

Utvärdering av produktidén UPC Pay-TV

av Patrick Geuder

2003-03-20

Slutuppgift i kursen *E-business och affärsutveckling*
vid Linköpings universitets.

Inledning

Bakgrund

Rapporten är en slutuppgift i kursen *E-business och affärsutveckling* vid Linköpings universitet. Problematiken som ligger till grund för produktidén har jag till viss del kommit i kontakt med vid tidigare anställningar där en plattform för både affär och teknik skulle utvecklas baserat på återanvändning av ett broadcast-medium, DAB (Digital Audio Broadcast). Även det faktum att jag själv tillhör produktens tänkta målgrupp har till viss del legat till grund för uppgiftens natur. Produktidén är helt fiktiv och ingen kopplingen till UPC finns förutom för att ge produkten en naturlig affärskontext.

Syfte

Med rapporten avses att utifrån David Feenys modeller för *E-opportunity* och Göran Goldkuhls *Business Action Theory* belysa och utvärdera produktidéns möjligheter samt lämna efter sig en övergripande produktbeskrivning och ett antal områden för fortsatta studier.

Avgränsning

Perspektivet för uppsatsen är i huvudsak slutkundens, men fastighetskunden har också behandlats i vissa sammanhang, t.ex. i en av möjlighetsdomänerna i Feenys modell då det varit nödvändigt för att förtydliga sammanhanget och produkten. Rapporten kommer inte gå på djupet vad gäller fallföretagets direkta konkurrenter eller alternativ som konkurrerar om samma kunder inom liknande områden av mediekonsumtion, som t.ex. digital-TV, videostreaming eller videoprenumerationsklubbar. Den enda empiriska förankringen för rapporten är UPC som tänkt affärskontext för produkten. Caseföretaget har ingen inblandning i rapporten förutom dess och dess produkters existens i rapportförfattarens vardag.

Definitioner

Genomgående i texten kommer ord utifrån följande definitioner användas:

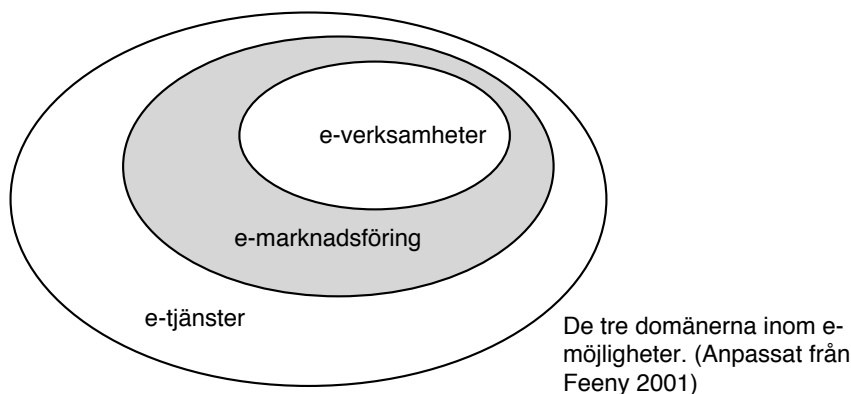
<i>UPC Pay-TV</i>	Den fiktiva produkten vilken utgör analysobjektet för rapporten. Andra benämningar som förekommer är också ”produktidén” och ”produkten”.
<i>Slutkund</i>	Den person som slutligen beställer och/eller konsumerar media, t.ex. TV-program, levererat genom kabel-TV-systemet.
<i>Fastighetskund</i>	Den person eller mindre grupp som professionellt eller på uppdrag av t.ex. en bostadsrättsförening/styrelse upphandlar kabel-TV-system för en fastighet och dess innehavare. Kan, men behöver inte, vara en slutkund.
<i>Video on Demand (VoD)</i>	Kunden kan själv välja att se på en valfri film oberoende av andra slutkunder till tjänstens leverantör.
<i>Kabel-TV-system</i>	Den infrastruktur som möjliggör leveransen av media, framför allt av typen TV-kanaler, i en fastighet till dess innehavare.
<i>Kabel-TV-leverantör</i>	Den ekonomiska entitet (företag eller liknande) som ansvarar för driften av kabel-TV-systemet.
<i>Produkt</i>	Genomgående i rapporten kommer ordet produkt betyda vara, tjänst eller någon kombination av dessa.

I mesta möjliga utsträckning har begrepp och uttryck i teoridelen översatts från engelska till svenska, men vissa ord och uttryck har visat sig svåra att uttrycka på svenska och har därför behållits.

Teoretisk referensram

E-möjligheter

David Feeny har skapat ett ramverk för att möta upp de utmaningar som man möter i sina försök att kartlägga ett företags "e-opportunities", möjligheter med nya teknologier. Först delar Feeny in ett företags möjligheterna in i tre olika domäner; *e-verksamheter*, *e-marknadsföring* och *e-tjänster*.



För traditionella, "fysiska", företag erbjuder e-verksamheter och e-marknadsföring direkt möjligheter. Möjligheter inom e-tjänster tar längre tid att realisera, men anger en strategisk avsikt som influerar och påverkar de båda andra möjlighetsdomänerna.

E-verksamheter

Möjligheterna inom *e-verksamheter* anser Feeny vara användningsområden av webbt teknologi¹ för att förändra hur affären styr och kontrollerar sig själv och värdekedjan. Detta resulterar slutligen i produktionen av kärnprodukten. Vidare anser Feeny att verkliga e-verksamheters möjligheter har fem komponenter:

1. *Automatisering av administrativa processer*

Ofta den mest okomplicerade komponenten som erbjuder ökad kostnadseffektivitet, men har troligen ingen konkurrenskraftig påverkan på kostandsstrukturer.

2. *"Re-engineering" av den primära infrastrukturen*

En mer fundamental komponent som har möjligheten att initiera en granskning av den primära infrastruktur, vilket kan leda till snabbare omsättning av beställningar,

¹ Jag tycker att Feeny begränsar sin teori i onödan genom att knyta den så tätt till webbt teknologi. Den bör, anser jag, även kunna omfatta ny teknologi mer generellt.

förbättrad kundsupport, förbättrad kostnadsstruktur för produkterna och kortare ledtid för nya produkter.

3. *Ökat "parenting value"*

Förbättrar utförandet hos individuella affärsenheterna med stöd från andra delar av organisationen.

4. *Intensifierat konkurrenskraftigt anskaffande*

Elektroniska inköp kan innebära bredare leverantörsbas, mer konkurrenskraftiga priser och lägra administrativa kostnader.

5. *Omkonfigurering och integration av värdekedjan*

möjliggör det virtuella företaget genom att valda delar av värdekedjans medlemmar får tillgång till omedelbar information och fördelarna, utan nackdelarna, med en vertikal integrering, dvs. fokus och snabbare svarstider genomgående i värdekedjan.

Feeny menar att en e-verksamhetsidéns strategiska betydelse är en funktion av informationens roll i affären, vilken han anser bör undersökas utifrån tre dimensioner:

1. *Informationsinnehållet i produkten*

Om detta är högt så kommer infrastrukturen vara central för den konkurrenskraftiga fördelen och driva produktens tillgänglighet, funktionalitet och kostnadsstruktur. (komponent 2)

2. *Informationsintensiteten längs värdekedjan*

pekar på att intensifiering av antingen företagets anskaffning (komponent 4) eller integrering av värdekedjan (komponent 5) är viktig. För företag som konkurrerar med pris är troligen det första intressantare, medan företag som betonar differentiering hittar troligen fördelar med den senare.

3. *Informationsspridningen tvärs över värdekedjan*

Om detta är högt leder detta till en möjlighet för ökat "parenting value" (komponent 3). Ett exempel på detta är företag med aktiviteter som utförs på flera olika geografiska platser.

E-marknadsföring

Med *e-marknadsföring* möjligheter avser Feeny webbaserade initiativ skapade för att åstadkomma strategiska förändringar i "downstream"-aktiviteter i direktkontakt med kunderna eller genom en distributionskanal.² Företagets traditionella produkter ses fortfarande

² I mitt användande av Feenys resonemang kommer jag vidga perspektivet till att omfatta ny teknologi, snarare än enbart webbaserade initiativ.

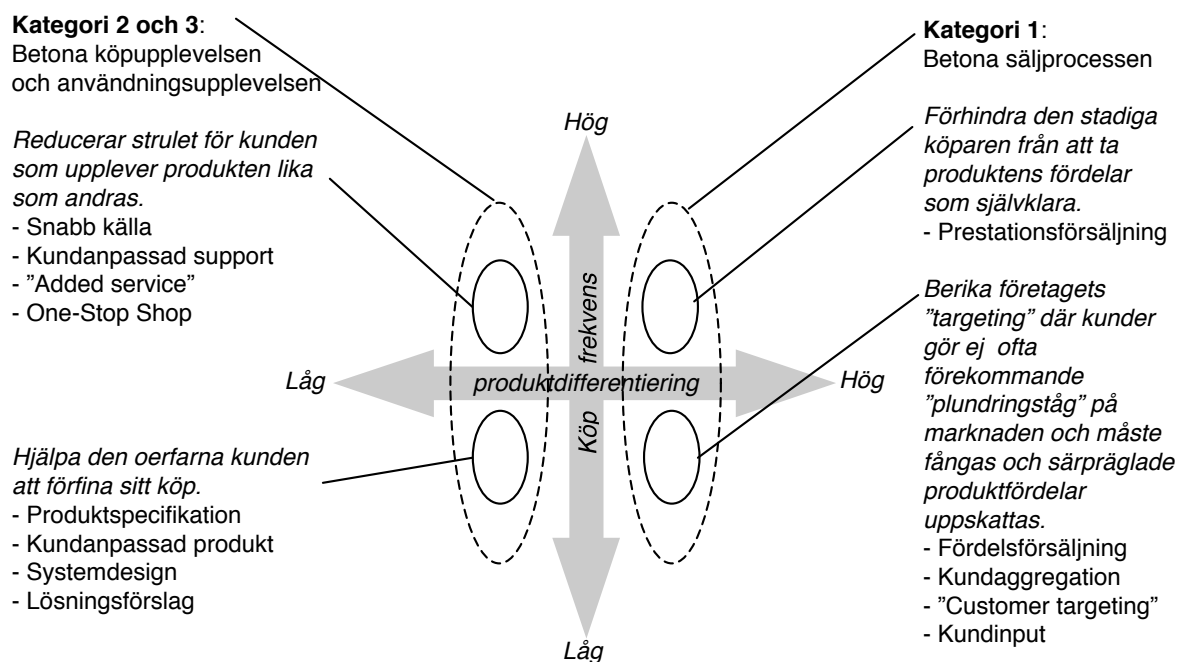
som fokuseringen för affären och omsättningen, men sättet på vilket de levereras eller omfattningen av supporttjänster förändras och effektiviseras. Detta gäller såväl för befintliga som för nya kunder. Feeny har identifierat tre kategorier av möjligheter inom e-marknadsföring. Från dessa skall man identifiera och välja att genomföra de som skapar ett konkurrenskraftigt övertag:

