

NYA VÄRDEN I E-GUTENBERGS VÄRLD



Stockholm, mars 2001

Producerad på TK i Uppsala AB, mars 2001

Förord

DEN GRAFISKA SEKTORN inom medieindustrin har under senare år upplevt genomgripande förändringar. Teknologikutvecklingen, Internet och globaliseringen har i grunden ändrat spelreglerna och därigenom företagets konkurrenssituation. Samtidigt ser vi att den bransch som traditionellt kallats grafisk, idag i allt större utsträckning omfattar hela publiceringsprocessen.

DENNA RAPPORT BESKRIVER vilka konsekvenser denna omvandling får och sätter in den grafiska sektorn i ett större perspektiv. Den belyser vikten av ökat värdeskapande och lyfter fram idéer om hur detta ska kunna gå till. Rapporten uppsummerar de erfarenheter och kunskaper som samlats under mer än ett år av arbetsmöten som genomförts i Grafiska Företagens Förbunds projekt ”E-Gutenberg”, med deltagande av representanter för medlemsföretagen och kunderna. En parallell och delvis integrerad process genomfördes inom Viskom, den norska branschorganisationen.

DENNA 32-SIDIGA RAPPORT är en kortversion av en 140-sidig ”bruttoreport”. Den har sammanställts av Sverker Erlandson och syftar till att underlätta processen att ta till sig projektets budskap. Den kommenterar och förtydligar resultaten och lyfter fram de viktigaste slutsatserna och den väsentliga åtgärdspotentialen. För att öka förståelsen finns i slutet av denna skrift ett antal exempel på kundprojekt som genomförts vid grafiska företag. Exempelen är hämtade från de företag som deltog i projekt ”E-Gutenberg” men även från andra företag som på olika sätt redan gör affärer av e-Gutenberg-typ.

FÖR ATT DRIVA PROJEKTET ”E-Gutenberg” och ta fram denna beskrivning har GFF samarbetat med SMG Consulting AB. Från SMG har Eskil Ullberg varit projektledare och Rickard Normann har också deltagit i projektarbetet. Eskil Ullberg har också framställt illustrationerna. Från Grafiska Företagens Förbunds kansli har främst Sverker Erlandson, Gunnel Westlind, Hasse Hedberg, Hans Johansson och Ola Karlsson arbetat i projektet.

DET ÄR VÅR FÖRHOPPNING att rapporten skall bidra till reflektioner och idéer kring det potentiella värdeskapandet bland de grafiska företagen och att den skall bidra till skapa ett bredare synsätt på grafiska industri, hos kunderna, bland studerande och allmänhet. Bistå gärna i spridningen av rapporten. Den finns att rekvirera från GFFs kansli.

HASSE HEDBERG

SVERKER ERLANDSON

Innehåll

Förord	3
En bransch i stark förändring och utveckling	5
Ny affärslogik ger nytt värdeskapande	6
Alternativen	6
Nya möjligheter	7
Internet har en central roll	9
Värdeskapandet kännetecknas av 10 punkter	10
A: Kundvärden	11
Källan till affärer i det nya värdeskapandet är kundens processer	12
Prissättning	14
Konkurrens mellan papper (p) och elektroniska medier (e)	14
B: Principer	17
Access till kund – utveckla en relation	17
Först elektroniska media, sedan kanske papper	18
Ta ansvar för hela processen	19
Ta initiativ i relationen	20
C: Konkurrensmedel	21
Visualiseringskompetens	21
Tidsvärdet på informationen – ”Alltid tillgänglig”	22
Managementkompetens för den nya affären och en digital infrastruktur ger access till kund och blir den nya entrébiljetten	22
Kundexempel	24
Elanders	25
GAN-gruppen	26
Tryckindustri Information AB (Intellecta)	27
Jac-Media	28
JMS-gruppen	28
Parajett AB	30
Strålfors	31
LOGG Grafiska i Uppsala /TK i Uppsala	32

En bransch i stark förändring och utveckling

Avregleringar,
globalisering och
IT-utveckling

DE SENASTE ÅRENS utveckling med avregleringar, globalisering och IT-utveckling har på ett mycket radikalt sätt ändrat förutsättningarna för företagen inom den grafiska sektorn. Från att ha konkurrerat om produktionen av grafiska alster möter företagen nu konkurrens från hela medieområdet. Den fysiska produkten – trycksaken – utgör en allt mindre del i den informationsförädlingsprocess där den tidigare ofta var helt dominerande. Olika tjänster utgör en allt större del av förädlingsvärdet. De mervärden som skapades i produktionsprocessen ersätts av värden som i en kunskapsekonomi skapas i samspelet mellan produkt och människa på en ny tjänstemarknad.

För att kunna utvecklas och tjäna pengar måste det grafiska företaget anpassa sig till den förändrade marknaden. Att bli vid sin läst i snäv bemärkelse riskerar att leda till tillbakagång och till och med död, på samma sätt som vi sett tryckerier fastlåsta vid bly- och högtrycksteknik dö vid tidigare teknikförändringar. Det krävs omställning och nya strategier för att lyckas. Det är om detta denna skrift handlar. Underlaget utgörs av det omfattande projekt – **e-Gutenberg** – som GFF i samarbete med Viskom (fd GBL) i Norge utförde under 2000 med hjälp av konsultföretaget SMG Consulting. Målet med projektet begränsar sig inte till dessa organisationers medlemsföretag utan är i lika hög grad tänkt att sprida kännedom om den grafiska sektorn som den högteknologiska kommunikationsindustri den idag är. Det är viktigt att kunder, medarbetare, blivande medarbetare, finansier-

er och allmänheten vet vad branschens företag kan.

Den nya informationsteknologin (IT) påverkar bland annat informationsflödet i samhället. De grafiska företagen, som ju är en del av hela informationssektorn, påverkas därför i högre grad av IT-utvecklingen än många andra branscher. Resultatet av projektet är ett försök att fånga och tydliggöra den pågående utvecklingen. Det rör sig inte om en omsvängning från en dag till en annan utan om en pågående process. Hastigheten är inte konstant. Det innebär att det aldrig är försent att påbörja en förändringsprocess.

Det vi vill beskriva tillämpas redan i olika omfattning av de företag som leder utvecklingen inom den grafiska sektorn men också i hög grad av andra aktörer. Det som för en del företag är väl kända förhållanden är för väldigt många andra sådant som de inte tycker berör dem själva. Vår tes är att inga företag kan blunda för det som sker utan aktivt måste förhålla sig till förändringen på marknaden. Det innebär inte att det finns några enhetliga lösningar – tvärtom – men varje företag måste överväga vilken inverkan de yttre förändringarna på marknaden kan ha på den egna verksamheten och göra ett vägval.

Den här skriften utgör en sammanfattning av projektresultatet. Den innehåller också exempel på hur ett antal företag i branschen redan har ställt om till ett nytt värdeskapande. Avsikten är att den skall kunna användas som idégivare vid företagets interna arbete i sökandet efter nya affärsuppslag, ny organisation, kunskapsuppbyggande och strategier.

Ny affärslogik ger nytt värdeskapande

Affärslogiken
har
förändrats

DEN NYA konkurrensen framtingar ett nytänkande inom den grafiska sektorn. Affärslogiken förändras.

- Kunskap blir viktigare än maskiner.
- Vi måste lära oss hur vi skall tjäna pengar på kunskap och tjänster.
- Våra erbjudanden blir tjänster knutna till en produkt, men inte prissatta efter produktens framställningskostnader utan efter det värde som de skapar för kunden.
- Utmaningen blir att skapa den kompetens som behövs för den nya inriktningen och för att kunna hantera risker.
- För detta krävs en ny och förbättrad ledningskompetens.

Den utveckling som vi ser inom den grafiska branschen sker också inom andra industri-grenar. Tjänsteinnehållet i affärerna ökar och den fysiska produkten utgör en relativt mindre del. Ett sådant exempel är flygmotor-tillverkaren General Electric. För 20 år sedan svarade motorerna för 85% av företagets vinst, år 2000 enbart 25%. GE gjorde beräkningar av hur kundernas totala kostnader för flygmotorer fördelade sig under en motors livstid. De fann att av kostnaden bara till en tredjedel kom från tillverkningen av motorn

medan två tredjedelar kom från service och andra tjänster kopplade till användningen av motorn. Idag säljer GE service både till de egna motorerna och konkurrenternas och tjänar mer pengar. Affärslogiken har förändrats. Ett närliggande exempel från vår egen bransch är att Heidelberg nu erbjuder trycktimmar i stället för tryckpressar till tryckerierna och tar betalt för utnyttjade cylindervarv och inte för maskinen. Xerox är också ett intressant exempel. Företaget har gått från att vara tillverkare av kopieringsmaskiner till att bli ”The document company”. De bytte från att tillverka maskiner till att fokusera på kundens användning av maskinerna. Den digitala utvecklingen gick snabbt och snart kallade de sig för ”the digital document company” för att nu slutligen flytta fokus till innehållet och inrikta sig på ”knowledge management”. Maskinen är nu underordnad, i stället är det tjänster knutna till tekniken som är affären. Exempel på denna utveckling finns inom alla branscher. Inom den grafiska branschen är tendensen än mera utpräglad eftersom vi sysslar med produkter som i hög grad konsumeras i kombination med tjänster. Vi kommer nedan att behandla dessa frågor mera utförligt.

Alternativen

VÄN AV ORDNING frågar sig kanske om det då inte finns alternativ till att slå in på vägen att bli ett e-Gutenberg företag, dvs ett företag som anammar idéerna om att övergå till en verksamhet med utrymme både för tryck och tjänster? Jo visst. Vi har identifierat tre.

1. Att bli kostnadsledare, det vill säga att effektivare än andra producera trycksaker. Det kommer att finnas utrymme för några större företag på varje geografisk marknad inom respektive produktområde. Trycksaker, det är alla överens om, kommer att finnas också i framtiden. Priskonkurrensen kommer att vara stor.

2. Företag på en lokal marknad eller med unika produkter. Vissa ofta mindre företag som arbetar på en lokal relativt skyddad marknad eller har en unik produkt och samtidigt har en god lönsamhet kan sannolikt klara sig under en kortare eller längre period.

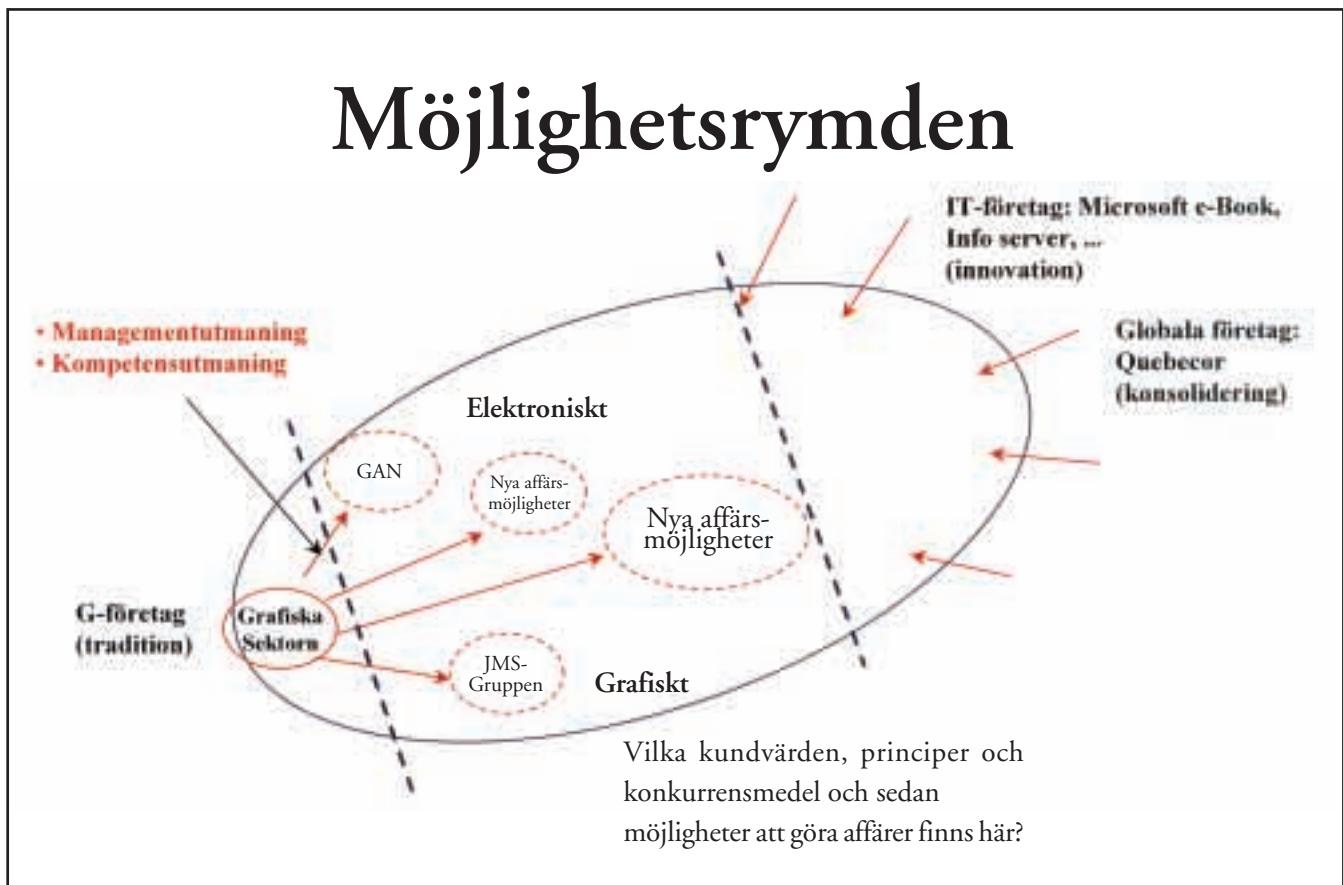
3. ”Skansen”. Där hamnar företag som inte kan bli tillräckligt effektiva i sin grafiska produktion för att vara kostnadsledare och inte vill eller förmår att växla om till en ny inriktning. Tyvärr ser vi redan idag många ”Skansen-kandidater” på marknaden med dålig lönsamhet och liten förnyelseförmåga.

