

# **Strukturelle betingelser for integrering i elektroniske markeder**

Arbeidsnotat  
Institutt for industriell økonomi og administrasjon  
Høgskolen i Agder

April, 2000

Per E. Pedersen  
email:per.pedersen@hia.no

(Utkast, kommentarer mottas gjerne)

## **Forord**

Dette notatet er skrevet i forbindelse med et forarbeid til prosjektet ”Tjenesteintegrering” ved Teleøkonomiprogrammet ved Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Prosjektet blir rapportert i egen SNF rapport. Dette arbeidsnotatet utgjør imidlertid deler av det utredningsarbeid som ligger til grunn for denne rapporten. Notatet er blitt til etter grundige drøftinger og diskusjoner med Professor Leif B. Methlie som er prosjektleder for ”tjenesteintegrerings”-prosjektet. Jeg vil derfor takke ham for konstruktiv kritikk og en uvurderlig rolle som diskusjonspartner. Alle feil, mangler og svakheter ved rammeverket som presenteres og anvendes i dette notatet må imidlertid helt og holdent tilskrives forfatteren.

Narestø, 5. april, 2000

## 1. Innledning

I et tidligere arbeidsnotat har vi drøftet teori om mellomleddenes rolle som et utgangspunkt for å forstå ulike integreringstendenser i elektroniske markeder (Pedersen, 2000). I det tidligere arbeidsnotatet drøftet vi også ulike integreringsformer. I dette notatet utvikler vi det teoretiske grunnlaget for integrering videre i to retninger. For det første drøfter vi mer gjennomgående hvilke dimensjoner fenomenet integrering har. Sett fra en potensiell integrators side vil disse dimensjonene kunne utgjøre ulike valg i en integreringsstrategi. For det andre drøfter vi hvordan ulike strukturelle betingelser enten hemmer eller fremmer ulike integreringsdimensjoner. Med det mener vi at en potensiell integrator vil ha en viss valgfrihet i sin integreringsstrategi, men at strukturelle betingelser gjør at visse valg langs hver integreringsdimensjon er mer fordelaktig enn andre. Vi henter det teoretiske grunnlaget for å hevde det i studier av hvordan mellomleddenes funksjoner og roller endres i markedsrommet.

Resultatet av dette arbeidet er en modell som kan brukes for å analysere de strukturelle betingelsene en potensiell integrator står overfor i en gitt næring. Modellen kan brukes som et kartleggingsverktøy for integrering. Vi har derfor valgt å betegne modellen MAP-IT modellen. MAP-IT står ellers for Marked, Aktør, Produkt og Integrert Transaksjon og illustrerer de ulike områdene der strukturelle betingelser styrer integratorens valg av integreringsdimensjoner. I notatet gjennomgår vi først de ulike integreringsdimensjonene som en potensiell integrator må legge opp sin integreringsstrategi etter. Deretter presenterer vi MAP-IT modellen og drøfter ulike strukturelle betingelsene innenfor områdene marked, aktør, produkt og integrerte transaksjoner. Vi viser også hvordan ulike strukturelle betingelser fremmer og hemmer ulike kategorier langs integreringsdimensjonene. Til slutt viser vi hvordan MAP-IT modellen kan brukes i en analyse av de strukturelle betingelsene i utvalgte deler av markedet for privatpersoners finanstjenester. Vi viser også konkrete eksempler på hvordan modellen kan brukes for å forstå integratorer i en analyse av fire integratorer i utvalgte deler av det amerikanske markedet for private finanstjenester.

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

I et tidligere arbeidsnotat har vi vist at integrering synes å være et særtrekk ved markedsrommet (Pedersen, 2000). Spesielt har vi 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.

### **2.1 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, integreringsretning, integreringsstrategi, integreringsmodell, integreringsoriginator og integreringsform. Av disse er det de fem siste dimensjonene som kan sies å utgjøre en typologi av integrering. Av produktkategorier skiller vi primært mellom varer og tjenester. Integreringsretningene kan være enten horisontal eller vertikal. Integreringsstrategiene kan være enten fokuserte eller udifferensierte, og integreringsmodellen kan være basert på formidlings-, integrerings- eller kontraktsmodellen. Integreringsformen varierer med hvilke funksjoner eller oppgaver den integrerende aktøren primært baserer seg på. Mens de første fire dimensjonene til dels er uavhengige dimensjoner i kategoriseringen av integrering, står integreringsformen i en særstilling. Vi kan hovedsakelig skille mellom tradisjonell og utradisjonell integrering, men denne dimensjonene er mer empirisk fundert, og blir derfor drøftet mer inngående i dette avsnittet.

## 2.2 Produktkategorier

Med produktkategori mener vi om det som integreres er varer eller tjenester eller en kombinasjon av varer og tjenester. Det er noe uklart om produktkategori bør være en dimensjon som angir en bestemt integreringsform, eller om det er en strukturell egenskap som begrenser eller muliggjør en bestemt integreringsform. I vår taksonomi antar vi at produktkategori er en strukturell egenskap. For å forklare inndelingen i ulike integreringsformer har vi imidlertid valgt å introdusere denne dimensjonen allerede her. 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 markedsrømmet.

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 markedsrømmet, men for tjenester der marginalkostnadene er lave vil både sammenbunting av tjenester og sammenbunting av tjenester med varer bli mer utbredt. Enklele går f. eks. så langt som å si at i markedsrømmet vil de sammenbuntede tjenestene være hele differensieringsgrunnlaget fordi varedelen vil være svært standardisert (Tom Meredith, CEO i Dell på Automotive & Industrial Conference, 1999<sup>1</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.

---

<sup>1</sup> Se [http://www.broadcast.com/business/i2/dell102599\\_99\\_100.ram](http://www.broadcast.com/business/i2/dell102599_99_100.ram)

## 2.3 Integreringsretninger

I gjennomgangen av horisontale og vertikale sider ved markedetsrommet viste vi hvordan markedetsrommet ga grunnlag for at funksjoner og oppgaver som tradisjonelt har blitt ivaretatt av flere aktører på et gitt trinn i verdisystemet kan integreres i eksisterende eller nye aktørers funksjoner. I Pedersen (2000) 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 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. 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, som vi viste til over.

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 markedetsrommene 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>2</sup>, som har sitt utspring i GE og søker å aggregere potensielle underleverandører og avtakere, hvorav GE er den sterkeste avtakerpart. En annen type

---

<sup>2</sup> <http://www.getradeweb.com>

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>3</sup>. Selv om disse samarbeider med sterke aktører om utviklingen 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>4</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>5</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.

## 2.4 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 kostnadsledelsesorienterte, 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 en 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

---

<sup>3</sup> <http://www.marketsite.net>

<sup>4</sup> <http://www.tradematrix.com>

<sup>5</sup> <http://www.i2.com>

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.

Fokuserte integreringsstrategier baserer seg på segmentering av kundegruppen 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 ZDNet og Digi.no.

## **2.5 Integreringsmodeller**

Både aggregering og integrering kan skje med løsere eller tettere koblinger mellom de aktørene som er involvert. Vi baserer oss på tre ulike integreringsmodeller betegnet formidlingsmodellen, integreringsmodellen og kontraktsmodellen. I formidlingsmodellen 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 i formidlingsmodellen. Et eksempel på en integrator som baserer seg på formidlingsmodellen er Zoom<sup>6</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 pekerne bringer forbrukeren direkte til leverandørens nettbutikk, som oftest med det aktuelle produktet i handlekurven. Eventuelt kjøp gjøres derfor i leverandørens nettbutikk.

---

<sup>6</sup> <http://zoom.no>

I integreringsmodellen 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 nettstedene for regningspresentasjon i USA<sup>7</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>8</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 regningsutsteders. Integreringsmodellen bygger altså i dette tilfellet på et felles grensesnitt mot integrerte regningsutstedere.