1. *Förhöja säljprocessen* med effektivitet genom bättre produkter och ”market targeting” eller bättre förmedling av produktens egenskaper alternativt fördel. Kategorin rymmer vidare fem marknadsföringsidéer:
 - *Kundinput* där kunden involveras i utvecklingsprocessen
 - *”Customer targeting”* där trackning av kunden resulterar i bättre uppskattning av relevant tid och produkt
 - *Kundaggregering*, där nya möjligheter ges att nå mer ekonomiskt spridda kundsegment.
 - *Fördelsförsäljning*, där förbättringar i illustrerandet av produktens fördelar.
 - *Prestationsförsäljning*, där lojaliteten stärks genom att visa vår historia av att möta det man lovat.
2. *Förhöja kundens köpupplevelse* med supporttjänster för att underlätta köpet eller bättre passa kundens behov. Kategorin rymmer sex marknadsföringsidéer:
 - *Lösningsspecifikationsförslag*, där man råder kunden om vilken produkt som möter dennes behov.
 - *”One-Stop Shopping”*, där kompletterande produkter för kundens behov erbjuds.
 - *Systemdesignsförslag*, där kunden erbjuds planlägga det övergripande systemet till vilket företagets produkt passar.
 - *”Fastest-Source” förslag*, där kunden erbjuds den bästa möjligheten att med minimalt ”strul” få vad som behövs snabbt.
 - *Produktspecifikationsförslag*, där man hjälper kunden att förstå vilka produktspecifikationer som bäst möter kundens behov.
 - *”Tailored-Product” förslag*, där man snabbt erbjuder individuellt kundanpassade produkter.
3. *Förhöja kundens användningsupplevelse* med supporttjänster som ökar kundnöjdheten över produktens livscykel. Kategorin rymmer vidare två marknadsföringsidéer:
 - *”Added Service”-förslag*, där man, förutom att tillhandahålla produkten, även hjälper att förbättra kundens operationella aktiviteter.

- *"Tailored Support"-förslag*, där supporttjänsterna är skräddarsydda att passa kundens specifika behov och användning.

För att mer exakt identifiera affärens och kundernas sammanhang menar Feeny att ett ramverk kan skapas utifrån två konstruktioner och kraftfulla determinanter för köpbeteende:

Upplevd produktdifferentiering och Köpfrekvens.



Upplevd produktdifferentiering

Den *upplevda produktdifferentieringen* fångar den strategiska marknadsföringskontexten och delar in ramverket i hög respektive låg differentiering. Vid hög differentiering bör man understryka idéer rörande betoning av säljprocessen. Dessutom är det mer troligt att kunden mer noggrant utvärderar alternativen innan beslut om köp. Vid låg differentiering bör man med hjälp av marknadsföringsidéer inom användnings- och köpupplevelser skapa en övergripande positionsskillnad från konkurrenterna. Kunderna är mindre benägna att söka och utvärdera alternativ och nöjer sig sannolikt snabbare med ett alternativ som motsvarar förväntningarna.

Köpfrekvens

Köpfrekvens påverkar kundernas krav och delas upp i hög och låg köpfrekvens. Ju lägre köpfrekvens desto mer troligt är det att kunderna kommer ha informationsbehov under köpprocessen och svarar fördelaktigt mot någon som hjälper dem navigera över det okända territoriet. De med högre köpfrekvens har sannolikt redan tillgodgjort sig den nödvändiga

informationen och svarar sannolikt positivt till initiativ som minskar deras transaktionskostnader.

Utifrån både differentieringsdimensionen och köpfrekvensdimensionen behöver man segmentera produktmarknaden och skapa olika erbjudanden för att attrahera köparen.

Feeny menar att modellen för e-marknadsmöjligheter inte kan användas som ett recept utan skall användas som en struktur för att underlätta en diskussion i företaget. Först måste man komma överens om affärskontexten, dvs. i vilken kvadrant som representerar produktkategorin och marknadens miljö. Företag kan operera i flera av modellens kvadranter då man kan både ha olika kundgrupper som köper frekvent och andra mer sällan, andra grupperingar kan uppstå i hur produktens differentiering upplevs. Enskilda konsumenter av en produktkategori kan hamna i olika kvadranter beroende på tillfälle eller syfte.

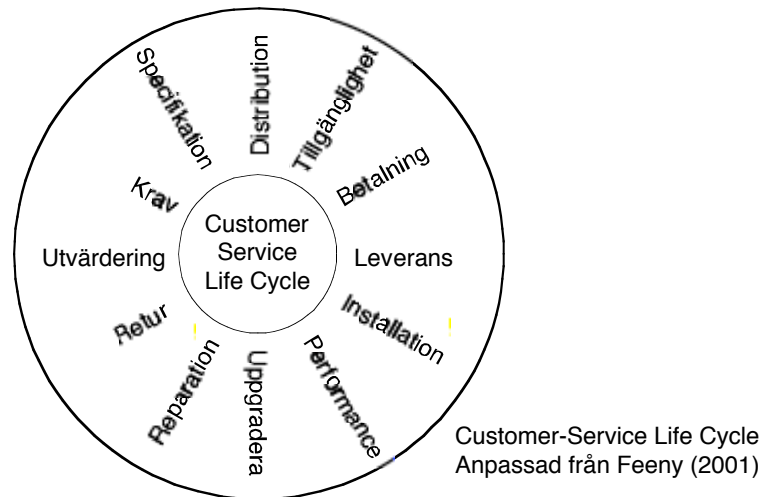
Därefter diskuteras den möjliga utformningen och effektiviteten för de olika marknadsföringsidéerna. De prioriteras utifrån hur väl ny teknologi kan aktualisera den relevanta idén på ett jämfört med det nuvarande lösningen överlägset sätt.

E-tjänster

E-tjänstemöjligheter ger företaget nya vägar att tillgodose ett antal identifierade kundbehov. Istället för att främja produkter man äger så agerar e-tjänsten som en kundagent för att uppnå önskat resultat. Att dra nytta av möjligheter inom e-tjänster kan leda till att företaget omvärderar sin grundläggande affärsidé. E-tjänster börjar med en fullständig förståelse över kundernas behov över en given marknadsplats³, en fyllig och kunnig bild av vad som händer med kunderna på marknadsplatsen och vad de försöker åstadkomma. Genom att kombinera den makroförståelsen med historik och status per individuell kund kan detta göra det möjligt för företaget att ge kunderna råd gällande deras specifika behov. Förutom det ovan nämnda krävs auktoritär kunskap om produkterna från samtliga aktörer inom marknadsplatsen. För att kunna identifiera möjligheter inom e-tjänster så måste företaget först definiera mål marknadsplatsen för företaget. Som etablerat företag tar man avstamp i företagets varumärkes image och värderingar, vilka redan är erkända av den befintliga kundbasen. Därefter måste företaget välja om marknadsplatsen skall byggas runt *kundbehov över tiden* eller runt *en specifik händelse i kundens liv*. Valet bör grundas i vilket av de båda som företaget troligen kommer ha förtroende hos kunderna. Som hjälp att få insikt i kundens kontext menar Feeny

³ Marknadsplats är översatt av författaren från engelskans *market place*. Översättningen är inte helt överensstämmande i alla lägen och det kan därför vara bra att ha det engelska uttrycket nära till hands.

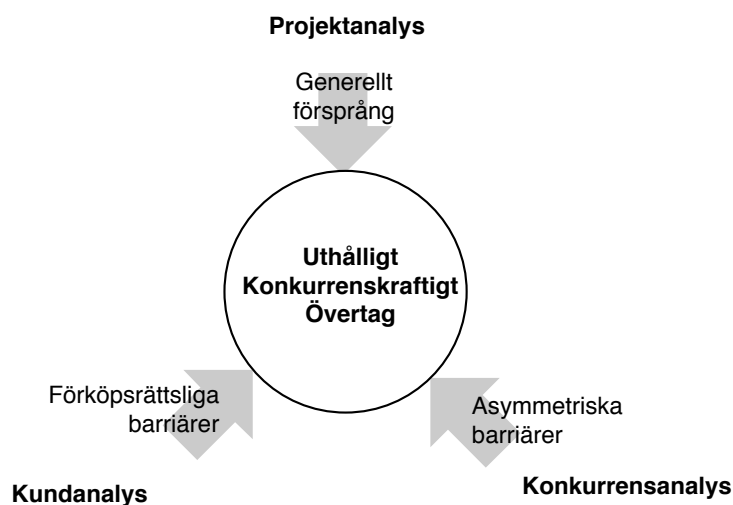
att IBMs planeringsverktyg *Customer-Service Life Cycle* kan ge. Om det någonstans i cykeln finns ett ”brott” eller dysfunktionalitet finns potentialen för en affär grundad i en e-tjänst. Om cykeln är ”felfri” blir sannolikheten däremot låg att finna någon e-tjänsteaffär.



Gemensamt för de exempel Feeny beskriver så säkerställer fallföretagen två nödvändiga saker: kunddata som hjälper att säkerställa en övergripande e-tjänst, samt ett resulterande förtroende hos kunden. Han menar att det företag som fångar en e-möjlighet kommer äga relationen vilket reducerar de traditionella företagen till handlare med standardprodukter.

