av både selgere og kjøpere (Bailey og Bakos, 1997; Clark og Lee, 1999; Bailey, 1998). I tillegg argumenteres det for at utnyttelse av markedetsrommets egenskaper til f. eks. personalisering (Bakos, 1998; Berryman et al., 1998) eller til automatisert kundevurdering (Giaglis et al., 1999) øker kravene til informasjonsforvaltningsfunksjonen, og styrker antakelsen om at denne må ivaretas av uavhengige mellomledd (Sarkar et al., 1998). Det argumenteres også for at ettersom markedetsrommet modnes vil redusert tilgjengelighet av kundeinformasjon (fordi kunder allerede har bundet seg til informasjonsforvaltere) og økende krav til kompensasjon for utlevering av kundeinformasjon fremme etablerte, uavhengige mellomledd (Chang et al., 1999). Det brukes også rent økonomiske argumenter, og hevdes at skalafordeler ved informasjonsforvaltning bare vil kunne oppnås hos uavhengige, tett integrerte informasjonsforvaltere (Kannan, et al., 2000).

#### 4.7.4 Horisontal kundeaggregering

Horisontalintegrering er basert på kundeaggregering av en eller annen form. Dette har vi også hatt på markedsplassen f. eks. i forbrukersamvirker og tett integrerte lojalitetsprogrammer, men egenskaper ved markedetsrommet gjør koordineringskostnadene ved dette mye lavere. Timmers (1998) skilte som vi så over virtuelle fellesskap fra samarbeidsfora, men begge er primært basert på horisontal aggregering av kunder. Imidlertid er disse normalt forbrukere i virtuelle fellesskap, og kunder tidligere i verdikjeden i samarbeidsforaene. Også nye mellomledd som auksjonsrom og mellomledd for reversert markedsføring baserer seg på kundeaggregering, og kan behandles i forbindelse med horisontal integrering.

Den typen virtuelle fellesskap vi først og fremst tenker på her er de transaksjons- og interesseorienterte fellesskapene (Hagel og Armstrong, 1997). Vi skiller disse fra de fokuserte informasjonsintegratorene gjennomgått over ved at de tilbyr et langt bredere sett av funksjoner. Eksempler på det er både oppslagstavler, pratefora, søketjenester, filtreringsfunksjonalitet, handelssrom, evalueringssystemer og dynamisk behandling av interesseområder. Som et eksempel på mellomledd som tilbyr en tilrettelagt struktur for slike fellesskap basert på interesser har vi nevnt XOOM. Funksjonsinnholdet i de transaksjonsorienterte fellesskapene er ofte mindre, og disse er mer konsentrert om å ivareta

felleskapets mulighet for å oppnå markedsmakt. Et eksempel på slike, noe funksjonsfattige fellesskap, er fellesskap for reversert markedsføring av den typen Mercata, Coshopper og LetBuyIt tilbyr. Det finnes også mellomledd basert på kundeaggregering der integreringen foreløpig er svært liten. Vi tenker for eksempel på auksjonsrom og på mellomledd som baserer seg på reversert markedsføring uten fokus på kundeaggregert markedsmakt. Auksjonsrommene har hatt en voldsom vekst, og representerer etterhvert betydelige transaksjonsvolum, selv om mye av dette foreløpig er C2C e-handel. Det er rimelig å anta at vi vil se både økende fokusering og sterkere funksjonsintegrering i auksjonsrommene ettersom de vil ønske å differensiere seg fra hverandre i tiden fremover. Priceline<sup>31</sup> er et eksempel på mellomledd for reversert markedsføring som heller ikke baserer seg på noe opplevd fellesskap blant de aggregerte kundene, men i stedet baserer seg på at de er en attraktiv kilde for potensielle kjøpere for produsenter og videreselgere.

Samarbeidsfora skiller seg fra de virtuelle fellesskapene ved at de er langt mer virksomhetsorienterte. Til nå har disse foraene vært sentrert rundt virksomhetsoppgaver, slik som f. eks. prosjekter. Det gjør også at funksjonene har vært lite transaksjonsorienterte, og heller har inneholdt tjenester for samarbeid, prosjektstyring, kommunikasjon, arbeidsflytstyring og dokumentutveksling. Samarbeidsforaene representerer imidlertid enheter med sterk tjenesteintegrering (se avsnitt 2 og 3), og det er ikke usannsynlig at de vil spille en viktig rolle som mellomledd hvis de utvikles i mer transaksjonsorientert retning.

Sarkar et al (1998) argumenterer transaksjonskostnadsteoretisk for at horisontal integrering er en form som fremmes i markedsrommet. Grunnen til det er at produksjonskostnadene knyttet til det å utvikle arenaer for horisontal integrering er lave og koordineringskostnadene er høye. Disse egenskapene tilsier at distribusjonsfunksjoner som baserer seg på horisontal aggregering av kunder og interaksjon mellom kunder vil bli utført av nye mellomledd. (Sarkar et al., 1998). Et økonomisk argument som også har vært brukt i forbindelse med informasjonsforvaltning er at inntektsmodellen i virtuelle fellesskap favoriserer realiseringen av disse som uavhengige mellomledd (Chang et al., 1999). Et argument som er mer knyttet til markedsrommets samlede egenskaper er at det gir mulighet til å realisere nye prisfastsettingsmekanismer basert på aggregering av kunder til langt lavere

---

<sup>31</sup> <http://www.priceline.com>

koordineringskostnader enn på markedsplassen. Slike mekanismer vil måtte ivaretas av mellomledd som i det minste er uavhengige av produsentene (Giaglis et al., 1999).

#### 4.7.5 Vertikale markedsrom

En type transaksjonsorienterte fellesskap som ofte er vertikalt organisert er de nye uavhengige markedsplassene som først og fremst oppstår for å realisere åpen handel mellom virksomheter på Internett. Vi kan betegne disse vertikale markedsrom. Opprinnelig er dette verdikjedetjenester som kan ha sitt utspring i prisfastsettingsfunksjonen og f. eks. har benyttet auksjonsrom for dette. Senere har denne typen mellomledd blitt langt mer integrerte, selv om denne integreringen fortsatt hovedsaklig er vertikal. Integreringen kan ha mange utspring. Et eksempel kan være at markedsplassen baserer seg på åpne standarder (f. eks. OBI), og at det derfor er få barrierer mot at nye aktører skal ta den i bruk. I uavhengige markedsrom for indirekte materialer kan dette være viktig. Aktørene baserer seg ofte på proprietære løsninger i handel av direkte materialer, men har langt større leverandørvariasjon i indirekte materialer. Derfor ønsker de en mer åpen standard for denne typen handel, noe som gir opphav til det vertikale markedsrommet. Selv om markedsrommet i slike tilfeller f. eks. er organisert rundt en bestemt næring, har den mange av den horisontale aggregeringens egenskaper. I helt motsatt ende kan vi tenke oss at basis for integreringen kan være systemfellesskap mellom aktørene. Det viste vi mySAP-Marketplace som eksempel i avsnitt 3. Her baserer integreringen seg på at mellomleddet er lett å ta i bruk fordi det baserer seg en underliggende systemarkitektur hos deltakerne.

Ulike teoretiske begrunnelser for utviklingen av vertikale markedsrom er drøftet i avsnitt 2. Siden fremveksten av vertikale markedsrom nå er særlig stor kan det være nødvendig å drøfte ulike typer markedsrom nærmere. Sawhney og Kaplan (1999) kategoriserer vertikale markedsrom (eHubs) i fire klasser langs to dimensjoner. Markedsrommene vil være forskjellige avhengig av hvordan kjøperne opererer i markedsrommet (systematisk eller sporadisk kjøp) og etter hva slags varer eller tjenester som formidles (direkte eller indirekte materialer). Kjøp og salg av direkte materialer forutsetter kunnskap om det aktuelle verdisystemet og vil typisk organiseres i vertikale markedsrom. Indirekte materialer vil ofte være varer og tjenester som har relevans på tvers av ulike vertikale verdisystemer og slike markedsrom er ofte basert på horisontale gevinster, slik som stordriftsfordeler ved prosessstandardisering. Basert på disse dimensjonene nevner Sawhney og Kaplan (1999) disse

fire klassene: "MRO-hubs" baserer seg på systematisk kjøp og salg av indirekte materialer, "Yield Managers" utgjør spot-markeder for indirekte materialer (også arbeidskraft), "Exchanges" er spot-markeder for direkte materialer og "Catalog Hubs" er markedstrom for systematiske kjøp av direkte materialer. Eksempler på MRO-hubs er de to store aktørene CommerceOne's MarketSite<sup>32</sup> og Ariba's Ariba.com<sup>33</sup>. Eksempler på "Yield Managers" er Employease.com og AdAuction.com. Eksempler på "Exchanges" er E-steel og PaperExchange. Eksempler på "Catalog Hubs" er Chemdex og SciQuest. Vi finner altså de mest kjente og omtalte eksemplene blant markedstrommene for systematiske kjøp av henholdsvis indirekte og direkte materialer.

Sawhney og Kaplan (1999) er opptatt av hvordan disse markedstrommene skal kunne tilby verdøkende tjenester. De påpeker at i en nettverksøkonomisk tankegang er tradisjonell aggregering av produkter og tjenester utilstrekkelig fordi det bare representerer verdøkning for selgerne av at antallet kjøpere øker. De er i stedet opptatt av at hvis et markedstrom skal utnytte nettverksøkonomien må det øke verdien for både selgere og kjøpere at antallet selgere og kjøpere øker (jfr. vår drøfting i avsnitt 2). Kobling i markedstrommet har imidlertid denne egenskapen, og derfor har Sawhney og Kaplan stor tro på at auksjonsmekanismer er verdøkende i markedstrom, spesielt for standardiserte varer. Dernest er de opptatt av skillet mellom markedstrom som favoriserer enten kjøpere eller selgere (biased) eller nøytrale markedstrom. Forutsetningen for å lykkes i et favoriserende markedstrom er at bare en side er fragmentert (kjøper eller selger), mens nøytrale rom vil ha best forutsetninger når begge sider er fragmenterte (se også Kaplan og Sawhney, 2000).

Ehrens og Zapf (1999) betegner vertikale markedstrom som tilbyr slike verdøkende tjenester "metamediaries". I tillegg til koplingsfunksjonen som de tillegger det tradisjonelle mellomleddet, hevder de at "metamediaries" vil være sterkt funksjonsintegrert innenfor et vertikalt verdisystem eller en næring. Eksempler på slike funksjonsintegrerte tjenester er kjøpeveiledere/-veiledning (eks. review-, eller ekspertrådtjenester), material-/delelister (eks. materiallister for en bestemt type rom på et sykehus), innkjøpsstyringsfasiliteter (eks. abonnementsstyring for et bibliotek) og kredittvurderingstjenester. For egen regning kan tilføres markedsanalysetjenester. Ehrens og Zapf (1999) fremhever at "metamediaries" vil

---

<sup>32</sup> <http://www.marketsite.net>

<sup>33</sup> <http://www.ariba.com>

bruke både mediator, agent, distributør og hierarkimodellene i sin realisering av denne typen tjenester, og vil da legge vanlige betraktninger som f. eks. transaksjonskostnader til grunn. Det vil tilsi at spesifikke kjernetjenester vil løses med hierarkimodellen, mens øvrige tjenester kan "outsources".

Fordi grunnlaget for etablering av vertikale markedssrom er svært like de vi finner for horisontal integrasjon kan de fleste av argumentene for at disse vil etableres som uavhengige mellomledd over også brukes for vertikale markedssrom. Det er imidlertid enkelte motkrefter som kan styrke at etablerte mellomledd vil kunne reintermediere i vertikale markedssrom. Chircu og Kauffman (1999) peker spesielt på at næringsspesifikke eiendeler kan være nødvendig for etablering av et mellomledd, uansett om det baserer seg på en integreringsform eller ei. Slike næringsspesifikke eiendeler kan finnes hos etablerte mellomledd, men det kan også tenkes at nye mellomledd kan etablere vertikale markedssrom basert på næringsspesifikke eiendeler man normalt ikke tenker på som relevante. Et eksempel på dette er mySAP-Marketplace, som etablerer vertikale markedssrom basert på at deltakerne kan oppnå tett systemintegrering med sine transaksjonssystemer hvis handelen foregår på mySAP-Marketplace. Vi drøftet de teoretiske begrunnelsene for fremvekst av ulike typer vertikale markedssrom i avsnitt 2, og henviser derfor dit for nærmere utdyping.

#### 4.7.6 Verdikjede- og funksjonsintegrering

Hvis integreringen øker i vertikale markedssrom kan dette rommet disintermediere tradisjonelle mellomledd i verdikjeden. Da beveger det vertikale markedssrommet seg mot det Timmers (1998) betegner verdikjedeintegratoren. Denne baserer seg på at mellomledet overtar funksjoner som tradisjonelt har vært knyttet til flere mellomledd i verdikjeden. Eksempler på det kan være at tradisjonelle mellomledd for aggregering, oppgjør og risikoreduksjon erstattes av en verdikjedeintegrator som på denne måten funksjonsintegrerer, eller ved at flere tradisjonelle ledd i verdikjeden erstattes av en verdikjedeintegrator. Foreløpig ser vi få eksempler på denne typen integrering, men vertikale markedssrom har potensiale til å utvikle seg i denne retningen. Spesielt gjelder dette vertikale markedssrom som baserer seg på en tett integrering med virksomhetenes transaksjonssystemer, slik som f. eks. mySAP. Felles for verdikjedeintegratorene er imidlertid at de følger en fokusert strategi, og at utgangspunktet for fokuseringen er vertikal. I en slik fokusert strategi er det, som vi så i



avsnitt 2, økonomiske fordeler knyttet til kunnskap om den aktuelle næringen eller sektoren som er årsaken til at funksjonintegring er mer lønnsomt enn funksjonsspesialisering.

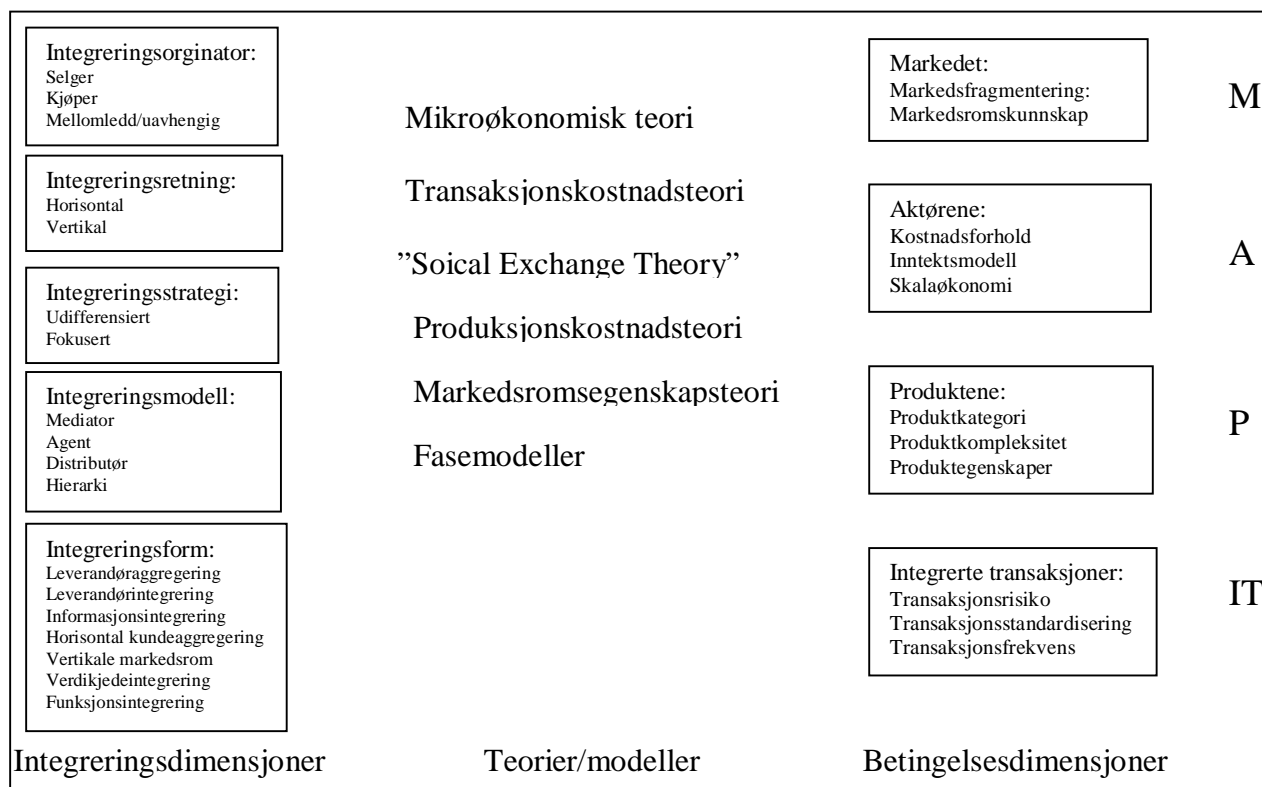
Funksjonsintegring kan også følges som en mer udifferensiert strategi, selv om vi ikke ser så mange eksempler på det ennå. I en slik situasjon er ligger ofte ideen om økonomiske fordeler knyttet til kunnskap om markedet til grunn. Det betyr at funksjonene som ivaretas er så tett knyttet til markedet at det gir rom for flere økonomiske fordeler ved funksjonintegring enn ved funksjonsspesialisering. Det betyr at det er skalafordeler knyttet til markedets kunnskapen i seg selv som er større enn skalafordelene knyttet til funksjonsspesialisering. Først og fremst tenker vi oss dette relevant i forbindelse med produkter og tjenester som er spesielle for markedet, og som baserer seg på å utnytte både innholds-, infrastruktur-, og kontekstverdier i markedet. Et eksempel på dette er tjenester der informasjonsinnholdet er høyt. Selv om eksemplene Stohr og Viswanathan (1999) nevner primært er basert på samarbeidsavtaler mellom mellomledd, og ikke full funksjonintegring, er det ikke overraskende at det er de informasjonsintegrerende portalene som har kommet lengst med funksjonintegring. Funksjonintegringen kan naturligvis baserer seg på samarbeidsmodeller, men det er liten tvil om at disse aktørene ønsker at funksjonintegringen skal fremstå som sømløs for brukeren. Et eksempel på det kan være at en informasjonsintegrerende portal i sin sammenlikningstjeneste for bestemte produkter gir kjøperen mulighet til å utføre handelen direkte fra søketjenesten under forutsetning av at integrerte (samarbeidende) produsenter, leverandører, transportselskaper (f. eks. FedEx) og oppgjørsformer (f. eks. Visa) velges. Selv om dette enda ikke er utviklet fullt ut ser vi tendenser til en slik utvikling hos visse B2B "market makers" (f. eks. GMSupplyPower) og hos noen store netthandelsportaler (f. eks. AOL). Disse fremstår da for brukeren som sømløst funksjonintegrerte mellomledd.

Verdikjedeintegring og funksjonintegring er de mest utviklede integreringsformene. Mens verdikjedeintegring er en mer fokusert strategi, kan funksjonintegring både være fokusert og udifferensiert. Vi ser ikke mange eksempler på disse integreringsformene foreløpig, men flere forfattere peker på de fordeler tidlige etablerere og etablerere med spesielle kunnskaper om markedet vil ha i voksende markeder (Sarkar et al., 1998; Chircu og Kaufman, 1999). Der økende aggregering ikke gir økt rom for vekst, er funksjonintegring også en aktuell vekststrategi. Også i markeder der informasjonsforvaltningsrollen fokuseres vil det være lettere å integrere ytterligere funksjoner

i samme mellomledd enn å etablere seg basert på spesialiserte funksjoner. Informasjonsintegratorer har derfor et sterkt utgangspunkt for ytterligere funksjonsintegrering. Alle disse forholdene styrker posisjonen til tidlige etablerere og etablerere med markedsromskunnskaper i en funksjonsintegreringsstrategi, mens det svekker posisjonen til helt nye mellomledd som vil etablere seg som funksjonsintegratorer. Hvis Dewan et al.'s (1999) antakelse om økt fokusering og differensiering i alle funksjoner i modne elektroniske markeder er riktige, vil det hemme udifferensiert funksjonsintegrering og styrke fokusert funksjonsintegrering. En nærliggende fokusert integrering vil da være en vertikalt orientert verdikjedeintegrering. Også i dette tilfelle vil ulike markedsrom (f. eks. inndelt geografisk eller etter næring) kunne brukes som utgangspunkt for en undersøkelse av de strukturelle betingelsene og den markedsmodenhet som er nødvendig før funksjonsintegrering kan observeres.

## 5. En taksonomi av integreringsdimensjoner og betingelser

Integreringsdimensjonene i avsnitt 4 danner en typologi av integrering i elektroniske markeder. Det er imidlertid ikke åpenbart hvordan disse dimensjonene vil variere med ulike strukturelle betingelser eller betingelser for intensjonelle valg hos aktørene i markedsrommet. I dette avsnittet presenterer vi en taksonomi som representerer et første steg mot en modell av sammenhengen mellom strukturelle betingelser, intensjonelle valg og integreringsdimensjoner. En illustrasjon av den underliggende modellen vi baserer oss på er vist i figur 5.1. Etter betingelsesmodellene har vi valgt å betegne modellen MAP-IT. Dette også som en indikasjon på at den kan brukes rent praktisk til å avdekke integreringsbetingelsene i et gitt marked eller næring.