Nya möjligheter

SAMTIDIGT SOM DE grafiska företagen ställs inför nya utmaningar vidgas marknaden och möjligheterna till nya affärer. Genom att ta initiativ är det möjligt för branschens företag att muta in dessa möjligheter innan konkurrenter från närliggande sektorer tar över. Risken för det senare är uppenbar. Detta förhållande illustreras av nedanstående figur.

Figur 1
Den nya möjlighetsrymden är betydligt större än den traditionella grafiska marknaden.

skriva det nya området som visualiseringssektorn. Det är svårt att fånga allt i ett enda ord och vi får delvis tänja på begreppet för att det vi avser skall rymmas. Som framgår av figur 2 (sid. 8) är det inte bara det som vi traditionellt har sysslat med inom den grafiska sektorn utan även ett antal andra aktiviteter och kompetenser.



Den nya "möjlighetsrymden" bestäms av ny teknik, globalisering och avreglering men är betydligt större än den traditionella grafiska marknaden. Det gäller för det grafiska företaget att tänka strategiskt och välja ut några möjliga nya affärer som leder till målet. Graden av erbjudande av elektroniska tjänster/produkter illustreras i bilden så att den undre delen av ovalen innehåller ett större mått av grafiska inslag, den övre mer av "e". I möjlighetsrymden har vi placerat några av exempelföretagen. (Se nedan sid. 24)

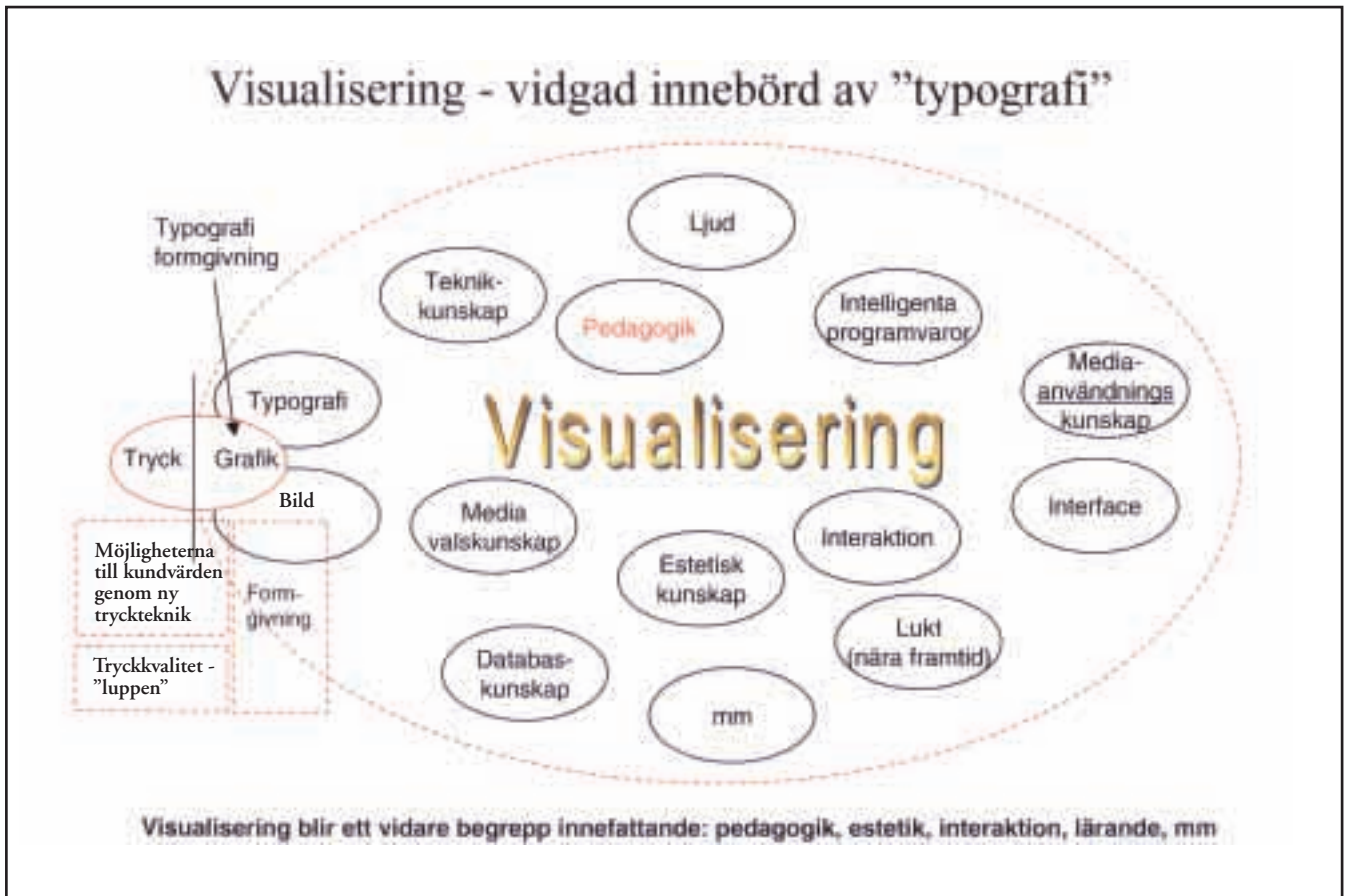
När vi försökt att fånga det som utgör de grafiska företagens särskilda kompetenser och konkurrensfördelar har vi fastnat för att be-

Vissa av dessa kompetenser är helt nya för de traditionella grafiska företagen. Exempel är databashantering, interaktivitet och att arbeta med flera medier parallellt. Poängen är att grundläggande grafisk kompetens kan ge det grafiska företaget ett försprång i tävlingen mot t ex de rena IT-företagen. (Denna kompetens har i vissa stycken gått förlorad på vägen, när efterfrågan på god formgivning sjunkit till följd av att den nya tekniken satt verktyg i händerna på mindre formgivningskunniga amatörer).

IT-företagen saknar ofta den nödvändiga förståelsen för informationsprocessen, formens och typografins betydelse för att bud-

skapet skall nå fram. Det är intressant att observera hur företag i den grafiska branschen i många fall lyckas med att tillämpa elektroniska verktyg med större framgång än rena IT-företag som saknar erfarenhet av informations- och publiceringsverksamhet. Företagen i slutet av denna skrift är exempel på hur man från

en solid grafisk plattform och goda kunskaper om sina kunders behov har skapat lösningar med användning av avancerade elektroniska tillämpningar. Dessa lösningar innehåller ofta både grafisk produktion, elektronisk kommunikation och e-handel. (Se exempel på sid. 24 och framåt).



Figur 2
Visualisering – ett nytt begrepp med vidgad innebörd av typografi

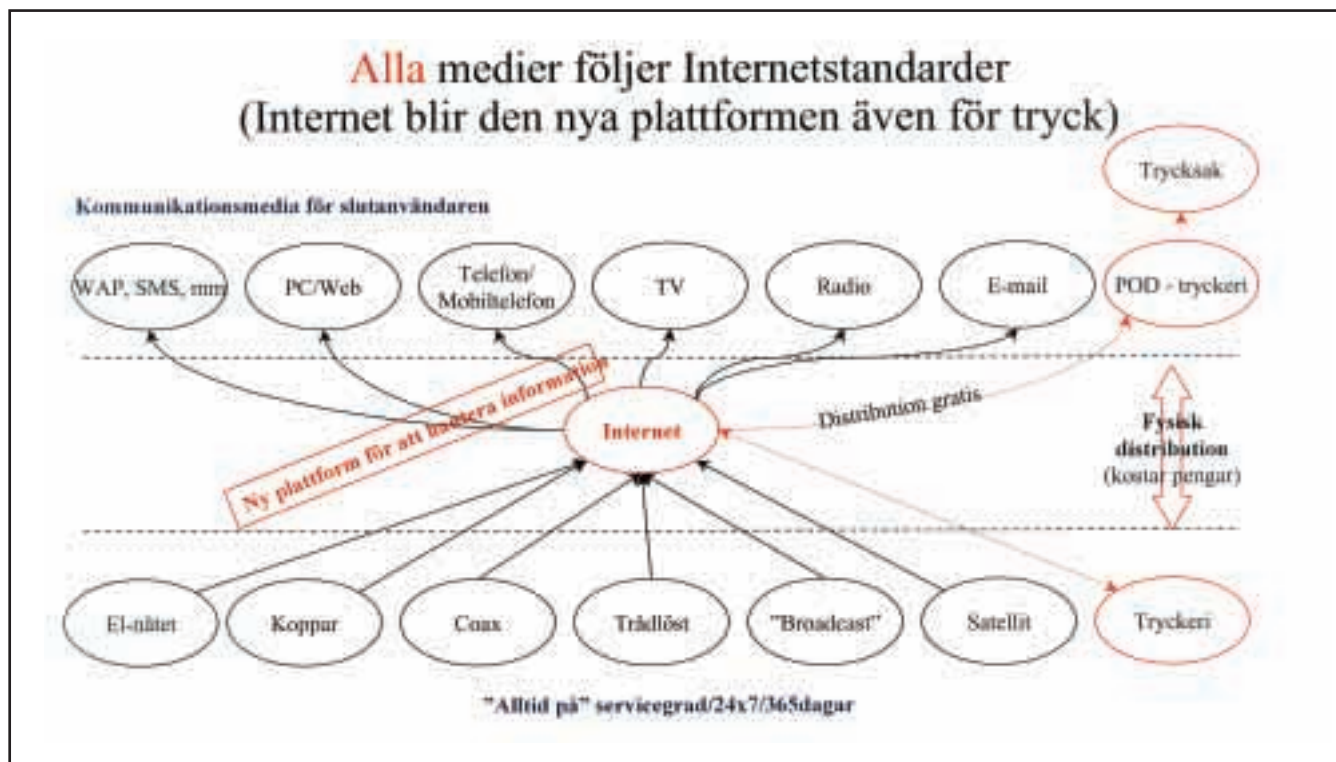
Internet har en central roll

SOM ILLUSTRERAS i figur 3 har Internet mycket snabbt kommit att bli en gemensam kommunikationsplattform för alla medier inklusive det tryckta ordet. Inom några få år måste man vara beredd att använda Internet om man vill bedriva även traditionell grafisk verksamhet. Internet har betydelse som kommunikationsredskap för överföring av grafiskt material och

affärstransaktioner å ena sidan och som mediet för att föra ut information till en användare/läsare.

För den som vill utveckla sina affärer på det sätt vi här beskriver utgör Internet ett ovillkorligt inslag i kunderbjudandet. Exempelföretagen har utan undantag Internet som plattform för sina tjänster.

Figur 3
Internet är en gemensam kommunikationsplattform, även för tryck.



Värdeskapandet kännetecknas av 10 punkter

Nödvändigt
att
överväga...

SLUTSATSEN BLIR ATT det för varje företag är nödvändigt att överväga hur det egna företaget skall förhålla sig till den nya konkurrensituationen på marknaden. I det arbetet kan den vara bra att ställa upp och diskutera ett antal frågeställningar. Utan att göra anspråk på att dessa skulle vara heltäckande har vi i projektet definierat tio punkter under tre rubriker (A. Kundvärden, B. Principer och C. Konkurrensmedel) som vi menar kännetecknar det nya värdeskapandet. Dessa punkter sammanfattas nedan. Därefter följer en utförlig beskrivning av varje punkt.

A: Kundvärden

- 1 NY KONKURRENSSITUATION** ger nytt värdeskapande (ny teknik, globalisering, avreglering). Ny förutsättning: Informationen måste kunna levereras på alla media.
- 2 KÄLLAN TILL AFFÄRER** i det nya värdeskapandet är **KUNDENS PROCESSER**. 90 procent av värdet skapas i tjänsteprocesser och endast 10 procent i tryckpressen.
- 3** Konkurrenssituationen mellan papper och elektroniska media – **DEN NYA KARTAN**. Makten över medievalet har flyttats till slutanvändaren.