Uthållighet

En e-möjlighet måste, för att vara fullständigt undersökt, undersökas ur ett uthållighetsperspektiv. Finns det potential till att skapa ett uthålligt övertag från e-verksamheterna, e-marknadsföring eller e-tjänsteinitiativen? Feeny föreslår att man med hjälp av modellen nedan som utgår från tre källor till uthållighet.



Generellt försprång

Den mest tydliga axeln/dimensionen av uthållighet är generellt försprång, vilket är en funktion av de teknologiska och affärsmässiga förändringarna som krävs för implementationen av ett strategiskt initiativ. Försprånget bestäms utifrån hur lång tid kommer det att krävas för att de tekniska och affärsmässiga förändringarna kan replikeras av konkurrenterna.

Asymmetriska barriärer

En konkurrensanalys syftar till att se om det finns asymmetriska barriärer som skyddar företagets initiativs uthållighet från att bli utsläckt om en motsvarande kopia lanserad av en konkurrent. En viktig fråga i sammanhanget är hur väl klarar konkurrenternas värdekedja, strukturer och relationer av ett eventuellt lanserande av ett kopierat initiativ.

Förköpsrättsliga barriärer

Tillåter sammanhanget, i vilket kunden befinner sig, skapandet av förköpsrättsliga barriärer, även kallat "First mover advantage"? Feeny menar att om det finns ett naturligt monopol för produkten så finns troligen den möjligheten. Vanan vid navigationen och fakta om kundens tidigare köpbeteende gör köprocessen följsam och behaglig. Detta i sin tur får kunden att uppfatta en eventuell replikering av relationen någon annanstans med någon annan leverantör som avskräckande. Vidare menar han att kunder stannar hos "first-mover"-företaget om inte konkurrenterna skapar ett väsentligt bättre erbjudande som motiverar byteskostnaderna. Alternativt om kunden blir verkligen missnöjd med "first-mover"-företaget.

Business Action Theory

Syftet med Business Action Theory (BAT) är att användas för att bättre förstå affärsprocesser och affärsinteraktioner, samt som ett ramverk för utvärdering och design av affärsprocesser och supporterande informationsteknologi. Ramverket beskriver riktiga affärstransaktioner, men inte interna processer i företaget. Den har sin grund i Language/Action-traditionen snarare än transformationsperspektivet vilket har sina grunder i värdekedjan. L/A har istället sin grund i ”Speech Act Theory” och ”Communicative Action Theory”. Den senare utvecklades av Jürgen Habermas. L/A-traditionen trycker mer på relationer mellan olika aktörer och deras handlingar, och själva transformationen flyttas inuti en affärsinteraktionsram.

Interaktion betyder enligt Goldkuhl att två parter agerar med tanke på varandra. Business Action Theory betonar starkt att de två parterna är aktivt engagerade i en affärsinteraktion i vilken båda utövar handlingar, så som beslut, kommunikation och utbyten av värde riktat mot och med tanke på den andra parten. Teorin består av två delar: en fasindelad modell och tre kompletterande konceptuella modeller.

Fasmodellen

Fasmodellen består av 6 faser vilka utförs sekventiellt (se bilaga 1):

1. *Affärsförutsättningsfasen*
 - etablera de nödvändiga förutsättningarna, hos både leverantör och kund, för att genomföra affären, försäljning/köp.
 - Identifiering av affärsmöjligheter, men kan också ske i senare faser.
 - Möjligheten, dvs. kapaciteten och kunskapen, att genomföra sin del av affären.
 - På kundsidan finns inte motsvarande möjlighet, utan brist och behov vilka skulle kunna bli tillfredsställda av en leverantörs produkt.
 - Fasen behöver inte innehålla några händelser riktade mot den andra parten.

2. *Exponerings och kontaktsökningsfasen (affärsintresse del 1)*
 - Både kund och leverantör söker kontakt.
 - Leverantörens möjlighet exponeras för och erbjuds.
 - Kundens brist och behov omsätts till efterfrågan och begär som leder till ett möjligt sökande efter leverantörers produkter.
 - Utbyte av intresse.

3. *Kontaktetablerings- och offertfasen (affärsintresse del 2)*
 - Kunden uttrycker sin efterfrågan och begär.
 - Bud och motbud sker mellan parterna.
 - I många fall är erbjudandena fasta från leverantören och kunden kan acceptera eller avfärda.
 - Utbyte av förslag.
 - Utbyte av kunskap om affärsförutsättningar, vilket är viktigt för längre relationer mellan parterna.

4. *Kontraktsfasen*
 - Parterna kommer överens om affärstransaktionen.
 - Kontraktet är ett ömsesidigt uttryck för en ömsesidig kommunikativ handling där leverantören förbinder sig till leverans och kunden till framtida betalning.
 - Utbyte av åtagande.

5. *Uppfyllelsefasen*
 - Båda parternas åtagande fullföljs, dvs. leverantören levererar och kunden betalar. Annars bryts kontraktet.
 - Utbyte av värde.

6. *Fullbordandefasen*
 - Utvärdering som bedömer hurevide parterna är nöjda eller missnöjda.
 - Är endera part missnöjd kan denne göra anspråk på, i kundens fall en justering av leveransen från leverantören, och i leverantörens fall en förfrågan på betalning.
 - Utbyte av acceptans eller anspråk.

BAT Komplementmodeller

För att komplettera den sekventiella fasmodellen har Goldkuhl även tagit fram tre kompletterande modeller vilka belyser det cykliska förfarandet med affärer samt definierar och avgränsar de olika begreppen i fasmodellen. De nyckelbegrepp som de kompletterande modellerna är byggda kring är *Offert*⁴, *Kontrakt* och *Fullföljande*. Samtliga tre modellerna finns grafiskt illustrerade i bilagor 1,2 och 3.

⁴ I tolkandet av texter i rapporten med begreppet Offert kan det vara bra att även ha begreppet erbjudande nära till hands. Engelskans *Proposal* betyder både det mer konceptuella *erbjudande* och mer konkreta *offert*.

Offert⁵

Ibland handlar erbjudandet som offereras om ett generellt erbjudande. I andra fall är erbjudandet anpassat för kunden eller till och med skapat utifrån kundens specifika krav. I konceptet offert ingår även alla former av annonsering och promotion, vilket ofta kan vara det som uppmärksammar de potentiella kunderna på sina brister. Offert är det centrala begreppet i denna modell. Processen är iterativ förhandlingen mellan den potentiella kunden respektive leverantören kan leda till en kontinuerlig anpassning av respektive parts erbjudande till den andre. Processen avslutas antingen med acceptering eller avfärdande av offerten, där det första leder till att rollerna övergår från potentiella till kund respektive leverantör.

Grunden för fullföljandet⁶

Kontraktet som manifesterar de ömsesidigt överenskomna erbjudanden är grunden för fullföljandet. Kontraktet kan leda till krav på förbättring eller ökad möjlighet och förmåga hos leverantören, t.ex. då leverantörens inte till fullo har möjlighet att tillgodose kundens behov och begär. Den anpassningen kan ske både i offertfasen och under fullföljandefasen, vilket innebär att det kan förekomma en kontinuerlig kundanpassning under fullföljandefasen. Exempel på denna typ av situationer kan troligen vara leveranser av service och tekniskt komplicerade projekt. I dessa situationer kan delleveranser initiera modifieringar eller specificeringar av kontraktet.

Resultatet av fullföljandet⁷

Resultatet av det fullbordade leder förhoppningsvis till en positiv användning vilket i sin tur innebär värde och tillfredsställelse hos kunden med sina behov och brister. Därmed läggs grunden för den cykliska karaktären hos affärer där den föregående affären påverkar den initiala förutsättningen i form av kunskap och resurser för att göra affärer, samt följs av nästa affär med samma eller motsvarande kunder utifrån de möjligheter som leverantören har.

⁵ se bilaga 2

⁶ se bilaga 3

⁷ se bilaga 4

Praktikfall

Företaget

UPC Sverige AB har funnits i Sverige sedan 1994, men då under namnet Singapore Telecom. UPC omsatte 2001 427 miljoner kronor, dock med ett resultat på nästan -100 miljoner kronor. Numera ägs UPC genom NBS Nordic Broadband Services AB av det holländska bolaget United Pan-europe Communication NV. Antal anställda i Sverige var år 2001 ca 190 personer och år 2002 hade man ca 265 000 hushåll i Stockholmsområdet som kunder⁸

Teknik

När väl ett kabel-TV-system installerats finns endast en leverantör på det specifika nätet. Slutkundens möjlighet att välja beror i huvudsak på erbjudandet från fastighetens kabel-TV leverantör. Om slutkunden prenumererar på basutbudspaketet från UPC kan en beställningar av ytterligare kanalpaket göras per telefon och aktiveras 30 sekunder efter beställningen.⁹ De månadsvis betalningar kan numera göras med e-faktura eller med e-girot. Nätet används även för att leverera andra UPC-tjänster så som uppkoppling mot Internet.

Konkurrenter och alternativ

Om man hårdrar definitionen av konkurrenter så finns det, ur slutkundens perspektiv, i princip inga konkurrenter till den leverantör som installerat kabel-TV-systemet. Om man vidgar begreppet till att omfatta de företag som kan levererar samma eller liknande produkter på liknande sätt dyker ett antal konkurrenter upp. Dessa består i stort av de kabel-TV-leverantörerna som sänder sitt utbud via luften, som t.ex. Boxer, vilka sänder marksänd digital-tv, samt satellit-TV-leverantörerna. Båda kräver investeringar i någon sorts extra utrustning kopplad till TV för att ta till sig tjänsterna och kanalutbudet.