Figur 5.1 MAP-IT, en taksonomi av integreringsdimensjoner

I modellen finner vi igjen integreringsdimensjonene fra avsnitt 4 til venstre. Til høyre finner vi betingelsene for integrering. De mellomliggende teoriene i figur 5.1 kan brukes til å forklare hvordan ulike betingelsene vil hemme og fremme integrering langs de ulike integreringsdimensjonene. De teoretiske argumentene er hentet fra litteraturgjennomgangen i avsnitt 2 og 3. Vi skiller mellom fire typer betingelser for integrering. For det første er det

strukturelle betingelser for integrering i det aktuelle *markedet* integratoren opererer. De to mest sentrale markedsrelaterte betingelsene for integrering er markedets fragmentering og behovet for spesifikk kunnskap om markedsrommet. Den andre betingelsen for integrering knytter seg til *aktørene* som opererer i markedet. Slike betingelser kan både være strukturelt bestemt og de kan være resultatet av mer intensjonelle valg hos aktørene. Det er først og fremst kostnadsforhold, integratorens inntektsmodell og mulighetene for å oppnå skalafordeler hos integrator som er aktørspesifikke betingelser for integrering. Den neste typen betingelser er knyttet til *produktene* og deres egenskaper. Vi antar at skillet mellom varer og tjenester, produktets kompleksitet og bestemte sider ved produktenes øvrige egenskaper, slik som f. eks. hvordan produktens egenskaper kan presenteres i markedsrommet eller om de egner seg for differensiering i markedsrommet, er de viktigste betingelsen for integrering. Den siste typen betingelser for integrering knytter seg til de *integrerte transaksjonene*. Vi regner først og fremst transaksjonsrisiko, graden av transaksjonsstandardisering og transaksjonenes frekvens som de mest sentrale transaksjonsspesifikke betingelsene for integrering. I dette avsnittet vil vi utdype og begrunne teoretisk hver enkelt gruppe av integreringsbetingelser.

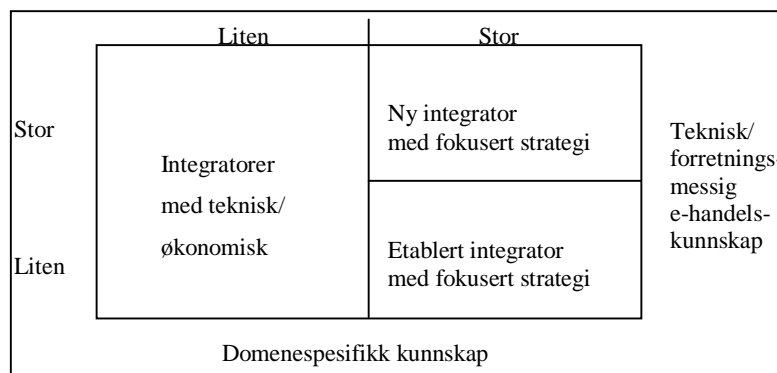
### **5.1 Markedsrelaterte betingelser**

Som nevnt over er det først og fremst markedsfragmentering og behovet for kunnskap som er spesifikk for markedsrommet som er avgjørende for integrering. Med markedsfragmentering menes både antallet kjøpere og selgere og fragmenteringen av mellomledd. Graden av fragmentering på kjøper eller selgersiden vil ha betydning både for hvem som er integreringsorgan og for hvilken integreringsretning vi får. I situasjoner med få, dominante kjøpere eller selgere vil disse representere integreringsorgan og integreringsretningen vil bli vertikal. I situasjoner med lav mellomleddsfragmentering vil disse representere integreringsorgan og vi kan få både vertikale og horisontale integreringsretninger.

Markedsfragmentering har også betydning for hvilken integreringsform vi får. Markeder med få dominante selgere og en fragmentert mellomleddsstruktur vil redusere betydningen av leverandøraggregering (Bailey, 1998), og tradisjonell disintermediering vil sannsynligvis oppstå (Giaglis et al., 1999). I markeder med få dominante kjøpere vil disse kunne skape vertikale markedsrom der de inntar en dominant rolle og vi får "hub"-liknende vertikale markedsrom (Sawhney og Kaplan, 1999). Sarkar et al. (1998) påpeker at også

fragmenteringen av mellomledd er av betydning. I markeder med svært ulike, men få dominante mellomledd vil det være vanskeligere å etablere nye mellomledd basert på integrering. Det vil føre til at mellomledd bygget opp rundt leverandørintegrering vil ha potensiale til å utvikle seg til med mer avanserte integreringsformer, som f. eks. leverandørintegrering, informasjonsintegrering og funksjonsintegrering. Flere forfattere har også vært inne på at effektene av fragmentering kan modereres eller forsterkes av andre strukturelle karakteristika, slik som f. eks. verdiøkningen i mellomleddene (Bailey, 1998) eller betydningen av informasjonsgoder i markedet (Bailey og Bakos, 1997)

Kunnskap som er spesifikk for markedsrommet kan deles inn i tre kategorier. Det er teknisk e-handelskunnskap, forretningsmessig e-handelskunnskap (nettverksøkonomisk kunnskap) og nærings- eller domenespesifikk kunnskap. Med teknisk e-handelskunnskap menes kunnskap om hvordan tekniske løsninger for transaksjonshandtering og integrering i markedsrommet kan realiseres. Slik kunnskap ligger tradisjonelt hos spesialiserte selskaper som arbeider med systemutvikling for elektroniske markeder, men kan også være en del av tradisjonelle aktørers informasjonsteknologiske kunnskap. Tilsvarende kunnskaper om de økonomiske og forretningsmessige sider ved markedsrommet, slik som f. eks. kunnskaper om prissetting, annonsering, distribusjon og samarbeidsformer i markedsrommet kan behandles på samme måte. Normalt finnes slike kunnskaper hos spesialiserte konsulentselskaper, og ikke hos de tradisjonelle aktørene hvis ikke disse har tradisjoner for å operere i markedsrommet. Hvis behovet for teknisk eller forretningsmessig e-handelskunnskap alene er stort og kravet til denne derfor er stort er det rimelig å anta at integreringen vil bli ivarettatt av nye, spesialiserte mellomledd (Sarkar et al., 1998). Det betyr at integreringsorganer oftere vil være mellomledd i slike markeder. Chircu og Kauffman (1999) peker imidlertid på at hvis de teknisk/økonomiske løsningene er lett kopierbare vil fordelene nye mellomledd har som integreringsorganer raskt bli eliminert. Derfor mener de at selv om teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap er viktige, er nærings- eller domenespesifikk kunnskap om markedsrommet sannsynligvis vel så viktig. Normalt er domenespesifikke kunnskaper noe som ligger hos etablerte aktører. Hvis markedsrommet er veldig forskjellig fra markedsplassen kan imidlertid gyldigheten av den domenespesifikke kunnskapen være mindre. I slike situasjoner er det utfordringen fra nye mellomledd som inntar integratorroller er størst. Vi har illustrert situasjonen i figur 5.2



Figur 5.2 Kombinasjoner av kunnskap om markedsrommet

I figur 5.2 ser vi at integratorer som fører en udifferensiert strategi basert på teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap vil vokse frem i markeder der den næringsspesifikke kunnskapen er mindre viktig. Et eksempel på det kan være i B2B-markeder for indirekte materialer. Slike markeder forutsetter liten innsikt om næringen, men de tekniske og forretningsmessige e-handelskunnskapene som trengs for å realisere f. eks. innkjøpssystemer på Internett kan være viktige. Hvis kravet til slike kunnskaper er mindre, men næringsspesifikk kunnskap er viktigere, vil etablerte aktører kunne være integreringsorganisasjoner, men med en fokusert strategi. Den mest spennende situasjonen har vi antakelig der kravene til både tekniske og forretningsmessige og domenespesifikke kunnskaper er store. Der vil vi trolig få fremvekst av nye integratorer med fokuserte integreringsstrategier. Igjen er det viktig at de tekniske eller forretningsmessige løsningene integrator baserer seg på ikke er lett kopierbare. Både da, og hvis løsningene ikke skalerer med nettverkspreget vekst vil etablerte aktører kunne overta funksjonene den spesialiserte integratoren tilbyr.

## 5.2 Aktørrelaterte betingelser

Med aktørrelaterte betingelser mener vi betingelser som har sitt utspring i egenskaper ved enkeltaktører som kjøpere, selgere eller mellomledd i markedsrommet. Vi skiller mellom tre aktørrelaterte betingelser; kostnadsforhold hos aktørene, aktørenes inntektsmodell og grunnlaget for skalafordeler hos aktørene.

I forbindelse med aktørenes kostnader er det tre forhold som har relevans for integrering. Det er den allmene transaksjonskostnadsandelen i aktørenes transaksjoner og endringene i produksjonskostnader og i distribusjonskostnader i markedesrommet i forhold til markedsplassen. Det er særlig Sarkar et al. (1995) som har fremhevet betydningen av transaksjonskostnadsandelen i markedesrommet. Bakgrunnen er at hvis samlede transaksjonskostnader endrer seg i markedesrommet er det sentralt for hvordan aktørene handterer samlingen av transaksjoner. Det betyr at aktører som har relativt høy andel av transaksjonskostnader i forhold til produksjonskostnader er mest berørt i markedesrommet. I en senere artikkel modifierer Sarkar et al (1998) modellen sin, og baserer seg på en todeling av kostnadene knyttet til distribusjon (som vesentlig er transaksjonskostnader). Det man antar er at det bare vil være aktuelt å unnlate å bruke mellomledd hvis koordineringskostnadene knyttet til bruken av disse er enormt store fordi produksjonskostnadene vil være lavere hos mellomleddene. Det er det samme momentet vi har nevnt i forbindelse med kunnskap som er spesifikk for markedesrommet (forretningsmessig e-handelskunnskap). Det vil altså være slik at hvis transaksjonskostnadsandelen er høy og koordineringskostnadene er veldig store, så vil integreringsorganen være selger. I alle andre situasjoner vil integreringsorganen være mellomledd. Derfor vil fremveksten av mellomledd være stor i markedesrommet og disse vil basere sin virksomhet på tradisjonelle og utradisjonelle integreringsformer.

Det er først og fremst Bakos og Brynjolfsson (1997, 1999) som fremhever betydningen av produksjonskostnadsendring og distribusjonskostnadsendring i markedesrommet. De baserer seg på tradisjonell kostnadsteori og egenskaper ved informasjonsgoder. Som gjennomgått i avsnitt 3 hevder de at hvis produksjonskostnadene reduseres dramatisk i markedesrommet (slik som det gjør for informasjonsgoder), så vil nye et mangfold av buntingsstrategier bli lønnsomme. Det gjør at leverandørintegrering vil bli en veldig viktig integreringsform. Det betyr også at informasjonsintegrering får økt betydning som integreringsform. Hvis distribusjonskostnaden reduseres radikalt i markedesrommet (slik som den gjør ved innføring av mikrobetalinger for informasjonsgoder) vil et mangfold av disintegreringsstrategier bli lønnsomme. Det innebærer redusert betydning av tradisjonell leverandørintegrering. Imidlertid kan det danne utgangspunkt for andre typer integrering. Et eksempel på det er ASP-markedet<sup>34</sup> som vokser frem i programvaremarkedet. Det baserer seg enten på faste avgifter eller mikrobetalinger knyttet til faktisk bruk av enkeltstående applikasjoner i stedet for kjøp

---

<sup>34</sup> Application Service Provider

og drift av buntede applikasjoner. Integreringsstrategien til ASP-ene kan både være fokuserte og udifferensierte, men integreringsformene er nye utgaver av de tradisjonelle leverandøraggregeringsformene.

Flere forfattere har pekt på at teorier som baserer seg på at aktørens inntektsmodell er mindre nyttige i forbindelse med analyse av markedsrom fordi mange aktører opererer med trafikkbaserte inntektsmodeller eller inntektsmodeller som kombinerer trafikk, transaksjoner, aksess og lisensiering som inntektsmodell. Dewan, et al. (1999) har spesielt studert fremveksten av portaler i en modell som baserer seg på at inntektsmodellen er trafikkbasert. De konkluderer med at mange markeder vil få en utvikling i retning få store dominerende integratorer med en udifferensert integreringsstrategi og et mangfold av integratorer med fokuserte strategier hvis integrators inntektsmodell er trafikkbasert. Det vil kanskje først og fremst være ulike typer informasjonsintegratorer som har en trafikkbasert inntektsmodell, men det er også forfattere som påpeker at horisontal kundeaggregering må baseres på en uavhengig integrator, og at denne derfor vil måtte basere sin inntektsmodell på trafikk (Chang, et al., 1999). I slike tilfelle er det nærliggende å anta at vi vil få en tilsvarende utvikling som den Dewan et al. (1999) antyder. Reduserte kostnader ved innholdsproduksjon synes heller ikke å endre det utviklingsmønsteret Dewan et al. (1999) antyder.

Den tredje av de aktørorienterte betingelsene er også nært knyttet til kostnadsforholdene og er hvilken type skalafordeler aktøren baserer seg på. Det skilles vanligvis mellom skalafordeler knyttet til volum, til konsentrasjon eller fokusering, og til tid (se avsnitt 2). Tradisjonelle skalafordeler knytter seg til volum, mens skalafordeler knyttet til konsentrasjon ofte er basert på kunnskap om et avgrenset område. Et slikt område kan ta utgangspunkt i de tre kunnskapstypene vi nevnte i avsnitt 5.1; teknisk, forretningsmessig eller domenespesifikk kunnskap. Skalafordeler knyttet til tid er spesielt relevant for markeder med nettverkseffekter, og består i de fordeler tidlige etablerere får i markeder som ekspanderer kraftig som følge av nettverkseffekter. I slike markeder synes tidlig etablerte selskaper å beholde sine markedsandeler hvis de skalerer med markedsveksten. Å være tidlig etablert innebærer derfor en skalafordel, slik at enkelte velger å karakterisere denne typen økonomi som "landkappingsøkonomi" (land grab economics – i flg. William Blair & Co., 1999). Det synes åpenbart at aktører med volumbaserte skalafordeler vil følge en udifferensiert strategi ved eventuell integrering, mens aktører med konsentrasjonsbaserte skalafordeler i utgangspunktet vil følge en fokusert integreringsstrategi. Mens skillet mellom volumbaserte eller



konsentrasjonsbaserte aktører er førende for integreringsstrategien, kan tidsbaserte skalafordeler være avgjørende for integreringsformen. Flere forfattere peker på betydningen av denne skalafordelen i markeder for informasjonstjenester. Spesielt fremheves betydningen av dette for informasjonsforvaltere - informasjonsintegratorer som integrerer informasjon om kjøpere og selgeres egenskaper, og forvalter denne på vegne av aktørene (Kannan, et al, 2000). Effekten vil imidlertid være tilsvarende i alle andre integreringsformer som baserer seg på at nettverkseffekter utnyttes, slik som i horisontal aggregering og i vertikale markedsrom. Dette er alle integreringsformer som baserer seg på utnyttelsen av nettverkseffekter og betydningen av å være tidlig etablert, og det å kunne skalere med overproporsjonal vekst ved disse integreringsformene er nevnt av flere forfattere (bl.a. Kannan et al., 2000; Chircu og Kauffman, 1999).

### **5.3 Produktrelaterte betingelser**

Vi skiller mellom tre ulike produktrelaterte betingelser for integrering. Det er produktkategori, produktkompleksitet og spesielle produktegenskaper med relevans for markedsrommet. I avsnitt 4 utdypet vi det tradisjonelle skillet mellom varer og tjenester med basis i egenskapene ved markedsrommet. Med produktkompleksitet mener vi kompleksitet som kan oppstå som følge av både kompleksitet i produksjonsprosessen og kompleksitet i kjøpsprosessen. Med produktegenskaper med relevans for markedsrommet mener vi i hvilken grad produktet har egenskaper som er spesielt relevante i markedsrommet. Eksempler på slike egenskaper kan være at produktet egner seg for presentasjon i markedsrommet eller at det har andre egenskaper som kan personaliseres i markedsrommet.

Vi har allerede gjennomgått det tradisjonelle skillet mellom varer og tjenester i forbindelse med introduksjonen av typologien i avsnitt 4. Der var skillet mellom varer og tjenester viktig for å forstå forholdet mellom aggregering og integrering. Her er vi opptatt av å modifisere skillet mellom varer og tjenester etter deres informasjonsinnhold. Vi kan starte med en tredeling i varer, tjenester og informasjon. Et eksempel på hver av de tre kategoriene kan være bensin, hjemmehjelpstjenester og aviser. Dette er på mange vis rendyrkede eksempler innenfor hver sin kategori. Hvis alle produkter var rendyrket på denne måten ville skillet mellom varer, tjenester og informasjon være fruktbart for en analyse av integreringskonsekvenser. Imidlertid er det i det minste tre forhold som røkter ved dette. For det første er det at produkter kan ha innslag av både vare, tjeneste og informasjon. En vare

kan leveres med opplæringstjenester og tilhørende kursmateriell og håndbøker. I mange tilfelle er det nettopp supplementet av tjenester og informasjon som differensierer ulike varer. En side av dette er at både varer og tjenester kan ha høyt informasjonsinnhold. Dernest er det at, avhengig av informasjonsinnholdet, så kan produktets digitaliseringsgrad være varierende. Digitaliseringsgraden er en vesentlig produkttegenskap i markedet (se under), og både varer og tjenester med høyt informasjonsinnhold kan ha høy digitaliseringsgrad. Samtidig er det også slik at ikke alle varer og tjenester med høyt informasjonsinnhold har høy digitaliseringsgrad. For eksempel kan en tjeneste ha et høyt digitaliseringspotensiale som ikke er realisert. I finanssektoren er det mange eksempler på slike tjenester. Mange tjenester krever utfylling av manuelle skjemaer, f. eks. for oversending til det offentlige. Slike tjenester ofte har høyt digitaliseringspotensiale som ikke er realisert. Hvis dette potensialet blir realisert og digitaliseringsgraden er høy er integreringspotensialet samtidig stort. Hvis potensialet ikke er realisert, eller mangel på realisering er regulert juridisk eller på annen måte, er integreringspotensialet mindre. Informasjonsinnholdet kan fortsatt være stort, men lav digitaliseringsgrad reduserer integreringspotensialet. Basert på denne drøftingen kan vi altså konkludere med at hvis produktet er ren informasjon er digitaliseringsgraden viktig for integrering. Er produktet varer eller tjenester er informasjonsinnholdet i seg selv viktig samtidig som digitaliseringspotensialet og digitaliseringsgraden er viktig. Hvis digitaliseringspotensialet er stort men ikke realisert kan integrator ta rollen som konverterer og utnytte dette ved å integrere i neste trinn. Veldig mange informasjonsintegratorer har basert seg på dette. Eksempler er digitalisering av produktkataloger for tilrettelegging i sammenlikningstjenester og digitalisering av annonser for tilrettelegging av integrerte søketjenester. Det vil altså være slik at informasjonsinnhold og digitaliseringsgrad vil ha betydning for fremveksten av ulike integreringsformer. Bakos og Brynjolfsson (1997, 1999) nevner spesielt leverandørintegrering og nye former for leverandøraggregering. I motsatt ende av dette bildet kan vi ha varer og tjenester med lavt digitaliseringspotensiale og informasjonsinnhold. Slike vil sjelden danne utgangspunkt for integrering, og vil gjøre at fysiske markedetrom og tradisjonelle mellomledd vil beholde sin struktur. Sarkar et al. (1998) nevner spesielt varer og tjenester som bygger på sosial interaksjon ved kjøp og forbruk. Imidlertid kan varer og tjenester som tilsynelatende har lite digitaliseringspotensiale også danne utgangspunkt for nye integreringsformer gjennom en mer sekundær behovstilfredsstillelse. Eksempler på det er at tjenester som baserer seg på at sosial kontakt kan realiseres i nye former og danne utgangspunkt for horisontal aggregering. Det ser vi f. eks. i nettsteder som integrerer pratetora for ulike emner.

Produktkompleksitet er en viktig betingelse for integrering. Generelt sett er det slik at økt produktkompleksitet vil kreve mer fokuserte integreringsstrategier, mens liten produktkompleksitet kan åpne opp for mer udifferensierte integreringsstrategier. Videre antas det generelt å være slik at høy produktkompleksitet vil kreve domene- eller næringsspesifikke kunnskaper, noe som vil gjøre integreringsretningen vertikal, mens lav produktkompleksitet vil kunne gi grunnlag for mer horisontal integrering både av kjøpere og selgere (Sawhney og Kaplan, 1999). Det kan imidlertid være hensiktsmessig å splitte opp produktkompleksitetsbegrepet noe for å nyansere dette bildet. Tradisjonelt er det slik at produktkompleksitet først og fremst vil skyldes prosesskompleksitet. Det gjelder både varer og tjenester. Komplekse varer har ofte komplekse produksjonsprosesser, men også mindre komplekse varer kan ha komplekse produksjonsprosesser. I en integreringssituasjon som er vertikal vil derfor prosesskompleksitet være mer avgjørende enn produktkompleksitet i seg selv. Et eksempel på det er kjemisk industri. I denne vil prosesskompleksiteten gjøre at vi kan få etablering av vertikale markedsrom for standardiserte produkter og halvfabrikata i verdikjeden, men verdikjedeintegrering vil være mer problematisk. Det samme kan sies om betydningen av horisontale markedsrom i den samme næringen. De standardiserte produktene og halvfabrikataene vil primært ha relevans innenfor kjemisk industri, og derfor vil prosesskompleksiteten forhindre framveksten av horisontale markedsrom eller andre horisontale integreringsformer. Tilsvarende har vi også for tjenester der produksjonsprosessen er kompleks. Det er ofte hevdet at kredittgivning er en finanstjeneste av denne typen. Derfor finner vi ofte underleverandører av standardiserte tjenester i verdikjeden for kredittgivning, men sjelden horisontal integrering av disse. Med horisontal integrering av disse mener vi f. eks. at kredittgivningen kan integreres horisontalt i en tjeneste for all kredittgivning uavhengig av formålet den gitte kreditten skal brukes til. Vi må imidlertid være klar over at prosesskompleksitet kan separeres i enklere og mer standardiserte enkeltprosesser i en disintegrering, og at disse kan reintegreres av nye aktører. Det er noe av det vi ser innefor kredittgivning, selv om integreringen foreløpig ikke skjer på tvers av ulike kredittgivningsformål (eks. kredittkort, forbrukslån, billån og boliglån).