I kontraktsmodellen 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. Kontraktsmodellen 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.

En integrator kan imidlertid godt kombinere de tre integreringsmodellene i ulike produkter og tjenester. Et eksempel på hvordan dette gjøres finner vi hos E\*trade<sup>9</sup>. Opprinnelig var dette et rendyrket selskap for netthandel med aksjer. Selskapet har ettervert integrert mange tjenester i sine aktiviteter. E\*trade tilbyr nå, i tillegg til

---

<sup>7</sup> Se f. eks. <http://www.transpoint.com>

<sup>8</sup> F. eks. kortkonto (kredit eller debet), sjekkonto, brukskonto eller e-cash

<sup>9</sup> <http://www.etrade.com>

aksjehandel, både lån, tradisjonelle bankinnskudd og brukskonti basert på sjekkonto og kort. De fleste av disse tjenestene er organisert etter kontraktsmodellen, 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 integreringsmodellen i et samarbeid med Visa og FirstUSA, der kort med E\*trade varemerke utstedes som Visa-kort i regi av FirstUSA. Etrade har også integrert forsikringstjenester i sine aktiviteter. Her har de vesentlige eierinteresser i selskapet Insweb. Dette selskapet opererer imidlertid etter integreringsmodellen. Selskapet opererer et integrert markedsrom for ca. 30 forsikringsselskaper. Avtaler gjøres med selskapene, men via Insweb etter integreringsmodellen. 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 formidlingsmodellen. Her er det gjort avtale med AOL, slik at brukeren bringes til AOL's udifferensierte netthandelssenter.

## 2.6 Integreringsoriginator

Med integreringsoriginator mener vi hvilken aktør som tar iverksetter 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 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>.

---

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

<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)

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 kundekontaktskanalisering, og avhendingsmuligheter for brukt utstyr via "Dell Factory Outlet".

Av gjennomgangen i Pedersen (2000) viste 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.

## **2.7 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 over. Denne formen for integrering finner vi også igjen i markedsrommet. Her betegner

---

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

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.

### **2.7.1 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 handelsportaler, 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 Quickenmortgage<sup>14</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

---

<sup>14</sup> <http://quickenloans.quicken.com/>

informasjonsmengden i markedsrommet blir svært stor og fordi produsentene kan ha til hensikt å forsøke å øke søkekostnadene ved å gjøre informasjon om produktegenskaper lite sammenlignbare (Bailey, 1998). Flere forfattere peker på at markedsrommet vil skape 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 mye av 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).

### **2.7.2 Leverandørintegrering**

Neste trinn på aggregeringsstrategien er å tilby tettere eller mer selvstendig integrering av produkter og/eller tjenester. Produktintegrering vil si at tradisjonelle produkter bntes sammen og selges som en enhet. Slik sammenbunting skjer vanligvis i regi av flerproduktsprodusenter. 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>15</sup>. Basis for denne typen produktintegrering er en ny kombinasjon av aggregering og disaggregering.

I tjenesteintegrering bntes tradisjonelle tjenester sammen og selges som en pakke. Normalt er da tjenestene knyttet til et tjenesteområde, slik som f. eks. helsetjenester, eller

---

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

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>16</sup>. En spesiell form for integrering som er mye brukt er der produkter og tjenester bntes 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 markedsrommet 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 en 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 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

---

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

måte vil det være lite aktuelt å basere denne integrasjonsformen på formidlingsmodellen. Primært vil vi derfor finne integrasjonsmodellen og kontraktsmodellen 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 produktdifferensiering 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.

### 2.7.3 Informasjonsintegrering

En annen tradisjonell form for integrering som vi kjenner igjen fra markedsplassen, men som har mye større omfang i markedsrommet 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 informasjonsinnholdet i markedsrommet 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 informasjonsinnholdet 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 informasjonsorienterte 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. Et eksempel på det siste kan være Lekegrinda<sup>17</sup> som er en informasjonsintegrator for barnefamilier. De mest vanlige modellene for alle de tre

---

<sup>17</sup> <http://www.lekegrinda.com/>

informasjonsintegreringsformene er formidlings- og integrasjonsmodellen.

Kontraktmodellen egner seg i mindre grad for pull-basert informasjonsintegrering, men kan brukes i push-basert informasjonsintegrering av den typen vi har skissert over.

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 markedet. 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 markedet, og enkelte av dem utnytter i større grad markedets egenskaper til å produsere aggregert markedsinformasjon på nye måter. Et eksempel vi nevnte over var NedStat. Egenskaper ved markedet 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>18</sup>. Et eksempel på den andre kategorien informasjonsintegrator er Engage<sup>19</sup>, som etablerer cookie- og profiltjenere som skal kunne gi nettstedene adgang til profilm informasjon 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>20</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

---

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

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

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

holder AllAdvantage alle personopplysninger som kan knyttes til 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 markedsrømmet. 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 markedsrømmet danner grunnlag for nye mellomledd. De fleste mellomleddene av denne typen er relativt nyetablert og følger nok foreløpig en udifferensiert strategi. Det vil imidlertid ikke være 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 markedsrømmet 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 markedsrømmet 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 markedsrøm (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 antakelser. Andre har også med ulike begrunnelser argumentert for at den udifferenserte informasjonsintegratoren vil måtte fokusere på sikt. Lopes og Galietta (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 markedsrommet kan gi opphav til mellomledd som baserer sin virksomhet på disintegrering.

I litteraturen finner vi bare støtte for at informasjonsforvaltningsformen vil fremmes i markedsrommet. 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 markedsrommets 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 markedsrommet 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).

#### **2.7.4 Horisontal kundeintegrering**

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 markedsrommet 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 lenger opp i verdikjeden i samarbeidsforaene. Også nye mellomledd som auksjonsrom og mellomledd

for reversert markedsføring baserer seg på kundeaggregeringsfunksjonen, 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). Videre vil vi skille 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 finner vi Xoom.

Funksjonsinnholdet i de transaksjonsorienterte fellesskapene er ofte mindre, og disse er mer konsentrert om å ivareta fellesskapets mulighet for å oppnå markedsrett. 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 tradisjonell kundeaggregert markedsrett.

Auksjonsrommene har hatt en voldsom vekst, og representerer etterhvert betydelige transaksjonsvolum, selv om mye av dette foreløpig er C2C-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>21</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 mer 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.

---

<sup>21</sup> <http://www.priceline.com>

Samarbeidsforaene representerer imidlertid enheter med sterk tjenesteintegrering (se over), 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 markedetsrommet. 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 markedetsrommets samlede egenskaper er at det gir mulighet til å realisere nye prisfastsettingsmekanismer basert på aggregering av kunder til langt lavere koordineringskostnader enn på markedsplassen. Slike mekanismer vil måtte ivaretas av mellomledd som i det minste er uavhengige av produsentene (Giaglis et. al., 1999).

### **2.7.5 Vertikale markedetsrom**

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 markedetsrom.

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 typer 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 markedetsrom 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 markedetsrommet. Selv om markedetsrommet 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 systemfelleskap mellom aktørene. Det viste vi mySAP-Marketplace som et eksempel på over. Her baserer integreringen seg på at mellomleddet er lett å ta i bruk fordi det baserer seg en underliggende systemarkitektur hos deltakerne.