B: Principer

- 4 ACCESS TILL KUND**. Den nya logiken leder till att kunskap om kundens användning av våra produkter och tjänster blir strategisk. Access till kunden blir en förutsättning för lärande om kundens användning. **UTVECKLA TRANSAKTIONEN TILL EN RELATION** – lärande om kunden.
- 5 FÖRST ELEKTRONISKA MEDIER OCH SEDAN KANSKE PAPPER** – trycka så smart (lite) som möjligt, dvs använda alla medier på användarens villkor.
- 6** Ta **ANSVAR FÖR HELA PROCESSEN** – fokusera på värdet för slutanvändaren.
- 7** Ta **INITIATIVET I KUNDRELATIONEN** – möjlig strategi för den nya ”visualiseringssektorn”.

C: Konkurrensmedel

- 8 VISUALISERINGSKOMPETENS** blir ett nytt begrepp och blir ett avgörande konkurrensmedel.
- 9 TIDSVÄRDET** på information blir ett konkurrensmedel och styr val av media. **”ALLTID TILLGÄNGLIG”** för kund 24h x 7d på kundens villkor.
- 10 MANAGEMENTKOMPETENS** samt en digital infrastruktur blir nyckelfaktorer som ger access till kund och blir den nya entrébiljetten.

A: Kundvärden

I. Ny konkurrenssituation ger nytt värdeskapande

Som vi redan tidigare konstaterat är den förändring som vi kan se inom det grafiska området inte unik. Inom snart sagt varje industrisektor kan man i större eller mindre grad se samma förskjutning från produktionsekonomi till kunskaps- och tjänsteekonomi. Tjänsten är en tillämpning som uppstår i kunskapssektorn och kan prissättas för att öka intäkter och vinst. Denna förändring (ibland kallad omkonfigurering) kan sägas leda till grovt sett tre nya sätt att skapa värden.

TJÄNSTE-FIERINGEN Vi tar ökat ansvar för/möjliggör en effektivare process hos kunden. Vi levererar en ny typ av tjänster: One-stop-shopping, outsourcing, ansvar för funktion eller utlovande av servicegrad.

E-IFIERINGEN gör att alla medier anpassas till Internet. Det gäller även tryckning t ex ”computer to print” där tryckpressen tar emot digital information som gjorts tillgänglig över

Internet. Anpassningen gäller såväl innehållet som de transaktioner som ingår i servicepaketet. Även om det bara handlar om att leverera traditionella trycksaker krävs att kommunikation kan ske över nätet.

UPPLEVELSE-FIERING Fokusering på utformningen, designen, av erbjudandet utöver den rent funktionella designen. Formgivningen har alltid varit central i den grafiska sektorn. Denna kommer nu genom e-ifieringen att omfatta alla medier.

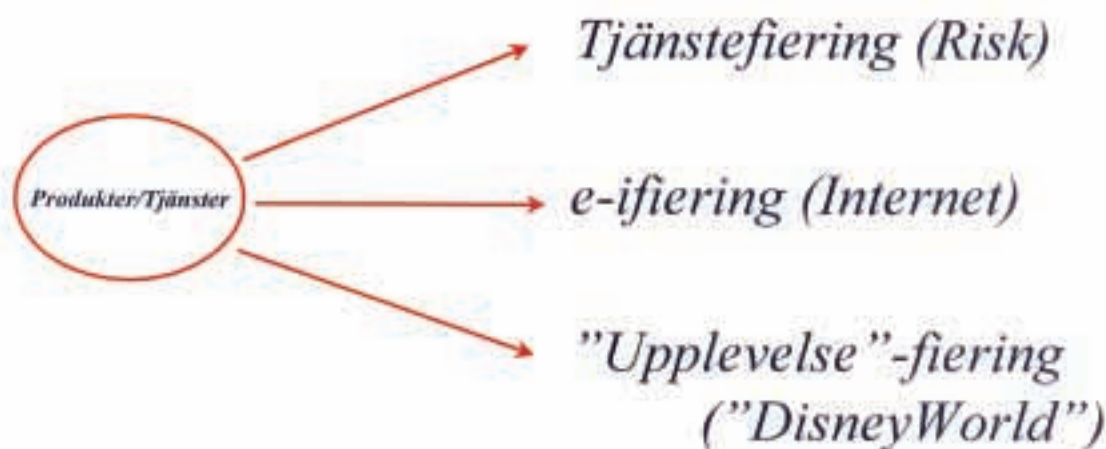
”Visualiseringskompetensen” – det vidare begrepp vi valt att använda på dagens situation – blir en viktigt konkurrensfaktor.

Alla dessa tre medverkar till att skapa ett ökat värde och för kunden därigenom också konkurrenskraft för det grafiska företaget.

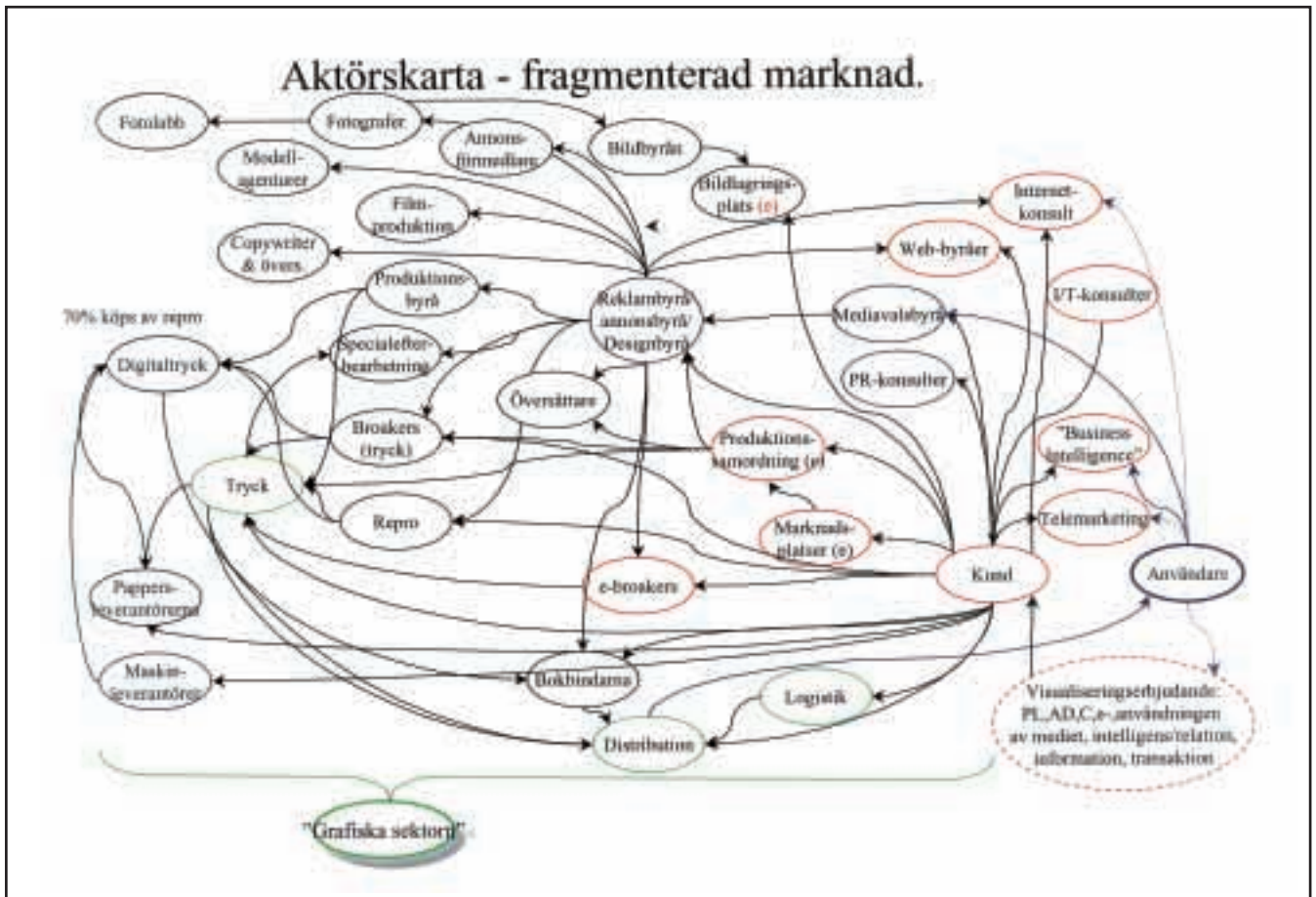
Vi har under ett antal år sett olika former av mellanhänder fylla det behov som kunder har av assistans vid upphandling eller utförande av tjänster. Det kan röra sig om ”brokers” och olika typer av konsulter. Reklambyråerna fullgör också ofta ett antal av dessa uppgifter.

Figur 4:
Tre områden ligger till grund för skapandet av nya värden. Tjänstefiering, e-ifiering samt upplevelse-fiering.

Tre områden som ligger till grund för skapandet av nya kundvärden



Kunderbjudandena som består av produkter/tjänster kan ses som utveckling i tre riktningar: tjänster, "e-", upplevelser.



Figur 5
Den omfattande aktörskartan förändras och växer hela tiden.

E-fieringen medför nya behov men också utrymme för både den grafiska leverantören och olika nya aktörer och konkurrenter. Den omfattande aktörskartan förändras och växer.

Ett stort antal av de funktioner som utförs ligger inom den möjlighetsrymd som vi ovan talade om, kan ge nya affärer åt oss som grafiska leverantörer. Det gäller att vi tar för oss av detta värdeskapande och erbjuder våra kunder fler och nya tjänster och därvid utnyttja e-möjligheter och ”visualiseringskompetens”. Gör vi inte det kommer andra aktörer att ta marknaden.

2. Källan till affärer i det nya värdeskapandet är kundens processer

I den tidigare produktionsstyrda ekonomin var de avgörande konkurrensfaktorerna produktutformning och produktionsekonomi. Leveranser av såg färdigställda produkter och leverantörens åtagande var i regel fullgjort när varan nådde kunden. Vår – den grafiska leverantörens – insatser för att öka den egna produktionsapparatens effektivitet var det som

skapade konkurrenskraft. I den nya tjänsteekonomin är produkten bara en – om än viktig – mindre del av kundens värdeskapande. När det gäller betydelsen för kundens intjäningsförmåga och lönsamhet ligger 90 procent av värdet för denne i tjänsteprocesser som vi utför tillsammans med och för kunden och endast 10 procent av värdet i vår tryckprocess. (Denna relation är naturligtvis inte exakt och varierar från fall till fall, men storleksordningen är erfarenhetsmässigt vanlig). En omedelbar reflektion blir då att flytta fokus från den egna tryckprocessen till kundens processer. Om 10 procent av värdet ligger i trycket skulle effekten om tryckeriet blev 10 procent effektivare i produktionen möjligen bli ett 1 procent lägre pris för kunden, medan en motsvarande förbättring i tjänsteprocessen skulle ge 9 procent i kostnadsreduktion och kanske ännu mycket mer i ökade intäkter. Allt talar för att det grafiska företaget bör förskjuta sina utvecklingsinsatser mot kundens process (naturligtvis utan att försumma den egna produktionsapparatens).

Det här avspeglar sig också i lönsamheten i

det grafiska företaget. I flera av de exempel som redovisas i slutet av denna skrift framgår det tydligt att lönsamheten stiger i takt med ökningen av tjänsteinnehållet i företagets fakturering.

Värdet i kundens processer – i vilka våra produkter/tjänster används för att skapa värde för kundens kund (ytterst slutkunden, allmänheten) blir det nya fokus som det grafiska företaget måste ha för att vara konkurrenskraftigt. Tjänster dominerar det värde som skapas. En relation med kunden blir då en "entrebiljett" till denna nya logik. Det räcker inte längre att sköta affärerna som en transaktion.

Tjänstefieringen innebär att vi går in och svarar för en del funktioner som kunden tidigare själv svarat för. Detta medför också att ansvarsgränsen flyttas in i framtiden, när vi levererar våra tjänster. Genom att svara för dessa tjänster påtar vi oss samtidigt en risk. Denna riskhantering blir en del av det erbjudande som vi ger kunden och är något vi kan ta betalt för. Vi kommer i normalfallet inte

att äga informationen men hanterar den, på kundens villkor. En effekt av detta tjänsterbjudande blir också att vi som leverantör får access (tillgång till och djupare kontakt med) till kunden och kan lära oss kundens processer och kundens kunds användning av informationen. De tjänster vi utför handlar mycket om att svara för lagring och bearbetning av information och kommunikation av olika slag. Det nya värdet skapas av erbjudanden som stöder kundens process, inte i tryckpressen.

Figur 7



Figur 6
Fråga Dig själv hur skapar våra produkter värde i kundens användning.



Ytterligare en konsekvens av tjänste-fieringen är att fryspunkten – dvs när informationen har fått sin slutliga form – flyttas längre fram i processen. Genom att hjälpa kunden att bli så ”flexibel” att man kan flytta fryspunkten ända till slutanvändaren minskas risken för att man skall dra på sig onödiga kostnader. Informationen kan aktualiseras ända till det ögonblick den skall användas. Slut användaren kan då hämta informationen i digital form och först när han har bestämt sig få den tryckt – print-on-demand – eller rent av printar den själv.