Den andre siden av produktkompleksiteten som er relevant er kjøpsprosessens kompleksitet. Kompleksitet i kjøpsprosessen, spesielt der sosial interaksjon er viktig for kjøpsstøtte (Giaglis et al. 1999) eller der markedsrommet er organisert etter hierarkimodellen (Bailey, 1998), vil generelt gi markedets tradisjonelle aktører bedre forutsetninger for å ivareta møteplass- og

fasiliteringsrollene. På den andre siden har Bailey (1998) også pekt på at søkefunksjonen er sentral når kjøpsprosessen er kompleks. Når søkekostnadene går ned i markedsrommet i forhold til på markedsplassen skulle det tilsi at integratorer som baserer seg på reduksjon av søkekostnader får redusert betydning. Bailey hevder også at reduserte søkekostnader kan gi så mye ny informasjon at det øker behovet for nye typer mellomledd som systematiserer og tilgjengeliggjør denne informasjonen i nye former, særlig hvis kjøpsprosessen er kompleks. Slike mellomledd er normalt informasjonsintegratorer. Et mellomledd kan derfor få endret sin rolle fra leverandøraggregator til informasjonsintegrator i markedsrommet. Også andre har pekt på at det nettopp kan være eksisterende mellomledd som har den domenespesifikke informasjon og kundekunnskap som er nødvendig for å ivareta denne typen integrering når kjøpsprosessen er kompleks (Giaglis et al. 1999). Giaglis et al. påpeker imidlertid at hvis kravet til teknisk eller forretningsmessig e-handelskunnskap er stort og markedet er fragmentert, vil nye typer tjenester f. eks. basert på gjensidig kundevurdering være vel så sentrale som kundekunnskap av den typen etablerte mellomledd sitter med. I en slik situasjon vil uavhengighet være sentralt og gi opphav til horisontal aggregering av kunder som et alternativ. Imidlertid vil det sannsynligvis også da være slik at integreringsstrategien vil være mer fokusert når kjøpsprosessen er kompleks. Derfor vil f. eks. integratorer som baserer seg på kundevurderingstjenester måtte fokusere på bestemte varer og tjenester, og de vil måtte dokumentere at vurderingene er foretatt av "autoriserte" kunder.

Den siste av de produktorienterte betingelsene for integrering er i hvilken grad produktegenskapene er slik at markedsrommet endrer betingelsene for differensiering, personalisering og presentasjon. Vi har valgt å behandle dette spørsmålet i to deler. Det ene som har betydning er knyttet til produktets egenskapsmangfold, mens det andre er knyttet til presentasjonsegenskapene i markedsrommet. I utgangspunktet er produkter med et stort egenskapsmangfold komplekse produkter (selv om ikke nødvendigvis produksjonsprosessen eller kjøpsprosessen er veldig kompleks). Det er imidlertid ikke riktig å si at egenskapsmangfold i seg selv er en viktig betingelse for integrering. Det er heller slik at det er det mangfoldet av egenskaper som kan bearbeides og utnyttes i markedsrommet som er sentralt. Slik bearbeiding og utnyttelse skjer gjerne på to måter. Det ene er ved differensiering. Det skapes ulike utgaver av produktet siktet mot å tilfredsstillere ulike grupper av kunder. Det andre er ved personalisering. Da skapes utgaver individuelt tilpasset den enkelte kunde. Hvis det prisdiskrimineres med dette utgangspunktet svarer dette til andre og tredje grads diskriminering versus første grads diskriminering (Shapiro og Varian, 1999). Både

differensiering og personalisering øker betydningen av informasjonsforvaltningsrollen (Bailey og Bakos, 1997). Normalt er det slik at økt personalisering innebærer en tett kontakt mellom kunde og produsent. Slik er det også i markedsrommet, noe som normalt fremmer disintermediering isolert sett. Imidlertid vil den økte betydningen av informasjonsforvaltningsrollen kunne gi opphav til nye integratorer, først og fremst informasjonsintegratorer. Disse kan ivareta både forvaltnings- og søkefunksjoner. Videre er det slik at økt differensiering og personalisering vil gi mer fokuserte integreringsstrategier på bekostning av udifferensierte. Det er også slik at økt differensiering ofte skjer med utgangspunkt i tjeneste- eller informasjonskomponentene i produktet. Det betyr at leverandørintegrering som integreringsform får større betydning enn leverandøraggregering (Bakos og Brynjolfsson, 1997, 1999). Igjen er det slik at disse effektene ikke er uavhengige av andre betingelser. For eksempel er det rimelig å anta at betydningen av informasjonsforvaltningsfunksjonen er større hvis markedet er fragmentert. Hvis det er få store leverandører er det rimelig å anta at informasjonsforvaltningsrollen ivaretas av produsentene, og ikke av integrerende mellomledd.

I hvilken grad markedsrommet gir nye muligheter for produktpresentasjon er også en sentralt. Produktegenskaper som egner seg for presentasjon i markedsrommet er f. eks. de som kan fremstilles audiovisuelt. Eksempel på en vare, en tradisjonell tjeneste og et informasjonsgode med slike egenskaper kan være en vare der form er en viktig egenskap, en reiselivsdestinasjon og en kinofilm. Markedsrommet gir også nye muligheter for presentasjon av andre typer erfaringsgoder, slik som for eksempel rent digitaliserte informasjonsgoder. Det ser vi i mangfoldet av prøveutgaver med full produktfunksjonalitet som kanskje bare er begrenset til bruk i en viss tid. Andre typer erfaringsgoder egner seg imidlertid i mindre grad for presentasjon i markedsrommet. Imidlertid finner vi mange eksempler på at dette ikke hindrer markedsrommet fra å bli en viktig handelskanal. I mange tilfelle kan produkter prøves eller erfares på markedsplassen for å bli kjøpt i markedsrommet. Nye typer brukerutstyr som håndholdte WAP-telefoner og PDA-er fremmer også denne integreringen av markeds plass og markedsrom.

At produktene har presentasjonsegenskaper som egner seg for markedsrommet vil i utgangspunktet virke disintermedierende fordi betydningen av den tradisjonelle leverandøraggregeringsformen reduseres. Likevel kan dette motvirkes hvis utnyttelsen av presentasjonsegenskapene krever kunnskaper som er spesifikke for markedsrommet (tekniske

eller forretningsmessige e-handelskunnskaper). Eksempler på det kan være produkter som setter store krav til grafisk design i forbindelse med presentasjonen i markedet (eks. produkter som må visualiseres tredimensjonalt), eller som betinger store investering i presentasjons- og distribusjonsteknologi (eks. "streaming" av musikk og video). I disse tilfellene vil mellomledd kunne vokse frem som etablerer seg med utgangspunkt i stordriftsfordeler knyttet til kunnskap om presentasjon og formidling i markedet. Her er altså mellomleddet integreringsorgan. Slike mellomledd vil kunne utvikle seg i horisontal integreringsretning, men kan likevel føre enten fokuserte eller mer udiffereensierte integreringsstrategier. Denne typen integratorer erstatter ofte tradisjonelle leverandøraggregatorer. Et eksempel på det er at platebutikker eller videoutleiebutikker erstattes av "streaming"-integratorer i markedet (f. eks. FreeTrax<sup>35</sup>).

#### **5.4 Transaksjonsrelaterte betingelser**

Med transaksjonsrelaterte betingelser mener vi betingelser for integrering som er knyttet til den enkelte transaksjon. Vi har imidlertid både i innledningen og gjennom avsnitt 2 og 3 forsøkt å vise at man bør betrakte transaksjoner som samhandling mellom aktører i markedet som direkte eller indirekte er relatert til anskaffelse av et gode. Med utgangspunkt i en slik forståelse av transaksjonsbegrepet er det tre forhold som er av betydning for integrering. Det er transaksjonsrisiko, graden av transaksjonsstandardisering og transaksjonsfrekvens.

I forbindelse med transaksjonsrisiko er to forhold avgjørende for integrering. Sett fra aktørens side er det usikkerhet forbundet med transaksjonssvik og innlåsing. Risikoen knyttet til disse forholdene er svært avhengig av transaksjonsspesifisiteten. Selv om sannsynligheten for transaksjonssvik eller innlåsing er til stede er dette nødvendigvis ikke et problem. Er det imidlertid foretatt spesifikke investeringer knyttet til en bestemt transaksjon blir behovet for transaksjonssikring et helt annet. I transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1985) brukes disse prinsippene til å angi hvilke styringsformer som er optimale under ulik transaksjonsrisiko. Teorien kan også brukes i forbindelse med integrering. Hvis transaksjonsrisikoen er høy vil aktørene ønske integreringsmodeller som reduserer transaksjonsrisikoen og øker kontrollen med transaksjonen. I vår kategorisering tilsier det at i transaksjoner med høy transaksjonsrisiko foretrekkes hierarkimodellen som

---

<sup>35</sup> <http://www.freetrax.com/>

integreringsmodell. Vi betrakter integreringsmodellen hierarki slik den er presentert i avsnitt 4 og styringsformen hierarki som to sider av samme måte å gjennomføre transaksjoner på. Flere forfattere er inne på at transaksjonsrisikoen generelt sett er større i markedet enn på markedsplassen. Ut over det vi har påpekt for integreringsmodellen påpeker disse at risikoreduksjonsfunksjoner derfor blir viktigere i markedet enn på markedsplassen. Det kan skape grunnlag for fremvekst av nye mellomledd som primært baserer seg på å ivareta risikoreduksjonsfunksjoner (Bailey og Bakos, 1997), eller det kan føre til at aktører vil søke å integrere risikoreduksjon i sitt funksjonsspekter (Clark og Lee, 1999). Det betyr altså at funksjonsintegrering basert på risikoreduksjon vil være vanlig ved gjennomføring av transaksjoner med høy risiko og spesifikkhet. Clark og Lee (1999) hevder også at høy transaksjonsrisiko tvinger frem økt fokusering. Det skulle tilsi at transaksjonsrisiko også har betydning for integreringsstrategien. Det er også verdt å påpeke at med vårt transaksjonsbegrep, vil tjenester for reduksjon av transaksjonsrisiko blant annet inkludere tjenester for erfaringsdeling, produktkritikk og forhindring av innlåsing, noe som ofte ellers realiseres med horisontal kundeaggregering som integreringsform.

Selv om nye aktører kan basere sin eksistens på å ivareta risikoreduksjonsfunksjoner og tradisjonelle aktører vil søke å funksjonsintegrere risikoreduksjon vil allmene inngrep for å redusere transaksjonsrisiko være både viktig og nødvendig. Slike inngrep vil redusere betydningen av spesialiserte aktører med risikoreduksjon som hovedfunksjon og betydningen av å funksjonsintegrere risikoreduksjon. Inngrepene kan gjennomføres som strukturelle tiltak aktørene gjennomfører i fellesskap, eller det kan være regulatoriske inngrep som det offentlige gjennomfører. Et eksempel på et tiltak av den første kategorien er innføringen av en sertifiseringsordning f. eks. for nettbutikker. I Norge er en slik ordning (Nsafe) innført i regi av samarbeidsorganet Eforum<sup>36</sup>. Et eksempel på et tiltak av den andre kategorien er innføringen av en lovgivning som tar hensyn til den transaksjonsrisiko som finnes i markedet. I Norge er innføringen av den nye personopplysningsloven et eksempel på et slik inngrep.

Det er ikke bare regulatoriske inngrep som kan virke risikoreduserende. Også transaksjonsstandardisering kan betraktes som risikoreduserende. Transaksjonsstandardisering

---

<sup>36</sup> <http://www.eforum.no>

kan ha sitt opphav i transaksjonsstandarder i næringen, slik som f. eks. OFX eller OBI<sup>37</sup>, eller som følge av at aktørene selv har tatt initiativ til en avtale om standardisering. Hvis aktørene selv har tatt initiativet er det viktig at standardene som utvikles er åpne hvis de skal virke risikoreduerende. Transaksjonsstandardisering forhindrer innlåsing til en leverandør eller avtaker, men denne typen standardisering har også betydning for muligheten til å integrere transaksjoner. Transaksjonsstandardiseringen er delvis bestemt av i hvilken grad det eksisterer transaksjonsstandarder i den aktuelle næringen, og i hvilken grad aktører i næringen har sluttet seg til disse. Ved høy grad av transaksjonsstandardisering kan både etablerte og nye aktører lettere integrere transaksjonen med andre transaksjoner. Derfor har transaksjonsstandardiseringen betydning for hvilken integreringsmodell vi får. Hvis standardiseringen er liten er det vanskelig å få til den type sømløs integrering som agent- og dirstibutørmodellen forutsetter, og integrator må basere seg på mediatormodellen og manglende sømløshet. Dernest har standardiseringen betydning for hvem som er integrasjonsorganisasjon. Hvis standardiseringen er høy er det mye enklere for mellomledd å ta initiativ til integrering, mens lav standardisering og proprietære regler for transaksjonsgjennomføring kan gjøre det lettere for eierne av dette ”regelsettet” å ta slike initiativ. Et eksempel på det er at store kjøpere tar integreringsinitiativ basert på kontroll med proprietære EDI-løsninger for transaksjonsgjennomføringen. Til sist har standardiseringen også betydning for hvilken integreringsform vi får. Både informasjonsintegrering, verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering forutsetter i utgangspunktet høy grad av transaksjonsstandardisering. Hvis standardiseringen imidlertid forutsetter teknisk eller forretningsmessig e-handelskunnskap, eller markedet åpner for nye transaksjonsstandardiseringsmetoder, kan også det danne utgangspunkt for nye mellomledd som integrerer transaksjonsstandardisering som en del av de funksjoner de ivaretar. Slik standardisering kan skje ved at mellomleddet utvikler standarder og ivaretar konvertering som en del av sitt funksjonsspekter. Det er blant annet denne typen tjenester som mySAP-Marketplace og CommerceOne’s MarketSite funksjonsintegrerer.

Den andre av de transaksjonsorienterte betingelsene for integrering baserer seg i likhet med transaksjonsrisiko også på transaksjonskostnadsteori. Som andre dimensjon i Williamsons klassifikasjonssystem brukes dimensjonen transaksjonsfrekvens (Williamson, 1985). Williamson skiller særlig mellom gjentatte og enkeltstående transaksjoner, og hevder at hvis

---

<sup>37</sup> Open Financial eXchange, Open Buying on the Internet.



transaksjonsspesifikkheten er liten er frekvens ikke avgjørende. Er transaksjonsspesifikkheten større er frekvens imidlertid svært viktig for valg av styringsform og styringsmekanisme. I transaksjoner hvor spesifikkheten er høy velges styringsmekanismer som gir mer kontroll med transaksjonen. Vi kan eksemplifisere situasjonen for en produsent et stykke opp i verdisystemet. I valg av underleverandører for transaksjoner med lav frekvens, slik som f. eks. indirekte materialer kan produsenten velge å bruke horisontale markedsrom. Slike markedsrom kan ivaretas av leverandøraggregatorer i markedsrommet som fører en uddifferensiert integreringsstrategi. For direkte materialer er transaksjonsfrekvensen høy, og der vil produsenten velge mer nyanserte kilder avhengig av transaksjonsspesifikkheten. For lite transaksjonsspesifikke materialer med høy frekvens kan produsenten velge vertikale markedsrom med børsfunksjonalitet, mens materialer med høyere transaksjonsspesifikkhet vil styres i vertikale markedsrom med mulighet for å implementere strategiske avtaler. I dag har de fleste velutviklede vertikale markedsrom slik funksjonalitet. For direkte materialer med høy frekvens og enda høyere transaksjonsspesifikkhet vil kanskje produsenten lage strategiske avtaler utenfor markedsrommet, og heller styre systemintegreringen gjennom EDI-løsninger for å få enda større kontroll med leverandøren. Vi ser altså at transaksjonsfrekvensen spiller sammen med transaksjonsspesifikkhet når vi skal avgjøre hvilke integreringsformer vi får. De samme forholdene er også avgjørende for integreringsmodellen. I situasjoner med lav frekvens vil integreringsmodellen oftere være basert på mediatormodellen, mens distributør, og særlig gierarkimodellen benyttes for transaksjoner med høy frekvens. Også her spiller imidlertid transaksjonsspesifikkheten inn, noe som f. eks. kan forklare hvorfor E\*trade bruker ulike integreringsmodeller samtidig slik vi viste i avsnitt 4. I eksemplet over viste vi også hvordan transaksjonsfrekvens spiller sammen med transaksjonsspesifikkhet i spørsmålet om integreringsretningen blir horisontal eller vertikal. Vertikal integrering vil primært finne sted for transaksjoner med høy frekvens og moderat til høy transaksjonsspesifikkhet. Det er også lite sannsynlig at mellomledd vil kunne være integreringsorganer i transaksjoner som har høy frekvens hvis markedet er preget av få kjøpere og selgere. I slike situasjoner hevder bl.a. Bailey og Bakos (1997) at disintermedieringseffekten vil være størst, og dermed reduseres altså sannsynligheten for å finne mellomledd som integreringsorganer.

## 5.5 Om avhengighet mellom betingelser

Det er naturligvis ikke slik at de markedsrelaterte, aktørrelaterte, produktrelaterte og transaksjonsrelaterte betingelsene er uavhengige av hverandre. Det vil altså f. eks. ikke være empiriske kombinasjoner av alle mulige markedsrelaterte betingelser, med alle mulige aktørrelaterte betingelser. Det vil heller ikke være slik at betydningen av en strukturell betingelse er uavhengig av andre strukturelle betingelser. Vi så et eksempel på dette i avsnitt 5.3, der betydningen av kjøpsprosessens kompleksitet tilsa at etablerte mellomledd ville ha det beste kunnskapsmessige utgangspunktet for integrering av f. eks. rådgivingstjenester. Imidlertid blir situasjonen annerledes hvis mellomleddene er svært fragmentert. Det vil øke betydningen av søkefunksjoner og danne grunnlag for horisontal integrering f. eks. basert på integrering av kundevurderingstjenester. Et annet eksempel var at betydningen av at produkter kunne personaliseres er størst for informasjonsforvaltningsfunksjonene der markedet er fragmentert, og derfor primært gir opphav til slike informasjonsintegratorer i fragmenterte markeder. Et tredje eksempel så vi i avsnitt 5.4 der betydningen av transaksjonsfrekvens delvis er betinget av at antallet kjøpere og selgere. Et neste steg i utviklingen av den taksonomien som er skissert i figur 5.1 ville derfor være å se nærmere på disse avhengighetsforholdene. Det ville bringe taksonomien ytterligere ett steg mot en teori. I det nye og svært lite empirisk studerte feltet vi prøver å utvikle modeller for her velger vi imidlertid foreløpig å begrunne vår taksonomi ut fra hver enkelt betingelse og dimensjoner knyttet til disse betingelsene. Vi vil i avsnitt 6 gi et eksempel på hvordan taksonomien kan benyttes til å analysere de strukturelle betingelsene for integrering i en næring – finansnæringen, men gjør det med de reservasjoner vi har nevnt over knyttet til avhengighet mellom betingelser og betingelsesdimensjoner i taksonomien.

## 6. Anvendelse av taksonomien i finansnæringen

Mens 1998 var det store "Portal-året" i USA, ga 1999 mange indikasjoner på at portalstrategien ikke nødvendigvis er en universell integreringsstrategi som bør følges av alle. Disney trappet sin portalstrategi betydelig ned, og analyseselskapene ga indikasjoner om at selskaper med rendyrket portalstrategi ville bli utsatt for knivskarp konkurranse som ville tvinge frem mer fokusering. I Norge ble 1999 det store "Portal-året", og trenden ser enda ikke ut til å være helt over. Senest 28. mars ble nok en portal lansert, denne gang for landbruket<sup>38</sup>. Tanken er at brukeren primært vil forholde seg til én integrator og at det er denne integratoren det gjelder å posisjonere seg som. Også bankene har gitt indikasjoner om å ønske å spille denne rollen (Allen, 1999). Basert på gjennomgangen av teori, typologien i avsnitt 4 og taksonomien i avsnitt 5 har vi forsøkt å vise at integrering er et komplekst fenomen. Vi har også vist at mange integreringsformer vil være relevante samtidig som vi vil få et mangfold av integratorer både avhengig av strukturelle betingelser og hvordan aktørene velger å forholde seg under markedsrommets modning. I dette bildet er det åpenbart at portalstrategien på langt nær er den eneste mulige, og riktige, integreringsstrategien. I dette avsnittet vil vi bruke taksonomien fra avsnitt 5 i finansnæringen som et eksempel. Vi vil gjennomgå hvordan de strukturelle særtrekkene i ulike deler av næringen vil fremme og hemme ulike integreringsformer og søke å belyse dette gjennom noen empiriske eksempler fra det amerikanske og norske markedet for privatpersoners finanstjenester. Gjennomgangen er ikke på noen måte ment som en fullstendig analyse av finansnæringens integreringsbetingelser, men gir et *eksempel* på bruken av taksonomien på utvalgte markeder i en gitt næring.