När det gäller just digital-tv kan kabel-TV-leverantörerna (vilket även gäller UPC) med digital överförinteknik erbjuda fler kanaler på samma bandbredd.¹⁰ Andra tekniska möjligheter som kan erbjudas är interaktivitet, ”pay-per-view”-tjänster och konvergens med Internet. Men tekniken har inte fått den väntade upptagningen av slutkunderna. Peter Pettersson skrev i Dagens IT att digital-tv är ett exempel på teknikdriven utveckling av en produkt som inte får

⁸ Expressen 2002-06-29, Presstexts arkiv tillgängligt 2003-03-19

⁹ www.upc.se (tillgängligt 2003-03-19)

¹⁰ Företaget Boxer hävdar att ”På samma utrymme som en analog tv-kanal, får det plats 4-5 digitala kanaler.”
www.boxer.se (tillgängligt 2003-03-19)

stöd hos de tänkte kunderna. ”De kan helt enkelt inte se tillräckligt många fördelar och anser inte att tjänsten är värd priset.”¹¹

Andra alternativ till TV-konsumtion är hyrvideo, köpvideo samt tidigare inspelade tv-program och lånade kassetter. På senare tid har även moderna alternativ till kvarterets hyrfilmsbutik dykt upp tack vara Internet. Företag som Live Networks¹² erbjuder Video on Demand (VoD) där bredbandsuppkopplade personer kan välja att se filmer distribuerade i realtid i en kvalitet som kan duga för TV. Andra mer tveksamma användningssätt av Internet kan ses som alternativ distribution till framför allt filmer. Via så kallade Peer-to-Peer-nätverk kan vissa mer tekniskt beivrade inom TV-mediepubliken tillgodose sig med, ofta, illegala kopior av filmer. Dessa laddas ned via Internet och spelas upp från datorn på t.ex. en TV.

Avslutningsvis kan det vara intressant att nämna några siffror om slutkundernas TV-konsumtion. TV tittandet i Sverige år 2002 uppgick under årets mörka månader december och januari till ca 2 timmar och 55 minuter vilket är mest under året förutom under OS i Salt Lake då man i genomsnitt tittade 3 timmar om dagen.¹³

Tekniska begränsningar

Den informationsmängd som en TV-kanal kräver för att förmedlas är så stor att med den kapacitet i den befintliga infrastrukturen måste kanalerna paketeras i grupper som sedan görs tillgängliga för slutkunden genom avkodningsnycklar. Dessa begränsningar i kabeln betyder att VoD inte är möjligt över en kabel som delas av många personer.

Produktidén

Beskrivning

Produktidén tar sitt avstamp ur kombinationen slutkundens behov och den befintliga teknikens begränsning. Genom att erbjuda möjligheten att under en kortare tid öppna tillgången för de nödvändiga kabel-TV-paketerna för att slutkunden skall kunna åtnjuta en specifikt TV-program. Därmed görs paketstrukturen transparent och man tar primärt hänsyn till kunden behov, att se just det tv-programmet, framför den tekniska begränsningen med kodnycklar.

¹¹ Pettersson, Peter ”Digital-tv floppar i Tyskland liksom i Sverige” *Dagens IT* 2002-03-26, Presstexts arkiv (tillgängligt 2003-03-19)

¹² www.livenetworks.se Tillgängligt 2003-03-19

¹³ MMS (Mediamätning i Skandinavien) årsrapport 2002

För att förtydliga produktens användning beskrivs här ett möjligt scenario:

1. Per Perssons fastighet har ett avtal med UPC, men Per har endast SVT1, SVT2 och TV4 samt Öppna Kanalen.
2. På jobbet pratar hans kollegor om en ny TV-serie som precis börjat på Kanal 5. Nästa avsnitt i serien skall sändas senare samma kväll och turligt nog visas repriserna av första avsnittet tidigare samma kväll.
3. När Per kommer hem tittar han på Text-TV. Går in på UPC.se och letar upp programmet i dagens tablå för Kanal 5.
4. Han gör sin beställning av repriserna av det första avsnittet, men väntar med att beställa det efterföljande avsnittet, vilket skulle visas senare på kvällen. Per vill först se om serien verkar lovande innan han beställer nästa avsnitt.
5. Lagom till TV-programmet börjar låses samtliga kanaler i basutbudet upp, men Per är bara intresserad av programmet kollegorna berättade om så han bänkar sig och börjar titta.
6. Kvällen löper på och repriserna var en succé. Efter blocket med reklam avslutats stängs också Pers åtkomst av kanalerna i UPCs baspaket.
7. Efter en tids användning har Per Perssons sammantagna beställningar nått ett tröskelvärde hos UPC och en faktura skickas ut för betalning.

Slutkundens potentiella interaktionsprocess med den nya produkten finns sammanfattas enligt diagrammet i bilaga 5. Kontaktytan för produkten består dels av UPCs webbplats, dels ett automatiskt telefonsystem. Båda erbjuder möjligheten att beställa ett TV-program, men webbplatsen kan erbjuda fler sökmöjligheter och visuell presentation. Via telefonen består den huvudsakliga interaktionen av inmatning av ShowView®-nummer¹⁴ och bekräftande av beställning.

Via partnerskap med eller annonsering hos tillhandahållare av TV-tablåer, som t.ex. dagenstv.com och TV.nu¹⁵, fångas de potentiella kunderna in i situationer där insamlingen av information sker inför TV-konsumtion. Tidningar som Dagens Nyheter, Expressen och Aftonbladet licensierar idag ShowView® vilket medför möjligheten för UPC att i anslutning

¹⁴ ShowView® är en produkt i form av en kodningsalgoritm vilken licensieras ut av företaget *Gemstar*. Algoritmen skapar utifrån datum, kanal, start och sluttid ett nio siffror långt nummer vilket bland annat publiceras i TV-tablåer. Produkten är utvecklad för att förenkla inspelningen av TV-program på videbandspelare.

Källa: www.gemstar.co.uk (tillgängligt 2003-03-16)

¹⁵ www.tv.nu (tillgänglig 2003-03-16)

till respektive tidning eller webbplats annonsera om möjligheten samt teckna ett, om möjligt exklusivt, avtal om direktlänkning från den andra partens online-TV-tablå direkt till en UPC-beställning. Detta skulle utöka produktens generella försprång och öka uthålligheten vilket därmed ger UPC en strategisk fördel framför eventuella konkurrenter.¹⁶

För de personer som letar tablåinformation på Text-TV passar kanske telefontjänsten bättre för beställningar. Istället för att bryta deras Text-TV-vana bör man från UPC istället utveckla sin Text-TV tjänst till en premium tjänst till vilken man lockar över slutkunderna via annonser på de mer populära kanalerna. Genom partnerskap med t.ex. IMDB (Internet Movie Database) kan rik information om filmer erbjudas i tablåtjänsten. Och självklart skall ShowView®-koder finnas i direkt anslutning till programmen i tablån.

I och med att varje beställning måste ske med kunden identifierad finns en god förutsättning för att bygga en databas vilken kan användas i marknadsföringen. Dock behöver man ta hänsyn till en viss mån av diskretion när det gäller beställningar av erotiska filmer. För vissa av filmkanalernas kunder är de erotiska filmerna starkt vägande skäl för prenumerationerna, men inget man vill skylta med. Motiven döljs eller skyddas tack vare de övriga filmerna på kanalen. Därför bör dessa beställningar tonas ned i sammanhang som faktureringen och eventuella filmtips baserade på tidigare beställningar.

¹⁶ Webbplatsen dagenstv.com erbjuder idag ShowView®-koder i sina tablåer. De är dock inte länkade vidare vilket inger ett visst hopp om att ingen ännu länkat dessa koder till någon Pay-TV-tjänst. (tillgängligt 2003-03-19)

Analys

Inledningsvis utgår jag från Feenys modell för E-möjligheter med vilken jag på ett övergripande plan analyserar produktidén UPC Pay-TV. Därefter går jag in mer specifikt på transaktionernas och kommunikationens kring produkten med Goldkuhls Business Action Theory.

E-verksamhetens möjligheter med UPC Pay-TV

De av Feenys fem komponenter inom e-verksamheter som passar bäst in på UPC Pay-TV är *Automatisering av administrativa processer*(1), *”Re-engineering” av den primära infrastrukturen*(2) och *Omkonfigurering och integrering av värdekedjan*(5).

Automatiseringen av administrativa processer är snarare en nödvändighet för produktidén än en e-möjlighet. Beställningsförfarandet och tillgängliggörandet av TV-programmet bygger på snabb hantering utifrån slutkundens sida. Någon form av manuell hantering i processen skulle kräva en stor mängd mänskliga resurser redo i standby-läge för att hantera toppar i beställningarna. Utan automatisering av beställningen kommer produkten inte lyckas.

Vissa kärnprocesserna hos UPC kommer att påverkas och kommer till viss del kräva en ”re-engineering” av den primära infrastrukturen, som t.ex. betalningsrutiner och aktiveringen av tillgängligheten för nya kunder. Beställningarna av TV-programmen kommer visa vilka kanaler som är populära och vilka som mer fyller upp utrymmet. På så sätt kommer vissa kanalernas existerande i UPCs kabel-nät att ifrågasättas internt. Värdekedjan blir omkonfigurerad på så sätt att slutkunden själv plockar ihop sina TV-program. På leverantörssidan av värdekedjan utifrån UPCs position kommer endast påverkas minimalt. De enskilda TV-programmen får en viktigare roll, men UPC Pay-TV:s påverkan för detta är marginell om inte minimal. Då informationen och möjligheten att själva skapa sin produkt läggs i händerna på kunden så har man till viss del differentierat sig mot de traditionella kabel-tv-leverantörerna, medan man samtidigt försöker hålla jämna steg med de möjligheter som erbjuds via digital-TV.

Sammanfattningsvis kan man dra den slutsatsen att produkten UPC Pay-TV inte har sina starkaste e-möjligheter inom e-verksamheter. Produktens primära fördelar ligger inte i att effektivisera olika befintliga aktiviteter utan drar snarare nytta av befintliga resurser genom att göra dessa tillgängliga för en annan målgrupp vilket kommer diskuteras mer under e-marknadsföringsmöjligheter nedan.