Siden fremveksten av vertikale markedetsrom nå er særlig stor kan det være nødvendig å drøfte ulike typer markedetsrom nærmere. Sawhney og Kaplan (1999) kategoriserer vertikale markedetsrom (eHubs) i fire klasser langs to dimensjoner. Markedetsrommene vil være forskjellige avhengig av hvordan kjøperne opererer i markedetsrommet (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 markedetsrom. Indirekte materialer vil ofte være varer og tjenester som har relevans på tvers av ulike vertikale verdisystemer og slike markedetsrom er ofte basert på horisontale gevinster, slik som stordriftsfordeler ved prosesstandardisering. Basert på disse dimensjonene nevner Sawhney og Kaplan (1999) de 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 markedetsrom for systematiske kjøp av direkte materialer. Eksempler på MRO-hubs er de to store aktørene CommerceOne's MarketSite<sup>22</sup> og Ariba's Ariba.com<sup>23</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 markedetsrommene for systematiske kjøp av henholdsvis indirekte og direkte materialer.

---

<sup>22</sup> <http://www.marketsite.net>

<sup>23</sup> <http://www.ariba.com>

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

Ehrens og Zapf (1999) betegner vertikale markedsrom som tilbyr slike verdiøkende tjenester ”metamediaries”. I tillegg til koplingsfunksjonen som de tillegger det tradisjonelle mellomleddet hevder de at ”metamediaries” vil være sterkt funksjonsintegreert innenfor et vertikalt verdisystem eller en næring. Eksempler på slike funksjonsintegreerte 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 bruke både formidlings-, integrerings og kontraktsmodellen i sin realisering av denne typen tjenester og vil da legge vanlige betraktninger som f. eks. transaksjonskostnadsteori til grunn. Det vil tilsa at spesifikke kjernetjenester vil løses med kontraktsmodellen (hierarki), mens øvrige tjenester kan ”outsources”.

Latham (1999) hos AMR er også opptatt av at uavhengige vertikale markedsrom (metamediaries) vil øke sin funksjonsintegrering. Han skiller mellom fire funksjonsområder av samme type som Bakos (1998) inndeling, men Lathams inndeling er mer tilpasset B2B markeder. Disse funksjonsområdene er informasjonsformidling

(information), fasilitering (facilitation), transaksjonsoppfølging (transaction) og transaksjonsintegrering (integration). For å ivareta informasjonsfunksjonene nevnes katalogtjenester, produktdatabaser og søketjenester, innholdsrasjonalisering (forenkling), diskusjonsfora og annonsefora (stillingsannonser etc). For å ivareta fasiliteringsfunksjonen nevnes kunngjøring av kjøp og salg, anbuds- og tilbudsannonsing, samarbeidsfora, forhandlingsrom og auksjoner. For å ivareta transaksjonsgjennomføring og –oppfølging nevnes registrering og autentisering, ivaretagelse av kundefordringer og leverandørgjeld, støtte for avtalte rabatter og spesialavtaler og oversikt over ordrestatus (sporing) og logistikk med oppfølging. For å ivareta transaksjonsintegrering nevnes støtte for arbeidsflyt knyttet til innkjøpsprosessen og innkjøpsstyring, integrasjon med ulike typer back-end systemer (ERP etc.), integrasjon med andre vertikale markedsrom, støtte for retur og reomsetning/skraping og markedsanalyse og OLAP-analyse verktøy.

Fordi grunnlaget for etablering av vertikale markedsrom 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 markedsrom. Det er imidlertid enkelte motkrefter som kan styrke at etablerte mellomledd vil kunne reintermediere i vertikale markedsrom. 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 markedsrom basert på næringsspesifikke eiendeler man normalt ikke tenker på som relevante. Et eksempel på dette er mySAP-Marketplace, som etablerer vertikale markedsrom basert på at deltakerne kan oppnå tett systemintegrering med sine transaksjonssystemer hvis handelen foregår på mySAP-Marketplace.

### **2.7.6 Verdikjede- og funksjonsintegrering**

Hvis integreringen øker i vertikale markedsrom kan dette rommet disintermediere tradisjonelle mellomledd i verdikjeden. Da beveger det vertikale markedsrommet 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 markedsrom har potensiale til å utvikle seg i denne retningen. Spesielt gjelder dette vertikale markedsrom 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 økonomiske fordeler knyttet til kunnskap om den aktuelle næringen eller sektoren som er årsaken til at funksjonintegrering er mer lønnsomt enn funksjonsspesialisering.

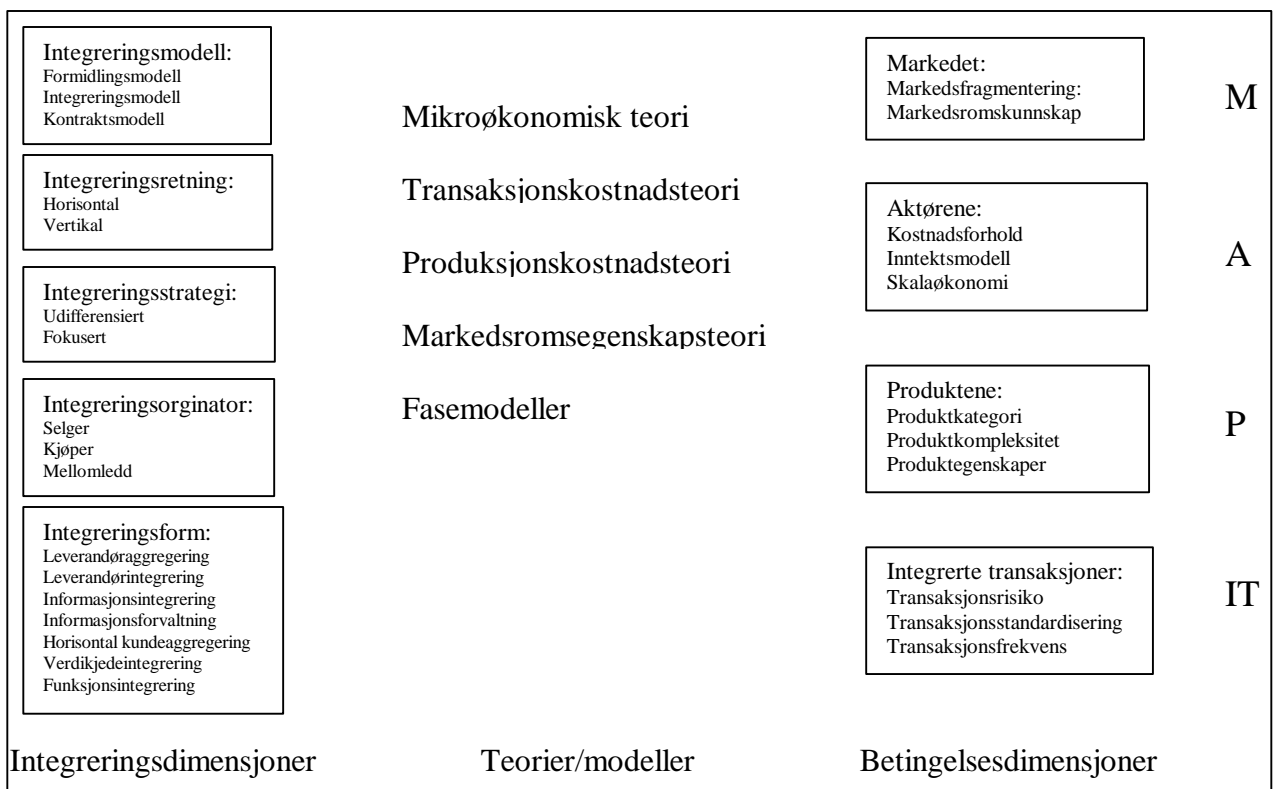
Funksjonsintegrering kan også følges som en mer udifferensiert strategi, selv om vi ikke ser så mange eksempler på det ennå. I en slik situasjon er ligger ofte ideen om økonomiske fordeler knyttet til kunnskap om markedsrommet til grunn. Det betyr at funksjonene som ivaretas antas å være så tett knyttet til at de skjer i markedsrommet at dette gir rom for flere økonomiske fordeler ved funksjonsintegrering enn ved funksjonsspesialisering. Først og fremst tenker vi oss dette relevant i forbindelse med produkter og tjenester som er spesielle for markedsrommet, og som baserer seg på å utnytte både innholds-, infrastruktur-, og kontekstverdier i markedsrommet. 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 funksjonsintegrering, er det ikke overraskende at det er de informasjonsintegrerende portalene som har kommet lengst med funksjonsintegrering. Funksjonsintegreringen kan naturligvis baserer seg på samarbeidsmodeller, men det er liten tvil om at disse aktørene ønsker at funksjonsintegreringen 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 ser vi tendenser til en slik utvikling f. eks. hos Yahoo og AOL. Disse fremstår da for brukeren som sømløst funksjonsintegrerte mellomledd.

Verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering er de mest utviklede integreringsformene. Mens verdikjedeintegrering er en mer fokusert strategi, kan funksjonsintegrering 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 markedsrommet vil ha i voksende markeder (Sarkar et. al., 1998; Chircu og Kaufman, 1999). Der økende aggregering ikke gir økt rom for vekst, er funksjonsintegrering en relevant strategi. Også i markeder der informasjonsforvaltningsrollen fokuseres vil det være lettere å integrere ytterligere funksjoner i samme mellomledd. 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.

### 3. En taksonomi av integreringsdimensjoner og betingelser

Integreringsdimensjonene i avsnitt 2 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 3.1.



Figur 3.1 MAP-IT, en taksonomi av integreringsdimensjoner

I modellen finner vi igjen integreringsdimensjonene fra avsnitt 2 til venstre. Til høyre finner vi betingelsene for integrering. De mellomliggende teoriene i figur 3.1 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 Pedersen (2000). 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 produkt egenskaper kan presenteres i markedsrommet, er de viktigste betingelsen for integrering. Den siste typen betingelser for integrering er transaksjonsspesifikke betingelser. Vi regner først og fremst transaksjonsrisiko og transaksjonenes frekvens som de best sentrale transaksjonsspesifikke betingelsene for integrering. I dette avsnittet vil vi utdype og begrunne teoretisk hver enkelt gruppe av integreringsbetingelser.

### **3.1 Markedsrelaterte betingelser**

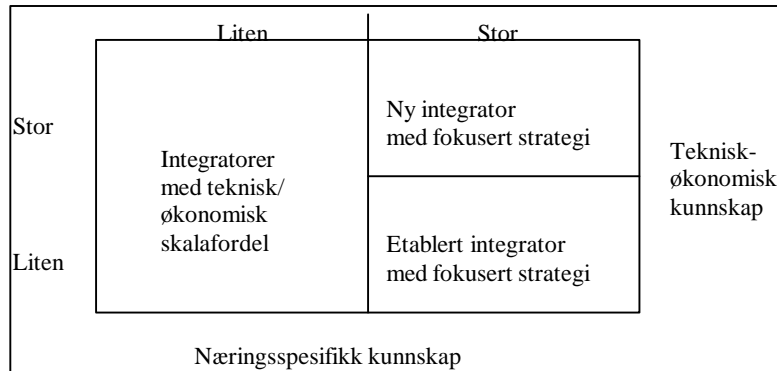
Som nevnt over er det først og fremst markedsfragmentering og behovet for kunnskap som er spesifikk for markedsrommet som er avgjørende for integrering. Med markedsfragmentering menes både antallet kjøpere og selgere og fragmenteringen av mellomledd. Graden av fragmentering på kjøper eller selgersiden vil ha betydning både for hvem som er integreringsorganisasjon og for hvilken integreringsretning vi får. I situasjoner med få, dominante kjøpere eller selgere vil disse representere integreringsorganisasjon og integreringsretningen vil bli vertikal. I situasjoner med lav mellomleddsfragmentering vil disse representere integreringsorganisasjon 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 kunnskap, nettverksøkonomisk kunnskap og næringsspesifikk kunnskap. Med teknisk kunnskap 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 at tradisjonelle aktørers informasjonsteknologiske kunnskap. Tilsvarende kunnskaper om de økonomiske 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 nettverksøkonomisk kunnskap alene er stort og kravet til denne derfor er stort er det rimelig å anta at integreringen vil bli ivaretatt av nye, spesialiserte mellomledd (Sarkar et. al., 1998). Det betyr at integreringsorganator 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 integreringsorganator raskt bli eliminert. Derfor mener de at selv om teknisk og nettverksøkonomisk kunnskap er viktige, er næringsspesifikk kunnskap om

markedsrommet sannsynligvis vel så viktig. Normalt er næringsspesifikke kunnskaper noe som ligger hos etablerte aktører. Hvis markedsrommet er veldig forskjellig fra markedsplassen kan imidlertid gyldigheten av den næringsspesifikke kunnskapen være mindre. I slike situasjoner er det utfordringen fra nye mellomledd som inntar integratorroller er størst. Vi har illustrert situasjonen i figur 3.2



Figur 3.2 Kombinasjoner av kunnskap om markedsrommet

I figur 3.2 ser vi at integratorer som fører en uddifferensiert strategi basert på teknisk-økonomisk kunnskap 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 teknisk-økonomiske kunnskapene 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 integreringsorganiserere, men med en fokusert strategi. Den mest spennende situasjonen har vi antakelig der kravene til både teknisk/økonomiske og næringsspesifikke kunnskaper er store. Der vil vi trolig få fremvekst av nye integratorer med fokuserte integreringsstrategier. Igjen er det viktig at de teknisk/økonomiske 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.

### 3.2 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, endringene i produksjonskostnader og distribusjonskostnader i markedsrommet i forhold til markedsplassen. Det er særlig Sarkar et. al (1995) som har fremhevet betydningen av transaksjonskostnadsandelen i markedsrommet. Bakgrunnen er at hvis samlede transaksjonskostnader endrer seg i markedsrommet er det sentralt for hvordan aktørene håndterer samlingen av transaksjoner. Det betyr at aktører som har relativt høy andel av transaksjonskostnader i forhold til produksjonskostnader er mest berørt i markedsrommet. I en senere artikkel modifiserer 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 markedsrommet. Det vil altså være slik at hvis transaksjonskostnadsandelen er høy og koordineringskostnadene er veldig store så vil integreringsorganator være selger. I alle andre situasjoner der vil integreringsorganator være mellomledd. Derfor vil fremveksten av mellomledd være stor i markedsrommet 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 markedsrommet. De baserer seg på tradisjonell kostnadsteori og egenskaper ved informasjonsgoder. Som gjennomgått i Pedersen (2000) hevder de at hvis produksjonskostnadene reduseres

dramatisk i markedsrommet (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 markedsrommet (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>24</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 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, Freimer og Seidmann (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. antyder.

---

<sup>24</sup> Application Service Provider

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 Pedersen, 2000). 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 3.1; teknisk, nettverksøkonomisk eller næringsspesifikk kunnskap. Skalafordeler knyttet til tid er spesielt relevant for markeder med nettverkseffekter, og består i de fordeler tidligere 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) (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 gir betingelser 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 kunne skalere med overproporsjonal vekst ved disse integreringsformene er nevnt av flere forfattere (Kannan et. al., 2000; Chircu og Kauffman, 1999) .