### 6.1 Finanstjenester

Prosjektet "Global Financial System" definerer seks funksjoner for det finansielle systemet (se Methlie, Christensen og Nysveen, 1997). Det er betalingstjenester ved handel, oppsamling av midler for finansiering, kapitalplassering, risikostyring, prisinformasjon og handtering av incentivproblemer i finansielle kontrakter. I markedet for private finanstjenester er det først og fremst de fire første funksjonene som er sentrale. For å ivareta disse funksjonene tilbyr institusjonene finanstjenester som f. eks. betalingstjenester, finansieringstjenester for privatpersoner, spare- og plasseringsprodukter, og risikoreduksjonstjenester, slik som f. eks.

---

<sup>38</sup> Siden da har det kommet til enda flere, f. eks. for transportsektoren.

livsforsikring. I den følgende gjennomgangen konsentrerer vi oss i det alt vesentlige om finanstjenesteleverandører som leverer tjenester innenfor disse fire funksjonsområdene. Det er også slik at aktørene innenfor disse funksjonsområdene varierer noe i ulike geografiske deler av markedet. I USA hindrer også lovverket tjenesteleverandørene fra selvstendig å tilby produkter innenfor alle fire funksjonsområdene. Eksempler på det er at aksjehandel på vegne av klienter avgrenses til aksjemeglere og at betjening av forsikringsmarkedet avgrenses til selskaper med lokale representanter i hver stat. Deler av denne reguleringen er imidlertid i ferd med å bli fjernet til fordel for økt liberalisering (eks. H.R. 10 som gir bankene anledning til å tilby full verdipapirhandel). Også i Norge har det vært regulatoriske grenser for tjenesteleverandørenes muligheter til å tilby tjenester i alle funksjonsområdene. Også hos oss har en liberalisering funnet sted, men det tar tid å endre innarbeidede atferdsmønstre, slik at mange av de tidligere skillene fortsatt finnes. Liberalisering av finansmarkedene kan altså virke i integrerende retning. Imidlertid ser vi også eksempler på at liberaliseringen virker i disintegrerende retning. Et eksempel på det er oppløsning av forholdet mellom "funding" og utlån som f. eks. verdipapirisering skaper (se Methlie, Christensen og Nysveen, 1997).

En analyse av markedet for privatpersoners finanstjenester bør gjennomføres med utgangspunkt i at betingelsene for integrering vil kunne være forskjellige i de ulike funksjonsområdene. Ideelt sett bør analyse av integrering ta utgangspunkt i en inndeling funksjonsområder som har svært ulike integreringsbetingelser. Siden denne inndelingen ikke er kjent før analysen starter, må man imidlertid basere inndelingen på andre kriterier. I vår analyse av finansnæringen tar vi derfor utgangspunkt i funksjonsområdene beskrevet over. Vi gjennomgår integreringsbetingelsene i hver del av næringen, og eksemplifiserer analysen ved en gjennomgang av noen konkrete eksempler på integratorer innen hver del. Dette er illustrert i figur 6.1.

Funksjon	Marked	Eksempel
Betalingsformidling	Regningspresentasjon, og -betaling	TransPoint
Finansiering	Kredittkort	NextCard
Kapitalplassering	Privatpersoners aksjehandel	E*trade
Risikostyring	Finansiell rådgivning og styring	Intuit

Figur 6.1. Finanstjenester som drøftes

Med utgangspunkt i betalingsformidling drøfter vi markedet for regningspresentasjon og betaling. Med utgangspunkt i finansieringsfunksjonen drøfter vi markedet for kredittkort. Med

utgangspunkt i kapitalplasseringsfunksjonen drøfter vi markedet for privatpersoners aksjehandel, og med utgangspunkt i risikostyringsfunksjonen drøfter vi markedet for finansiell styring og rådgivning. Eksempeldrøftingen tar så utgangspunkt i et konkret integratoreksempel fra de ulike markedene. For betalingstjenester drøfter vi integrasjon med utgangspunkt i betalingstjenesteintegratoren TransPoint<sup>39</sup>. I kredittkortmarkedet drøfter vi integrasjon eksemplifisert gjennom kortutstederen NextCard<sup>40</sup>, mens markedet for privatpersoners aksjehandel drøftes med utgangspunkt i nettmegleren E\*trade<sup>41</sup>. Til slutt vil integrasjon i markedet for finansiell rådgivning og styring bli drøftet med utgangspunkt i rådgivnings- og programvareselskapet Intuit<sup>42</sup>.

## 6.2 Integreringsbetingelser i de ulike delene av næringen

Integreringsbetingelsene i de ulike delene av næringen vi har valgt ut er relativt forskjellige. I gjennomgangen har vi også sett at det er enkelte forskjeller på de amerikanske og norske betingelsene. Disse forskjellene kan også delvis forklare de forskjellene vi finner i integrering mellom landene. Imidlertid kan nok også mange av forskjellene forklares med en høyere modenhetsgrad i den amerikanske finansnæringen. Vi kan oppsummere forskjellene i integreringsbetingelser i de fire forskjellige delene av næringen som i figur 6.2.

---

<sup>39</sup> <http://www.transpoint.com>

<sup>40</sup> <http://www.nextcard.com>

<sup>41</sup> <http://www.etrade.com>

<sup>42</sup> <http://www.intuit.com>

Betingelser	Regnings- presentasjon, og - betaling	Kredittkort	Privatpersoners aksjehandel	Finansiell rådgivning og styring
Markeds- fragmentering	Antall kjøpere stort. Hierarki- modell med noen få nye mellomledd	Mange kjøpere, få selgere. Banker og andre kortutstedere mellomledd (noe fragmentert)	Mange kjøpere, få børser som selgere. Banker og meglere fragmenterte mellomledd	Mange kjøpere. Mange selgere, men skjevfordelt. Lite utbredt med mellomledd (hierarkimodell)
Markeds- romskunnskap	Teknisk høy, markedsrom lav, næringsspes. moderat	Teknisk høy, markedsrom moderat, næringsspes. moderat	Teknisk moderat, markedsrom moderat, næringsspes. høy	Teknisk lav, markedsrom høy, næringsspes. høy
Kostnads- forhold <sup>43</sup>	TA - høy, PE - reduksjon, DE - reduksjon	TA - høy, PE - reduksjon, DE - liten	TA - høy, PE - reduksjon, DE - reduksjon	TA - lav, PE - liten/stor reduksjon, DE - stor reduksjon
Inntektsforhold	Transaksjonsbasert	Transaksjonsbasert	Transaksjonsbasert	Blandet modell
Skalaøkonomi	Volum	Volum	Volum, noe fokusering	Fokusering
Produktkategori	Primært tjeneste	Produkt/tjeneste- kombinasjon	Tjeneste	Informasjons- tjeneste
Produkt- kompleksitet <sup>44</sup>	P - høy, K - lav	P - høy, K - moderat	P - moderat, K - variert	P - høy, K - høy
Produkt- egenskaper <sup>45</sup>	E - lav, P - høy	E - høy, P - lav	E - lav, P - høy	E - høy, P - høy
Transaksjons- risiko <sup>46</sup>	T - asymmetrisk <sup>47</sup> , R - få	T - moderat, R - få	T - liten, R - få	T - høy, R - få
Transaksjons- standardisering <sup>48</sup>	T - moderat, P - ja /nei <sup>49</sup>	T - moderat, P - ja	T - moderat, P - nei	T - liten, P - ja
Transaksjons- frekvens <sup>50</sup>	F - høy, V - stort, S - høy	F - høy, V - lite, S - høy	F - moderat, V - moderat, S - noe	F - liten, V - moderat, S - ingen

Figur 6.2 Betingelser for integrering

Som vi ser av figur 6.2 er de enkelte deler av næringene bare like med hensyn på en eller noen få integreringsbetingelser. Det gjør at integreringsgraden vil variere noe, men først og fremst

<sup>43</sup> TA = transaksjonskostnadsandel, PE=produksjonskostnadsendring, DE=distribusjonskostnadsendring

<sup>44</sup> P= prosesskompleksitet, K= kjøpsprosesskompleksitet

<sup>45</sup> E=egenskapsmangfold, personaliseringsgrad og differensieringsgrad, P=presentasjonspotensiale i markedsrommet

<sup>46</sup> T=transaksjonsspesifikkhet og innlåsningspotensiale, R=regulatoriske inngrep for å redusere transaksjonsrisiko

<sup>47</sup> Transaksjonsrisikoen hos regningsbetaler er lav, hos regningsutsteder moderat og hos tjenesteleverandør høy p.g.a. transaksjonsspesifikkhet.

<sup>48</sup> T=transaksjonsstandarder i næringen, P=proprietære transaksjonsløsninger hos aktørene

<sup>49</sup> I USA er det stor tilslutning til åpne standarder som OFX 1.0, 1.5, 1.6, og etterhvert OFX 2.0 og IFX. I Norge mangler denne typen åpne standarder fullstendig.

<sup>50</sup> F=transaksjonsfrekvens, V=transaksjonsvolum, S=systemintegrering av transaksjoner

gjør det at de enkelte integreringsdimensjonene er forskjellige i de ulike delene av næringen. Vi gjennomgår de fire delene av næringen og drøfter integreringsbetingelsene. I hvert avsnitt drøfter vi også konsekvensene dette har for integreringsdimensjonene i MAP-IT modellen. Til slutt oppsummere vi i tabellform hvilke konsekvenser variasjon i integreringsbetingelsene mellom de ulike delene av næringen får for de ulike integreringsdimensjonene.

### 6.2.1 Regningspresentasjon- og –betaling

Regningspresentasjon preges i dag av papirbaserte løsninger der faktura utstedes av den enkelte tjeneste- eller produktleverandør og sendes til betaler. Betaling finner sted ved bruk av et mangfold av tjenester. I Norge dominerer ulike giro-baserte tjenester basert på kasse, brev, telefon eller nettbank. I USA finnes tilsvarende tjenester, men sjekkbaserte løsninger brukes i tillegg. Hvis vi først konsentrerer oss om betalingssiden finner vi mange kjøpere som ikke er organisert horisontalt. Det gjelder både på betalingssiden (typisk forbrukere) og på mottakssiden (typisk bedrifter). Mangelen på horisontal organisering på mottakssiden er i denne sammenheng spesielt viktig. Det er relativt få store leverandører som er representert ved det Bailey (1998) betegner hierarkimodellen. Det er altså få eller ingen mellomledd i tradisjonell forstand. Kravene til teknisk e-handelskunnskap er store, mens kravene til øvrig markedsromskunnskap er små. Kravene til nærings- eller domenespesifikk kunnskap er relativt moderate da det er liten variasjon i tjenestebehovet mellom kjøpere.

Leverandørens inntektsmodell er transaksjonsbasert med noe prisdiskriminering på ulike transaksjonsformer. Betalingssystemer av denne typen baserer seg i stor grad på kostnadsfordeler ved volum, noe organiseringen av tjenestene gjennom betalingsentraler vitner om. Produktets marginale produksjonskostnader er omtrent lik null og hoveddelen av kostnadene er transaksjonskostnader. Ved en overgang til markedsrommet er det rimelig å anta at både produksjons- og distribusjonskostnader blir redusert.

Betalingstjenester av denne typen er primært en tradisjonell tjeneste med høyt informasjonsinnhold. Kompleksiteten i produksjonsprosessen er høy, mens kjøpsprosesskompleksiteten er relativt lav. Siden det er liten variasjon i tjenestebehovet er mulighetene for differensiering og personalisering små i selve betalingstjenesten. Det er noe differensiering basert på leveringsform (kasse, brev, telefon, nett). Imdlertid er presentasjonspotensialet for levering i markedsrommet meget stort (og foreløpig uutnyttet).

For regningsbetaler knytter transaksjonsspesifikkheten seg først og fremst til bruken av konti, mens det er liten innlåsningsrisiko knyttet til selve tjenesten fordi den er standardisert. For regningsutsteder representerer imidlertid tjenesten en viss transaksjonsspesifikkhet, og dermed transaksjonsrisiko, og transaksjonsstandardisering vil være ønskelig sett fra regningsutsteders side. Det har vært få eller ingen regulatoriske inngrep knyttet til transaksjonsrisiko. Slike har tradisjonelt vært basert på avtaler mellom aktører i næringen. Nylig har imidlertid en ny "Lov om betalingssystemer m.m." blitt vedtatt i Norge. Denne tar i større grad hensyn til finanstjenestebrukernes transaksjonsrisiko, men transaksjonsrisiko sett fra kundens side i denne typen systemer er ikke noe stort poeng. For tilbyder av denne tjenesten er derimot transaksjonsrisikoen høy siden investeringer i betalingssystemer er transaksjonsspesifikke. Det samme gjelder sannsynligvis også systemer for regningspresentasjon.

Det eksisterer standarder for transaksjonene, men i Norge er dette ikke åpne standarder. I USA er imidlertid situasjonen en annen. Der finnes åpne standarder i markedsrommet for regningsbetaling og andre transaksjoner gjennomført i nettbanker. Det gjør blant annet at andre aktører enn banker kan tilrettelegge for gjennomføring av banktransaksjoner med egne grensesnitt uavhengig av bankenes nettbankgrensesnitt. Muligheten brukes bl.a. av leverandører av programvare for personlig finansiell planlegging (f. eks. Microsoft Money og Quicken). I USA er slike standarder et resultat av samarbeid mellom programvareselskaper, tjenesteleverandører og banker. Det har trolig hatt stor betydning for at integreringsgraden er høyere i USA enn i Norge.

Basert på vår taksonomi skulle mangelen på markedsfragmentering tilsi at finanstjenesteleverandørene vil være integreringsorganer og at integreringsretningen blir vertikal. Siden kravene til forretningsmessig e-handelskunnskap er relativt små er det lite som indikerer at nye mellomledd vil tre inn i rollen som integreringsorganer. Kravet til teknisk e-handelskunnskap er også delvis betinget av teknisk kunnskap om selve betalingstjenestene, noe som tilsier at eksisterende tilbydere har de beste forutsetningene for å ta integreringsinitiativ. I kontrast til dette står mange av de aktørorienterte betingelsene. Først og fremst er det transaksjonskostnadsandelen og betydningen overføring til markedsrommet har for både reduserte produksjons- og distribusjonskostnader som peker i en annen retning enn de markedsorienterte betingelsene. Høy transaksjonskostnadsandel og reduserte produksjons-



og distribusjonskostnader peker i retning av nye former for tjenesteintegrering. Slik tjenesteintegrering kan skje på tvers av tradisjonelle tjenestegrenser, og kan gi opphav til at nye inntektsmodeller kan bli lønnsomme og at andre kostnadsfordeler enn tradisjonell skalaøkonomi kan bli viktige. Ved denne typen tjenesteintegrering er også kravene til markedsromkunnskap større, slik at mellomledd som baserer seg på slik kunnskap kan oppstå som tjenesteintegratorer. Produktkompleksiteten er generelt ikke høy, men den delen av produktkompleksiteten som knytter seg til produksjonsprosessen er høy. I en slik situasjon blir graden av transaksjonsstandardisering svært viktig. Videre er differensieringsgraden for produktet i markedsrommet forholdsvis liten, noe som taler for at integreringsstrategien vil være udifferensiert. Det som imidlertid er mest sentralt av produktegenskapene er at betalingstjenester har et helt nytt presentasjonspotensiale i markedsrommet. På betalingssiden gjelder det både integrasjon av regninger fra et mangfold av utstedere, integrering av varslingstjenester for regningspresentasjon, anledning til detaljspesifikasjon av regningsinnholdet, og muligheter for å velge blant forskjellige betalingsformer ved betaling av regninger. De første tre av disse forholdene indikerer et uutnyttet potensiale for integrasjon som ikke er ivaretatt av dagens leverandører av tjenester for regningsbetaling. Potensialet ved valg mellom betalingsformer indikerer at tjenesten muligens bør leveres av aktører som kan integrere eksisterende betalingsløsninger. Også på mottakssiden er det et stort uutnyttet presentasjonspotensiale knyttet til merkevarebygging og kryssalg via regningspresentasjon. Dette presentasjonspotensialet er like stort for leverandøren av en betalingstjenesten (f. eks. banken), men utviklingen av integrerte tjenester for regningspresentasjon og –betaling kan gjøre at leverandørens mulighet for merkevarebygging og kryssalg blir svekket, og at regningsutsteders muligheter blir styrket (Ouren et al., 1998). Det er derfor ikke gitt at de eksisterende leverandørene av betalingstjenester vil være leverandører av integrerte regningspresentasjons-, og betalingstjenester. I USA ser vi f. eks. framveksten av integratorer for regningspresentasjon og –betaling som ikke har sitt utspring i de tradisjonelle leverandørene av denne typen tjenester. Et eksempel på det er integratoren TransPoint som drøftes under.

Av de transaksjonsorienterte betingelsene står transaksjonsstandardisering i en særstilling. Mangel på åpen transaksjonsstandardisering er et middel til innlåsing av kunder og hemmer fremveksten av nye integratorer i sin alminnelighet. En av grunnene til mangel på åpen transaksjonsstandardisering kan være den asymmetrisk fordelte transaksjonsrisikoen mellom leverandør av tjenesten og kjøper av tjenesten. For *presentasjonstjenester* finnes liten eller

ingen transaksjonsstandardisering. Dette representerer en fare for innlåsing av regningsutsteder. MAP-IT modellen predikerer at dersom transaksjonsstandardisering ikke finnes på presentasjonstjenesten, må denne løses med en integreringsmodell som gir regningsutsteder transaksjonskontroll. Normalt vil det være mediatormodellen. For *betalingstjenester* av den typen vi ser på her er det høy grad av transaksjonsstandardisering, men dette er proprietære standarder som kontrolleres av de eksisterende leverandørene av tjenester. I USA finnes mer åpne standarder for slike transaksjoner, noe som medfører at nye mellomledd lettere kan ta integreringsinitiativ og bruke leverandørintegrering som integreringsform. Hvis de tradisjonelle aktørene tilbyr betalingstjenester i markedet, skaper det muligheter for nye integratorer. Et eksempel på det er integratorer som utnytter VerticalOne's systemer<sup>51</sup> som kan brukes til å gi felles adgang til ulike betalingstjenester fra ett og samme grensesnitt. En tjenesteintegrator kan ved å bruke dette systemet og omgå problemene med proprietære løsninger<sup>52</sup>. Likevel er mangelen på åpne transaksjonsstandarder er middel til innlåsing, og et hinder for etablering av nye integratorer.

### 6.2.2 Kredittkort

Kredittkorttjenester domineres av noen få internasjonale korttilbydere (f. eks. Visa, Europay) og noen flere nasjonale (f. eks. Kjøpekort, Multikort). I finansnæringsssammenheng er det de internasjonale korttilbydere som har størst betydning<sup>53</sup>. I dette markedet opererer bankene som kortutstedere med mer eller mindre selvstendig prispolitikk på korttjenestene. Bankene kan derfor betraktes som mellomledd i kredittkortmarkedet. Et unntak er American Express som for det meste er representert ved hierarkimodellen<sup>54</sup>. Vi velger i denne gjennomgangen å konsentrere oss om internasjonale kort der bankene er kortutstedere. Denne modellen er lik både i Norge og USA, selv om kortutstederne i USA er konsentrert til noe færre profilerte banker og at det også finnes kortutsteder som fremstår som selvstendige selskaper (selv om disse ofte er datterselskaper av bestemte banker). I den senere tid har det også dukket opp

---

<sup>51</sup> <http://www.verticalone.com>

<sup>52</sup> For en gjennomgang av løsninger, se Kiesnoski (2000).

<sup>53</sup> I.h.t. Norges Banks rapport over betalingsformidlingen (Norges Bank, 2000) utgjøres 73 % av omsetningen med kort i Norge av minibankkort, 17 % av internasjonale kredittkort, 7 % av bensinkort og bare 3 % av nasjonale kredittkort.

<sup>54</sup> I Norge utsteder også DnB Kort AS American Express-kort.

spesialiserte kortutstedere på Internett som også tilbyr verdiøkende tjenester. Et eksempel på dette er utstederen NextCard som blir drøftet som integratoreksempel under.

Kjøperne av kredittkorttjenester er mange og små. Det er en viss organisering f. eks. i kortløsninger via arbeidsgiver, klubbmedlemskap o.l., men omfanget av denne organiseringen er relativt liten. Det er få, store tilbydere av korttjenester. Hvis vi betrakter bankene og andre utstedere som mellomledd er disse relativt få og relativt store, selv om jo mellomleddsframgmenteringen er betydelig større enn tilbyderfragmenteringen. På samme måte som for regningspresentasjon og –betaling er kravet til teknisk e-handelskunnskap relativt store. Det skyldes både krav knyttet til drift av kortsystemer og krav knyttet til kortutstedelse på nett. Kravene til øvrig markedsromkunnskap er imidlertid mer moderate. Det er f. eks. ikke behov for kunnskap om spesielle formidlingsteknologier. Det er imidlertid et visst krav til markedsromkunnskap avhengig av hvilke tjenester eller funksjoner som skal integreres. Hvis f. eks. betalingstjenesten skal integreres med søkefunksjonalitet er kunnskap om kundens atferd i markedsrommet nødvendig. Å kartlegge denne vil bl.a. kreve kunnskap om markedsrommet og de mulighetene markedsrommet gir for kundekartlegging. Videre er kravene til nærings- eller domenespesifikk kunnskap moderate. Det er en viss variasjon i kundenes tjenestebehov, men denne er ikke svært stor. Noe av grunnen til det kan også naturligvis være teknologiske begrensninger knyttet til dagens kortløsninger. Vi kan godt se for oss at multiapplikasjonsløsninger vil gjøre det mulig å differensiere løsninger, noe som igjen vil kunne øke variasjonen i kortkundernes behov.