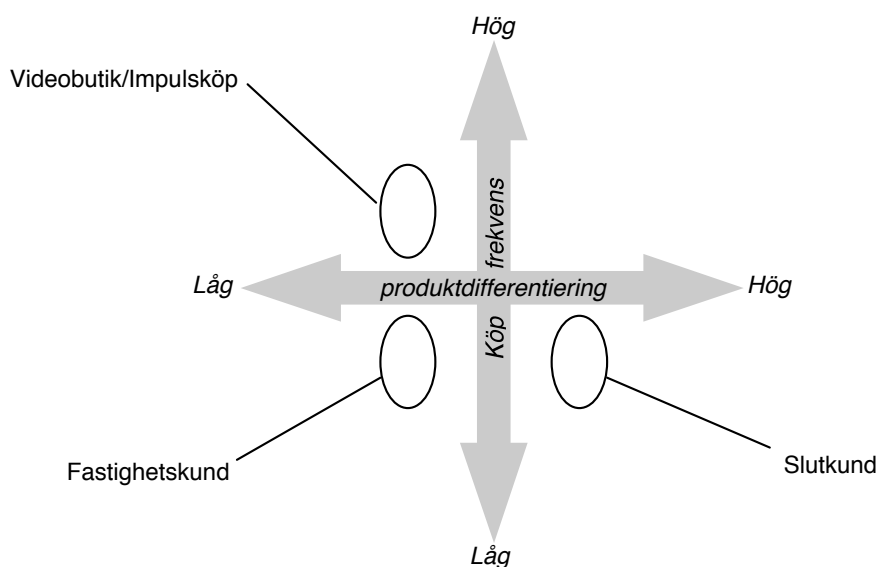
E-marknadsföringsmöjligheter med UPC Pay-TV

Av Feenys e-möjlighetsdomäner så är e-marknadsföringsmöjligheterna den bäst lämpade att beskriva produktens möjligheter. Precis som han karakteriserar en e-marketingmöjlighet är UPC Pay-TV en strategisk förändring i aktiviteterna som är i direkt kontakt med slutkunden. Den traditionella produkten TV-media i form av Tv-program är fortfarande grunden även för UPC Pay-TV men just sättet på vilket dessa levereras är avsevärt förändrat vilket i slutändan kan leda till både nya kunder och en uppgradering av de befintliga kunderna. För att bättre få ett grepp skall jag nedan reda ut UPC Pay-TVs förhållande till dimensionerna köpfrekvens och produktdifferentiering.

Köpfrekvens

När det gäller köpfrekvensen för kabeltv-paket är den låg i jämförelse med andra köp av media som t.ex. hyrvideo eller biobiljetter. Köp av kabel-TV-paket sker per månad och efter första köpbeslutet sker det mestadels per automatik tills nya omständigheter initierar ifrågasättandet av de rutinmässiga månatliga köpen. Det initiala köpet sker också utifrån ett större perspektiv än en enskild film. Istället bedömer man vad köpet av en prenumeration innebär över en längre tid.

Produkten UPC Pay-TV bygger på antagandet att den låga köpfrekvensen för kabel-TV-paket begränsar ett latent köpbeteende hos slutkunder då köpbeslutet förstoras på grund av paketeringen av kanalerna vilket är en konsekvens av de tekniska komplikationerna. Om möjligheten att köpa enstaka TV-program fanns skulle detta minska den upplevda risken och därmed minska engagemanget vilket idag krävs vid beslut om köp av kabel-tv-paket. Därmed vill jag påstå att köpfrekvensen för TV-program egentligen kan och bör anses vara hög, men att den på grund av dagens paketerade produkter hålls tvings till att vara låg.



Upplevd produktdifferentiering

Beroende på komplexiteten i produktkategorierna kabel-tv och kabel-tv-system är det bra att UPC Pay-TV tar tillvara på det som Feeny kallar bränsle för marknadsidéer inom tre av de fyra kvadranterna, beroende på kund och alternativ.

Gentemot det traditionella sättet att köpa kabel-TV i paketform, vilken kännetecknas av en låg köpfrekvens i och med att köpbeslutet förstoras, samt hög upplevd differentiering då varje paket är starkt skiljt från de övriga, så som basutbud, internationella kanaler, filmkanaler osv., så använder sig UPC Pay-TV av flera e-marknadsföringsmöjligheter inom detta område. Med produkten tar man tillvara eller konkretiserar, det Feeny kallar idéer till e-marknadsföringsmöjligheter, *Kundaggregering* och *Kund "Targeting"*, men också *Kundinput*.

Produkten ger möjligheten att nå kundgrupper vilka tidigare sett köpen av prenumeration på kanalpaket som för stora eller onödiga. Onödiga då man ändå inte kommer titta på alla kanaler och därmed fördyra för den verkliga tittartiden. De beställningar som slutkunden gör utvecklar ett köp- och smakmönster vilket registreras av UPC. Detta kan och bör utnyttjas för att kunna informera slutkunden om kommande TV-program. Slutligen kommer samtliga slutkunders köpmönster bidra med värdefull input för anpassning av UPCs totala kanalutbud. Det som är populärt eller det saknas i det totala utbudet kanske skall utökas eller kompletteras vilket till viss del kan påverka förhandlingarna med nya och existerande kanaler.

Om man placerar in UPC Pay-TV i "impulsfilmskategorin", som kan anses ha hög köpfrekvens och där videofilmsbutikerna ofta erbjuder låg upplevd differentiering, erbjuder den nya produkten det Feeny kallar "Fast Source". Minimalt strul där slutkunden ur samtliga kanaler kan välja en film för kvällen, utan att lämna sin bostad. Även om detta låter bra får man inte glömma bort att minimalt strul kan ha olika innebörder beroende på slutkundernas attityder och beteenden. För vissa slutkunder skulle minimalt strul t.ex. kunna innebära att filmen hämtas upp på vägen från eller till och med i den lokala affären till bostaden. Feeny uppmärksammar detta i ett exempel där tuggummi, med hög köpfrekvens och låg upplevd differentiering, säljs över Internet. "Customers who are only occasional buyers may not find the internet the most convenient vehicle for the refinement of choice unless they are regularly logged on for other purposes."¹⁷ UPC Pay-TV har i själva bostaden, anser jag, en stark förutsättning att komma med som första möjliga val vid impulsköp av en film eller TV-program innan man går vidare till att fysiskt förflytta sig till den lokala hyrvideobutiken.

¹⁷ Feeny (2001) s.48

Ur fastighetskundens perspektiv sker upphandling av kabel-tv-system med låg frekvens och den upplevda differensen mellan de olika leverantörernas erbjudande är lågt. Detta möter UPC genom att erbjuda UPC Pay-TV som en produkt vilken möjliggör kundanpassning på individ/slutkundsnivå.

E-tjänstemöjligheter med UPC Pay-TV

Utifrån Feenys rekommendation för identifikation av E-servicemöjligheter så definierar jag UPCs utrymme på målmarknaden som kabelbaserade medietjänster i till vilken jag räknar både kabel-TV distribution och Internetleverantör för i huvudsak konsumenter. Därefter behöver man bestämma kring vad detta skall byggas. Antingen runt *kundernas behov över tiden* eller kring *en händelse i kundens liv*. I UPCs fall bör nog det förra, kundernas behov över tiden, väljas då TV-konsumtion (eller Internetåtkomst) i sig inte förknippas med något enskild händelse utan snarare något som både sker och förändras över tiden. Om man stegar genom *Kundservice Livscykeln* upptäcker man att produktidén UPC Pay TV skulle ta till vara på möjligheter med missnöje hos konsumenten i följande steg:

Steg	Fråga	Möts av UPC Pay-TV
Betalning	<i>Want it now!</i>	En prenumeration av ett eller flera kanalpaket kan uppfattas som ett större beslut än det värde som njutandet av ett enskilda TV-program kan locka med. Med UPC Pay-TV bryts köpbeslutet ned i mindre och mer snabbmotiverande beslut hos konsumenten. Det direkta förmodade värdet av ett enskilt TV-program kan lätt och tydligt motsvara och motivera kostnaden.
Uppgradering	<i>Need some more?</i>	På liknande sätt som ovan kan de kunder som redan prenumererar på ett kanalpaket lättare uppgradera sina köp med enskilda TV-program från paket de inte prenumererar på. Dessutom kan UPC baserat på insamlade fakta från kundernas UPC Pay-TV-köp skraddarsy kommunikationen som syftar till att uppgradera sina prenumerationer, t.ex. genom att presentera utvalda TV-programexempel som representanter för paketens innehåll.
Krav	<i>Need it?</i>	En del kunder har svårt att motivera prenumerationer av kabeltv-paket Sällan motiverar alla kanaler i ett paket köpet lika mycket vilket ökar kostnaden per intressant kanal eller till och med per intressant program. Behoven är sällan 8-15 fler kanaler. Vissa kundgrupper ser inte mängden kanaler som en frihet att välja utan snarare som ett krav till ytterligare konsumtion. Kontrollbehovet att inte konsumera mer TV än nödvändigt kan påverka köpbeslutet av kanalpaketen negativt. Behovet är inte tillgång till många kanaler för denna kundgrupp utan snarare ett fritt antal program under deras egen kontroll.
Specifikation	<i>Thats the one!</i>	Med hjälp av konsumtionsvanorna från den direkta kontakten med UPC Pay TV-kunderna skapas en källa till kunskap om hur kanalpaketen skall utformas, kompletteras och uppgraderas.

Produktidéns uthållighet

Generellt försprång

Själva kontaktytan mot slutkunden består troligen av standardprodukter, ett webbpubliceringssystem och ett automatiskt telefonsystem, som köps in och modifieras för UPC. Detta ger inget stort generellt försprång. Både kompletteras med produkten ShowView® som eventuellt kan licensieras exklusivt, men troligast är att Gemstars position så stark att man säger nej till den typen av avtal. Det generella försprånget kan dock utökas med hjälp av avtal med nyckeltablåer om direkt länkning in ifrån tablåerna till beställning hos UPC. På liknande sätt är förändringen av fakturering och betalning viktiga och kan bidra till att öka det generella försprånget. Operationellt måste kostnaden per betalning hållas lägre än vid prenumerationsbetalningarna för att inte urgräva vinstmarginalen.