Prissättning

Våra erbjudanden blir alltså tjänster knutna till en produkt, men inte prissatta efter produktens framställningskostnader, utan efter det värde som de skapar för kunden dvs den tidigare kostnadsbaserade prissättningen ersätts av en kundvärdebaserad prissättning. Med ett större inslag av digitala erbjudanden och tjänsteproduktion är inte längre en kostnadsbaserad prissättning längre relevant. För stapelvaruliknande produktion, med i alla avseenden utbytbara leverantörer, kommer dock den kostnadsbaserade prissättningen länge leva kvar.

Den kundvärdebaserade prissättningen är svårare jämfört med den rutinmässiga, ofta schablonmässiga, kostnadsbaserade prissättningen men den kan ge så mycket mer och är ofta den enda möjligheten. Kundvärdebaserad prissättning innebär inte att kravet på att känna till kostnaderna försvinner eller minskas. Men kostnaderna utgör bara en av ett tjugotal faktorer som är betydelsefulla för prissättningen.

Utgångspunkten är att istället för att räkna ut vad man måste ha, blir uppgiften att ta reda på vad man kan få. För att kunna göra det krävs en ingående kunskap om kunden, om kundens kund, deras behov och önskemål, uttalade eller outtalade, samt en detaljerad insikt om vad vårt erbjudande kan betyda för kundens effektivitet, lönsamhet, utveckling etc. Förutom rent tekniska värderingar är betydelsefulla faktorer: relationer till kund, psykologisk prissättning och en mycket god kun-

skap om våra tidigare erfarenheter från samarbetet med kunden.

Den kundvärdebaserade prissättningen kräver mer av kreativitet. Det finns anledning att påminna om att priset inte är den enda avgörande faktorn. Betalningsformer, förskott, kredittid, alternativa utföranden, kompletterande tjänster och/eller produkter – listan kan göras nästan hur lång som helst som kompletterar sådana uppenbara konkurrensfördelar som produktkvalitet och leveranstid.

Mer att läsa om kundvärdebaserad prissättning och hur den kan utformas och användas i grafisk industri finns i SGM:s (Sveriges Grafiska Medieförening) ”Handbok i prissättning och produktkalkylering av digital grafisk produktion”, utgiven 2001 av Grafiska Företagens Service AB.

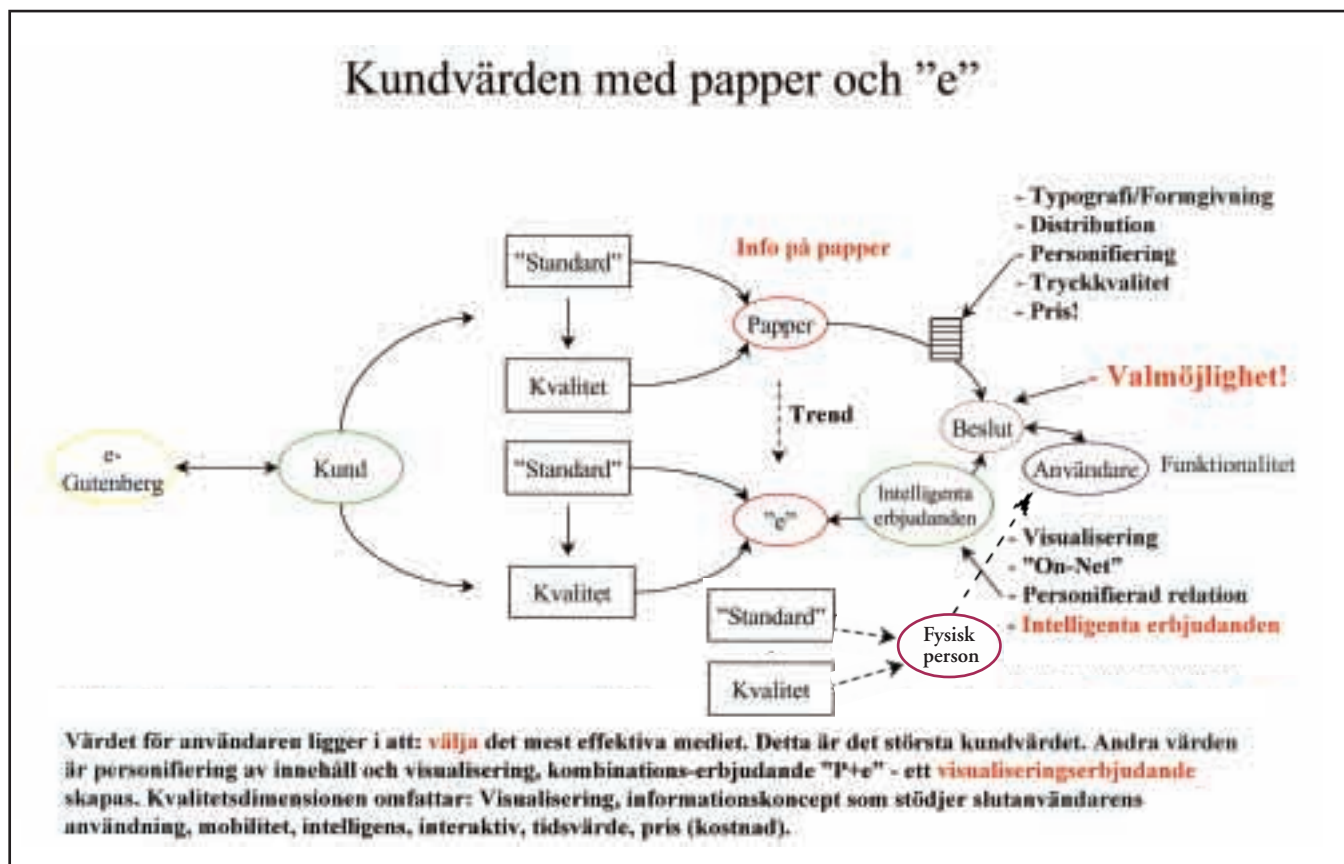
3. Konkurrens mellan papper (p) och elektroniska medier (e)

Redan vid mera traditionella leveranser av grafiska pappersprodukter (p) kan leverantören spela med ett antal kundvärden. De flesta är knutna till produkten men kan också vara tjänster knutna till produkt och leverans. Med e-ifiering (e) tillkommer ett antal nya möjligheter till tjänster och en närmare knytning till kundens processer. Det viktiga och nya med e-ifieringen är dock att slutkunden får en möjlighet att välja mellan att få budskapet/informationen levererad i olika former – på papper eller elektroniskt. Beslutet om medieval, som tidigare låg helt hos det grafiska företags kund, förflyttas nu oftare till kundens kund (slutkunden/konsumenten). Det innebär att det krävs av oss som leverantörer att ha beredskap att leverera informationen på olika medier i realtid. Utöver papper och elektroniska medier kan informationen som hittills naturligtvis också överföras av en fysisk person (personlig försäljning, rådgivning etc).

Valet står med andra ord mellan personlig service och övriga media, mellan statiska media och interaktiva media. Slutkunden väljer det medium som vid varje tillfälle är det enklaste och mest funktionella. Naturligtvis styr också priset kundens val.

Kund-
värdebaserad
pris-
sättning

Nedanstående figur, som kan synas lite komplicerad, beskriver på ett schematiskt sätt de olika värdena och kundens valmöjlighet.



Figur 8
E-ifieringen tillför ett antal nya kundvärden och ger ökad valmöjlighet.

Bilden vill visa hur värdena för kunden ser ut och hur e-ifieringen kan tillföra ett antal nya kundvärden. Papperet har även i fortsättningen ett antal viktiga värden, som det är naturligt att utveckla. I figuren ger "standard" resp "kvalitet" uttryck för hur man kan påverka värdena genom att tillföra olika kvalitativa aspekter och därmed också skapa kostnadsbärare (dvs olika typer av tjänster som kan prissättas) som man kan ta betalt för ut över den rena tryckoperationen. I vissa fall kan det vara mer rationellt att välja ett enklare – standard – utförande.

PAPPERET kan ges unika kvaliteter

- **TYPOGRAFI – FORMGIVNING – LÄSBARHET**
- **DISTRIBUTIONSLÖSNINGAR**
- **PERSONIFIERING**
- **TRYCK OCH FÄRGÅTERGIVNING AV HÖGSTA KVALITET** (idag ofta en förutsättning för affären som inte går att ta särskilt betalt för)
- **UPPLEVELSE OCH KÄNSLA AV KVALITET**
- **ÖVERBLICK OCH TILLGÄNGLIGHET**

Genom tillförandet av "e" ges ett antal nya möjligheter att skapa unika värde och erbjudanden.

"E"-MEDIETS kvaliteter

- **INTERAKTIVITET** – en relation skapas som ersätter/är ett alternativ till en fysisk person. Intelligens i realtid när kunden interagerar med visualiseringserbjudandet.
- **LÄRANDE I KUNDRELATIONEN** – genom interaktivitet kan man baserat på transaktioner skapa en god kunskap om kunden och "typkunder".
- **TRANSAKTIONER** – kan hanteras kostnadseffektivt vid källan för varje unik kund och i realtid.
- **DISTRIBUTION** – tidsvärdet av informationen kan ges ett ekonomiskt värde genom att tillhandahålla medieal.
- **VISUALISERING.**
- **INTELLIGENS** – avancerad bearbetning i realtid av kundens information. Personifiering av erbjudande möjlig i realtid. Interaktivt lärande om användningen av tjänsten.

Redan denna korta sammanfattning av de olika mediernas kvaliteter visar tydligt hur mycket möjligheterna vidgas genom användning av "e" för att insamla, förmedla och distribuera information. För det grafiska företaget innebär detta lika stora möjligheter som hot. Hot blir de när man inte är beredd att använda sig av den nya tekniken. Möjligheter blir det när man kombinerar sina traditionella djupa kunskaper om "visualisering" och kundbehov med den nya teknikens kvaliteter.

Introduktionen av "e" medverkar också till att slutkunden har möjligheter att välja i vil-

ken form han vill ha informationen. "Frys-punkten" flyttas som vi tidigare sett fram i tiden. Det finns alldeles tydligt en trend mot en övergång till användande av elektroniskt förmedlad information i stället för papper i många fall. I dag sköts t ex bankärenden allt oftare papperslöst över Internet i stället för genom ifyllande av blanketter, kortare nyhetsinformation läses snabbare på Internet (medan kommenterande artiklar bäst förmedlas i tidningar och tidskrifter etc). I många fall kombineras användning av tryckt och elektronisk information.

B: Principer

4. Access till kund – utveckla en relation

Den nya logiken leder till att kunskapen om kundens användning av våra produkter och tjänster blir strategisk. En bredare och djupare kontakt med (access till) kunden blir en förutsättning för lärande om kundens användning och om kundens affärer. Access till kunden får man genom att bygga relationer av en mera ingående och integrerande karaktär än traditionell kundvård. Vad vi talar om är komma så nära kunden att man förstår förutsättningarna för kundens affärer och kan föra en dialog om kundens behov och om hur man som leverantör kan medverka till att främja affärer och lönsamhet.

I den nya marknadsekonomin ställs stora krav på våra kunder att bli mera aktiva. Även om kunden normalt är den som tar initiativet till förändringar, har den grafiska leverantören möjlighet att ta initiativ för att stödja kunden i dessa aktiviteter