Selv om tjenesten har noe mer produktinnslag enn andre finanstjenester er likevel det alt vesentlige av aktørenes kostnader transaksjonskostnader. Det er noe produksjonskostnader knyttet til kortutstedelse, slik som f. eks. i forbindelse med kredittvurdering. Det er rimelig å anta at disse kostnadene blir vesentlig redusert i markedsrommet. Det skyldes at alle kundeopplysninger foreligger i elektronisk form og at all manuell behandling og kredittevaluering da kan automatiseres. Det er imidlertid ikke vesentlige distribusjonskostnadsendringer som følge av overgangen til markedsrommet<sup>55</sup>. Som for de fleste finanstjenester er inntekstmodellen transaksjonsbasert, og det er noe variasjon mellom både kortselskaper og –utstedere i måten transaksjonsmodellen implementeres på. Kostnadsfordeler oppnås først og fremst ved tradisjonelle stordriftsfordeler.

---

<sup>55</sup> På en multiapplikasjonsplattform blir også distribusjonskostnadene betydelig redusert.

Til forskjell fra regningspresentasjon og –betaling er korttjenester en kombinasjon av produkt og tjenester. Selv om produktdelen er marginal, er den et viktig instrument for profilering av kortutstederen. Produktdelen har liten generell produktkompleksitet, mens tjenstedelen har høy prosesskompleksitet. Kjøpsprosesskompleksiteten er ikke spesielt høy, men særpreges av en lang brukssyklus med svært varierende tjenestebruk. Siden inntektsmodellen er transaksjonsbasert har det relevans for vurdering av kjøpsprosesskompleksiteten. Til forskjell fra regningsbetalingstjenesten står nemlig kunden ofte overfor et valg om å bruke kredittkortet, andre kort, eller kontanter som betalingsinstrument. Denne kompleksiteten har en viss relevans når markedsrommet skal drøftes. Her er nemlig en del andre betalingsmidler utelukket. En annen forskjell mellom markeds plass og markedsrom er at potensialet for differensiering og personalisering er større i markedsrommet. Blant annet kan det i større grad drives prisdiskriminering i markedsrommet, og effektene av diskrimineringspolitikken kan måles mye raskere. Presentasjonspotensialet i markedsrommet er noe annerledes enn på markeds plassen, men det er ikke vesentlige forskjeller.

Vi må skille mellom transaksjonsorienterte betingelser på betalingssiden og mottakssiden (betalingsstedet) av korttjenesten sett fra kjøpers side og sett fra på tilbyders side når vi skal drøfte betingelser for integrering. Sett fra kjøpers side har betalende aktør liten transaksjonsrisiko og det er stor grad av transaksjonsstandardisering. Transaksjonsfrekvensen er høy, mens volumet er lite. Transaksjoner foretatt med kredittkort er ofte godt integrert med andre systemer for styring av finansielle transaksjoner. Situasjonen er også relativt lik for mottakssiden. Imidlertid er transaksjonsstandardiseringen her noe mer proprietær, men samarbeidsløsninger blant korttilbydere reduserer betydningen dette får for betalingsstedene. Sett fra tilbyder er imidlertid situasjonen en annen. Her er transaksjonsspesifikkheten høy og selv om transaksjonsstandardiseringen er høy, gjør proprietære løsninger det nødvendig å få aksept fra andre tilbydere for å kunne utnytte standardene. Sett fra utsteder er imidlertid situasjonen noe annerledes. Selv om det må gjøres investeringer f. eks. knyttet til kredittvurdering og transaksjonsbehandling, er slike investeringer ikke helt transaksjonsspesifikke. Derfor er heller ikke transaksjonsrisikoen så stor.

Med disse markedsorienterte betingelsene tilsier bruk av MAP-IT modellen at integreringsretningen først og fremst blir vertikal og at integreringsorganiserer er korttilbydere eller kortutstedere. Grunnen til at retningen først og fremst er vertikal og at organisorer først og

fremst er tilbyder eller utsteder, er tilbydernes dominans i markedet. Dette forsterkes også av eierforholdene mellom kortutstedere og tilbydere. Foreløpig har vi sett svært få tendenser til integrasjon i kredittkortmarkedet. Det gjelder både på tjenesteintegrasjonssiden og på funksjonsintegrasjonssiden. Med en vertikal integrasjonsretning skulle markedsforholdene tilsa at tilbyderne eller utstederne skulle innta en "hub"-liknende integrasjonsform. Det har vi imidlertid sett svært få eksempler på. De eksemplene som vokser frem er først og fremst initiert av uavhengige utstedere, noe som er i tråd med vår antakelse av at de markedsorienterte betingelsene for integrering kan være til stede, men at det er opp til de dominante aktørene selv om de vil utnytte integreringspotensialet. Et annet forhold som peker mot at integreringsorganatorene kan være nye mellomledd er at selv om kravet til e-handelskunnskap ikke er spesielt stort, så kan det tenkes at de dominante aktørene har svært lite av den, eller at det er etablerte atferdsmønstre som gjør at de ikke ser hvordan de kan utnytte denne kunnskapen.

Reduksjonen i produksjonskostnader fra markedspllassen til markedsrommet innebærer også at integreringsretningen vil bli vertikal. Imidlertid peker dette i retning av integreringsform med en disintegrering og reintegrering. Disintegrering fordi reduksjonen i produksjonskostnader gir opphav til spesialiserte aktører som tar ut de nye stordrifts- eller samdriftsfordelene. Deretter reintegrering i neste omgang ved at nye eller eksisterende tilbydere bunter tjenestene på nye og mer fleksible måter som utnytter de lave produksjonskostnadene. Et eksempel på det er disintegrering av kredittvurdering. Denne delen settes så sammen med kortsøknadsprosessen på nye måter, noe som f. eks. kan gi personaliserte kortbetingelser eller umiddelbar søknadsbehandling. Resultatet av dette er ny funksjonsintegrering.

Når prosesskompleksiteten i tjenesten er høy er naturligvis transaksjonsstandardisering viktig. For kredittkort er denne høy, noe som tilsier at prosesskompleksiteten ikke står i veien for nye aktører, f. eks. nye mellomledd. De øvrige produktsegenskapene indikerer et stort utnyttelsespotensiale i markedsrommet. Både differensierings- og personaliseringsegenskapene gir slike muligheter. En annen konsekvens av gode differensieringsegenskaper er at de gir rom for en fokusert integreringsstrategi. I et slikt bilde kan man f. eks. tenke seg nye kortutstedere med en fokusert integreringsstrategi i markedsrommet, mens de tradisjonelle utstederne vil måtte føre en udifferensiert strategi uten mulighet for f. eks. tjenesteintegrering. Økte personaliseringsmuligheter øker også kravet til

informasjonsforvaltningsrollen. Dette er spesielt viktig for betalingsmidler av den typen kredittkort er. Transaksjonsmønstre kan danne utgangspunkt for personalisert oppsalg og kryssalg av produkter. I en slik situasjon er det naturligvis viktig at kjøperen er sikker på at informasjon om transaksjonsmønstre blir forvaltet forsvarlig. Tilliten til at eksisterende leverandører ivaretar denne informasjonsforvaltningsrollen er avhengig av kundens tidligere erfaring. Hvis erfaringene er negative øker betydningen av nye integratorer som kan dokumentere god informasjonsforvaltning. Forutsetningen for å ivareta denne rollen er ofte at integratoren også ivaretar flere funksjoner. Det taler for at funksjonsintegrering og informasjonsforvaltning kan være sammenfallende integrasjonsformer i kredittkortmarkedet.

Vi så at transaksjonsrisikoen for nye tilbydere av korttjenester er svært høy. Det gjør kortutstedere til mer sannsynlige integratorer enn korttilbydere. Dette forsterkes av høy transaksjonsstandardisering. Videre er transaksjonsrisikoen liten for kunder, noe som gjør det sannsynlig at nye utstedere som tilbyr verdiøkende tjenester ved integrasjon vil kunne få kortbrukere til å skifte utsteder. De transaksjonene som naturlig kan integreres knytter seg til kortbruk. Det vil si handel av varer og tjenester. Dette er lite transaksjonsspesifikke tjenester. Slike vil derfor integreres med mediatorsmodellen. I tillegg har vi nevnt at informasjonsforvaltning er en annen funksjon som kan integreres. Transaksjoner som er relevante i den forbindelse er mer transaksjonsspesifikke og oppleves også av kunden som mer utsatt for transaksjonsrisiko. Integrasjon av slike funksjoner vil derfor mest sannsynlig basere seg på agent- eller distributørmodellen. Integratoren vil derfor benytte en kombinasjon av ulike integreringsmodeller for de forskjellige integrerte tjenester og funksjoner.

### 6.2.3 Privatpersoners aksjehandel

Privatpersoners aksjehandel skjer via meglere. Disse er normalt enten medlemmer av en børs eller de handler via andre medlemmer av en børs. Meglere kan være knyttet til en bank eller annen finansinstitusjon eller de kan være frittstående meglerhus. Oslo Børs har for eksempel 36 medlemmer som foretar handel. Av disse opererer kun 5 i markedet. Ut over dette kan en rekke aktører tilby rådgivning og porteføljeforvaltning, men disse vil naturligvis handle via medlemmene. I USA er mangfoldet naturligvis mye større og børsene det handles på også flere. I tillegg til aksjehandel tilbyr alle meglere også handel med andre verdipapirer. Man har lengst erfaring med nettbasert aksjehandel i USA. Allerede fra 1983 tilbød f. eks. E\*trade "online" aksjehandel, fra 1992 via America Online og CompuServe, og fra 1996 på

Internett. Vi drøfter E\*trade nærmere som integratoreksempel i avsnitt 6.3.3. Aksjehandel på Internett har også stimulert fremveksten av handel med unoterte aksjer og handel utenom børsenes åpningstider. I Norge er Norges Fondsmeglerforbund ansvarlig for registrering av unoterte aksjer, men det er ikke etablert noe annet system for slik handel ennå. Både i USA og i Europa ellers finnes nå flere fremvoksende børser for handel med tidligere unoterte aksjer (se Harper, 2000). Det finnes også stadig flere aktører for handel utenom åpningstid. Normalt skjer slik handel via såkalte ECN-aktører (Electronic Communication Networks). Som et eksempel skjer ca. 25 % av handelen på NASDAQ via ECN-aktører. Av dette volumet handles ca. 90 % av de to store ECN-aktørene Instinet og Island (Franco, Carter og Lind, 2000a).

Markedet for privatpersoners aksjehandel er dominert av noen få store tilbydere av handel representert ved børsene. Deres handlefrihet er imidlertid relativt begrenset. I Norge gis konsesjon av Finansdepartementet og børsens handlefrihet er regulert i egen lov (Lov om verdipapirbørs). Med dagens struktur skjer så godt som all handel via mellomledd. Selv om antallet medlemmer på en gitt børs er relativt begrenset er det mange meglere, rådgivere og forvaltere som opererer som mellomledd i dette markedet. Volummessig er handelen dominert av meglerne som er børsmedlemmer. Dette gjør ”et moderat antall store og et stort antall små mellomledd” til en brukbar karakteristikk av mellomleddsfragmenteringen. Det er liten eller ingen organisering av kjøperne, slik at disse fremstår som relativt fragmenterte. Handelen med aksjefond kan betraktes som en form for horisontal aggregering av kunder, men også denne aggregeringen er styrt av mellomleddene. En annen form for horisontal aggregering er aksjespareklubber. Enkelte av disse har også etablert nettsider og tilbyr nye medlemmer adgang. I Norge har Aksjesparerforeningen engasjert seg noe i slike klubber og blant annet gitt ut håndbøker om dette. Aksjespareklubber kan være en første kime til økt horisontal aggregering og redusert kjøperfragmentering i dette markedet.

Kravene til teknisk kompetanse om markedsrommet er ikke svært store da de fleste moderne børser har systemer som gjør det relativt lett for medlemmene å åpne for direkte eller indirekte handel mot den aktuelle børsen. Kravene til teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap er noe større da handel med aksjer stiller enkelte krav til nettsidedesign, kursoppdatering, presentasjon av analyseverktøy og liknende. Kravene til domenespesifikk kunnskap er imidlertid relativt store, spesielt hvis det samme settet av tjenester som tilbys på markedsplassen skal tilbys i markedsrommet, slik som f. eks. rådgivningstjenester.

Ser vi på aktørenes kostnadsforhold, består kostnadene i det alt vesentlige av transaksjonskostnader. Ved en overføring av transaksjonene til markedet får aktørene en betydelig produksjonskostnadsreduksjon og en betydelig reduksjon i distribusjonskostnadene. Så langt har disse kostnadsendringene vært medvirkende til en prisendring på meglertjenester både i markedet og på markedsplassen. Inntektsmodellen både i markedet og på markedsplassen er transaksjonsbasert. Det er en viss fokusering i markedet. Generelt kan man si at store meglere fører en tilnærmet uddifferensiert strategi, mens det finnes mer spesialiserte meglere med en klart fokusert strategi. Denne fokuseringen kan være både produktbasert (slik som fokus på bestemte aksjer) eller markedsbasert (slik som fokus på bestemte kundegrupper). I tillegg vil de aller fleste mindre aktørene, slik som f. eks. selvstendige porteføljeforvaltere og rådgivere, føre en fokusert strategi. Vi finner derfor både meglere med tradisjonelle stordriftsfordeler som driftsgrunnlag og meglere som søker å oppnå andre kostnads- og inntektsfordeler.

Aksjehandel er en klassisk tjeneste med relativt moderat produktkompleksitet. Prosesskompleksiteten for selve handelstjenesten er lav, men mange kunder som bruker meglere oppfatter trolig tjenesten som noe mer kompleks grunnet f. eks. innslag av rådgivning eller informasjonsadgang som en del av tjenesten. Selv med noe innslag av slike tjenester er produktkompleksiteten moderat. Kjøpsprosesskompleksiteten er svært variert. Noen kunder vil ha en svært lite kompleks kjøpsprosess, mens kunder med domenespesifikk kunnskap ofte vil ha høy kjøpskompleksitet. Slike kunder vil både etterspørre informasjonstjenester og ønske å dele kjøps erfaringer med andre kunder. Aksjehandel har i seg selv ikke spesielt mange egenskaper som det er naturlig å differensiere eller personalisere på. Man ser enkelte forsøk på å differensiere på adgang til kursinformasjon og priser knyttet til små eller store volumer. For at denne typen tjenester skal få bedre differensieringsegenskaper må de sannsynligvis integreres med andre tjenester. Presentasjonspotensialet for aksjehandel i markedet er svært stort. Selv om det krever teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap og domenekunnskap å utnytte disse, er markedets egenskaper nærmest optimale for å kunne visualisere og formidle denne typen tjenester. Eksempler på det er grafiske fremstillinger av handelen, og verktøy eller instrumenter for kundens forvaltning av egen portefølje.



Transaksjonene foregår normalt ved at kunden setter opp en verdipapirkonto hos megleren, og at denne knyttes til en bankkonto eller en kreditt som det overføres midler fra/til. Oppsett av en slik konto er lite transaksjonsspesifikk, og overføring til annen megler medfører ofte at denne tar seg bryet med å få avsluttet eksisterende konti. Også fra tilbyders side er transaksjonsrisikoen liten siden det er få transaksjonsspesifikke investeringer som gjøres. Derfor er det heller ikke spesielt mange regulatoriske inngrep som regulerer handelen på mikronivå, selv om etableringen av børser, meglere o.l. er regulert ved konsesjoner. Transaksjonene er relativt standardisert grunnet stor grad av digitalisering, og adgangen til disse standardene er relativt åpen. For privatpersoner er normalt transaksjonsfrekvensen lavere enn for bedriftskunder eller profesjonelle investorer, og volumet er heller ikke spesielt stort. Det er et visst behov for integrasjon av transaksjonene med eksisterende systemer, f. eks. kontooversikter fra banker eller oversikter for likningsformål, men behovet for dette er lite sammenliknet med bedriftskunder. Det finnes normalt noen muligheter for å eksportere slik informasjon for import i andre systemer.

Med utgangspunktet i disse betingelsene kan vi bruke MAP-IT modellen til å si noe om de ulike integreringsdimensjonene. De markedsorienterte betingelsene tilsier at alt ligger til rette for at eksisterende mellomledd av en viss størrelse kan ta integreringsinitiativ under forutsetning av at integreringen ikke blir for kompleks og derved avhengig av markedsromkunnskap. Det er lite som tilsier at nye mellomledd skulle ha noen bedre betingelser for å opptre som integreringsorganisorator enn eksisterende mellomledd. Tvert imot favoriserer betydningen av domenespesifikk kunnskap eksisterende mellomledd. De vil ha de beste forutsetninger for å reintermediere i markedsrommet både med og uten integrering. Videre ligger de markedsorienterte betingelsene til rette for at vi både får vertikale og horisontale integreringsretninger. Det skyldes at integreringsbetingelsene er best for eksisterende mellomledd og at det allerede er tendenser til horisontal aggregering i deler av kundemassen.

De aktørorienterte betingelsene peker i retning disintegrering og ny reintegrering i nye buntede tjenester som en potensiell integreringsform. Grunnen til det er de reduserte produksjonskostnadene i markedsrommet. Normalt kan reduserte distribusjonskostnader gi opphav til disintegrering, men siden inntektsmodellen allerede er transaksjonsbasert ser vi for oss at dette kan danne grunnlag for mer differensiert transaksjonsprising, mens selve tjenestetilbudet vil bli reintegrert. Videre vil vi sannsynligvis se både udifferensierte og

fokuserte integreringsstrategier. Udifferensierte integreringsstrategier vil vi finne blant de reintermedierte store meglerne som finnes i markedet, mens de små trolig vil bunte spesialiserte tjenester i nye fokuserte integreringsstrategier. De mest avanserte integreringsstrategiene vil vi finne hos de nye nettbaserte mellomleddene som vil kombinere både udifferensierte og fokuserte integreringsstrategier.

Noen av grunnene til det er at produktegenskapene til aksjehandel i seg selv ikke er spesielt godt egnet for differensiering. Imidlertid vil variasjon i integrerte tjenester og graden av funksjonsintegrering danne utgangspunkt for helt nye differensieringsmuligheter. Et eksempel på det vil være at nettmegleren har en standardpakke med rendyrkede handelstjenester som udifferensiert strategi. På toppen av dette kan informasjonstjenester og andre finanstjenester integreres i flere fokuserte strategier som det prisdiskrimineres på. Siden produktpresentasjonsegenskapene vil kreve e-handelskunnskap når tjenestemangfoldet øker, vil det understøtte antakelsen om at det er nye mellomledd som vil være integreringsorganer i de mest avanserte integreringsformene. Videre vil kunder med komplekse kjøpsprosesser ønske å dele sine kjøperfaringer med andre. Derfor kan integratoren tilrettelegge for horisontal aggregering uten at det representerer noen trussel mot hans inntektsgrunnlag. Snarere vil tilrettelegging av slike fora både øke trafikk og sannsynligvis også transaksjonsfrekvensen. Det går imidlertid en grense for når horisontal kundeaggregering kan risikeres brukt som pressmiddel for lavere transaksjonsprising. En uheldig utvikling kan imidlertid kontrolleres hvis integratoren baserer en større andel av sine inntekter på trafikk.

Den generelle transaksjonsrisikoen er lav fordi transaksjonsspesifikkheten er lav. Derfor representerer mangel på transaksjonsstandardisering ikke noe integreringshinder eller noe argument for å kreve høy grad av kontroll med integrerte transaksjoner. Det vil snarere være slik at de tjenestene eller funksjonene som integreres, og representerer noe av det unike i integreringsstrategien, bør ha en høyere grad av transaksjonskontroll enn de tradisjonelle handelstjenestene. Det vil for eksempel si at hvis informasjonstjenester rettet mot bestemte kundegrupper integreres i netthandelsstedet som en unik og fokusert tjeneste, så bør denne baseres på hierarkimodellen. Tilsvarende kan være tilfelle for en integrator som prioriterer integrering med øvrige finanstjenester i spesielle kundegrupper som det unike. Øvrige integrerte tjenester eller funksjoner kan baseres på mediator- eller agentmodellen.

#### 6.2.4 Finansiell rådgivning og styring

Tjenester for finansiell rådgivning og styring leveres primært som individuelle rådgivningstjenester på markedsplassen. Noe publiseres via bøker og programvare, men svært mye er knyttet til økonomiske rådgivere, regnskapsførere, revisorer, advokater og banker som leverandører. I henhold til Franco et al. (1999) karakteriseres markedsrommet for finansiell rådgivning av tre typer aktører. Det er "transactors", "advisors" og "portals". "Transactors" knytter sin rådgivningstjeneste til sitt tilbud av transaksjonstjenester. De mest typiske eksemplene er aksjemeglere og banker. "Advisors" er ofte spesialiserte rådgivningstjenester på nett som f. eks. baserer seg på å gi råd om pensjonssparing eller skattespørsmål, mens "portals" er finansielle integratorer som tilbyr et bredt spekter av både finansielle transaksjoner, informasjons- og rådgivningstjenester. De to klassiske eksemplene på dette er Microsofts MoneyCentral og Intuits Quicken.com.