Asymmetriska barriärer

Snabbheten i systemet för att slå på och av paketåtkomst är en aktivitet/teknologi som är avgörande för denna produkt. Ju snabbare detta kan utföras ju mindre spill i gratis TV-tid, men framför allt kan man ta impulsbeställningar. Om planering krävs från kundens sida kommer antagligen UPCs pay-TV produkt inte upplevas som tillräckligt attraktiv. De tekniska justeringar som detta krav medför kommer bidra till ett mer uthålligt övertag över konkurrenterna.

Förköpsrätt

Vid utformandet av gränssnittet mot slutkunden är det viktigt att analysera hur det rutinmässiga beställandet görs smidigast. Ett exempel på det är användandet av direktlänkade ShowView®-koder i tablåer. Detta ökar den mentala byteskostnaden vilket bromsar viljan att byta till konkurrenternas lösningar och ökar produktens uthållighet. Eftersom fastighetsägaren utgör ett mellanled innan kunden kan köpa sin TV-access så minskar detta ”first-mover advantage”-effekten. I de fall då mellanledet utgörs av en styrelse eller arbetsgrupp i en bostadsrättsförening vilken kanske mer ser till slutkonsumenternas behov och intressen vid valet av kabel-tv-leverantör så kan UPC genom Pay-TV-produktidén bygga ett mentalt motstånd mot direkta konkurrenter och framstå som ”företaget som trotsar teknikens brister” för att vara TV-tittaren till lags.

Sammanfattningsvis betyder detta att för att maximera uthålligheten i konkurrensfördelen med produkten UPC Pay-TV är man beroende av dels knyta upp nyckelaktörer inom Tablåpresentation med avtal som på så sätt lägger krokben för konkurrenterna, samt att lägga kraft på att få aktiverings- och avaktiveringstiderna så korta som möjligt.

Feeny menar att "For traditional bricks-and-mortar companies, components of e-operations and e-marketing are likely to represent immediate opportunities with real economic benefits"¹⁸ och det stämmer väl överens med hur UPC Pay-TV-produkten har visat sig passa in i Feenys domäner av e-möjligheter. E-marknadsföringsdomänens möjligheter är inom vilken produkten mest rör sig och erbjuder de mesta fördelarna.

¹⁸ Feeny (2001) s. 50

Analys av UPC Pay-TV utifrån BAT Fasmodell

Här kommer jag utifrån BATs fasmodell beskriva de förändringar som UPC Pay-TV medför för slutkunden i förhållande till de traditionella kabel-tv-produkterna i form av kanalpaket. Jag har valt att inte göra analysen utifrån fastighetskundens perspektiv då jag för uppgiften primärt valt ett slutkundesperspektiv.

Fasmodellen består av 6 faser vilka utförs sekventiellt. Närmare beskrivning av dessa finns i teoriavsnittet i denna rapport.

Affärsförutsättningsfasen

Produkten UPC Pay-TV är en förbättring av UPCs möjlighet att tillgodose slutkundens behov, önsksningar och begär. En viktig del i detta är att förutsättningar för snabb hantering byggs och att administrationen i största möjliga del automatiseras för att minska kostnaderna för teknisk utveckling nödvändig för produktens funktion.

Exponerings och kontaktsökningsfasen

Kundens sökande om information för att tillgodose sitt TV-behov sker på många olika sätt, bland annat i tidningar, Text-TV och Internet. UPC möjliggör kontakt genom utveckling av sin webbplats till en omfattande tablåtjänst från vilken slutkunden kan beställa sina TV-program. På liknande sätt byggs ett automatiskt beställningssystem per telefon upp för att bredda kontaktytan.¹⁹ Webbplatsen kan erbjuda den mest informationsrika och bäst sökbara kontaktytan, men har sina begränsningar i form av krav på uppkoppling. Den verkliga beställningstiden kan i vissa fall bli längre än t.ex. ett telefonsamtal vilket därför bör fungera som ett komplimenterande beställningsförfarande för de som kan godta ett mindre omfattande beställningsförfarande. Detta kan förslagsvis begränsas till ShowView®-koder och kvällens filmer per kanal. Även UPCs TextTV bör anpassas för att komplettera avsaknaden av det visuella i kommunikationen via telefonsystemet. Genom att stega igenom tablåerna för de olika kanalerna kan slutkunden hitta ShowView®-numret som sedan knappas in på telefonen. Övrig kontakt kan förmedlas genom annonsering hos populära tablåtjänster både i pappersform, så som dags- och kvällspress. Partnerskap med tablåtjänster på Internet skulle erbjuda direktbeställning.

¹⁹ Feeny visar på hur banker har utifrån kundernas behov anpassat sina kontaktytor mot kunden. Internet syftar till att tillgodose vissa behov medan Bankomater och traditionella samtal på bankkontoret tillgodoser andra bankbehov för kunderna. Feeny (2001) s. 48

Kontaktetablerings- och offertfasen

Idag är UPCs produkter generella. Samma programpaket erbjuds samtliga slutkunder. Produktidén UPC Pay-TV erbjuder istället möjligheten att välja fritt från det generella totalutbudet till för var och en av slutkunderna en individuell sammansättning. Kontraktet som skrivs mellan UPC och slutkunden är oförhandlat med dagens paketprodukter, medan med den nya produkten sker en förhandlingen varje dag mellan vilken som helst av UPCs kanaler och kundens informations eller rekreationsintresse. Respektive TV-programms pris är inte tänkt att vara förhandlingsbart, men mängden TV-program över tiden kan variera efter slutkundens önskemål.

Etableringen av kontakt mellan parterna sker antingen på UPCs webbplats eller per telefon. I viss mån även via Text-TV, men något annat utbyte mellan parterna än information från UPC till slutkunden kan inte ske utan någon av de andra två kontaktytorna. Här sker även ett utbyte av information om slutkundens köpmönster. UPC tipsar om TV-program utifrån slutkundens tidigare beställningar eller från andra slutkunder med liknande köpmönster. Kundens sökande av information samlas av UPC för vidare analys och framtida tips.

Pris kalkyleras utifrån mediekonsumtionsmönster och befintliga produkters prislägen. Det nya sättet att köpa TV-program skall balanseras mot prenumerationspriset per månad för kanalpaketen (mellan 39-299 kronor per månad) samt mot priset för hyrvideofilmer (mellan 20-50 kronor per dag) samt kostanden för betalningsutskick/fakturerings. En grov uppskattning²⁰ ger ett pris på ca 2,50 kr för en sitcom (t.ex. ”Vänner”²¹) och ca 8,75 kr för en långfilm (t.ex. ”The Hurricane”²²)

Kontraktfasen

Beställningen görs av slutkunden via webbplatsen eller via telefonsystemet.²³ Tydlig bekräftelse på köpet samt vilka möjligheter slutkunden har att häva eller justera sin beställning sker samt information om kommande betalning så som kumulerat belopp och tid för betalning.

²⁰ Denna priskalkyl syftar till att ge en uppskattning om hur en prissbild för UPC Pay-TV skulle kunna se ut. Kalkylen utgår från UPCs priser på kanalpaketen och MMS siffror över svenskarnas genomsnittliga tv-konsumtionstider. Förutsatt att en slutkund prenumererar på basutbudet, en tilläggskanal och den dyraste filmkanalen så blir priset 488 kronor per månad. Utslaget per dag (30 dagar per månad) och genomsnittlig TV-konsumtion blir priset per timme 5 kronor och 42 öre. För enkelhetens skull låter jag timpriset bli 5 kronor.

²¹ Ett avsnitt i Sitcom-serien ”Vänner” är 30 minuter långt enligt tablån för Kanal 5 på www.dagenstv.com (tillgängligt 2003-03-19)

²² Filmen *The Hurricane* är 145 min enligt *Internet Movie Database*, www.imdb.com (tillgängligt 2003-03-19).

²³ Dessutom indikerar den konsumtionen vad som är populärt och vad som kan behöva utökas och kompletteras i totalutbudet. Detta menar Goldkuhl ”...improve the competence (ability) of the supplier.” (Goldkuhl 1998:10)

Uppfyllelsefasen

Denna fas spänner från det att UPC gör det beställda TV-programmet tillgängligt för slutkunden till dess att UPC begärt in betalning vilken betalas av slutkunden. Under det tidsspannet kan andra beställningar från kunden och därmed åtaganden från UPC fullföljts. Om en slutkund inte fullföljer en betalning efter tillämplig tid och efter påminnelse spärras slutkundens möjlighet att göra beställningar till dess de tidigare åtagandena fullföljts. Tiden från det att slutkunden gör sin beställning och UPC inleder sin fullföljelse av beställningen är kritisk för UPC Pay-TV:s karaktär. Impulsköp måste kunna tillgodoses för att kunna konkurrera med t.ex. hyrvideobutiker. Även TV-program vilka redan börjat sändas skall kunna beställas till reducerat pris.

Fullbordandefasen

Med hjälp av möjligheten till identifikation av slutkunden och lagringen av tidigare beställningar kan UPC, efter det att leveransen av det beställda TV-programmet, be kunden bedöma TV-programmet. Detta kan senare användas i anpassningen av de erbjudanden UPC gör specifikt till slutkunden vid nästa besök på webbplatsen.²⁴ Informationen kan även användas vid tips till andra slutkunder med liknande smakprofiler.

Som nämnts tidigare (i steg 5. *Uppfyllelsefasen*) så kan UPC låta spärras slutkundens möjlighet att göra ytterligare beställningar till dess de redan inledda åtaganden fullföljts. I de fall som UPC inte lyckas ge slutkunden tillgänglighet i tid för TV-programmet eller stängt den för tidigt bör detta enkelt kunna anmälas till UPC. Antingen via telefonsystemet eller via webbplatsen. Vid en sådan anmälan kan kostnadsfri tillgänglighet vara ett lämpligt plåster på såren och för att bygga ett förtroende hos slutkunden för UPCs hantering av framtida beställningar. Det ekonomiska incitamentet placeras hos UPC vilket bygger tryggheten för slutkunden att systemet troligen kommer förbättras alternativt om samma sak skulle hända igen så kommer UPC behandla slutkunden på samma sätt igen. Det är därför viktigt att beställningar och bekräftelser loggas i system vilket är snabbt tillgängliga för kundsupport. En risk med att ge kundsupport möjlighet att aktivera program kan bli att vissa slutkunder kan försöka göra sina beställningar via kundtjänst istället för via de två primära kontaktytorna.