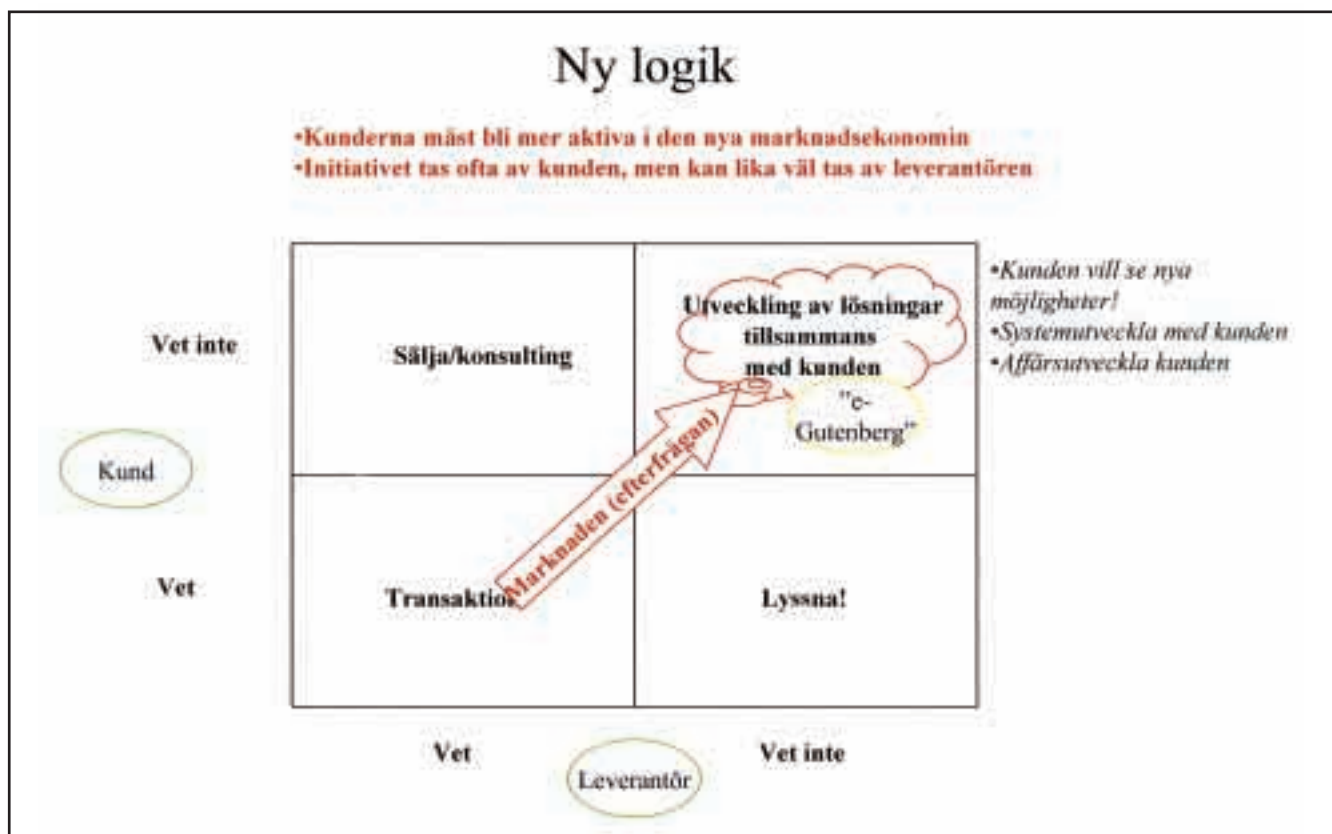
I en värld i förändring som vi idag lever i med stor komplexitet och osäkerhet är det en

god politik att försöka samverka med sin kund (respektive leverantör) för att utveckla affärskoncept och skapa gemensamt större värden. Samtidigt som man måste kunna bredda sitt eget utbud kan man inte behärska allt i grunden. Det är då viktigt att kunna ta till vara den kunskap som kan finnas i leverantörsledet genom ett utvecklat samarbete. Telia har t ex funnit det rationellt att överlåta på Strålfors att inte bara trycka teleräkningar utan också ta hand om hela betalningsprocessen.

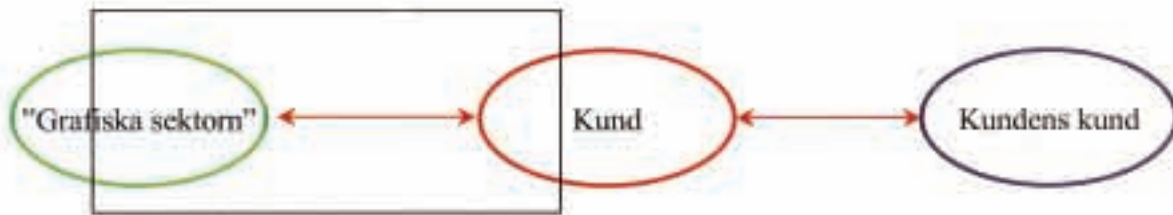
När man väl har fått access till kunden i någon form och börjar få transaktioner, ligger utmaningen i att utveckla den enkla köp/säljrelationen med t ex avrop från ramavtal till en relation med kunden där man lär sig av varandra och tillsammans utvecklar system och lösningar på kundens problem. Access till kund → Transaktion → Relation → Lösningar → Mer transaktioner. Källan till affären är alltså som ovan beskrivits kundens processer för vilka vi utvecklar en lösning som ger oss mer transaktioner.

Skall man utveckla relationer av denna

Figur 9
Access till kunden är ett måste för ett e-Gutenberg-företag. Utvecklingen av nya lösningar görs ofta tillsammans med kunden.



Från transaktion till relation



- Access till kund genom elektronisk infrastruktur ("e-business")
- Kompetens i kundens processer (visualiseringserbjudanden)
- Utveckla den enkla transaktionen till en lärande relation mellan dig och kunden där ni lär av varandra och utvecklar erbjudanden för kundens kund
- Kunskap om kundens kund

Figur 10
Utveckla transaktionen till
en relation med kunden

djupgående karaktär räcker det som regel inte med att skicka ut en säljare ens om denne har lärt sig att sälja tjänster. I exempelföretagen nedan finner man att dessa har utvecklat kontakter med kundföretagen på flera nivåer, från VD-nivå, marknads- och utvecklingschefer till projektledare och personal i produktion och distribution. Ofta etablerar man stödgrupper till den projektansvarige. Flera av exempelföretagen från de största till de minsta är organiserade i mindre enheter som svarar för delar av tjänsteutbudet till kunden. Samordningen sker i team uppbyggda kring kunden under ledning av något som Intellecta valt att kalla "communications manager".

5. Först elektroniska media, sedan kanske papper

I dag lagras nästan all originalinformation genom digitalisering i elektronisk form. Genom intelligent informationshantering kan samma information visualiseras på alla media. De interaktiva medierna är mycket effektivare och billigare än papper när många transaktioner skall utföras. Det blir därför viktigt att använda media så smart som möjligt på användarens villkor. Ofta innebär det att "trycka så lite som möjligt", dvs inte trycka mer än vad som behövs och efterfrågas för tillfället. Värdet måste hämtas någon annanstans än i tryckprocessen för de allra flesta aktörerna. Norges

största trycksaksinköpare, Hanne Haeg på Statens Informationsförvaltning, formulerar det så här: "Vi vill att den grafiska sektorn ska hjälpa oss att minska vår pappersanvändning".

Skalekonomier som driver ner tryckkostnaden innebär ju per definition färre och större aktörer. Möjligheten att delta i de andra värdeskapande aktiviteterna ligger då i att hjälpa kunden ge användaren kostnadseffektiva media för sina processer. Leverantören kan då få del av de kostnadseffektiviseringar och intäktsökningar som uppstår hos kunden.

Redan idag sker en stor del av informations- och transaktionsutbytet mellan den grafiska leverantören och kunden i elektronisk form, medan papperet fortfarande dominerar i kontakten mellan vår kund och slutanvändaren. Trenden är helt klar att slutanvändaren i allt högre grad kommer att välja elektroniska media i framtiden. Som vi tidigare har konstaterat får slutanvändaren allt större faktisk möjlighet att välja i vilken form han vill ta emot informationen. Att finna det mest effektiva av de tre huvudsakliga alternativen att nå slutanvändaren blir en utmaning för e-Gutenberg. Han får inte vara främmande för något av dem. Tendensen är dock att både papperet och den personliga relationen förlorar mark till "e", som har fördelen att i många tillämpningar vara både det snabbaste och billigaste mediet.

Stor potential för transaktioner med "e" = e-business



Medieanvändningen i kommunikation med slutanvändare idag
 e- utmanar med: Transaktioner, realtidsinfo, ompackning av erbjudande i realtid, pris/transaktion, tidsvärde på informationen (prishärare)

Figur 11
 Det finns en stor potential för transaktioner med "e" = e-Business.

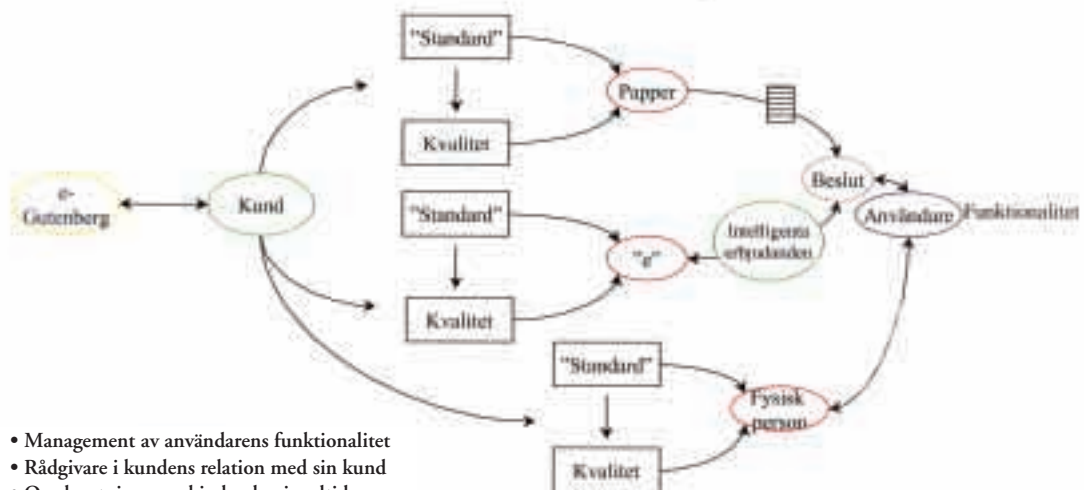
6. Ta ansvar för hela processen

Detta att ta ansvar för hela processen är något som kännetecknar alla de företag som finns med som exempel i slutet på denna skrift. De har lämnat den "trygga" tryckprocessen och tar ansvar för kundprocessen. Omfattningen av tjänsten varierar från en tillämpning till en annan. "Hela" processen är naturligtvis ofta

delprocesser i kundens verksamhet. TK i Uppsala har gjort en lösning för Oplus som innehåller både tryck, hantering av tryckprocessen och beställnings- och betalningsrutiner. JMS-gruppen arbetar med allt från bild databas och tryckbeställning till ansvar för butiksmaterial, web-information och pekautomater i butik. Exemplet talar för sig själv.

Figur 12
 Makter över medievalet förskjuts till användaren.

Makten över medievalet förskjuts till slutanvändaren:
 Kundvärden - endast 1 av 12 är tryck!



- Management av användarens funktionalitet
- Rådgivare i kundens relation med sin kund
- Om-buntning av erbjudanden i realtid
- Rådgivande roll för "fysisk person" via ex. kontorsnärt möjliggör "kunskapsaffärer".

7. Ta initiativ i relationen

Hur får vi en förändring till stånd? Vi kan invänta kundens initiativ eller själva ta initiativet som leverantör. Den grafiska branschen har i många fall varit passiv ordermottagare. Det har kanske fungerat, även om det fungerat dåligt i de traditionella affärerna. Men i den nya situationen där det finns med nya konkurrenter och aktörer och det dessutom finns interna alternativ för kunden är det viktigare än någonsin att man som leverantör tar initiativ i relationen med sin kund.

Även här fungerar exempliföretagen på ett mycket mera aktivt sätt än genomsnittsföretaget. Typexemplet är att dessa i sin nära rela-

tion med kundföretaget funnit att kundens problem och behov är större än vad de kunnat leverera i form av traditionella trycksaker och därför letat efter nya lösningar, som de presenterat kunden. I andra fall har de med de nya erfarenheter och kunskaper, som de fått i en kundrelation, skapat nya kunderbjudanden som de presenterat för andra kunder med likartade problem. Som vi tidigare konstaterat har kunderbjudanden som baseras på en kombination av kundkännedom, grafisk kompetens och ny elektronisk teknik visat sig konkurrenskraftiga när de nya IT-bolagen kommit med sina mindre väl underbyggda förslag.

C: Konkurrensmedel

8. Visualiseringskompetens

När vi här använder ordet visualisering ger vi det, som vi tidigare påpekat en vidare innebörd än den som ligger inom ramen för att formge text och bild. Det rymmer ett antal nya begrepp och aktiviteter relaterade till allt som kan ha med förmedling av visuell information att göra. Vi återvänder till figuren om visualiseringen för att återknyta till ett av de viktigaste budskapen.