Markedet er preget av mange kjøpere med få tendenser til aggregering. Kjøperne er derfor svært fragmenterte. Som det fremgår av avsnittet over er også leverandørene svært fragmenterte. På markedsplassen er det en viss skjevfordeling i størrelsen representert ved et relativt lite antall større banker og et svært stort antall personlige rådgivere, advokater, regnskapsførere og revisorer. I markedsrommet er noe av den samme tendensen til stede, men her utjevnes bankenes størrelsesdominans av de store finansielle integratorene og av noen store nettbaserte meglere. Det er få eller ingen mellomledd og liten tradisjon for å bruke mellomledd i tradisjonelt leverandøraggregerende forstand. Kravet til teknisk e-handelskunnskap for å operere i markedsrommet er relativt lite, mens kravet til forretningsmessig e-handelskunnskap er stort. Det skyldes at informasjonsinnholdet i tjenesten er ekstremt høyt, og at det er mange utfordringer knyttet til å forstå og utnytte nettverkseffekter ved formidling av rådgivningstjenester. I utgangspunktet er mange av disse utfordringene svært like mediabransjens, slik som disintegrering av innholdsproduksjon, ny reintegrering av innhold og sterk alliansedanning både oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden (syndikering). Kravet til domenespesifikk kunnskap er også høyt. Det gjelder både kunnskaper om finansielle tjenester, om lover og regler, og om kundeferd.

Til forskjell fra de øvrige tjenestene vi har sett på er transaksjonskostnadsandelen lav ved produksjon og formidling av rådgivningstjenester på markedsplassen. Dette forandrer seg ganske radikalt ved en overgang til markedsrommet. Hvis personaliseringsgraden til

rådgivningstjenesten er høy og baserer seg på dialog mellom rådgiver og kunde, er produksjonskostnadsendringen relativt liten også i markedsrommet. Hvis man reduserer noe på personaliseringsgraden eller innfører ny teknologi for personalisering, kan produksjonskostnadsendringen være dramatisk med en marginalkostnad nær null. Uansett personaliseringsgrad blir distribusjonskostnadene dramatisk redusert ved en overføring av tjenestene til markedsrommet. Mens inntektsmodellen til disse aktørene er transaksjonsbasert på markedsplassen, kan den være kombinert i markedsrommet. Der kan den kan baseres på både abonnements-, transaksjons- og trafikkinntekter. På markedsplassen fører de fleste rådgivningsleverandørene en fokusert strategi. Selv aktører som sikter mot å betjene ulike kundegrupper er ofte organisert i enheter med en fokusert strategi. I markedsrommet åpner reduksjonene i produksjons- og distribusjonskostnader for nye typer stordriftsfordeler. Det kan åpne for aktører med volumbaserte skalafordeler, men for de fleste aktører vil fortsatt de økonomiske fordelene være basert på fokusering om bestemte kundegrupper eller tjenestetyper.

Rådgivningstjenester faller normalt i kategorien informasjonstjenester. Både i markedsrommet og på markedsplassen kan de integreres med forvaltningstjenester som har mer tradisjonell tjenestekarakter. I markedsrommet vil nok rådgivningstjenester primært være informasjonstjenester. Disse rådgivningstjenestene har høy produktkompleksitet. Det skyldes både at produksjonsprosessen er kunnskapsintensiv og at kjøpsprosessen er svært variert fra kunde til kunde. Samtidig er variasjonen i kundenes finansielle situasjon stor, noe som gjør produktkompleksiteten stor. Enkelte kundegrupper kan klare seg med standardiserte råd, men et stort antall kunder vil ha spesialiserte behov. Kompleksiteten og egenskapsmangfoldet i finansielle rådgivningstjenester gjør at differensierings- og personaliseringsgrunnlaget er enormt stort. Samtidig er mulighetene for å utnytte egenskaper ved markedsrommet i nye presentasjonsformer svært stort. Disse produktegenskapene peker mot spesialisert produksjon og fokuserte strategier. Imidlertid gir markedsrommet nye muligheter for disintegrering basert på spesialisering og ny reintegrering i differensierte og fokuserte integreringsstrategier. Dette øker imidlertid kompleksiteten i verdikjeden og krever tekniske og forretningsmessige e-handelskunnskaper ut over rent domenespesifikk kunnskap.

Så lenge rådgivningstjenestene har høyt personaliseringinnhold er transaksjonsspesifikkheten høy både på kjøper og selgersiden. Det gjør også samtidig transaksjonsrisikoen høy. Rådgivningstjenester er da også et klassisk eksempel på en situasjon der tredjepartstyring er

optimal i henhold til transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1985). Til nå har det også vært relativt liten regulering av disse transaksjonene, men her ser vi nå en del endringer. Autorisasjonsordninger etableres også i disse markedene, og kravene til personlig rådgivning skjerpes i forslaget til ny "Lov om finansavtaler m.m.". Som en følge av produktkompleksiteten er det også liten grad av transaksjonsstandardisering, og eventuelle slike standarder kan gjerne betraktes som "proprietære". Digitalisering av informasjonsinnholdet gjør transaksjonsstandardisering mulig, og det er ikke urimelig å anta at slik standardisering vil utvikles i markedesrommet. Finansielle rådgivningstjenester vil ha noe varierende frekvens og volum fra kunde til kunde, men generelt vil frekvensen være relativt lav og volumet moderat. På grunn av manglende transaksjonsstandardisering er det liten systemintegrasjon, men tjenester i randsonen av rådgivningstjenestene har et stort potensiale for systemintegrasjon. Eksempel på det er bruken av skatteråd under utfylling av selvangivelsen eller dokumentasjon som vedlegges denne.

Integreringsbetingelsene gir i utgangspunktet et stort integreringspotensiale i markedesrommet. Markedsfragmenteringen gir i utgangspunktet betingelser for at enten dominante leverandører eller nye mellomledd vil være integreringsorganisor. Enkelte av de dominante aktørene i markedesrommet har allerede sin opprinnelse i nye mellomledd, noe som indikere at markedsfragmentering på markedsplassen gir rom for nye mellomledd i markedesrommet. Enkelte større banker og aksjemeglere har tatt integreringsinitiativ, men rådgivningstjenestene er i disse tilfellene fokusert mot deres øvrige tjenestetilbud. Kravet til e-handelskunnskap understøtter antakelsen om at nye mellomledd vil være integreringsorganisor, mens kravet til domenespesifikk kunnskap fremmer etablerte leverandører som organisorer. Det som avgjør utfallet er forholdene mellom de to kravene, samt muligheten til å dis- og reintegrere tjenestekomponenter. Markedsbetingelsene ligger også til rette for at vi kan få både vertikale og horisontale integreringsretninger, og at integrator i forbindelse med valg av integreringsstrategi også vil kunne velge integreringsretning. Et eksempel på horisontal integreringsretning vil være en uavhengig integrering av sammenlikningstjenester for finansielle tjenester, mens en vertikal retning vil innebære en integrering av en sømløs kobling med leverandøren av disse tjenestene. Et valg mellom disse integreringsretningene henger bl.a. sammen med valg av inntektsmodell (Pedersen, 2000).

Endringer i kostnadsstrukturen i markedesrommet skaper grunnlag for en dis- og reintegrering av verdikjeden. Selv om det spesielt gjelder rådgivningstjenester med moderat

personaliseringsgrad, kan også ny bunting av disintegreerte rådgivningstjenester gjøres personalisert. Det gjør at leverandørintegrering peker seg ut som potensielt viktig integreringsform. Siden tjenestene er informasjonstjenester blir formen samtidig informasjonsintegrering. Med mye større mangfold i integratorens inntektsmodell enn hos en tradisjonell aktør, skapes rom for flere integreringsretninger. En trafikkbasert modell vil være hensiktsmessig hvis integreringsretningen er horisontal, mens transaksjonsbaserte modeller egner seg best i en fokusert integreringsstrategi som først og fremst er vertikal. Dermed ser vi at mangfold i inntektsmodellene også skaper større valgfrihet i integreringsstrategiene. En trafikkbasert modell egner seg godt for en udifferensiert strategi basert på integratorens uavhengighet i verdikjeden, mens en transaksjonsbasert modell egner seg bedre for en fokusert strategi som gir kunden en sømløs oppfatning av forholdet mellom informasjonstjenester og underliggende finanstjenester. Det er ikke utenkelig at en og samme integrator vil kombinere disse inntektsmodellene med udifferensierte strategier for noen produktområder og fokuserte strategier for andre produktområder.

Produktegenskapene peker imidlertid primært mot en fokusert integreringsstrategi. Utnyttelse av mangfoldet av produktegenskaper, differensierings-, og personaliseringsmulighetene gjør integreringsstrategien fokusert. Også produktkompleksiteten peker i samme retning. En kan likevel spørre seg om kostnadsendringene er så store i markedsrommet at en dis- og reintegrering av verdikjeden gjør kombinasjoner av udifferensierte og fokuserte strategier mulig. I mediebransjen ser vi slike tendenser der disintegreert innholdsproduksjon brukes til å bunte innhold i allmene nyhetstjenester i en udifferensiert strategi, samtidig som personaliserte nyhetstjenester med en høy grad av fokusering tilbys under andre varemerker eller i utvalgte fagområder. På samme måte kan også en integrator på rådgivningsfeltet kombinere integreringsstrategier og integreringsformer. For de tjenester som har den største produktkompleksiteten, og der personaliseringsegenskapene er størst, utvikles en fokusert integreringsstrategi med tett kobling i verdikjeden. For de tjenestene som har den laveste produktkompleksiteten utvikles i stedet en mer udifferensiert strategi med mer horisontal aggregering. Valget mellom slike strategier for ulike produktområder vil også være avhengig av integratorens domenespesifikke kunnskaper og av e-handelskunnskaper der det er nødvendig. F. eks. kan vi godt tenke oss at Schwab vil utvikle en fokusert integreringsstrategi for rådgivningstjenester innen aksjehandel med funksjonsintegrering og tett kobling til handelstransaksjoner. Imidlertid kan det godt tenkes at for f. eks. rådgiving om tradisjonell

banksparing vil integreringsstrategien være mindre fokusert og ikke ha noen tett funksjonsintegrering.

Dette eksemplet leder oss også frem til betydningen transaksjonsrisiko har for behovet for kontroll i verdikjeden. Siden transaksjonsrisikoen er stor er det naturligvis viktig å velge mellom integreringsmodeller på en slik måte at kontrollen med de mest risikoutsatte transaksjonene er stor. Sett fra kundens side innebærer det at det er avgjørende å ha tillit til rådgiveren på de områdene der transaksjonsrisikoen er størst. Sett fra selgerens side vil det være avhengig av hvor integreringsstrategien er fokusert om behovet for kontroll med transaksjonsrisiko er stor eller liten. For en udifferensiert strategi innebærer det antakelig at denne må gå på bekostning av transaksjonskontroll. Normalt vil dette derfor tvinge frem en økt fokusering i næringen. Bare betydningen av trafikk som inntektsmodell kan motvirke dette (Dewan et al., 1999). Derfor vil vi finne kombinasjoner av ulike integreringsmodeller brukt hos integratorer av rådgivningstjenester. På de kunde- eller tjenesteområdene der rådgivningstjenesten er fokusert vil vi finne integreringsmodeller som gir integrator størst kontroll. På andre områder vil f. eks. mediatormodellen bli brukt i større grad. Dette forholdet er forsøkt illustrert i figur 6. 3.

Dimensjon	Fokusert tjenesteområde	Øvrige tjenesteområder
Integrerings-organator	Avtaler med aktører med domenespesifikk kunnskap	Avtaler med aktører med e-handelskunnskap
Integreringsretning	Vertikal	Horisontal
Integreringsstrategi	Primært fokusert	Primært udifferensiert
Integreringsmodell	Hierarkimodell	Mediatormodell
Integreringsform	Leverandørintegrering og funksjonsintegrering	Informasjonsintegrering og horisontal aggregering

Figur 6.3. Alternative integreringsdimensjoner for en rådgivningsintegrator

Av figur 6. 3 ser vi hvordan utvalgte tjenesteområder kan betjenes med en fokusert integreringsstrategi. Andre tjenesteområder forblir ikke ubetjent, men betjenes i stedet med en udifferensiert strategi. Samtidig ser vi at dette valget får konsekvenser for de fleste øvrige integreringsbetingelser. Det som etter vår oppfatning skiller integrering av rådgivningstjenester fra de øvrige tjenestene vi har gjennomgått er at integreringsbetingelsene gir rådgivningsintegratoren et slikt valg. I avsnitt 6.3.4 drøfter vi Intuit som et eksempel på en

rådgivningsintegrator som på mange måter fører en slik kombinasjon av integreringsstrategier for ulike tjenestoområder.

### 6.2.5 Oppsummering av integreringskonsekvenser

I hvert enkelt avsnitt over har vi brukt MAP-IT modellen til å si noe om de ulike integreringsdimensjonene basert på modellens betingelser. Dette er gjort med utgangspunkt i de enkelte integreringsbetingelser og er ikke systematisert etter de ulike integreringsdimensjonene i MAP-IT modellen. For å lette fremstillingen noe har vi derfor oppsummert drøftingen etter de ulike integreringsdimensjonene i figur 6.4. Denne fremstillingen er imidlertid svært summarisk.

Dimensjon	Regningspresentasjon, og -betaling	Kredittkort	Privatpersoners aksjehandel	Finansiell rådgivning og styring
Integreringsoriginator	Markedsorienterte betingelser i retning eksisterende leverandører, produktegenskaper i retning nye mellomledd	Markedsorienterte betingelser i retning eksisterende leverandører, produktegenskaper i retning nye mellomledd	Eksisterende eller nye mellomledd avhengig av kravet til markedsromskunnskap	Eksisterende eller nye mellomledd avhengig av kravet til e-handels- og domenespesifikk kunnskap
Integreringsretning	Primært vertikal med enkelte horisontale elementer	Primært vertikal	Både vertikal og horisontal	Både vertikal og horisontal
Integreringsstrategi	Primært udifferensiert	Primært fokusert	Både udifferensierte og fokuserte	Primært fokusert, men udifferensiert også mulig
Integreringsmodell	Kombinasjon av mediator- agent- og distributørmodell basert på behovet for transaksjonskontroll	Kombinasjon av mediator- agent- og distributørmodell basert på behovet for transaksjonskontroll	Kombinasjon av agent, distributør- mediator- og hierarkimodell basert på behovet for transaksjonskontroll	Kombinasjon av agent, distributør- mediator- og hierarkimodell basert på behovet for transaksjonskontroll
Integreringsform	Tjenesteintegrering og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjonsforvaltning og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjonsintegrering, horisontal aggregering og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjonsintegrering, horisontal aggregering og funksjonsintegrering

Figur 6.4 Konsekvenser for integreringsdimensjonene

Oversikten i figur 6.4 viser også klart hvordan ulike betingelser kan gi ulike prediksjoner for en integreringsdimensjon. Et eksempel på det er at markedsbetingelsene for regningspresentasjon og -betaling peker i retning av at eksisterende leverandører vil



kontrollere integreringsinitiativ, mens produktorienterte betingelser peker i retning av at nye mellomledd vil ta initiativ. Et annet eksempel på at en betingelser ikke isolert avgjør utfallet på de enkelte integreringsdimensjonene finner vi i kredittkortmarkedet. Hvis de tjenestene eller funksjonene som integreres krever e-handelskunnskap hjelper det lite at kredittkortmarkedet isolert sett krevet relativt lite e-handelskunnskap. I dette tilfellet vil nye mellomledd lettere kunne være integreringsorganer enn hvis det som integreres da bare er tradisjonelle kredittkorttjenester, slik som f. eks. tilbud fra flere kortutstedere. Oversikten viser også at integrator kan stå overfor integreringsbetingelser som gjør at det er mulig å velge mellom ulike integreringsstrategier eller integreringsretninger. Det understreker at MAP-IT modellen gir noen indikasjoner om strukturelle betingelser, men at disse strukturelle betingelsene kombinert med bevisste valg hos aktørene gir de endelige utfallene for hver integreringsdimensjon.

Taksonomien i MAP-IT modellen sier lite om ”styrkeforholdet” mellom ulike prediksjoner som modellen gir. Den avklarer heller ikke hva som skal til for at den ene typen betingelser vil dominere den andre, eller når betydningen av bevisste valg hos aktørene er stor eller liten. I en videreutvikling av taksonomien i retning av en teori bør drøfting slike forhold inkluderes.

### **6.3 Integreringseksempler i de ulike delene av næringen**

For å gå et steg lenger i empirisk retning enn til kun å drøfte de enkelte integreringsbetingelsene i utvalgte deler av finansnæringen har vi valgt å diskutere ett eksempel på en integrator i hver enkelt del av næringen. Vi har tatt utgangspunkt i integratorer som vi mener har høy integreringsgrad i hver enkelt del av markedet. I noen tilfeller er det flere aktører med høy integrasjonsgrad. I slike tilfeller er valget vårt basert på egen kjennskap til integratoren enn på noen grundig evaluering av hvilken aktør som har høyest integreringsgrad. Drøftingen baserer seg i det alt vesentlige på informasjon om hvert enkelt eksempel slik det fremkommer på integratorens nettsider, i nyhetsmedier på nett, og gjennom de tjenester integratoren tilbyr. Gjennomgangen er å betrakte som *eksempler* som må sees i lys av drøftingen over, og ikke som noen systematisk empirisk gjennomgang av integreringsdimensjoner og –betingelser hos hver enkelt integrator.

### 6.3.1 Regningspresentasjon- og –betaling

Som et eksempel på nye integratorer innen regningspresentasjon og –betaling (EBPP) vil vi se på selskapet TransPoint<sup>56</sup>. Selskapet er etablert av Microsoft, FirstData og Citibank for å tilby Internett-basert EBPP i det amerikanske markedet. TransPoint tilbyr regningspresentasjon og –betaling i integrert form.

For betalingssiden betyr det at regninger blir presentert og kan betales fra et gitt nettsted. Fra dette nettstedet kan betaler få adgang til regninger fra alle samarbeidende regningsutstedere. Det kan også foretas betaling til alle andre regningsutstedere ved at TransPoint kan utstede sjekker i betalers navn. Videre kan betaler velge hvilken konto som skal brukes for betaling. Alle konti som kan debiteres elektronisk kan brukes. TransPoint samarbeider også med andre integratorer om distribusjon av tjenesten, slik at presentasjon og betaling ikke nødvendigvis må skje direkte fra TransPoints tjener. Som et eksempel tilbys naturligvis de samme tjenestene på MSN MoneyCentral. I slike tilfeller er det (etter avtale med TransPoint) opp til disse nettstedene hvordan TransPoint-tjenesten integreres i andre tjenester. I løpet av 2000 er det planlagt adgang til TransPoint tjenesten fra flere nettsteder, bl.a. flere portalleverandører og banker. Dermed kan adgangen til EBPP integreres f. eks. med adgang til oversikt over egne konti i nettbanker eller med oversikt over porteføljer hos nettmeglere. Naturligvis kan historikk og enkeltbetalinger foretatt i TransPoint integreres i programmer for personlig finansiell planlegging som Microsoft Money, og etterhvert også Quicken.

For regningsutstedere tilbyr TransPoint verktøy som lar disse kontrollere regningsdesign, implementeringsprosessen og foretrukne betalingsmåter selv. Eksempelvis kan regningsutsteder bruke verktøyene i Biller Integration Server (BIS) for regningsdesign og integrering med eksisterende fakturasystemer. Slik integrasjon kan tilbys som tjenester fra TransPoint eller utføres av uavhengige konsulenter hvis regningsutsteder ønsker det. Videre kan kundestøtte for ulike områder enten henvises tilbake til regningsutsteder, eller det kan henvises til TransPoint's egne kundestøttetjenester. Full kontroll med regningsutstedelsen betyr også at regningsutsteder kan bruke regningen som kryssalgs-, oppsalgs- og merkevarebyggingsverktøy. Pr. 20. mars 2000 var det ca. 750 regningsutstedere som var

---

<sup>56</sup> <http://www.transpoint.com/>.

tilgjengelige med regningspresentasjon i TransPoints tjeneste. Dette har utviklet svært kraftig siden midten av 1999, da antallet var ca. 20.

Selve betalingstjenesten utføres enten via direkte debitering/kreditering i det amerikanske ACH-nettverket (Automated Clearing House), eller det kan avtales at betalingsdata fra kunden skal overføres regningsutsteder for egen videre prosessering (som f. eks. hvis foretrukket betalingsform er kredittkort). TransPoint annonserte i en pressemelding 15. februar at det fusjonerer med (blir kjøpt opp av) Checkfree, som er USA's største aktør innen elektronisk regningsbetaling. Omtrent samtidig (2. februar) la Intuit<sup>57</sup> frem en pressemelding som avklarte at de vil samarbeide med TransPoint om en felles løsning for EBPP. Tidligere har Intuit hatt en konkurrerende løsning, mens markedet nå altså konsolideres med TransPoint/Checkfree som en dominerende aktør.

Det finnes flere liknende EBPP tilbydere. Et annet eksempel er Paytrust<sup>58</sup>. Dette er en noe dyrere tjeneste med samme funksjonalitet, men denne tar også hånd om papirbaserte regninger som "skannes", varsles og presenteres sammen med elektroniske regninger. Paytrust gir også løpende statusinformasjon fra de aktuelle konti som benyttes til betaling hvis finanstjenesteleverandøren gir adgang til slik informasjon v.h.a. OFX. Liknende tjenester er etter hva vi erfarer under utvikling i Norge i regi av BBS, EDB-Fundator<sup>59</sup> og EDB-Novit<sup>60</sup>. Mye kan tyde på at disse løsningene blir samordnet i BBS-løsningen som ventes i slutten av 2000<sup>61</sup>. Ingen av de norske tjenestene har imidlertid fått noen prøvelansering eller inngående offentlig beskrivelse ennå.