²⁴ Amazon.com gör liknande profilbaserade tips till sina kunder. (Feeny, 2001:44)

Slutsatser

Innehållet i kabel-TV-nätet sänds hela tiden, men paketgränserna bygger både ekonomiska och psykologiska gränser hos slutkunderna. Dessa gränser är resultatet av att den tekniska begränsningen i infrastrukturen som ligger till grund för paketeringen av kabel-TV-kanalerna har hittills skjutits över på slutkunden. UPC Pay-TV vänder på detta och låter UPC ta det problemet genom att öppna hela kanalpaket på slutkundens begäran om ett visst TV-program. UPC Pay-TV suddar med andra ord ut gränserna mellan paketen vilket rimligtvis kommer leda till att fler kommer köpa mer TV än tidigare. Fokus flyttas från enskilda programpaket, kanske till och med förbi de individuella kanalerna vilka istället blir mer av transparenta bärare, till TV-programmen i sig. Totalt sätt utgör UPCs utbud en teknisk möjlighet för att slutkunden skall uppleva en större differentiering. Med produkten UPC Pay-TV som en del i UPCs produktflora formas kabel-tv-paketet om till en sorts subventionerade erbjudanden när slutkunden upptäcker eller görs påmind om möjligheten till att reducera sina ackumulerade TV-kostnader; en sorts mängdrabatt. Det finns dock en risk att en del slutkunder ser möjligheten att minska sina kostnader genom befrielsen från paketen, men med en genomtänkt prissättning tror jag det kan undvikas.

Eftersom den tänkta produkten UPC Pay-TV löper över nästan hela bredden av UPCs kunder, från de som bara har tillgång till SVT1, SVT2 och TV4 till de som prenumererar på samtliga utom ett enstaka paket, så ökar den värdet för nästan alla slutkunder. Detta borgar för att produkten har ett berättigande hos UPC.

Risker och förslag på fortsatta studier

Licenser med kanalerna

Ett problemområde där problem kan uppstå är avtalen mellan UPC och de olika TV-kanalerna i UPCs utbud. Om avtalen på något sätt reglerar UPCs sätt att sälja tillgången till kanalerna så måste en omförhandling av dessa avtal värderas. Detta kan leda till en av de största kostnaderna för införandet av UPC Pay-TV.

Slutkundsfördelningen

En annan viktig del är fördelningen och värdering av UPCs kundgrupper utifrån UPC Pay-TV idén. Ju fler slutkunder med endast SVT1, SVT2 och TV4 eller med basutbudet desto högre värde kan UPC Pay-TV erbjuda initialt. Utifrån varje grupp bör man sedan bedöma den möjliga intäkt dessa kan ge. Detta för att man tillsammans med kostnadsbedömningen för utvecklingen av tekniken bakom produkten skall kunna göra en rimlig bedömning om produktens ekonomiska berättigande.

Teknik

UPC säger själva att man kan aktivera olika tilläggspaket på 30 sekunder, men innefattar detta även basutbudet? Om inte så borde man utifrån vad man kommer fram i slutkundsvärderingen se om det finns tillräckligt många slutkunder utan basutbud, eller tillräckligt stor potentiell ökning av nya kunder, för att motivera någon slags generell teknisk och administrativ förändring så att UPC Pay-TV kan fungera lika smidigt över hela bredden kunder. Man bör även se över kostnaden att utveckla det nödvändiga och antagligen helt nya systemet för aktivering och deaktivering av tillgången samt ett för UPC Pay-TV anpassat betalningssystem.

Referenser

Feeny, David (2001) Making Business Sense of the E-Opportunity. *MIT Sloan Management Review*

Goldkuhl, Göran (1998) The Six Phases of Business Processes – Business Communication and the Exchange of Value, *JIBS Working Paper Series nr. 1998-3*

MMS (Mediamätning i Skandinavien) årsrapport 2002

Pettersson, Peter ”Digital-tv floppar i Tyskland liksom i Sverige” *Dagens IT* 2002-03-26, (Presstexts arkiv, tillgängligt 2003-03-19)

Internetkällor

Boxers webbplats, www.boxer.se (tillgängligt 2003-03-19)

DagensTV.com, www.dagenstv.com (tillgängligt 2003-03-19)

Expressen 2002-06-29, (Presstexts arkiv, tillgängligt 2003-03-19)

Gemstars webbplats, www.gemstar.co.uk (tillgängligt 2003-03-16)

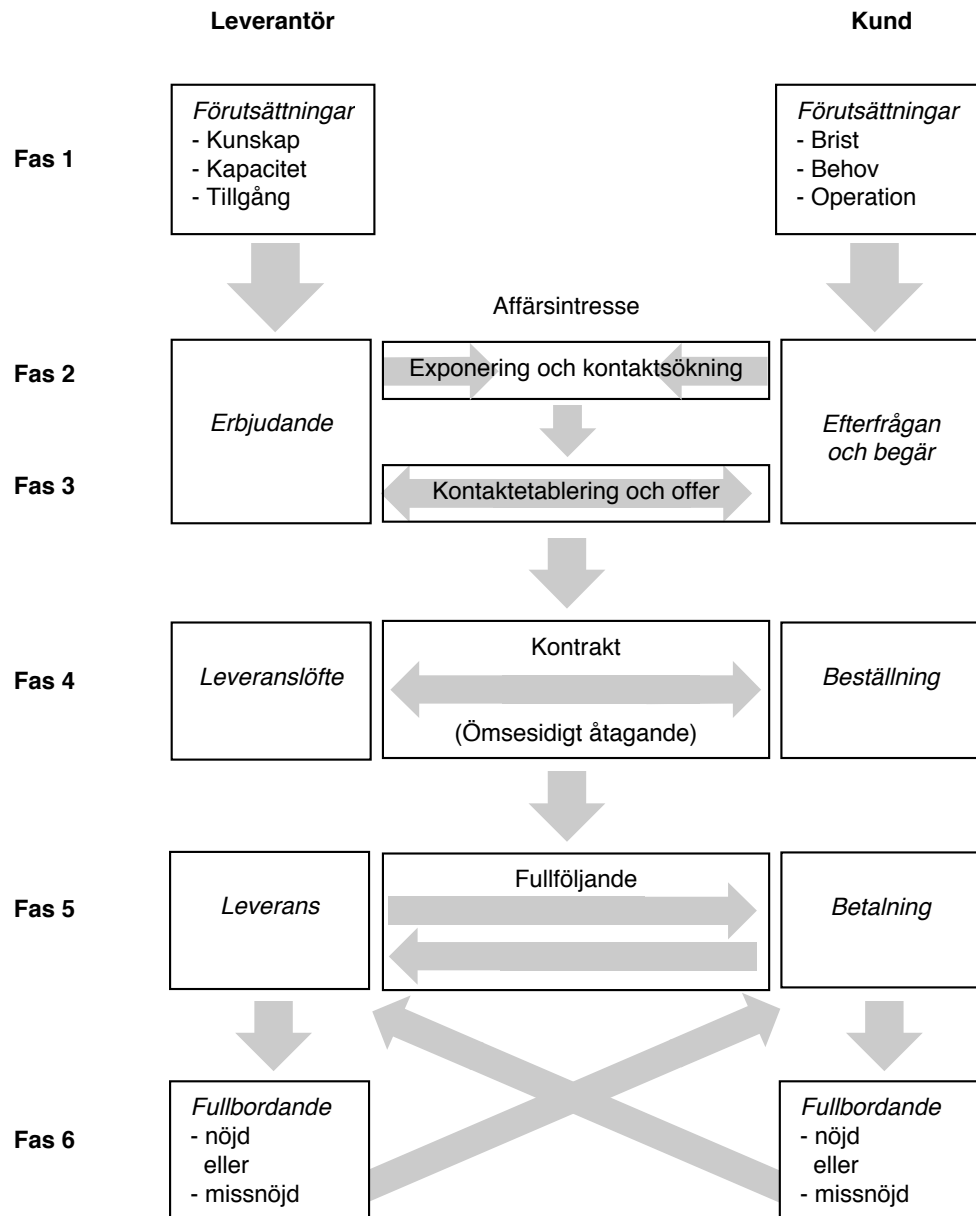
Internet Movie Database, www.imdb.com (tillgängligt 2003-03-19).

Live Networks, www.livenetworks.se (tillgängligt 2003-03-19)