### 3.3 Produktrelaterte betingelser

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

Vi har allerede gjennomgått det tradisjonelle skillet mellom varer og tjenester i forbindelse med introduksjonen av typologien i avsnitt 2. 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 rokker 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 produktegenskap i markedesrommet (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 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 markedsrom 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 sosial kontakt kan realiseres i nye former og danne utgangspunkt for horisontal aggregering. Det ser vi f. eks. i nettsteder som integrerer pratelista 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 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 horisontale markedsrom. 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 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 markedsplassen er organisert etter

hierarkimodellen (Bailey, 1998), vil generelt gi markedsplassens aktører en bedre mulighet til å ivareta møteplass- og fasiliteringsrollene. På den andre siden har Bailey (1998) imidlertid 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 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 næringsspesifikke 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 kunnskap om markedsrommet er høyt 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 manipuleres i markedsrommet

som er sentralt. Slik manipulasjon skjer gjerne på to måter. Det ene er ved differensiering. Da skapes det ulike utgaver av produktet for å tilfredsstille 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 innebærer 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 når produkter er større hvis markeder er fragmenterte. 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 avhengig av produktets egenskaper. Produktegenskaper som egner seg for presentasjon i markedsrommet er audiovisuelle egenskaper. 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 markedesrommet fra å bli en viktig handelskanal. I mange tilfelle kan produkter prøves eller erfares på markedsplassen for å bli kjøpt i markedesrommet. Nye typer brukerutstyr som håndholdte WAP-telefoner og PDA-er fremmer også denne integreringen av markedsplass og markedesrom.

At produktene har presentasjonsegenskaper som egner seg for markedesrommet 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 markedesrommet. Eksempler på det kan være produkter som setter store krav til grafisk design i forbindelse med presentasjonen i markedesrommet (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 markedesrommet. Her er altså mellomleddet integreringsorgan. Slike mellomledd vil kunne utvikle seg i horisontal integreringsretning, men kan likevel føre enten fokuserte eller mer udifferensierte integreringsstrategier. Denne typen integratorer erstatter ofte tradisjonelle leverandøraggregatorer. Et eksempel på det er det platebutikker eller videoutleiebutikker erstattes av "streaming"-integratorer i markedesrommet.

### **3.4 Transaksjonsrelaterte betingelser**

Med transaksjonsrelaterte betingelser mener vi forhold som er knyttet til den enkelte transaksjon. Vi har imidlertid Pedersen (2000) 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, transaksjonsstandardisering og transaksjonsfrekvens.

I forbindelse med transaksjonsrisiko er to forhold avgjørende for integrering. Sett fra aktørens side er det usikkerheten 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, 1980) brukes disse prinsippene til å angi hvilke styringsformer som er optimale under ulike 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 kontraktsformen som integreringsmodell. Vi betrakter integreringsmodellen kontrakt slik den er presentert i avsnitt 2 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 ivaretagelse av risikoreduksjonsfunksjoner (Bailey og Bakos, 1997) eller det kan føre til at aktører vil søke å integrere risikoreduksjon i sitt funksjonsspekter (Clark og Li, 1999). Det betyr altså at funksjonsintegrering basert på risikoreduksjon vil være vanlig ved gjennomføring av transaksjoner med høy risiko og spesifisitet. Clark og Li (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 risikoreduksjon blant annet inkludere tjenester for erfaringsdeling, produktkritikk og forhindring av innlåsing, noe som vanligvis 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. 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 kan ha sitt opphav i transaksjonsstandarder i næringen, slik som f. eks. OFX eller OBI<sup>25</sup>, eller som følge av at aktørene selv har tatt initiativ til en avtale om standardisering. Hvis aktørene selv har gjort det er det viktig at standardene som utvikles er åpne hvis de skal virke risikoreduserende. 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 problematisk å benytte både integreringsmodellen og kontraktsmodellen, og integrator må basere seg på formidlingsmodellen, noe som forhindrer kundens opplevelse av en sømløs integrering. Dernest har standardiseringen betydning for integrasjonsorganet. 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

---

<sup>25</sup> Open Financial eXchange, Open Buying on the Internet.

slike initiativ. Et eksempel på det er der store kjøpere tar integreringsinitiativ basert på kontroll med proprietære EDI-løsninger for transaksjonsgjennomføringen. Til sist har standardiseringen også betydning for hvilken integreringsformer vi får. Både informasjonsintegrering, verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering forutsetter i utgangspunktet høy grad av transaksjonsstandardisering. Hvis standardiseringen imidlertid forutsetter teknisk kunnskap om markedet eller markedet åpner for nye transaksjonsstandardiseringsmetoder kan også dette 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 tildels også CommerceOne 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, 1980). Williamson skiller særlig mellom gjentatte og enkeltstående transaksjoner, og hevder at hvis transaksjonsspesifikkheten er liten er frekvens ikke avgjørende. Er transaksjonsspesifikkheten større er frekvens imidlertid svært viktig for valg av styringsform og styringsmekanismer. 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 markedet. Slike markedet kan ivaretas av leverandørregulatorer i markedet som fører en udifferensert 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 markedet med børsfunksjonalitet, mens materialer med høyere transaksjonsspesifikkhet vil styres i vertikale markedet med mulighet for å implementere strategiske avtaler. I dag har de fleste velutviklede vertikale markedet slik funksjonalitet. I direkte materialer med høy frekvens og enda høyere

transaksjonsspesifikkhet vil kanskje produsenten lage strategiske avtaler utenfor markedet og heller styre systemintegrasjonen 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 formidlingsmodellen, mens integreringsmodellen og kontraktsmodellen benyttes for transaksjoner med høy frekvens. Også her spiller imidlertid transaksjonsspesifikkheten inn, noe som kan forklare hvorfor Etrade bruker de ulike integreringsmodellene slik vi viste i avsnitt 2. I eksemplet over viste vi også hvordan transaksjonsfrekvens spiller sammen med transaksjonsspesifikkhet i spørsmålet om integreringsretningen blir horisontal eller vertikal. Vertikal integrering primært vil 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 reduserer altså sannsynligheten for å finne mellomledd som integreringsorganer.

### **3.5 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 3.3, der betydningen av kjøpsprosessens kompleksitet tilsa at etablerte mellomledd ville ha det beste kunnskapsmessige utgangspunktet for integrering av f. eks. rådgivningstjenester. 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 for informasjonsforvaltningsfunksjonene av at produkter kunne personaliseres i markedsrommet var størst der markedet er fragmentert, og derfor primært ville gi opphav til slike informasjonsintegratorer i fragmenterte markeder. Et tredje eksempel så vi i avsnitt 3.4 der betydningen av transaksjonsfrekvens delvis var betinget av at antallet kjøpere og selgere. Et neste steg i utviklingen av den taksonomien som er skissert i figur 3.1, og som er forklart og begrunnet i dette avsnittet 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 å begrunne vår taksonomi ut fra hver enkelt betingelse og dimensjoner knyttet til disse betingelsene. Vi vil i avsnitt 4 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.

## 4. 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. 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 2 og taksonomien i avsnitt 3 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 markedsrømmets 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 3 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.

### 4.1 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 insentivproblemer 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. 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 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 tabell 4.1.

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

Tabell 4.1. 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>26</sup>. I kredittkortmarkedet drøfter vi integrasjon eksemplifisert gjennom kortutstederen NextCard<sup>27</sup>, mens markedet for privatpersoners aksjehandel drøftes med utgangspunkt i nettmegleren E\*trade<sup>28</sup>. Til slutt vil integrasjon i markedet for finansiell rådgivning og styring bli drøftet med utgangspunkt i rådgivnings- og programvareselskapet Intuit<sup>29</sup>.