TransPoints tjeneste representerer mange interessante integreringstrekk. For det første ser vi at TransPoint kombinerer mange integreringsmodeller. Selve presentasjonstjenesten baserer seg på agent- eller distributørmodellen. Hvis betaler trenger hjelp eller nærmere informasjon sendes han videre til regningsutsteder eller til andre tjenesteleverandører som ivaretar slike funksjoner. I denne delen av tjenesten er mediatormodellen brukt. For selve betalingstjenesten

---

<sup>57</sup> Intuit har betydelige eierinteresser i Checkfree.

<sup>58</sup> <http://www.paytrust.com/>.

<sup>59</sup> Se <http://www.novit.no/novitrevyen/revyen0399/elektro.htm>

<sup>60</sup> Se <http://www.novit.no/novitrevyen/revyen0399/elefakt.htm>

<sup>61</sup> Se <http://web1.computerworld.no/cwi.nsf/Alle/71058A8762326AAEC12568B1002B9DC5?OpenDocument>

er hierarkimodellen brukt. I dette tilfelle ikke ved at TransPoint ivaretar noen betalingsformidling selv, men ved at TransPoint bruker etablerte aktører og systemer som ACH. Slik sett fremstår betalingsdelen av tjenesten sømløst for betaler. Kombinasjonen av de ulike integreringsmodellene stemmer godt overens med prediksjonene fra MAP-IT modellen og viser også at integratoren kan kombinere hensynet til transaksjonskontroll som "eierne" av de integrerte tjenestene har. I dette tilfellet er det hensynet til regningsutstedernes behov for kontroll med regningsdesign og kundestøtte som gjør at "løsere" integreringsmodeller benyttes for denne delen av den integrerte tjenesten.

Vi ser også at TransPoint kombinerer horisontale og vertikale integreringsretninger. For kunden opptrer TransPoint som en aggregator av regningsutstedere, og for tjenesteleverandører som implementerer TransPoint-tjenesten vil denne kunne virke kundeaggregerende. Samtidig representerer tjenesten vertikale integreringselementer. Et eksempel på det er at betalingssituasjonene blir en situasjon der det er et direkte forhold mellom kunde og regningsutsteder. I denne situasjonen er betalingstjenesten og leverandøren av denne tonet ned. Slik sett kan bruken av tjenesten oppleves for kunden som en disintermediering av banken, selv om dette jo tjenestemessig ikke er tilfelle. Videre ser vi at TransPoint i tråd med MAP-IT modellen representerer en udifferensiert integreringsstrategi. Det differensieres kun på to typer tjenester. Standardtjenesten muliggjør bare betaling via ACH, mens utvidet tjeneste inkluderer sjekkutstedelse. Noen annen fokusering finner ikke sted. TransPoint er en ny integreringsorganisasjon som altså har vokst frem som et nytt mellomledd i verdisystemet. Selv om det står store banktilknyttede aktører bak, kan ikke eksisterende aktører sies å spille noen sentral organisatorrolle. Dette bryter med våre prediksjoner basert på de markedsorienterte betingelsene for integrering, og indikerer at dominante aktører ikke kan forhindre fremveksten av nye integratorer hvis de øvrige betingelsene for det er til stede.

Ved første øyekast representerer TransPoint en leverandøraggregering sett fra *regningsbetalers* side. I dette tilfelle en aggregering av regningsutstedere. Integreringen av betalingstjenester gjør imidlertid TransPoint til leverandørintegrator. I tjenesten bledes regningspresentasjon og –betaling (som tidligere har vært separate tjenester) i en integrert tjeneste. Tjenesten har imidlertid også elementer av andre integreringsformer. Siden tjenesten kan integreres med andre tjenester, som f. eks. portaler eller banker måtte ønske å tilby, representerer den et trafikkskapende element som kan gi opphav til horisontal

kundeaggregering. For *regningsutsteder* representerer tjenesten verdikjedeintegrerende elementer siden den gjør tidligere mellomledd brukt til utskrift og forsendelse av regninger overflødige. Sett fra integratoren selv eller fra en *tjenesteleverandør* som tilbyr TransPoint's tjeneste fra sitt eget nettsted representerer tjenesten funksjonsintegrering. Funksjoner som tidligere har vært separate i fasiliteringsrollen integreres. Funksjonsintegreringen kan økes ytterligere avhengig av hvilke andre tjenester som integreres. På sikt kan f. eks. andre deler av faktureringsfunksjonen, slik som purring og inkasso overtas av TransPoint for ytterligere funksjonsintegrering.

### 6.3.2 Kredittkort

Som et eksempel på integrasjon innenfor kredittkortmarkedet vil vi se på kredittkortutstederen NextCard<sup>62</sup>. Selskapet er en rendyrket Internett-basert kortutsteder av Visa kredittkort. Formell kortutsteder er NextBank som ble dannet av et konsortium av investorer i 1999. Selskapet tilbyr søknadsmottak og umiddelbar søknadsbehandling på Internett. Det utsteder så kort med personaliserte betingelser og fordelsprogrammer. En gjennomgang av funksjonaliteten kan ta utgangspunkt i kundestøttemodellen.

Første kontakt med NextCard skjer ved at man fyller ut en søknad om kredittkort på Internett. I søknaden oppgis "Social Security Number" og andre data som gjør at NextCard kan aksessere databaser etter søknadsinformasjon. Når søknaden er utfylt gjør NextCard oppslag i disse databasene etter informasjon om søkeren. Informasjonen lastes så inn i kredittvurderingsmodellen til NextCard, slik at kunden innen maksimalt 30 sekunder har et personalisert pristilbud knyttet til et gitt kort. Samtidig har man gjort oppslag om søkerens bruk av andre kort, og NextCard gir derfor samtidig et tilbud om oppgradert status på kortet, under forutsetning av at hele eller deler av beløpene utestående på andre kort overføres til NextCard kortet. Avhengig av beløpsstørrelse og kredittrisiko får da kunden et forbedret tilbud som også delvis avhenger av modellert prisfølsomhet beregnet i underliggende modeller. Hvis kunden aksepterer tilbudet får han anledning til å utforme sitt kort interaktivt. Det kan skje ved å kombinere ferdiglagde design eller ved å laste opp personlige bilder og grafikk for preging av et personlig kort. Kortet sendes så ut på vanlig måte via post til kunden.

---

<sup>62</sup> <http://www.nextcard.com/>.

I bruksfasen tilbyr NextCard adgang til kontoinformasjon via brukerens personlige nettsider. I tilknytning til disse tilbys også en lang rekke integrerte tjenester. De fleste av disse er allment tilgjengelige for kortholderne og det differensieres lite på de integrerte tjenestene. Noen av de integrerte tjenestene er handletjeneste, skjematjeneste, regningsbetaling, bonusprogram og tilbudstjeneste. Handletjenesten inneholder fire funksjonaliteter. Den inneholder en sammenlikningstjeneste i samarbeid med BottomDollar<sup>63</sup>, en produktevalueringstjeneste i samarbeid med Epinions.com<sup>64</sup>, en butikkevalueringstjeneste i samarbeid med BizRate<sup>65</sup> og en kupongtjeneste i samarbeid med E-centives.com<sup>66</sup>. Alle tjenestene er integrert i et felles NextCard grensesnitt<sup>67</sup>. Skjematjenesten består i en nedlastbar ”applet” som fyller ut personalia under netthandel hos ca. 100 av de største nettbutikkene. Regningsbetalingen tilbys av Paytrust via NextCards nettsted. Bonussystemet er levert av VacationMiles<sup>68</sup>, som samordner poengsystemene til flere flyselskaper og enkelte andre større tilbydere av tradisjonelle handelsvarer. I tillegg kan poeng tas ut som gavekort i samarbeid med Flooz.com<sup>69</sup>. Tilbudstjenesten er foreløpig ikke spesielt utbygget og inneholder foreløpig bare enkelte ferietilbud.

På toppen av de bruksorienterte tjenestene leverer også NextCard noen informasjonstjenester. Dette er foreløpig relativt beskjedent, men man tilbyr bl.a. bruksstatistikk på aggregert nivå basert på kredittkortbruken til de 250 000 brukerne NextCard har pr. februar i år.

I forbindelse med integreringsdimensjoner er det flere interessante trekk ved NextCard som eksempel. For det første ser vi at nesten alle integrerte tjenester eller funksjoner integreres v.h.a. mediator- eller agentmodellen. Kun deler av informasjonsforvaltningsfunksjonen og hele kredittevaluering- og personaliseringstjenesten ivaretas av NextCard. Alle øvrige tjenester er levert av samarbeidspartnere, selv om de leverte tjenestene er sømløst integrert på NextCards nettsted. Det gjelder alt fra sammenlikningstjenester til bonusprogrammer. Dette er helt i tråd med de transaksjonsorienterte betingelsene i MAP-IT modellen.

---

<sup>63</sup> <http://www.bottomdollar.com/>.

<sup>64</sup> <http://www.epinions.com/>.

<sup>65</sup> <http://www.bizrate.com/>.

<sup>66</sup> <http://www.e-centives.com/>.

<sup>67</sup> Se <http://shopping.nextcard.com/>.

<sup>68</sup> <http://www.vacationmiles.com/>.

<sup>69</sup> <http://www.flooz.com/>.

Det er også interessant å legge merke til at integrasjonen i tråd med modellen har vertikal retning. Vi finner f. eks. ingen eksempler på at NextCard tilbyr horisontal aggregering hverken av kunder eller nettbutikker. F. eks. er all horisontal aggregering av nettbutikker styrt av de samarbeidende leverandørene av sammenlikningstjenester. Det er opp til disse aktørene om det skal finne sted udifferensiert eller fokusert horisontal aggregering av nettbutikker i disse tjenestene. På den måten fremstår NextCard som en uavhengig integrator i forholdet til nettbutikkene, noe som styrker kundens oppfatning av NextCard som en uavhengig betalingstjenesteleverandør. NextCard bør bare fremstå som mindre uavhengig i de tilfeller hvor det er åpenbart at det gagnar kunden.

NextCard fører en fokusert integreringsstrategi. Den allmenne strategien i selskapet er fokusert mot lav-risiko markedet (Franco et al., 2000a). De integrerte tjenester og funksjoner bærer også til en viss grad preg av dette. NextCard er som kortutsteder et mellomledd. Det er imidlertid ikke et reintermediert mellomledd, men et typisk eksempel på fremveksten av nye mellomledd. Integreringsorganisasjon er altså et nytt mellomledd. En av forutsetningene for at integreringen vil skje via nye mellomledd er at betydningen av kompetanse om markedsrommet er stor. I dette tilfellet er det de integrerte tjenestene og funksjonene som krever denne e-handelskompetansen, ikke selve korttjenesten. Det vil altså være slik at hvis verdiøkningen som tilføres kunden som følge av integrasjon er stor, vil betydningen av de markedsorienterte betingelsene være mindre.

Som nevnt over representerer NextCard forskjellige integreringsformer. For det første gir disintegrering og reintegreringen en ny bunting av tjenester – en tjenesteintegrering. Imidlertid er de integrerte tjenestene ikke noen tradisjonell leverandørintegrering fordi de retter seg mot funksjoner som ulike mellomledd tradisjonelt ivaretar. Eksempler på det er at søkefunksjoner og oppgjørsfunksjoner er integrert i samme leverandør. Dette er funksjonsintegrering. Ytterligere en funksjon ivaretas i informasjonsforvaltningsfunksjonene som NextCard knytter til forvaltningen av informasjon om kortbrukerens handlevaner. Samlet sett utgjør tjenestemangfoldet i NextCard en relativt utradisjonell funksjonsintegrering.

### 6.3.3 Privatpersoners aksjehandel

I USA er de tre største nettmeglerne Charles Schwab<sup>70</sup>, Fidelity<sup>71</sup> og E\*trade<sup>72</sup> med tilsammen ca. 8 mill. av de 11.5 mill kundekonti som finnes på nett (Franco et al., 2000a). Av disse er det E\*trade som har den mest ekspansive integreringsstrategien. Siden denne rapporten omhandler integrering har vi derfor valgt å bruke den nettmegleren som har den mest ekspansive integreringsstrategien fremfor den største som eksempel. E\*trade har for tiden ca. 2 mill. kundekonti og var den eneste av nettmeglerne som opprettholdt veksten i antall nye kunder i siste kvartal 1999 (Franco et al., 2000a).

E\*trade har sitt utspring i handel med enkeltaksjer og aksjefond på nett som hovedtjeneste, og har som tidligere nevnt tilbudt sine tjenester i proprietære nett fra 1992 (AOL og CompuServe), og på Internett fra 1996. Selskapet tilbyr for tiden tjenester innen de fire områdene kapitalplassering, allmen finans, fellesskap og handel. Informasjons- og rådgivningstjenester er en integrert del av kapitalplasseringsområdet og området allmen finans. Som en del av allmen finans tilbys også generelle banktjenester, pensjonsspareprodukter, forsikringstjenester og skatterådgivning. I Norge har E\*trade inngått avtale med Delphi Forvaltning om etablering, men foreløpig er dette på planleggingsstadiet. Ut fra et integreringsperspektiv er det svært mange interessante trekk ved E\*trade som belyser de integreringsdimensjonene vi diskuterte i avsnitt 6.2.3.

Til forskjell fra de to tidligere eksemplene krever den omfattende integreringen i E\*trade en mer omfattende kombinerings av integreringsmodeller. Kjernetjenestene der transaksjonsrisikoen oppleves som høy sett fra E\*trade's side styres i hierarkimodellen. Det betyr for eksempel at nesten alle handelstjenestene i området kapitalplassering styres i hierarkimodellen. Et unntak er imidlertid handel utenom åpningstid, som tilbys i en allianse med Instinet<sup>73</sup>. Et annet unntak er rådgivningstjenester innenfor kapitalplasseringsområdet. Her benyttes tidligere mediator- og agentmodellen, men det er nylig inngått et samarbeid

---

<sup>70</sup> <http://www.schwab.com/>.

<sup>71</sup> <http://www.fidelity.com/>.

<sup>72</sup> <http://www.etrade.com/>.

<sup>73</sup> <http://www.instinet.com/>.



mellom E\*Trade og DirectAdvice<sup>74</sup> som innebærer en tettere integreringsmodell enn før. Ellers tilbys rådgivningsjenester ved at E\*Trades redaktører samler og systematiserer råd fra konsulenter og rådgivere i ulike selskaper og integrerer disse i sin rådgivningstjeneste. Her skiller f. eks. integreringsmodellen seg fra Schwabs modell som baserer seg på en ren hierarkimodell for rådgivningstjenestene i kapitalplasseringsområdet. For tjenester innenfor området allmen finans er kombinasjonen av integreringsmodeller enda mer variert. Banktjenester er som nevnt integrert ved at tradisjonelle banktjenester tilbys av tidligere Telebank<sup>75</sup>. Selskapet er nå 100 % eiet av E\*trade og tilbyr et bredt spekter av tradisjonelle banktjenester. Det er fullstendig integrasjon mellom grensesnittet i E\*trade og Telebank i.o.m. at Telebank har fått navnet E\*tradebank og fremstår som en fullt ut integrert enhet. E\*tradebank tilbyr imidlertid ikke boliglån og enkelte andre sikrede lån. Slike lån tilbys via en samarbeidsavtale E\*tradebank har med E-loan. Her er agentmodellen brukt selv om E\*trade har eierinteresser i E-loan. For forsikringstjenester har E\*trade en allianse med Insweb<sup>76</sup>. Alle forsikringstjenester tilbys derfor sømløst via Insweb. Insweb opererer et integrert markedssrom for ca. 30 forsikringsselskaper. Avtaler gjøres med selskapene, men via Insweb etter en mellomting mellom agent- og distributørmodellen. Det vil si at både betingelser og avtaler presenteres som Insweb-betingelser og at dette markedsføres som eget varemerke. E\*trade har imidlertid en eierandel i E-Coverage<sup>77</sup>, slik at det godt kan oppstå en situasjon der E-Coverage brukes i en tettere integreringsmodell.

Fellesskapstjenester tilbys i E\*trades egen regi, mens netthandelstjenester stort sett tilbys i formidlingsmodellen. Det er varierende grad av sømløshet mellom E\*trade og de enkelte formidlingspartnerne. F. eks. er det sømløs formidling til samarbeidspartnerne Expedia.com<sup>78</sup> (reislivsintegrator), Amazon, Visa og FirstUSA, mens avtalen med Shop@AOL ikke gir et helt sømløst grensesnitt. E\*trade tilbyr også andre tjenester via mediatormodellen. Her skiller man klart på formidling til alliansepartnere og andre. Formidling til alliansepartnere går sømløst, mens formidling til andre avbrytes av et advarsel om at den formidlende aktører ikke er en del av E\*trade og heller ikke inngår i E\*trade's avtaler.

---

<sup>74</sup> Avtalen innebærer at E\*trade skal integrere rådgivningstjenestene i DirectAdvice med egne handelstjenester. se <http://www.directadvice.com/> og Franco et. al (2000b).

<sup>75</sup> <http://www.etradebank.com/>.

<sup>76</sup> <http://www.insweb.com/>.

<sup>77</sup> <https://www.ecoverage.com/>.

<sup>78</sup> <http://www.expedia.com/>.

I tråd med MAP-IT modellen finner vi eksempler på både vertikal og horisontal integrering hos E\*trade. Integrasjonen med lånegivere kan betraktes som en vertikal integrasjon. Det samme er måten rådgivningstjenestene og handel med aksjer etter åpningstid er integrert. Det mest markante eksemplet på vertikal integrasjon hos E\*trade er avtaler med SBC Communications om gratis DSL-abonnement for all Internett-trafikk for såkalte "Power E\*trade" kunder. For å komme i denne kategorien må man ha et visst handelsvolum. Videre må man søke om å få kategorien, og kunden får også endret prisstruktur. "Power E\*trade" er altså en blanding av lojalitetsprogram og prisdifferensiering. For øvrig er de horisontale trekkene ved E\*trade's integrering de mest fremtredende. De integreringsmodellene som gir størst kontroll er stort sett brukt for integrasjon av tjenester og funksjoner av horisontal karakter. Eksempler på det er ulike spareprodukter, betalingsprodukter og tradisjonelle banktjenester.

E\*trade kombinerer både udifferensierte og enkelte fokuserte integreringsstrategier. Det som gjør dette mulig er at integreringen av tjenester danner grunnlag for differensiering og fokuserte strategier samtidig som markedsrommet gir store kostnadsreduksjoner sammenliknet med det å operere på markedsplassen. Derfor tilbys integrerte basisprodukter i en udifferensiert strategi for den store gruppen standardkunder. E\*trade er naturlig nok varsom med å basere fokuseringen på tjenester som krever personlig kundebehandling eller vil presse frem en tilstedeværelse på markedsplassen. På dette feltet er det store forskjeller på E\*trade og f. eks. Schwab som i utgangspunktet har en tilstedeværelse på markedsplassen og som derfor kan basere sine fokuserte strategier på dette og på tilgang til egne analyser. E\*trade's fokuserte strategier baserer seg i stedet på volumforskjeller og mangfoldet av integrerte tjenester som tilbys de kundene som har den høyeste transaksjonsfrekvensen og det største transaksjonsvolumet.

Hovedantakelsen i avsnitt 6.2.3 var at markedet for nettbasert aksjehandel ville få integratorer med utspring enten i eksisterende mellomledd eller i nye mellomledd avhengig av hvilken integreringsstrategi som ble fulgt. Udifferensierte integreringsstrategier stiller færre krav til domenekunnskap og kan organiseres ved nye mellomledd. Det ser vi eksempel på blant de aktørene som fører en klassisk lavprisprofil, slik som Ameritrade og NDB i USA og NetFonds og Stocknet i Norge. Fokuserte strategier kan baseres på domenespesifikke kunnskaper og f. eks. personlig rådgivning, slik som hos Schwab. I dette tilfellet er det

sannsynlig at reintermedierte mellomledd er originator. Fokuseringsstrategier kan som nevnt også baseres på integrering av tjenester, som hos E\*trade. Spesielt er E\*trade opptatt av å integrere tjenester som er relevante for de nye kundene i markedsrommet. Det krever kunnskap om markedsrommet og de nye aktørene der. Derfor gjør deres tilpasning det naturlig at integreringsoriginatorer er et nytt mellomledd med både teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap.

Integreringsformen må nødvendigvis bli kompleks med en så høy integrasjonsgrad som E\*trade har. I første omgang kan man betrakte integreringsformen som leverandørintegrering. Et klassisk eksempel på det er aggregeringen av flere tusen aksjefond. I andre omgang finner vi informasjonsintegrering. Et eksempel på det er de rådgivningstjenestene som E\*trade bruker mediator- og agentsmodellene til å samle og presentere i søkbare kataloger. I tredje omgang finner vi tjenester som bygger på horisontal kundeaggregering. Det gjelder kataloger over flere hundre virtuelle fellesskap tilknyttet både asynkrone diskusjonsgrupper og synkrone pratefora. I fjerde og siste omgang finner vi funksjonsintegrering. Et eksempel på det er tilgangen på ulike finansieringsalternativer for opprettelse av verdipapirkonto og adgang til søketjenester for sammenlikning av slike finansieringsalternativer. Det samme er tilfelle for integreringen av tjenester for handel etter åpningstid i klareringssystemet til Instinet. I det siste tilfellet funksjonsintegreres prisfastsettelsesfunksjonen utenfor børser. Denne avtalen med Instinet er eksklusiv for E\*trade som nettbasert aksjemegler.