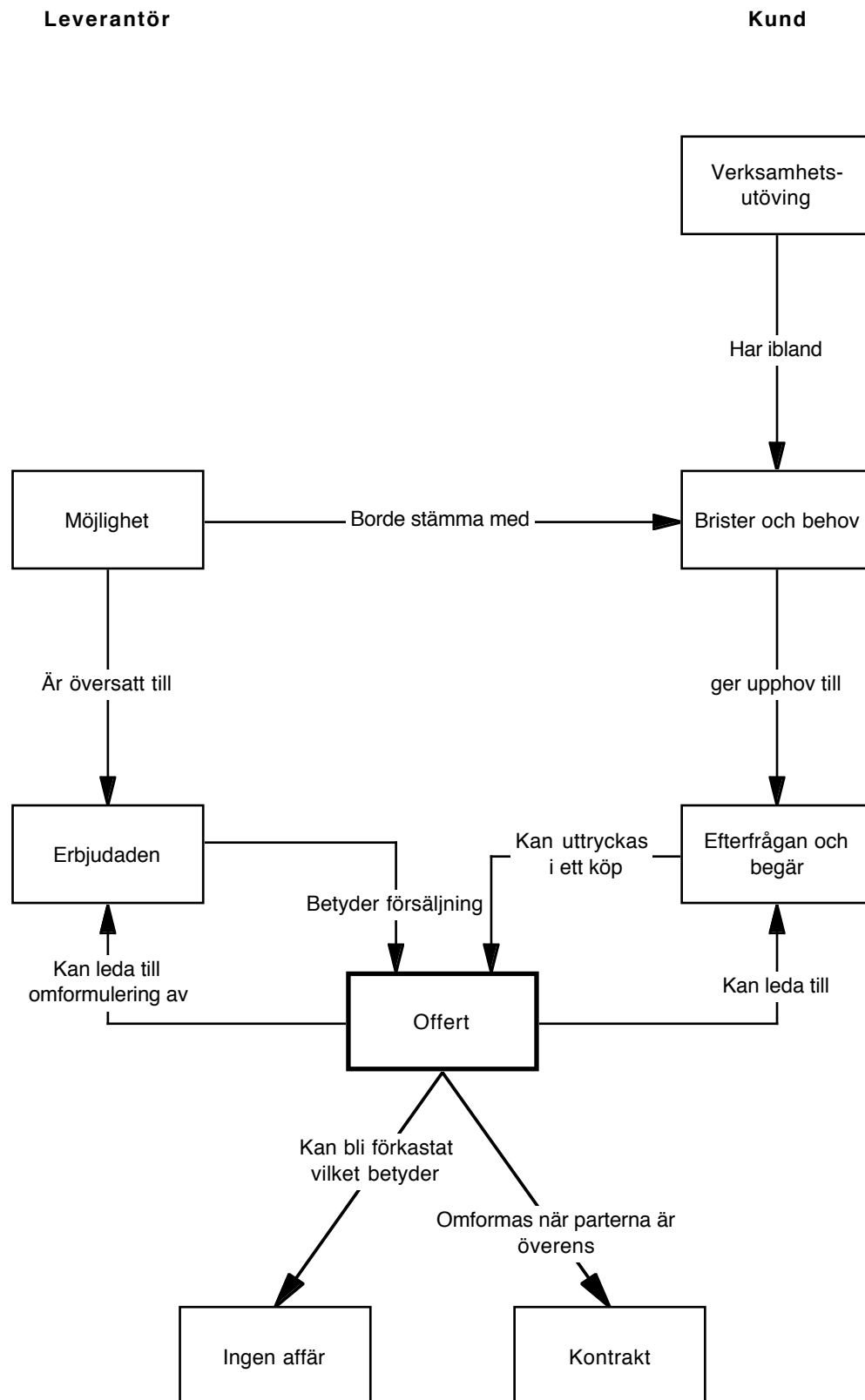
TV.nu, www.tv.nu (tillgänglig 2003-03-16)

UPCs webbplats, www.upc.se (tillgängligt 2003-03-19)

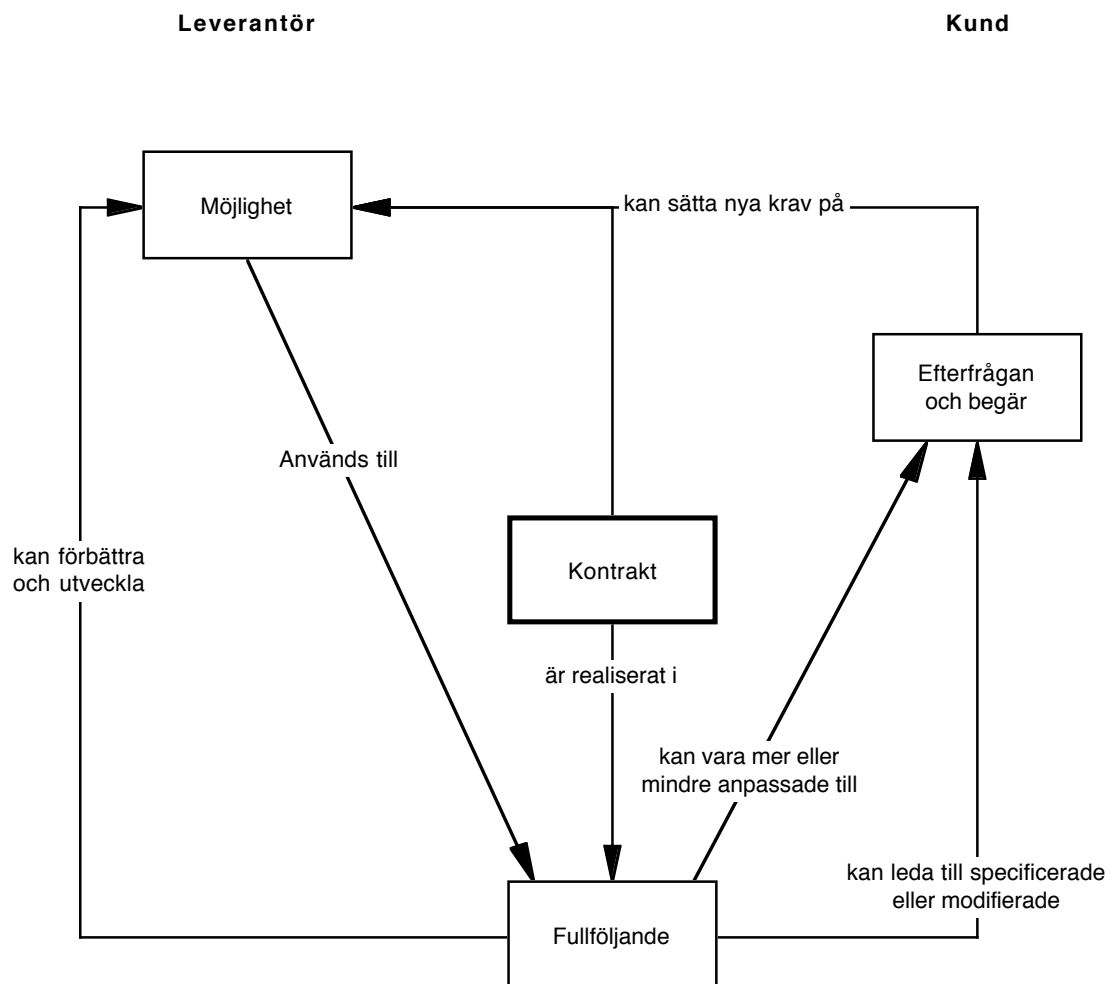
Bilaga 1: BAT Fasmodellen



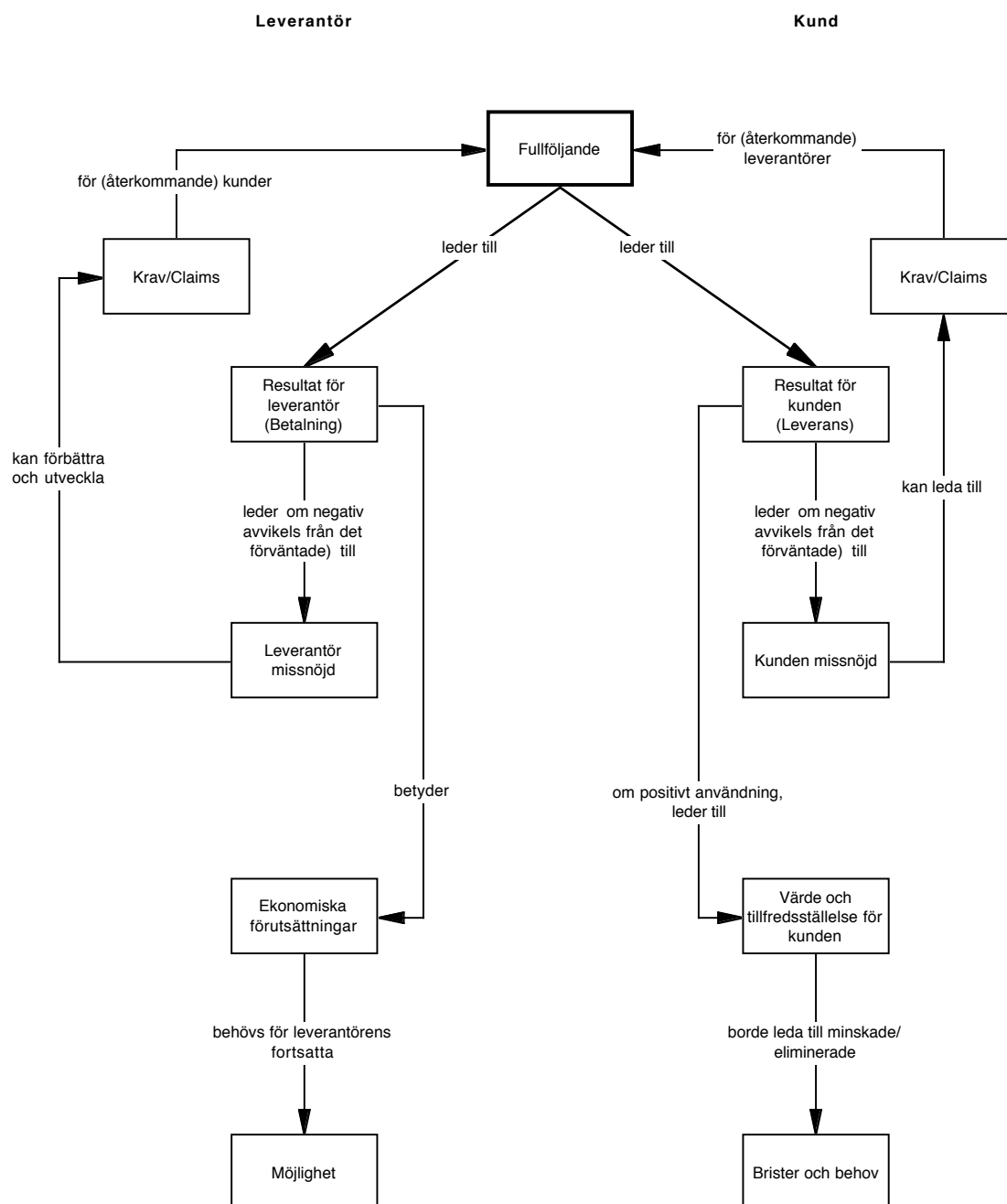
Bilaga 2: BAT komplementmodell "Förutsättningar till kontrakt"



Bilaga 3: BAT komplementmodell "Grund för fullföljande"



Bilaga 4: BAT komplementmodell "Resultat av fullföljandet"



Bilaga 5: Slutkundens interaktionsdiagram