## 4.2 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 tabell 4.2.

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

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

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

<sup>29</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>30</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>31</sup>	P - høy, K - lav	P - høy, K - moderat	P - moderat, K - variert	P- høy, K - høy
Produkt- egenskaper <sup>32</sup>	E - lav, P - høy	E - høy, P - lav	E - lav, P - høy	E - høy, P - høy
Transaksjons- risiko <sup>33</sup>	T - asymmetrisk <sup>34</sup> , R - få	T - moderat, R - få	T - liten, R - få	T - høy, R - få
Transaksjons- standardisering <sup>35</sup>	T - moderat, P - ja /nei <sup>36</sup>	T - moderat, P - ja	T - moderat, P - nei	T - liten, P - ja
Transaksjons- frekvens <sup>37</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

Tabell 4.2. Betingelser for integrering

Som vi ser av tabell 4.2 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 gjør det at de enkelte integreringsdimensjonene er forskjellige i de ulike delene

<sup>30</sup> TA = transaksjonskostnadsandel, PE=produksjonskostnadsendring, DE=distribusjonskostnadsendring

<sup>31</sup> P= prosesskompleksitet, K= kjøpsprosesskompleksitet

<sup>32</sup> E=egenskapsmangfold, personaliseringsgrad og differensieringsgrad, P=presentasjonspotensiale i markedsrommet

<sup>33</sup> T=transaksjonsspesifikkhet og innlåsningspotensiale, R=regulatoriske inngrep for å redusere transaksjonsrisiko

<sup>34</sup> Transaksjonsrisikoen hos regningsbetaler er lav, hos regningsutsteder moderat og hos tjenesteleverandør høy p.g.a. transaksjonsspesifikkhet.

<sup>35</sup> T=transaksjonsstandarder i næringen, P=proprietære transaksjonsløsninger hos aktørene

<sup>36</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>37</sup> F=transaksjonsfrekvens, V=transaksjonsvolum, S=systemintegrering av transaksjoner

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.

#### **4.2.1 Regningspresentasjon- og –betaling**

Regningspresentasjon preges i dag av papirbaserte løsninger der faktura utstedes av den enkelte tjeneste eller produktleverandør og sendes 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 derfor konsentrerer oss om betalingssiden finner vi altså 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 kunnskap for en løsning i markedsrommet er store, mens kravene til øvrig markedsromskunnskap er små. Kravet til næringsspesifikk kunnskap er relativt moderat 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 presentasjonspotensiale for levering i markedet meget stort.

For regningsbetaler knytter transaksjonsspesifisiteten 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 transaksjonsspesifisitet, 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, 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 dette er ikke åpne standarder. I USA er imidlertid situasjonen en annen. Der finnes åpne standarder i markedet 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 markedetsfragmentering tilsi at finanstjenesteleverandørene vil være integreringsorganer og at integreringsretningen blir vertikal. Siden kravet til markedetskunnskap er relativt små er det lite som indikerer at nye mellomledd vil tre inn i rollen som integreringsorganer. Kravet til

teknisk markedsromskunnskap 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 markedsromskunnskap 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 produkttegenskapene er at betalingstjenester har et helt nytt presentasjonspotensiale i markedsrommet. Det gjelder på betalingssiden 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 potensial for integrasjon som ikke er ivaretatt av dagens leverandører av tjenester for regningsbetaling. Potensialet knyttet til 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 betalingstjeneste (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 formidlingsmodellen. 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 blir integreringsorganer og bruker tjenesteintegrasjon 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>38</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. Likevel er mangelen på åpne transaksjonsstandarder et middel til innlåsing og et hinder for etablering av nye integratorer.

---

<sup>38</sup> <http://www.verticalone.com>

## 4.2.2 Kredittkort

Kredittkorttjenester domineres av noen få internasjonale korttilbydere (f. eks. Visa, Europay) og noen flere nasjonale (f. eks. Kjøpekort). I finansnæringsammenheng er det de internasjonale korttilbyderne som har størst betydning. 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 er representert ved hierarkimodellen. 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 kortutstedere som fremstår som selvstendige selskaper (selv om disse ofte er datterselskaper av bestemte banker). I den senere tid har det også dukket opp 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 mellomleddsfragmenteringen er betydelig større enn tilbyderfragmenteringen. På samme måte som for regningspresentasjon og –betaling er kravet til teknisk markedsromskunnskap relativt store. Det skyldes både krav knyttet til drift av kortsystemer og krav knyttet til kortutstedelse på nett. Kravene til øvrig markedsromskunnskap er imidlertid mer moderate. Det er f. eks. ikke behov for kunnskap om spesielle formidlingsteknologier. Det er imidlertid et visst krav til markedsromskunnskap 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 dets muligheter som instrument for kundekartlegging. Videre er kravet til næringsspesifikk kunnskap moderate. Det er en viss variasjon i kundenes

tjenestebehov, men denne er ikke svært stor. Noe av grunnen til dette 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. Som for de fleste finanstjenester er inntekstmodellen transaksjonsbasert, og det er noe variasjon mellom både kortselskap og –utstedere i måten transaksjonsmodellen implementeres på. Kostnadsfordeler oppnås først og fremst ved tradisjonelle stordriftsfordeler.

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 tjenesteden har høy prosesskompleksitet. Kjøpsprosesskompleksiteten er ikke spesielt høy, men særpreges av en lang brukssyklus med svært varierende tjenestebruk. Siden inntekstmodellen 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 diskriminieringspolitikken kan måles mye raskere.

Presentasjonspotensialet i markedsrommet er noe annerledes enn på markedsplassen, 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 transaksjonsspesifisiteten 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 integreringsorganer er korttilbydere eller kortutstedere. Grunnen til at retningen først og fremst er vertikal og at organer først og fremst er tilbyder eller utsteder, er tilbydernes dominans i markedet. Dette forsterkes også av eierforholdene mellom kortutstedere og tilbydere. Forløpig har vi sett svært få tendenser til integrasjon i kredittkortmarkedet. Det gjelder både på tjenesteintegrasjonssiden og på funksjonsintegrasjonssiden. Med en vertikal integrasjonsretning skulle markedsforholdene tilsi 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 markedsromskunnskap 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 markedsromskunnskapen.

Reduksjonen i produksjonskostnader fra markedsplassen 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 produktegenskapene indikerer et utnyttelsespotensiale i markedsrommet som er stort. 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 kortutstederne 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 denne er negativ 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 vil 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 formidlingsmodellen. 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 integrasjons- eller formidlingsmodellen. Integratoren vil derfor benytte en kombinasjon av ulike integreringsmodeller for de forskjellige integrerte tjenester og funksjoner.

### **4.2.3 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 markedsrømmet. 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 4.3.3. 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 Halper, 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.

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 markedsromskunnskap er noe større da handel med aksjer stiller enkelte krav til nettsidedesign, kursoppdatering, presentasjon av analyseverktøy og liknende. Kravene til næringsspesifikk kunnskap er imidlertid relativt store, spesielt hvis det samme settet av tjenester som tilbys på markedsrommet skal tilbys i markedsrommet, slik som f. eks. rådgivningstjenester.

Ser vi på aktørenes kostnadsforhold består disse i det alt vesentlige av transaksjonskostnader. Ved en overføring av transaksjonene til markedsrommet 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 markedsrommet og på markedsrommet. Inntektsmodellen både i markedsrommet og på markedsrommet 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 kundegrupperes behov). 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 denne typen tjenester er produktkompleksiteten moderat. Kjøpsprosesskompleksiteten er svært variert. Noen kunder vil ha en svært lite kompleks kjøpsprosess, mens kunder med næringsspesifikk 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 markedets rommet svært stort. Selv om det krever markedets romskunnskap, er markedets rommets 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 elektronisk handel, 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 markedets romskunnskap. Det er lite som tilsier at nye mellomledd skulle ha noen bedre betingelser for å opptre som integreringsorganer enn eksisterende mellomledd. Tvert imot peker betydningen av næringsspesifikk kunnskap i retning av at eksisterende

mellomledd 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 markedsrommet, 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 markedsromskunnskap når tjenestemangfoldet øker, vil det understøtte antakelsen om at det er nye mellomledd som vil være integreringsorganer i de mest avanserte integreringsformene. Videre vil det være slik at kunder med komplekse kjøpsprosesser som ønsker å dele sine kjøps erfaringer 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 transaksjonsspesifisiteten 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 øvrige tjenestene. 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 kontraktsmodellen. 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 formidlings- eller integreringsmodellen.