#### 6.3.4 Finansiell rådgivning og styring

Som integratoreksempel innen finansiell rådgivning og styring har vi valgt Intuit. Selskapet har fire divisjoner; småbedrift, skatt, privatfinans og internasjonale aktiviteter. I vår drøfting er det skatt og privatfinans som er relevant. Driftsinntektene i Intuit kommer fra salg av programvare (QuickBook, TurboTax og Quicken), transaksjons- og komponentsalgsinntekter fra bruken av denne programvaren, og fra nettbaserte inntekter. I tillegg har Intuit finansinntekter fra sine mange eierengasjementer i programvare- og nettbasert industri. Eksempler på dette er betydelige eierinteresser i CheckFree og AtHome (Excite). De nettbaserte inntektene kommer i all vesentlighet fra nettstedet for integratoren Quicken.com. Det er dette nettstedet vi vil fokusere på her, selv om Intuit har et bredt produktspekter ut over nettstedet. Programvaretilbudet til Intuit er f. eks. utgangspunkt for det veletablerte merkenavnet Quicken. På Quicken.com finnes primært tjenester for rådgivning og finansiell

styring innenfor områdene kapitalplassering, finansiering, forsikring, skatt, banktjenester og pensjonstjenester.

Som angitt i avsnitt 6.2.4 vil ulike integreringsmodeller bli brukt avhengig av hvilke tjenester og funksjoner som integratoren ønsker kontroll med. Vi kan sammenlikne litt hvordan ulike tjenester er integrert med ulike integreringsmodeller i Quicken.com og i MSN MoneyCentral. Mens MoneyCentral har en avtale med 15 lånegivere for boliglån har Intuit nylig kjøpt RockLoan og lansert QuickenLoan som en vertikal integrator som integrerer låneprosessen fra ”sammenlikning” til utbetaling og signering av lånedokumenter. Her er altså integrasjonsmodellen til Quicken.com svært hierarkisk, mens MoneyCentrals er basert på mediatorsmodellen. For forsikringstjenester har Quicken.com etablert QuickenInsuremart som tidligere var Insuremarket. Dette er en forsikringstjenesteintegrator for 19 forsikringsselskaper. Igjen er integreringsmodellen ganske forskjellig fra integreringsmodellen på MoneyCentral. Her brukes ren mediatorsmodell til Insweb som Microsoft ikke har eierinteresser i. Altså bruker Quicken.com igjen en mye tettere hierarkimodell til markedsplassen for forsikringsselskapene. På aksjesiden har MoneyCentral innholdsprodusenter. Det har ikke Quicken.com, slik at forholdet mellom integrasjonsmodeller er motsatt for disse tjenestene. I stedet har de mediatorsmodell til et sett rådgivere i bl.a. meglerselskaper. Det er altså slik at Quicken.com og MoneyCentral ikke har rene udifferensierte integreringsstrategier, men i stedet har fokus på ulike tjenester og dermed også bruker ulike integreringsmodeller for de ulike tjenestene og funksjonene som er integrert i hver enkelt ”finansportal”.

I likhet med E\*trade kan Quicken.com kombinere vertikale og horisontale integreringsretninger. Over så vi hvordan funksjonsintegreringen var strukket svært langt i vertikal retning for boliglån. Fra opprinnelig å tilby en søketjeneste for boliglånsrenter er tjenesten funksjonsintegrert vertikalt helt fram til lånekontraktens undertegning. Et annet eksempel på vertikal integrering finner vi for skatterådgivning der Quicken.com opprinnelig ga rådgivnings- og beregningstjenester. Nå kan man gjøre skattemessige disposisjoner og innrapportere disse direkte fra Quicken.com i en integrert prosess. Dette er mulig etter at amerikanske skattemyndigheter åpnet for elektronisk innsending av dokumenter i forbindelse med skattebehandlingen. Et tredje vertikalt element er eierinteressene og trafikkavtalene som Intuit har nedstrøms med Excite og AOL for å skape trafikk mot nettstedet. Quicken.com bruker imidlertid også elementer av horisontal integrering på sin ”finansportal”. I de fleste

tjenesteområdene tilbyr Quicken.com adgang til diskusjonsgrupper og andre virtuelle felleskapstjenester. Et avansert eksempel på kombinasjon av vertikal og horisontal integrering er bruken av OFX og VerticalOne's applikasjoner på MyAccounts<sup>79</sup>. I tjenesten kan brukeren sette sammen alle sine bankkonti, kredittkortkonti, verdipapirkonti, lånekonti, betalingstjenester og annen finansiell informasjon fra et stort utvalg finanstjenesteleverandører til det som etterhvert har fått betegnelsen "financial dashboard". Det betyr en felles, personalisert nettside for alle disse tjenestene. Fra denne siden kan et begrenset sett av operasjoner utføres på kontoene, slik som overførsler og regningsbetaling. Avanserte funksjoner formidles ved hjelp av mediatormodellen. De horisontale elementene i modellen består i sammenstillingen av flere konti, de vertikale delvis i operasjonene som kan gjøres på dem.

Ved første øyekast synes både Quicken.com og MoneyCentral begge å føre en udifferensiert integreringsstrategi, men vi så over hvordan integreringsmodellene var svært forskjellig for noen utvalgte tjenester. Disse forskjellene følges også delvis opp med variasjoner i integreringsstrategi. Sett fra kundesiden har Intuits sterke kundebase i markedet av små og mellomstore bedrifter og deres sterke posisjon på skatteplanleggingsverktøy en viss betydning. Integreringsstrategien er mer fokusert på skatteplanleggingstjenester rettet mot disse markedene enn hos MoneyCentral. På samme måte er mange av pensjonsrådgivningstjenestene mer fokusert mot selvstendig næringsdrivende enn på MoneyCentral. På den andre siden har MoneyCentral egne tjenesteområder for "saving and spending" og for "family and college". Tilsvarende områder finnes ikke hos Quicken.com. Forskjellen skyldes delvis ulik demografisk fokusering, med noe større fokus mot yngre og tradisjonelle familier hos MoneyCentral, og næringsfokusering hos Quicken.com. En annen grunn er naturligvis at Microsoft utnytter tett integrering mot resten av MSN-portalen. For tilsvarende integrering baserer Intuit seg på allianser med Excite (eierandel) og AOL (allianse og gjentrafikkavtale). For tjenesteområder ut over de fokuserte passer også Quicken.com på å ha dekning, men her er integreringsstrategien mer udifferensiert. Det betyr oftest også at den baserer seg mer på mediatormodellen enn på tett integrasjon. Det er imidlertid viktig for

---

<sup>79</sup> Intuit har nylig også inngått en avtale med Yodlee.com for å styrke MyAccount ytterligere. MoneyCentral har også inngått en liknende avtale med Corillian, men det blir ikke tilbudt tjenester i MoneyCentral basert på denne avtalen enda.

”portaler” av denne typen å ha de fleste tjenesteområder dekket med noe innhold, om en da med en udifferensiert strategi mot de sekundære tjenesteområdene.

Intuit representerer en utradisjonell integrator fordi deres utgangspunkt er programvare for finansiell rådgivning og -styring. Det samme er tilfelle for MoneyCentral, selv om Microsoft’s programvarebasis er mye bredere. En liknende finansportaltjeneste finnes i Smartmoney<sup>80</sup> som er Wall Street Journals nettsted for personlig finans. I Norge finnes programvareprodusenter med omtrent samme utgangspunkt som Intuit, men vi har ikke sett tendenser til samme utvikling her. I Norge er det stort sett tidsskrifter, banker og nye mellomledd som f. eks. DineSider som har gjort noen forsøk som integreringsorganator. Vi finner også eksempler på at mer tradisjonelle mellomledd har tatt integratorrollen i dette markedet, slik som f. eks. Schwab. Det spesielle med Intuit er at de har vært integreringsorganator i stadig flere tjenesteområder av relevans for finansiell rådgivning. Eksempler på det er boliglånsmarkedet og forsikringsmarkedet som vi har drøftet over. Intuits styrke som integreringsorganator ligger i deres domenespesifikke kunnskaper som programvareprodusent og til en viss grad i deres tekniske og forretningsmessige e-handelskunnskap.

Som vi så over vil en integrasjonsmodell med tett integrasjon brukes også typisk der integrasjonsformen er kompleks. Et eksempel på det er for boliglån der QuickenLoan har integrert hele prosessen fra søk til utbetaling. For denne tjenesten er integreringsformen sterk funksjonsintegrering. Likevel er ikke dette eneste integreringsform i portalen. For andre tjenester er integreringsformen mer som i tradisjonell leverandøraggregering, slik som for forsikringstjenester, selv om dette tjenesteområdet også etterhvert har blitt sterkere funksjonsintegrert. For andre tjenester igjen, slik som for pensjonsplanlegging plukkes rådgivningstjenester fra de øvrige tjenesteområdene og settes sammen spesielt for pensjonssparerne. I dette tilfellet er integreringsformen delvis også leverandørintegrering. For rådgivning i aksjemarkedet pekte vi på at uavhengige råd ble presentert i en informasjonsintegrering på sidene for tjenesteområdet kapitalplassering. Vi nevnte også at integreringsformen horisontal kundeaggregering forekommer i diskusjonsfora og andre virtuelle fellesskapstjenester for ulike tjenesteområder. Til slutt har vi sett at etableringen av Insuremarket, senere QuickenInsuremart representerer etableringen av et vertikalt

---

<sup>80</sup> <http://www.smartmoney.com/>.

markedsrom for 19 forsikringsselskaper. Dermed ser vi at Intuit kombinerer flere integrasjonsformer i sin ”finansportal”. Intuit representerer dermed et av de mest avanserte eksemplene på integrering vi har sett i finansmarkedet. Samtidig belyser selskapet hvordan en integrator med de rette integreringsbetingelsene og en bevisst integreringsstrategi kan utnytte komplekse integreringsformer til ny vekst i et marked som er i ferd med å ”mettes”.

## 6.4 Avslutning

Alle integratoreksempelene vi har gjennomgått over er hentet fra det amerikanske finansmarkedet. En grunn til at vi ikke har sett tilsvarende eksempler i Norge kan naturligvis være modenhet. Det kan bety at mange av de samme trendene og typene integratorer vil vokse frem her hjemme etterhvert. Vi tror imidlertid at dette bare er en av grunnene. En annen grunn er at integreringsbetingelsene er relativt forskjellige i Norge og i USA. Vi har forsøkt å illustrere noen av disse betingelsesforskjellene i figur 6.5.

Betingelser	Norge	USA
Markedsorienterte	Hierarkimodell. Lite utviklet e-handelskunnskap i næringen.	Mer fragmentert mellomledsstruktur. Utviklet e-handelskunnskap hos nye aktører
Aktørorienterte	Lite stordriftsgrunnlag. Få trafikkbaserte aktører.	Annet grunnlag for stordrift. Tradisjon for trafikkbasert inntektsmodell.
Produktorienterte	Mindre differensieringstradisjoner i finansmarkedet. Streng personvernlovgivning.	Sterk differensiering og liberal personvernlovgivning.
Transaksjonsorienterte	Liten eller ingen standardisering. Få tradisjoner for personlig finansforvaltning som finansielt tjenesteområde.	Tidlig ute med OFX som transaksjonsstandard. Mer tradisjon for individuelt ansvar for finansielle tjenester.

Figur 6.5 Noen forskjeller i integreringsbetingelser mellom Norge og USA

Som vist i figur 6.5 er det mange forskjeller mellom det amerikanske finansmarkedet og det norske. De aller fleste av disse forskjellene peker mot høyere integrasjonsgrad i det amerikanske markedet. Imidlertid vil det også være andre forskjeller mellom integreringsdimensjonene i Norge og i USA. For å nevne noen eksempler tror vi at de etablerte aktørene i Norge oftere vil være integreringsorganer og at offentlige regulering vil gjøre integreringsformer som bygger på personalisering av tjenester noe mindre utbredt. Vi tror likevel at vi etterhvert vil få se mange av de samme integreringstendensene også blant norske aktører som vi nå ser i USA.

## Referanser

Allen, C.A. (1999) *The BITS Initiatives*. Presentasjon holdt ved American Banker's Electronic Bill Payment Conference May 1999, [<http://www.bitsinfo.org/bitsdocuments.nsf/PublicDocs?OpenForm&tester=Public&White+Papers>].

Avery, C., Resnick, P., and Zeckhauser, R. (2000) The Market for Evaluations, *American Economic Review*, (forthcoming).

Bailey, J. P. and Bakos, J.Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*. 1 (3),7-20.

Bailey, J. P. (1998). *Intermediation and Electronic Markets: Aggregation and Pricing in Internet Commerce*. Ph.D., Technology, Management and Policy, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Bakos, J.Y. (1998). The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*. August, 35-42.

Bakos, J.Y. and Brynjolfsson, E. (1997). Aggregating and disaggregating information goods. Implications for bundling, site licensing and subscriptions. In *Proceedings of Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*. Kennedy School of Government, Harvard University, January.

Bakos, J.Y. and Brynjolfsson, E. (1999). "Bundling Information Goods", *Management Science*, 45, 11.

Barua, J. Pinnell, J. Shutter, and A.B. Whinston (1999). *Measuring the Internet Economy*. Report. Center for Research in Electronic Commerce. The University of Texas at Austin.

Benjamin, R., and Wigand, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. *Sloan Management Review*. 36, 2, 62-72.

Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D. and Rerolle V. (1998). Current Research: Electronic commerce: Three emerging. *The McKinsey Quarterly*, 1, 152-159.

Bessanko, D., Dranove, D. og Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., New York

Burton, A.F. and Mooney, J.G. (1998) The Evolution of Electronic Marketplaces: An Exploratory Study of Internet-based Electronic Commerce within the American Independent Insurance Agency System. *Australian Journal of Information Systems*, November, 20-44.

Carr, N.G. (2000). Hypermediation: Commerce as Clickstream. *Harvard Business Review*, January-February, 46-47.

Chang, A., Kannan, P.K. and Whinston, A.B. (1999). Electronic communities as intermediaries. *Proceedings of the 32. Hawaii International Conference on System Sciences*, January, (forthcoming)



Chircu, A.M. and Kauffman, R.J. (1999). Analyzing firm-level strategy for Internet-focused reintermediation. In *Proceedings of the 32 nd Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA.

Christensen, G.E, Grønland, S.E. and Methlie, L.B. (1999) *Informasjonsteknologi: Strategi, organisasjon, styring*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag. 3. utgave.

Clark, T.H. and Lee, H.G. (1999). Electronic intermediaries: Trust building and market differentiation. In *Proceedings of the 32 nd Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA.

Clemons, E.K. og Row, M.C. (1991). Information Technology at Rosenbluth Travel: Competitive Advantage in a Rapidly Growing Global Service Company. *Journal of Management Information Systems*, 8, 2, Fall, 53-79.

Clemons, E.K., Reddi, S.P. og Row, M.C. (1993). The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The "Move to the Middle" Hypothesis, *Journal of Management Information Systems*, 10, 2, Fall, 9-35.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 4, November.

Dewan, R., Freimer, M. and Seidmann, A. (1999). Portal Kombat: The Battle between Web Pages to be-come the Point of Entry to the World Wide Web. In *Proceedings of the 32 nd Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA.

Ehrens, S. and Zapf, P. (1999). *The Internet business-to-business report*. Equity Research Report, September, Bear & Stearns Co. Inc.

Franco, S.C., Carter, H.T. and Lind, J.M. (2000a). *Online financial services update*. Financial Services Market Report – January 2000, US Bancorp – Piper Jaffray Co.

Franco, S.C., Carter, H.T. and Lind, J.M. (2000b). *Online financial services update*. Financial Services Market Report – April 2000, US Bancorp – Piper Jaffray Co.

Franco, S.C., Klein, T.M., Carter, H.T. and Lind, J.M. (1999). *Online financial services update*. Financial Services Market Report – September 1999, US Bancorp – Piper Jaffray Co.

Giaglis G.M., Klein S. and O'Keefe R.M. (1999). *Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces*. Technical Report. Brunel University.

Grossman, S. and Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94, 619-719.

Hagel, J. and Armstrong, A.G. (1997). *Net gain : expanding markets through virtual communities*. Boston : Harvard Business School Press.

Hagel, J. and Rayport, J.F. (1997). The new infomediaries. *The McKinsey Quarterly*, 4, 54-70.

Hagel, J. and Singer, M. (1999). *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Harper, M. (2000). The next NASDAQ. *Business 2.0*, March, [[http://www.business2.com/articles/2000/03/content/feature\\_3.html](http://www.business2.com/articles/2000/03/content/feature_3.html)].

Hess, C. M. and Kemerer (1994). Computerized Loan Organization Systems: An Industry Case Study of the Electronic Market Hypothesis. *MIS Quarterly*, 18, 3, September, 251-275.

Kannan, P.K., Chang, A., and Whinston, A.B. (2000) The internet information market: The emerging role of intermediaries. In M. Shaw, R. Blanning, T. Strader and A. Whinston (Eds.), *Handbook on electronic commerce*, pp. 569-590. Berlin: Springer Verlag.

Kaplan, S. and Sawhney, M. (2000). E-Hubs: The New B2B Marketplaces. *Harvard Business Review*, May-June, 97-103.

Kiesnoski, K. (2000), Web Aggregators. *Banktech*, April. [[http://www.banktech.com/db\\_area/archives/bst/2000/0004/0004coverstory.shtml](http://www.banktech.com/db_area/archives/bst/2000/0004/0004coverstory.shtml)]

Latham, S. (1999). *Independent Trading Exchanges – The Next Wave of B2B E-Commerce*. Research Report, Boston: AMR Research Inc.

Lief, V. (1999). *Anatomy of New Market Models*. Report. Forrester Research, February.

Lopes, A.B., and Gallietta, D. (2000). A strategic perspective of Internet information providers. In M. Shaw, R. Blanning, T. Strader and A. Whinston (Eds.), *Handbook on electronic commerce*, pp. 591-611. Berlin: Springer Verlag.

Malone, T., Yates, J., and Benjamin, R. (1987). Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies. *Communications of the ACM*. 30, 6, 484–497.

Methlie, L.B. (1999). En forretningsmodell for elektronisk handel. In Hellebust, A. (ed.) *Elektronisk handel*, Oslo: Cappelen Forlag, 82-111.

Methlie, L.B. (2000). A Business Model for Electronic Commerce. *Teletronikk* Vol. 96, No. 3/2000

Methlie, L.B., Christensen, G. & Nysveen, H. (1997). *Et forretningskonsept for multimedia banking – en forstudie*. SNF-rapport 06/97, Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

Norges Bank (2000). *Betalingsformidling - Rapport 1999*, Årsrapport om betalingsformidling i 1999, Oslo: Norges Bank.

OECD (1999). *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*. Report. OECD.

Ouren, J., Singer, M., Stephenson, J. and Weinberg, A.L. (1998). Electronic bill payment and presentment. The options for banks are becoming clear. *The McKinsey Quarterly*, 4: 98-106.

Palvia, S.C. and Vemuri, V.K. (1998). The impact of electronic commerce on traditional marketing channels. In *Proceedings of the Association for Information Systems 1998 Americas Conference*. 447-449.

Pedersen, P.E. (2000). Behavioral effects of software agents for product and merchant brokering. An experimental study of consumer decision making. *International Journal of Electronic Commerce*, (forthcoming).

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. N.Y.: The Free Press.

Porter, M.E. and Miller, V.E. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August.

Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1994). Managing in the MarketSpace. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec, 141-150.

Sawhney, M and Kaplan, S. (1999). *B2B E-Commerce Hubs: Towards a Taxonomy of Business Models*. Working Paper, Northwestern University / Univ. of Chicago.

Sarkar, M., Butler, B., and Steinfield, C. (1995). Intermediaries and Cybermediaries: The Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. *Journal of Computer-mediated Communications*. 1, 3, 245-258.

Sarkar, M., Butler, B., and Steinfield, C. (1998). Cybermediaries in Electronic MarketSpace: Toward Theory Building. *Journal of Business Research*. 41, 215-221.

Shapiro, C. & Varian, H. (1999). *Information rules*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Singh, Z.B. (1999) Super markets: The net holds promise for buyer-seller efficiencies. *Business 2.0*, March, 80-85.

Stigler, G. and Sherwin, R. (1985). The Extent of the Market. *Journal of Law and Economics*, 28, 555-585

Stohr, E.A. and Viswanathan, S. (1998). Emergent structures in the information economy. In *Proceedings of the Association for Information Systems 1998 Americas Conference*. 357-359.

Strader, T.J. and Shaw, M.J. (1997). Characteristics of electronic markets, *Decision Support Systems* 21, 185-198

Timmers, P. (1998) Business models for electronic commerce, *Electronic Markets*, 8, 2, 3-8.

USDC (1999). *The emergin digital economy II*. Report. Washington DC: US Department of Commerce, June.

Werbach, K. (2000). Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era. *Harvard Business Review*, May-June, 85-93.

William Blair & Co. (1999). *Lessons From the Past – 10 B2B Thoughts*, Analyst Report, Chicago, Ill.: Willian Balir & Co.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. N.Y.: The Free Press.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Yungg-Ybarra, C. og Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organizational Science*, Vol. 10, No. 4, 439-459.

Zaheer, A., and Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(143), 373-392.