Som framgår av figuren är det en rad kompetenser som krävs för att fullgöra dessa olika aspekter av visualiseringen. Även om begreppet vidgas kvarstår faktum att det grafiska företagens traditionella grundkompetenser att formge, skapa läsbarhet, förståelse och möjliggöra att visuell kommunikation mellan individer har en nyckelroll i visualiseringsprocessen. Till viss del har denna grundläggande kompetens försvagats i takt med att tekniken skapat hjälpmedel för lekmanen att skapa sina egna texter och sidor. Efterfrågan och därmed utbudet på nödvändig högkvalitativ

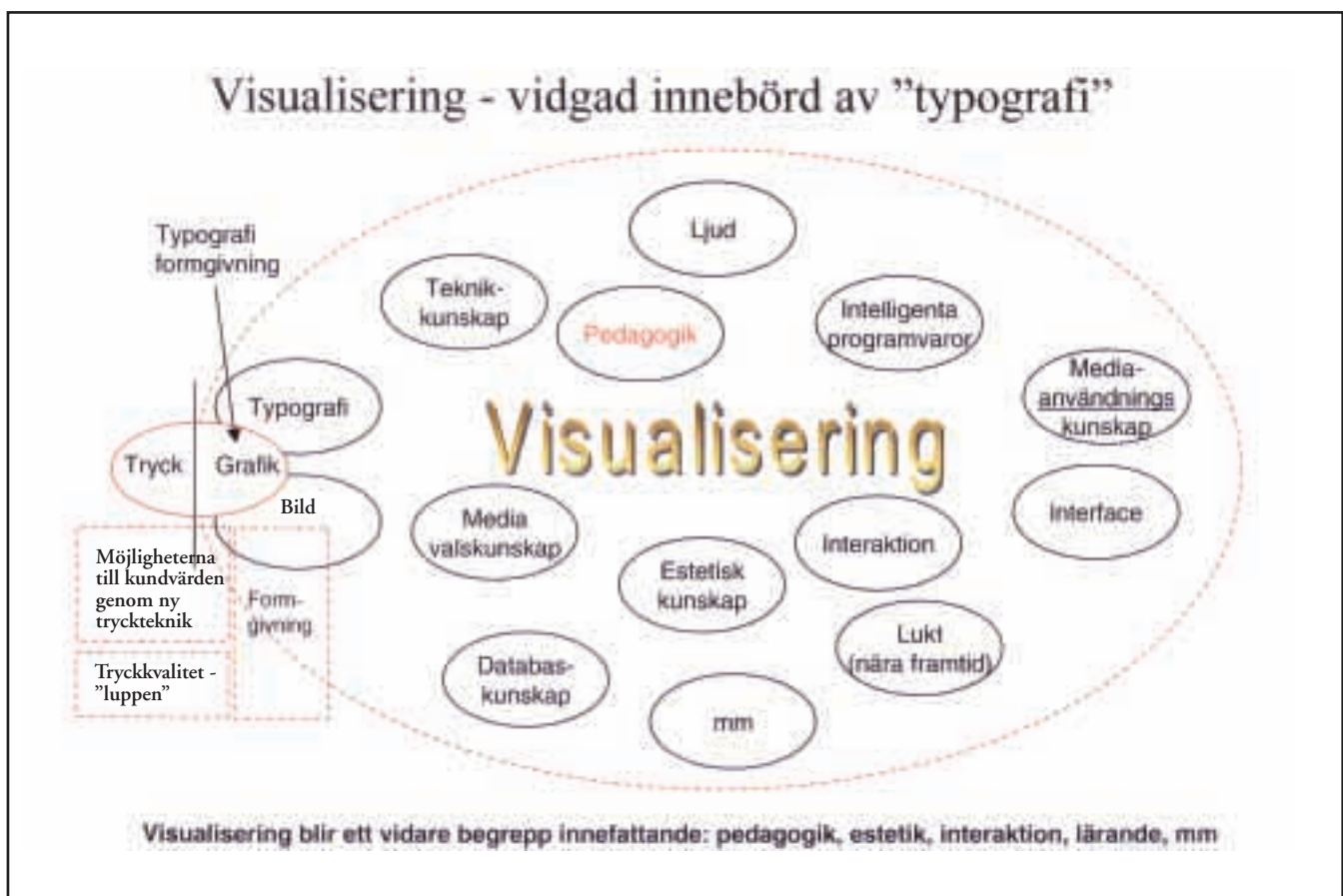
formgivning har minskat. Effekten har blivit en erodering av en mycket viktig kunskap. Dålig formgivning av text och bild försämrar möjligheten att ta till sig innehåll och budskap i en text.

Hela värdet kan gå förlorat. Insikten har efterhand ökat om hur viktig läsbarhet och en god visualisering är. Visualisering har åter blivit en viktig kompetens och konkurrensfaktor i det nya värdeskapandet. Detta gäller inte bara i tryckta medier utan i minst lika hög grad i interaktiva medier där vi idag ser exempel på varierande och låg visuell kvalitet.

Det finns en stor potential för dem som kan omsätta visualiseringskompetensen i erbjudanden inom alla medier. Den kompetens som finns eller har funnits i den grafiska industrin måste fördjupas och utvecklas att omfatta alla de olika medier som är aktuella. Här har branschföretagen en utomordentlig möjlighet att skaffa sig en konkurrensfördel i kampen med nya aktörer.

Det ligger en utmaning för branschens fö-

Figur 13
Visualisering – ett nytt begrepp med en vidgad innebörd av typografi.



retag, utbildningsanordnare och medarbetare att utveckla kompetensen på detta område till excellens. Kombinationen av djup formgivningskunskap och modern teknik borde verka attraherande på framtida medarbetare inom sektorn.

9. Tidsvärdet på informationen – ”Alltid tillgänglig”

De interaktiva medierna ökar möjligheterna att arbeta med tidsvärdet på informationen. Värdet av aktuell information gör det möjligt att skapa erbjudanden som går att ta betalt för av slutanvändaren.

Först måste nyheten ut, kanske via WAP-telefon, sedan en fylligare artikel kanske på webben och till sist publiceras (nästa dag) en analys av händelsen i tidningen. Medierna jobbar hela tiden med tidsvärdet på informationen från nyhetshändelser av typ ”Reuter” till en analys av ett sammanhang som kan sträcka sig över ett år.

I den nya marknaden gäller det att ständigt vara tillgänglig under dygnets alla timmar under veckans alla dagar. Globaliseringen har gjort kravet än mera tydligt. Aktieaffärer sker under hela dygnet på någon av världens börser. Behovet av att kunna informera alla samtidigt ökar.

Marknadsföring av färskvaror (gäller allt från livsmedel till bensin, restresor och specialerbjudanden) kräver stor rörlighet och förmåga att snabbt reagera på konkurrenternas aktiviteter.

Ständig access till leverantörens resurser ger kunden större möjlighet att hantera osäkerhet. Leverantören absorberar kundens osäkerhet genom att kunna leverera snabbt.

Studerar vi exempelföretagen är det också uppenbart att de förstått värdet i att erbjuda tjänster som tillgodoser ett behov hos kunden och ger ett mervärde som man kan ta betalt för.

Detta är kanske den största tröskeln för det traditionella grafiska företaget att ta sig över. Tidsmässig leveransprecision har alltid stått överst på kundernas kravlista men också varit det som alltför ofta brustit hos de grafiska leverantörerna enligt samma kunder.

I takt med att marknaderna blir globala och kravet på snabbhet ökar blir det allt viktigare att vi som leverantörer är tillgängliga 24 timmar 7 dagar i veckan. Skall vi kunna tillgodosöra oss tidsvärdet och ta betalt för detta måste vi finnas på plats när kundens behov kräver det.

10. Managementkompetens för den nya affären och en digital infrastruktur ger access till kund och blir den nya entrébiljetten

För att vi skall kunna etablera den djupa och konstruktiva relation med kunden, som är en absolut förutsättning för ett ”lärande” om kunden och dennes affärer, krävs två centrala saker:

MANAGEMENTKOMPETENS krävs för att samordna den extremt stora komplexitet som ligger i att göra informationen tillgänglig på alla media utifrån användarens beslut om mediaval och den ökande bredd på kompetenser som är involverade. Denna samordningskompetens är grunden för leverans av tjänster.

UTVECKLING AV NYCKELKOMPETENSER i tjänsteaffären ställer större krav på management. Detta förändrar även kulturen i ett företag och är en utmanande och lång men nödvändig process. Det utvecklas till ett tjänsteföretag.

EN DIGITAL INFRASTRUKTUR med kunden blir absolut nödvändig. 100% av relationen leverantör – kund blir inom kort e-ifierad. ”E-business or no business in 5 years”.

Digital infrastruktur är inte ett traditionellt ”grafiskt” område. Investeringar både i kompetens och digital infrastruktur blir nödvändiga för att skapa dessa entrébiljetter till det nya värdeskapandet. Det räcker inte bara med att vara digitaliserad – det ger viss access till kund – men värdena med digitaliseringen ligger i användarvärden som personaliserad information och intelligent interaktion (relation) på valfritt använt medium.

...vara
tillgänglig
under dygnets
alla
timmar
under
veckans
alla dagar.

Det handlar
inte bara
om
grafisk- och
IT-kompetens

Hela företaget måste utveckla ett antal kompetenser hos enskilda medarbetare och i organisationen. I vissa fall kan egen kompetens kompletteras med köpta tjänster eller samarbetspartners. Den digitala infrastrukturen måste alltså användas utifrån slutanvändarens synsätt för att skapa mervärden.

En hel del av dessa har vi berört tidigare men det kan vara bra att sammanfatta:

- **VISUALISERINGSKOMPETENS** – text och bild som förmedlas, upplevelser mm ett måste.
- **INTERAKTIONSKOMPETENS** – XML, dator till dator, clickdataströmmar, nätverk, interaktivitet.
- **MEDIEANVÄNDNING** – ny interaktiv ”cross media mix”.
- **OMKONFIGURERING AV ERBJUDANDET** – skapa en lösning tillsammans med kunden (mjukvaror, distribution, alla media, realtid...) – att vara komplexitetsreducerare
- **MANAGEMENTKOMPETENS** – leverera kvalitet i tjänster kring produkten med många kompetenser – riskmanagement kompetens – leva upp till åtaganden i framtiden.
- **FINANSIERING**

Återigen kan vi hämta inspiration från våra exempelföretag. Det är förmodligen förmågan att på olika sätt knyta till sig ny kompetens som gör att de varit så framgångsrika i att utveckla sina affärer.

Nästan alla av dem har i större eller mindre omfattning skaffat ny kompetens genom att förvärva eller nära samarbeta med företag med stor kompetens inom kritiska områden av betydelse för affären. Ofta har det varit fråga om IT-kompetens, men också om specialkunskap inom angränsande grafiska områden eller inom kundsegmentet. Intellecta har enbart de senaste tolv månaderna förvärvat företag inom e-handel och kommunikation. TK i Uppsala har flera egna specialistföretag inom IT, e-handel och kommunikation. JMS-Gruppen har

förvärvat allt från digital- och storformats-tryckerier till webb-specialister.

En annan väg att skaffa nödvändig kunskap är att rekrytera medarbetare med specialkunskap. Med sin nya inriktning lyckas exempel-företagen attrahera (och behålla) fler högskoleutbildade än det genomsnittliga grafiska företaget. Det handlar inte bara om grafisk- och IT-kompetens. När JMS-gruppen anställt en utvecklingschef är det inte en grafisk ingenjör utan en person från en av de stora detaljhandelskedjorna med djup kunskap inom det marknadssegment som JMS-gruppen valt att arbeta inom.

Hur tar vi oss vidare för att utveckla företaget i riktning mot ett mera tjänsteproducerande företag där värdeskapandet sker i andra former än traditionell grafisk organisation? Är det för övrigt nödvändigt?

Som vi tidigare konstaterat kan inga företag blunda för utvecklingen. Alla måste skaffa sig en klar och genomtänkt uppfattning om vart man vill. Det är nödvändigt att göra en ordentlig inventering av sina egna starka och svaga sidor. Har man en väl definierad nischmarknad kan man troligen klara sig ännu ett tag utan stora förändringar. Att i längden avstå från t ex att använda elektroniska medel för att kommunicera med sin omvärld och sina kunder minskar möjligheterna att utvecklas.

Det finns av naturliga skäl inga standardlösningar. Branschen är heterogen och ju större tjänsteinnehåll en verksamhet får ju mera beroende är man av den samlade kompetensen i företaget.

Även om standardlösningar lyser med sin frånvaro kan studier av vad andra gör eller har gjort vara en källa till idéer. Exempelsamlingen i bilagan visar på möjligheter och var man kan söka erfarenheter.

Kundexempel

FÖR ATT ILLUSTRERA framställningen ovan följer här ett antal exempel hämtade från olika företag inom branschen som på olika sätt och i olika omfattning successivt förändrat verksamheten i en riktning mot ökat tjänsteinnehåll. Den grafiska produkten finns i regel med i kunderbudandet men har kompletterats med ett antal tjänster av den typ som beskrivs i denna skrift. De utgör naturligtvis ingen uttömmande sammanställning av vad som gjorts i branschen idag, men är valda för att illustrera olika sätt att öka värdeskapandet i företaget. De röda siffrorna i högerkolumnen refererar till de 10 punkterna som karakteriserar e-Gutenberg och finns på omslagsfliken sist i skriften. Fäller man ut fliken underlättas läsningen och referenserna till exemplen.

Elanders

Elanders – som knappast kräver någon presentation – är en koncern som tidigt arbetade med datoriserad grafisk produktion och det är därför inte förvånande att koncernen också hör till föregångarna när det gäller att vidga verksamheten från tryck till först parallellpublicering och sedan också till tjänster med en hög grad av elektroniskt innehåll. Elanderskoncernen är också ett exempel på hur man har kombinerat internt utvecklingsarbete med strategiska förvärv inte bara för att öka marknad och produktionseffektivitet utan också för att bredda kompetensen. Elanders är naturligtvis inte representativa för branschen i stort men även kundexempel härifrån visar på utveckling av tjänster till enskilda kunder, som skulle kunna ske även inom mycket mindre företag.

Scania

På Scanias hemsida www.scania.se kan man söka återförsäljare och verkstäder över hela världen. På informativa kartbilder finner man lätt vägen, liksom utbud av tjänster och öppettider. För en chaufför som inte har tillgång till nätet görs en traditionell katalog. Elanderföretaget Graphics Systems har konstruerat ett program som kan hämta bilder från Scanias databas för att skapa en bok. Denna trycks två gånger om året. Scania skickar informationsunderlag via fax, handskrift eller e-post. Elanders ändrar data och kan via lösenord direkt ersätta en fil i Scanias databas. Uppdateringar publiceras direkt på webben. Behöver en kartbild ändras sköts det av Elanders illustratörer i tre olika bildformat så att den kan användas för såväl digitalt bruk som konventionellt tryck.