#### **4.2.4 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 markedet 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 kunnskap for å operere i markedsrommet er lite, mens kravet til markedsromskunnskap 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. Kravet til næringsspesifikk 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 markedesrommet 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 markedesrommet og på markedsplassen kan de integreres med forvaltningstjenester som har mer tradisjonell tjenestekarakter. I markedesrommet 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 markedesrommet til nye presentasjonsformer svært stort. Disse produktegenskapene peker mot spesialisert produksjon og fokuserte strategier. Imidlertid gir markedesrommet nye muligheter for disintegrering basert på spesialisering og ny reintegrering i differensierte og fokuserte integreringsstrategier. Dette øker imidlertid kompleksiteten i verdikjeden og krever kunnskaper om markedesrommets spesielle egenskaper ut over rent næringsspesifikk kunnskap.

Så lenge rådgivningstjenestene har høyt personaliseringsinnhold er transaksjons-spesifikkheten 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 markedsrommet. 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 til å fylle ut selvangivelsen eller dokumentasjon som vedlegges denne.

Integreringsbetingelsene gir i utgangspunktet et stort integreringspotensiale i markedsrommet. Markedsfragmenteringen gir i utgangspunktet betingelser for at enten dominante leverandører eller nye mellomledd vil være integreringsorganator. Enkelte av de dominante aktørene i markedsrommet har allerede sin opprinnelse i nye mellomledd, noe som indikere at markedsfragmentering på markedsplassen gir rom for nye mellomledd i markedsrommet. Enkelte større banker og aksjemeglere har tatt integreringsinitiativ, men rådgivningstjenestene er i disse tilfellene fokusert mot deres øvrige tjenestetilbud. Kravet til markedsromskunnskap understøtter antakelsen om at nye mellomledd vil være integreringsorganator, mens kravet til næringsspesifikk kunnskap fremmer etablerte leverandører som organatorer. 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.

Endringer i kostnadsstrukturen i markedsrommet skaper grunnlag for en dis- og reintegrering av verdikjeden. Selv om det spesielt gjelder rådgivningstjenester, som har

moderat personaliseringsgrad, kan også ny bunting av disintegrerte 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, differensieringsmulighetene 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 disintegrert 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 næringsspesifikke kunnskaper og kunnskaper om markedet 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 banksporing 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. formidlingsmodellen bli brukt i større grad. Dette forholdet er forsøkt illustrert i tabell 4.3.

Dimensjon	Fokusert tjenesteområde	Øvrige tjenesteområder
Integreringsmodell	Kontraktmodell	Formidlingsmodell
Integreringsretning	Vertikal	Horisontal
Integreringsstrategi	Primært fokusert	Primært udifferensiert
Integreringsorganisor	Avtaler med aktører med næringsspesifikk kunnskap	Avtaler med aktører med markedetromskunnskap
Integreringsform	Leverandørintegrering og funksjonsintegrering	Informasjonsintegrering og horisontal aggregering

Tabell 4.3. Alternative integreringsdimensjoner for en rådgivningsintegrator

Av tabell 4.3 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 4.3.4 drøfter vi Intuit som et eksempel på en rådgivningsintegrator som på mange måter fører en slik kombinasjon av integreringsstrategier for ulike tjenesteområder.

#### **4.2.5 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 tabell 4.4. Denne fremstillingen er imidlertid svært summarisk.

Dimensjon	Regnings- presentasjon, og - betaling	Kredittkort	Privatpersoners aksjehandel	Finansiell rådgivning og styring
Integrerings- modell	Kombinasjon av integrerings- og formidlingsmodell basert på behovet for transaksjonskontroll	Kombinasjon avhengig av hvilke tjenester og funksjoner som er integret	Kombinasjon av integrerings- og formidlingsmodell basert på behovet for transaksjonskontroll	Kombinasjon av integrerings- og formidlingsmodell basert på behovet for transaksjonskontroll
Integrerings- retning	Primært vertikal med enkelte horisontale elementer	Primært vertikal	Både vertikal og horisontal	Både vertikal og horisontal
Integrerings- strategi	Primært udifferensiert	Primært fokusert	Både udifferensierte og fokuserte	Primært fokusert, men udifferensiert også mulig
Integrerings- originator	Markedsorienterte betingelser i retning eksisterende leverandører, produktgenskaper i retning nye mellomledd	Markedsorienterte betingelser i retning eksisterende leverandører, produktgenskaper i retning nye mellomledd	Eksisterende eller nye mellomledd avhengig av kravet til markedsroms- kunnskap	Eksisterende eller nye mellomledd avhengig av kravet til markedsroms- og næringsspesifikk kunnskap
Integrerings- form	Tjenesteintegrering og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjons- forvaltning og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjons- integrering, horisontal aggregering og funksjonsintegrering	Tjenesteintegrering, informasjons- integrering, horisontal aggregering og funksjonsintegrering

Tabell 4.4. Konsekvenser for integreringsdimensjonene.

Oversikten i tabell 4.4 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 kunnskap om markedsrommet hjelper det lite at kredittkortmarkedet isolert sett krevet relativt lite markedsromskunnskap. I dette tilfellet vil nye mellomledd lettere kunne være integreringsoriginator 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 f. eks. 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.

### **4.3 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. 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, og i slike tilfeller er valget mer basert på egen kjennskap 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.

#### **4.3.1 Regningspresentasjon- og –betaling**

Som et eksempel på nye integratorer innen regningspresentasjon og –betaling (EBPP) vil vi se på selskapet TransPoint. 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 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 nettkontobank 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 regningsutsteder 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 sendes tilbake til regningsutsteder eller tjenester som TransPoint tilbyr kan brukes. Full kontroll med regningsutstedelsen betyr også at regningsutsteder kan bruke regningen som kryssalgs-, oppsalgs- og merkevarebyggingsverktøy. Pr. 20. mars er det ca. 750 regningsutsteder som er 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 nå fusjonerer med (kjøpes opp av) Checkfree, som er USA's største aktør innen elektronisk regningsbetaling. Omtrent samtidig (2. februar) la Intuit<sup>39</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 fullstendig dominerende aktør.

TransPoints tjeneste representerer mange interessante integreringstrekk. For det første ser vi at TransPoint kombinerer mange integreringsmodeller. Selve presentasjonstjenesten baserer seg på integreringsmodellen. 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 formidlingsmodellen brukt. For selve betalingstjenesten er kontraktsmodellen 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 integratorer 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 formidlingsmodellen 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.

---

<sup>39</sup> Intuit har betydelige eierinteresser i Checkfree.

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 sjekktstedelse. Noen annen fokusering finner ikke sted. TransPoint er en ny integreringsorganator som altså har vokst frem som et nytt mellomledd i verdisystemet. Selv om det er står store banktilknyttede aktører bak, kan ikke eksisterende aktører sies å spille noen sentral organatorrolle. 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.

Det finnes flere liknende EBPP tilbydere. Et annet eksempel er Paytrust. 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>40</sup> og EDB-Novit<sup>41</sup>. Mye kan tyde på at disse løsningene blir samordnet i BBS-løsningen som ventes i slutten av 2000<sup>42</sup>. Ingen av de norske tjenestene har imidlertid fått noen prøvelansering eller inngående offentlig beskrivelse ennå.