Detta är ett exempel som innehåller de flesta faktorer som kännetecknar e-Gutenberg-företaget. Det bygger på en nära relation och gemensam utveckling av publiceringsverktyg (2, 4, 6). Elanders tillhandahåller visualiseringskompetens av olika slag (8). Slutkunden kan välja mellan elektronisk- och pappersleverans av information (3). Lösningen bygger på en väl utbyggd digital infrastruktur och bred kompetens hos Elanders (10).

Toyota

Elanders Hindson svarar sedan några år tillbaka för produktionen av instruktionsböcker för Toyotas europeiska produktion. Projektet kallas "Pan European Passport" och omfattar nio modeller vars dokumentation publiceras på upp till 30 språk, tre gånger per år. I stället för en vanlig instruktionsbok görs denna i fem moduler som beroende på land, språk, bilversion mm samlas i en pärm och blir en individuellt anpassad instruktionsbok. Elanders har byggt upp effektiva metoder rutiner som möjliggör för varje importör att lokalt anpassa manus. För att hålla nere lager och skapa flexibilitet trycker Elanders digitalt i små upplagor eller konventionellt i större, allt efter behov. Ett team på fem man håller ihop produktionen och kontakten med huvudansvariga och alla europeiska distributörer.

Här har Elanders i nära samarbete med kunden byggt upp en lösning med en individuellt kundanpassad produkt och en effektiv produktions- och logistisk lösning (2, 4, 6).

Edw. H. Thomée

Ett grossistföretag i Malmö som distribuerar järn- och byggvaruprodukter på den svenska marknaden. Företaget har tidigare jobbat med traditionell desktop-produktion och manuell bildrepro. Elanders Tofters har tillsammans med Thomée automatiserat hela publiceringsprocessen, med verktyg som publiceringsdatabas, bild-databas och integration med Thomées interna affärssystem och befintlig e-handelslösning. Kataloginformationen publiceras förutom som traditionell papperskatalog även på CD-rom och via Internet. Riktade publiceringar för smalare målgrupper genereras från databasen och publiceras på olika media. Tofters sköter också löpande utbildning och utveckling av systemet och dess användare.

Exempel på hur den grafiska leverantören i samverkan med kunden skapar lösningar både på kundens interna process och dennes relation med sin kund (2, 4, 6). Slut användaren kan välja medium (3) och kan handla på nätet. Kunskapsupbyggnaden hos kunden sker med insatser från leverantören (10).

GAN-gruppen

GAN-Media AS (GM) ingår GAN-gruppen, en företagsgrupp, som under senare år utvecklats från ett traditionellt arkoffsettryckeri till ett tjänsteföretag med brett utbud inom informations- och kommunikationsområdet. GAN-gruppen har ca 70 medarbetare varav 24 inom GAN-Media. GM arbetar med egen utveckling av publiceringslösningar baserade på ”open source”-teknologi som Linux, PHP, XML, Java etc. GM har utvecklat två huvudlösningar för publicering: Gloria – en modulbaserad databaslösning för ”cross media-publicering”, och DynaNews – en agentbaserad sökteknik för selektiv filtrering av information från olika internet-källor. www.gan.no/media

Krogsveen

Krogsveen är en ledande fastighetsmäklare i Norge. GM har utvecklat både internet- och intranetlösningarna. Fastighetsobjekt importerats periodiskt från Krogsveens försäljningskontor direkt till Gloria och görs omedelbart tillgängliga på webben. All information knuten till fastigheterna parallellpubliceras och kan således hämtas ned av användarna direkt från webben, accessas direkt på Internet eller via WAP. Användarprofiler gör det möjligt för potentiella köpare att lagra sina egna bostadsönskemål, läge, pris etc. Gloria ombesörjer kontinuerliga besked på önskat medium. DynaNews är uppkopplat för att hämta in och publicera information om bostadsmarknaden och ränteutvecklingen från ett antal internet-källor knutna till K:s Gloria lösning. www.krogsveen.no

Ett bra exempel på hur tekniken ändrat förutsättningarna för affären (1) och hur leverantören kan skapa nya värden för kunden genom att gå in i dennes process (2). Makten över medievalet ligger hos slutanvändaren (3). Också ett exempel på hur elektroniska mediet kommer först och papperet i andra hand (5). Det är genom infrastrukturen och användande av nya kompetenser som GM kunnat göra affären (10).

MySpaceworld

MySpaceworld.com är hemsidan för en butikskedja inom konsumentelektronik som består av 27 franchisebaserade butiker. Avsikten med hemsidan är att skapa synergier i form av marknadsföring, kundservice och mervärde för kunderna. Strategin är att hemsidan integrerad med fysiska försäljningsställen skall utgöra det bärande elementet i Spaceworld-konceptet. GM har med användning av Gloria byggt en gemensam databasbaserad publicerings- och handelslösning för hela kedjan. I lösningen ingår integration med tredjemans logistiksystem och kraftiga rutiner för statistik, försäljningsinformation och ekonomisk rapportering. Online kreditvärdering och handel ingår i konceptet. Etableringen av hemsidan har medfört en väsentlig ökning försäljning t o m i Spaceworldkedjans butiker. www.myspaceworld.com

Det här exemplet är mera renodlat en elektronisk lösning där de grafiska tillämpningarna blir sekundära (5). Här är det mycket tydligt hur affären baserats på ett mycket nära utvecklings-samarbete mellan GM och kunden med sikte på kundens relation med sin kund = slutanvändaren och värdet för denne (2, 4, 6).

Dine Penger

Dine penger är den ledande tidskriften i Norge inom området privatekonomi. Dine Penger Online (DPO) är den interaktiva publiceringstjänsten. DPO har utvecklats med Gloria som publiceringsmoter. Första versionen, som lanserades i januari 2001, innehåller en rad ekonomitjänster och nyttig information för alla som är intresserade av privatekonomi. Tjänsterna som erbjuds är mycket omfattande och täcker ett brett spektrum inom börs, aktie/fondsparande, skatt, bil, försäkring, sparande och arbete.

GAN-Media har skapat ett användarevänligt makrospråk som tillåter redaktionen i DPO att bygga ”kalkylatorer” i Java. Dessa utför online jämförelser och rankningar av olika erbjudande inom privatekonomi som bästa bolån, refinansiering, pris i banker, bästa lönekonto, bästa nätbank etc. www.dinepenger.no

Även i detta exempel kommer den elektroniska lösningen först och trycket efteråt (5). Hela projektet sysslar med kundens värdeskapande i kontakten med slutanvändaren genom att erbjuda ett antal tjänster som sammantagna ökar konkurrenskraft och intjäningsmöjligheter (2, 3, 4 och 6). Visualiseringskompetens i dess vidare bemärkelse som interaktivitet och användarevänlighet är nyckeln till en bra tjänst (8).

Tryckindustri Information AB (Intellecta)

Tryckindustri AB ingår i Intellecta AB, en koncern bestående av 14 företag verksamma inom kommunikation, elektroniska media och grafisk produktion. Tryckindustri Information AB är det största företaget i gruppen. Det erbjuder sina kunder en kombination av kompetenser inom marknads-kommunikation, IT och grafisk produktion.

Electrolux

Electrolux är världens största producent av vitvaror och dammsugare. Företaget är verksamt i 150 länder och har en årlig omsättning på 14 mdr USD. Tryckindustri började samarbetet i samband med årsredovisningen för verksamhetsåret 1999. Året innan hade hela årsredovisningen gjorts via en engelsk reklambyrå. Electrolux vill fortsätta samarbetet med den engelska byrån inom strategi och design. Resten av perioden ville man förlägga i Sverige. Den engelska byrån utvecklade designkoncept med Electrolux. Layoutmallar med godkänd form skickades till Tryckindustri, som gjorde hela originalproduktionen med egen personal. Hela prepress och tryckprocessen genomfördes i Solna. Låg-upplösta bilder skickades vid Tryckindustris interna nät till ateljén som är belägen på annan plats i Stockholm. Till den engelska byrån skickades bilder och färdiga dokument via Trind.Link, som är ett webbaserat filöverföringsprogram, som Tryckindustri själva har utvecklat. Efter godkännande av bilder startade tryckningen av årsredovisningen.

Landshypotek

Landshypotek är specialister på jord- och skogsbrukets företagarvillkor. Landshypotek är ett låntagarägt företag med ca 70.000 delägare. Genom en regional organisation har Landshypotek byggt upp god kunskap om näringen i hela landet. Samarbetet med Tryckindustri Information började i form av traditionellt tryckuppdrag av en årsredovisning. Men genom den kommunikativa kompetens Tryckindustri idag kan uppvisa fick företaget uppdraget att producera samtliga årsredovisningar som Landshypotek gör men också att hjälpa Landshypotek att positionera sig som en professionell aktör på kreditmarknaden med nytänkande och kompetens. Uppdraget har därför utvecklats till att även omfatta strategikonsultation, layout och originalproduktion, samt tryck av åtta årsredovisningar.

I detta exempel använder Tryckindustri Information alla de tre nyckelkompetenser som Intellecta-koncernen byggt upp under senare år: Kommunikation, elektroniska media och grafisk produktion. Genom det egenutvecklade Trind-Link har det varit möjligt att ta ansvar för logistiken i hela framställningsprocessen (2, 4, 8, 10).

Grafiska Företagens Förbund (GFF)

Tryckindustri har tidigare producerat och tryckt några utgåvor av GFFs medlemsguide. I samband med att Guide 2000 skulle ges ut beslöts att publicera denna också på Internet, med möjligheter till kontinuerlig uppdatering. I samarbete med systerföretaget Intellecta Interactive levererade Tryckindustri Information både en tryckt och en webb-katalog från samma databas.

Även i detta exempel erbjuds tjänster inom kommunikation strategi och visualisering utöver den mera traditionella grafiska produktionen (8, 10).

Jac-media

Jac-media hette fram till senaste årsskiftet Jacobsens Chlichéanstalt och grundades 1878. Jac-media är ett reproföretag, som för något år sedan förvärvade arkoffsettryckeriet Jac-trykk. Totalt är man 9 personer. 1996 antog företaget en ny strategi och beslöt att bredda sitt utbud genom att erbjuda design, Internet, webdesign och tryck. Siktet var att ta del i kundens processer (2). I dagens produkt- och tjänstepelett ingår parallellpublicering och media asset management. Formgivning och design – både för tryck och web – är ett viktigt konkurrensmedel (8). En intressant uppgift är att det var en av företagets anställda som hösten 2000 vann den nordiska tävlingen om design och grafisk produktion för ungdomar. Jac-media är ett exempel på hur även ett litet företag har kunnat ställa om och blir ett e-Gutenberg-företag.

Norges Turistråd

Jac-media sköter genom sin Media Asset Managementtjänst (MAM) Norges Turistråds hela bild databank för publicering såväl i tryck som i elektronisk form. Jac-media svarar för all inscanning av bilder och anpassning för olika media. De tar också hand om beställning och distribution av bildmaterialet i digital form till användare över hela världen.

Här ser vi ett exempel på nya konkurrensförutsättningar som globalisering och ny teknik (1) och hur källan till affären ligger i kundens process (2). Solklart exempel på "först elektroniska medier sedan kanske papper" (5) men också tidsfaktorn (9) och ny kompetens och infrastruktur (10).

JMS-gruppen

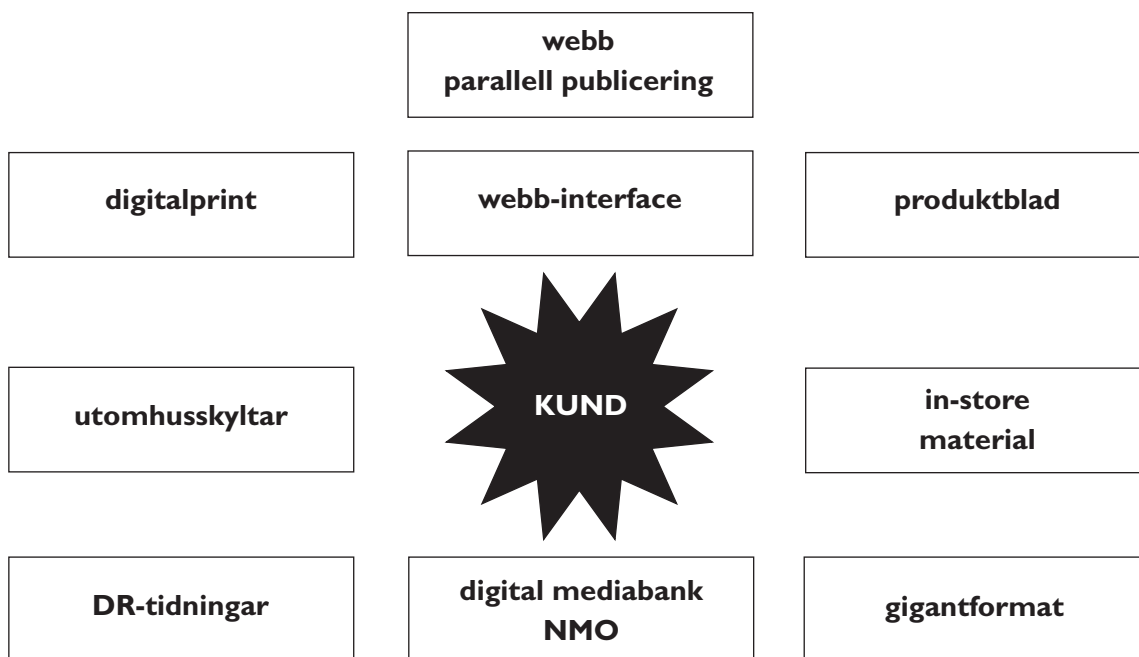
JMS-gruppen har på mindre än tio år utvecklats från ett mera traditionellt reklamtryckeri till ett högspecialiserat tjänsteföretag med inriktning på detaljhandeln och dess informationsbehov. Fokuseringen på detaljhandeln och särskilt dagligvaruhandeln skedde redan för 10 år sedan. Verksamheten omfattar idag inte bara traditionellt tryck utan digitaltryck, webb-publiceringar, storbilder, bild databaser, butiksmaterial, DR-tidningar, DR-foldrar, annonser, kuponghäften mm.