Ved første øyekast representerer TransPoint en leverandøraggregering sett fra *regningsbetalers* side. I dette tilfelle aggregering av regningsutstedere. Integreringen av betalingstjenester gjør imidlertid TransPoint til tjenestintegrator. I tjenesten bunes 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

---

<sup>40</sup> Se <http://www.novit.no/novitrevyen/revyen0399/elektro.htm>

<sup>41</sup> Se <http://www.novit.no/novitrevyen/revyen0399/elefakt.htm>

<sup>42</sup> Se <http://web1.computerworld.no/cwi.nsf/Alle/71058A8762326AAEC12568B1002B9DC5?OpenDocument>

elementer siden den gjør tidligere mellomledd brukt til utskrift og forsendelse av regninger overflødige. Sett fra integratoren selv eller fra en *tjenesteleverandør* som tilbyr TransPoints 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 i tillegg. På sikt kan f. eks. andre deler av faktureringsfunksjonen, slik som purring og inkasso overtas av TransPoint for ytterligere funksjonsintegrering.

### **4.3.2 Kredittkort**

Som et eksempel på integrasjon innenfor kredittkortmarkedet vil vi se på kredittkortutstederen NextCard. 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 søknadmottak 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 30 sekunder har et personalisert pristilbud knyttet til et gitt kort. Samtidig har man gjort oppslag om søkerens bruk av andre kort, og man 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 som underliggende modeller estimerer. Hvis kunden aksepterer dette får han anledning til å lage utformingen av 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.

I bruksfasen tilbyr så NextCard adgang til kontoinformasjon via brukerens personlige sider på NextCard. 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, en produktevalueringstjeneste i samarbeid med Epinions.com, en butikkevalueringstjeneste i samarbeid med BizRate og en kupongtjeneste i samarbeid med E-centives.com. Alle tjenestene er integrert i et felles NextCard grensesnitt<sup>43</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, 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. Tilbudstjenesten er foreløpig ikke spesielt utbygget og inneholder foreløpig bare enkelte ferietilbud.

På toppen av de bruksorienterte tjenestene leverer også NextCard enkelte 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. formidlings- eller integrasjonsmodellen. 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

---

<sup>43</sup> Se <http://shopping.nextcard.com/>.

nettsted. Det gjelder alt fra sammenlikningstjenester til bonusprogrammer. Dette er i tråd med de transaksjonsorienterte betingelsene i MAP-IT modellen.

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, Carter & Lind, 2000). 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 markedskompetansen, ikke selve korttjenesten i seg selv. 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 en tradisjonell leverandørintegrering fordi de retter seg mot ulike funksjoner som f. eks. 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.

### **4.3.3 Privatpersoners aksjehandel**

I USA er de tre største nettmeglerne Schwab, Fidelity og E\*trade med tilsammen ca. 8 mill. av de 11.5 mill kundekonti som finnes på nett. 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., 2000).

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 4.2.3.

Til forskjell fra de to tidligere eksemplene krever den omfattende integreringen i E\*trade en mer omfattende kombineringsmodell. Kjernetjenestene der transaksjonsrisikoen oppleves som høy sett fra E\*trade's side styres i kontrakts- eller hierarkimodellen. Det betyr for eksempel at nesten alle handelstjenestene i området kapitalplassering styres i kontrakts- eller hierarkimodellen. Et unntak er imidlertid handel utenom åpningstid, som tilbys i en allianse med Instinet. Et annet unntak er rådgivningstjenester innenfor kapitalplasseringsområdet. Her benyttes enten

formidlingsmodellen eller integreringsmodellen. Det betyr 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 hierarkimodell for rådgivningstjenestene i kapitalplasseringsområdet. For tjenester innenfor området allmen finans er kombinasjonen av integreringsmodeller enda mer variert. Banktjenester er integrert ved at tradisjonelle banktjenester tilbys av Telebank. Selskapet er nå 100 % eiet av E\*trade og tilbyr et bredt spekter av tradisjonelle banktjenester. Det er tett integrasjon mellom grensesnittet i E\*trade og Telebank. Telebank tilbyr imidlertid ikke boliglån og enkelte andre sikrede lån. Slike lån tilbys via en samarbeidsavtale E\*trade og Telebank har med E-loan. Her er integrasjonsmodellen brukt selv om E\*trade har eierinteresser i E-loan. For forsikringstjenester har E\*trade en allianse med Insweb. Alle forsikringstjenester tilbys derfor sømløst via Insweb. Insweb opererer et integrert markedrom for ca. 30 forsikringsselskaper. Avtaler gjøres med selskapene, men via Insweb etter integreringsmodellen. 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, slik at det godt kan oppstå en situasjon der integrasjonsmodellen overføres til E-Coverage.

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 (reislivsintegrator), Amazon, Visa og FirstUSA, mens avtalen med Shop@AOL ikke gir et helt sømløst grensesnitt. E\*trade tilbyr også andre tjenester via formidlingsmodellen. 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.

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. Basis for at dette er mulig er at integreringen av tjenester danner grunnlag for differensiering og fokuserte strategier samtidig som markedsrømmet 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 tilgangen på 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 4.2.3 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 få krav til markedsrømskunnskap 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 næringsrelaterte 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 markedsromskunnskap.

Integreringsformen med en så høy integrasjonsgrad som E\*trade har må nødvendigvis bli kompleks. 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 integrerings- og formidlingsmodellene til å samle og presentere i søkbare kataloger. I tredje omgang finner vi tjenester for tilrettelegging av 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 opprettelsen av verdipapirkontoen 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.

#### **4.3.4 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 altså 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 4.2.4 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 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 formidlingsmodellen. For forsikringstjenester har Quicken.com etablert QuickenInsure som tidligere var Insuremarket. Dette er en forsikringstjenesteintegrator for 19 forsikringsselskaper. Igjen er integreringsmodellen ganske forskjellig fra integreringsmodellen på MoneyCentral. Her brukes ren formidlingsmodell til Insweb som Microsoft ikke har eierinteresser i. Altså bruker Quicken.com igjen en mye tettere kontraktsmodell 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 formidlingsmodell 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 ”portal”.

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 ”portal”. 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. 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 gjøres ved formidlingsmodellen. 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 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 formidlingsmodellen enn på tett integrasjon. Det er imidlertid viktig for ”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 i finansiell rådgivnings og styring. Det samme er tilfelle for MoneyCentral. En liknende portaltjeneste finnes i Smartmoney 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 integreringsorganisasjon. 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 integreringsorganisasjon i stadig flere tjenesteområder av relevans for finansiell rådgivning. Eksempler på det er boliglånsmarkedet og forsikringsmarkedet som vi har drøftet over. Intuits styrke som integreringsorganisasjon ligger i deres næringsspesifikke kunnskaper som programvareprodusent og til en viss grad i deres kjennskap til markedet.

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. 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 QuickenInsure representerer etableringen av et vertikalt markedsrom for 19 forsikringsselskaper. Dermed ser vi at Intuit kombinerer flere integrasjonsformer i sin ”portal”. 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”.

#### 4.4 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 tabell 4.5.

Betingelser	Norge	USA
Markedsorienterte	Hierarkimodell Lite utviklet markedsromskunnskap i næringen.	Mer fragmentert mellomleddsstruktur. Utviklet markedsromskunnskap 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 finans som transaksjon	Tidlig ute med OFX som transaksjonsstandard Mer tradisjon for individuelt ansvar for finansielle tjenester

Tabell 4.5. Noen forskjeller i integreringsbetingelser mellom Norge og USA.

Som vist i tabell 4.5 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. og 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, pp. 35-42.
- Bakos, J.Y., 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., 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.

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.

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.

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.

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. (2000). *Online financial services update*. Financial Services Market Report – January 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. (199X). Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces. Technical Report. Brunel University.

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)].

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.

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

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). *Integrators and integration strategies in electronic markets*. Working Paper, Department of Industrial Administration, Agder University College, (in Norwegian).

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.

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.

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.

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

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