Den konsekventa inriktningen på detaljhandeln har bl a inneburit att ledningsgruppen under senare år tillförts kompetens från annan industri och handel. Utvecklingschefen är ingen grafisk specialist utan kommer från en av de stora detaljhandelskedjorna. Koncernen har två konsulter i detaljhandel och butiksplanering på sin avlöningslista. Verksamheten är lokaliserad till ett antal orter i Sverige, Norge och Polen.

Av koncernens samlade omsättning år 2000 bestod tryck i olika former inklusive digitaltryck för 70–75% medan återstoden utgjordes av olika tjänster. Lönsamheten i rulloffsettrycket som för 10 år sedan var mycket god är idag mycket pressad. Klart bättre lönsamhet visar arktrycket och ännu bättre digitaltrycket. Bästa lönsamheten kommer från tjänsteförsäljningen. Ju större tjänsteinnehåll desto bättre lönsamhet. JMS har en medveten strategi att öka tjänsteinnehållet i sina affärer.

forts. ►

JMS SYSTEMS



Dagligvarukedjan X

JMS-gruppen har under senare år utvecklat sitt samarbete med Dagligvarukedjan X. JMS håller för kundens räkning en bilddatabas. JMS trycker allt från digitaltryckt butiksreklam till receptblad, direktreklam, skyltar, broschyrer mm och utvecklar webbtjänster. Man sätter ut pekmaten i butikerna för information till kunderna.

Genom nära relationer och djup kunskap om till kundens affärer, informations- och publiceringsbehov har ett tryckuppdrag utvecklats till ett antal tjänstererbjudanden (2, 4, 6, 7). Såväl tryckta som elektroniska media användes (3). Baseras på nyförvärvad kompetens (10).

Elvarukedjan Y

JMS-gruppen har de senaste åren även slagit sig in på hemel-marknaden och har arbetat för en av de största El-varukedjorna. I samarbete med reklambyrå gör JMS allt de behöver, som t ex direktreklamutskick, material till tidningar, vepor, affischer, mm. JMS informerar fortlöpande om nya sätt att nå ut till kunden och vad som är nytt på mediamarknaden. Bl a genom egna anställda sälj- och marknadskonsulter som kan sätta samman ett helt reklampaket för kunderna.

Liknande exempel där JMS med sin kunskap om detaljhandeln erbjuder tjänster knutna till kundens relation med sina kunder (2, 4, 7, 10). Affärerna har fortfarande sin grund i tryck men nya tjänster svarar för en stor del av värdeskapandet.

Bensinstationskedjan Z

JMS-gruppen startade med produktion till Bensinstationskedjan Z i Sverige, men har nu också produktion till kedjan i andra nordiska länder. JMS trycker en mängd olika stationsskyltar till kampanjer var 3:e vecka. Det är 20-30 olika sorters skyltar i olika format för både inom- och utomhusbruk. JMS och Bensinstationskedjan Z utvecklar löpande tillsammans nya produkter – tryckta och elektroniska – för offensivare marknadsföring av stationerna. JMS ombesörjer också tryckning av rikta kundbrev och rikstäckande kuponghäften.

I detta exempel har dagligvarukundandet överförs till en angränsande bransch med likartade behov. Nära samverkan med kunden om nya sätt att utveckla relationen med dennes relation med sina kunder (2, 3, 4, 6, 8, 10).

Parajett AB

Parajett är ett av Sveriges största grafiska IT-företag som erbjuder effektiv kommunikation i både tryckt och elektronisk form. De har med sina många år i branschen utvecklat ett gediget kunnande inom traditionell trycksaksproduktion men har även satsat på att vara långt framme vad gäller de senaste IT-teknikerna. Parajett har tagit steget fullt ut i kundbearbetningen och erbjuder därmed helhetslösningar med skräddarsydda koncept för kunden. Parajett står väl rustade även inför en sjunkande efterfrågan på traditionell trycksaksproduktion. Enligt egen uppgift utgörs idag endast 20% av faktureringen av tryckta blanketter. De agerar inom många verksamhetsområden såsom trycksaker, IT, Prepress, Print on Demand, DM/DR och korttjänster. För många är Parajett kända som leverantör av de individualiserade och förtryckta årsbeskeden för Riksförsäkringsverket och premiepensionsplaceringen för PPM.

PPM – premiepensionsmyndigheten

Parajett har tillsammans med PPM byggt upp system och applikationer för att producera individualiserade valpaket till samtliga premiepensionssparare. Varje försändelse är unik för varje sparare, vilket ställer höga krav på säkerhet och funktion. De har även väl uppbyggda kommunikationslänkar med PPM där information dagligen överförs via fast förbindelse som sedan produceras och distribueras till spararna. Det är allt från brevkommunikation, bekräftelser etc som sker mellan PPM och premiepensionsspararen.

Systemet är ett exempel på hur Parajett har kombinerat elektroniska tjänster och traditionellt tryck samt även på hur de som leverantör i nära samarbete med kunden har löst delar av kundens kontakter med slutkunden (1, 2, 4, 6, 10).

IDG

Parajett står för prepress och tryckning av böcker i offsettryck och digitaltryck – Print On Demand till IDG. De har skapat en marknadsplats för handeln av böckerna som gör att kunden kan göra beställningar över Internet. Avtalet är ett resultat av Parajetts satsning på böcker där de har möjligheter att producera i alla tänkbara volymer. Materialet lagras digitalt och kan därmed tryckas vid behov, vilket minskar de fasta kostnaderna. Det finns även en möjlighet för kunden att ändra sitt material själv via denna marknadsplats. Böckerna kan alltså produceras efter efterfrågan och distribueras sedan från lager.

Utifrån en ren grafisk produktion har Parajett här tillsammans med kunden utvecklat ett system som utnyttjar både e-handelstjänster och grafisk produktion (2, 4, 5, 6, 9).

Systembolaget

Parajett har även ett avtal med Systembolaget om produktion av deras lokala prislistor. De kommer från april 2001 att hanterar digitaltryck och distribution av prislistor till samtliga ca 400 butiker i Sverige. Prislistorna ges ut varje månad. Varje butik gör ett urval av ett för dem unikt sortiment som sedan skickas till Parajett via en PDF-fil. Varje prislista har butiksunika uppgifter, som sedan printas digitalt. Avtalet är ett exempel på återkommande Print-on-Demand-teknik i mycket stora kvantiteter.

Ett exempel på hur användningen av elektronisk kommunikation i nära samarbete med kunden underlättar individuell utformning och produktion även med många beställare inblandade och tryckning av stora volymer (2, 4, 5, 6, 9).

Svenska Spel

Parajett har idag ett nära samarbete med Svenska Spel där vikten har legat på utveckling av kampanjproduktion för direktmarknadsföring tillsammans med Svenska Spels reklambyråer. Parajett är även med och utvecklar och producerar det ”nya” medlemskortet som kommer att lanseras 2001. Parajett ansvarar för produktion av medlemskort och trycksaker till befintliga kunder och alla spelombud i Sverige. Parajett får information av Svenska Spel i form av databaser med information. Från dessa görs ett urval byggt på parametrar och individuella uppgifter. Med detta som underlag formas applikationer som sedan leder till skapandet av det riktade budskapet. Medlemskortet är unikt konstruerade med individspecifika uppgifter som namn och siffror.

Här deltar leverantören aktivt i kundens process med att utforma sin relation med sina kunder och använder sin visualiseringskompetens för att utforma budskapen till kundens kunder (4, 8). Elektroniken är en förutsättning för affären (2, 10).

Strålfors

Strålfors har sedan 60-talet varit ett företag i utvecklingens framkant. Dåtidens hålkort har utvecklats via blanketter till avancerade tjänster. Bara genom att studera rubrikerna på hemsidan finner man att den grafiska delen av verksamheten inte längre dominerar: Elektronisk handel, dokumenthantering och betaltjänster, etikett, grafiskt, IT tillbehör, Lasermax (maskinsystem för hantering av papper före och efter höghastighetsskrivare), lojalitetsprogram samt outsourcing av administration och marknadskommunikation.

Visitkort PoD (ex Telia)

Strålfors har via sin elektroniska handelsplats Trade-it utvecklat en rutin för beställning av visitkort. Dessa medför ofta ett administrativt bekymmer särskilt i större organisationer. Lösningen innebär att beställaren loggar in på handelsplatsen, fyller i och vidimerar den korrekta texten på visitkortet. Detta genererar en elektronisk order att digitalt trycka ett visitkort, som därefter levereras till kunden enligt fastställda rutiner. Detta utgör ett exempel på hur Strålfors arbetar på att genom helhetslösningar förenkla administrativa rutiner för sina kunder. Andra exempel är faktureringsrutiner.

Detta är ett exempel på hur tryckleverantören går in i kundens process och förenklar och minskar kostnader (2, 4). Lösningen förutsätter en digital infrastruktur och kunskaper om kundprocessen (10). Denna typ av erbjudande är ett sådant där andra aktörer som "brokers" och konsulter ofta tar åt sig en del av värdeskapandet som tryckeriet med stor fördel kan behålla själv.

Spelbongar (ex Svenska Spel)

Strålfors har genom en lång erfarenhet byggt upp lösningar inom spelområdet där tempot är högt och komplexiteten i informationsöverföringen är hög. Tryck av spelbongar, kuponger, programblad och kvittorullar baseras på mycket sena beslut. En datafil levereras till Strålfors på morgonen och på förmiddagen dagen efter är programbladen tryckta och levererade hos tusentals spelombud i hela landet. Detta möjliggörs av en god digital och organisatorisk infrastruktur och hög tillgänglighet.

Detta exempel visar på hur ett specialkunnande rörande produkt och framför allt användningsprocessen gör det möjligt för leverantören att göra unika erbjudanden (2, 4). Tidsvärdet och tillgängligheten är starka konkurrensmedel och går att ta betalt för (8).

SJ-biljetter

Ring SJ före klockan 13 så kommer tågbiljetterna hem i brevlådan nästa dag. Ett upplägg som innebär en ökad service för tågresenären, inte minst på orter vid sidan av järnvägslinjerna. Strålfors går in i kundens beställningsprocess och svarar för utskrift och utskick av biljetterna. Som en utveckling av detta svarar Strålfors också för distributionen inom SJs lojalitetsprogram.

Åter ett fall där leverantören går in i kundens process och fokuserar på kundens relation med sin kund, både då det gäller transaktionen och nya kunderbidanden (2, 4, 6). Tidsvärdet är viktigt (8).

NHS

För att de administrativa rutinerna på dagens sjukhus skall löpa smidigt krävs stora mängder tryckt information. National Health Service (NHS) i Storbritannien, South-West-regionen, uppdrog våren 2000 åt Strålfors att hantera detta material. Avsikten är att effektivisera informationshanteringen och öka servicegraden. Strålfors svarar för trycksakslaget för regionens sjukhus och har hand om kontakterna med alla underleverantörer, så att varje tryckuppdrag utförs och levereras inom 72 timmar. Strålfors skapar en internetbaserad inköpsrutin, vilket sänker ledtiderna ytterligare.

I detta exempel tar Strålfors på sig ett ansvar för ett helt avsnitt av kundens processer som går betydligt längre än att leverera trycksaker. Man påtar sig en risk. Genom att utnyttja en elektronisk infrastruktur och kunskap om trycksaksproduktion och kundens behov tar man en ny position (2, 4, 6, 10).

LOGG Grafiska i Uppsala

TK i Uppsala

TK i Uppsala AB (TK) och Tryckjouren AB är dotterbolag till Logg Grafiska AB (Logg). Logg är också delägare i IT-företaget Dimea AB. TK har tagit steget från ett renodlat tryckeri till att vara ett tjänsteföretag. De företag som ingår i koncernen illustrerar väl den företagsutveckling mot tjänstelogik och nytt värdeskapande som projektet e-Gutenberg beskriver. Målsättningen är att ”äga” kunden. Se även omslaget sid 2.

Opulus

Opulus är ett holländskt/svenskt förlag som ger ut vetenskapliga böcker och tidskrifter och publicerar såväl på webben som i tryckt form. En webbplats har byggts upp med beställnings- och betalrutiner. Samarbetet med Opulus fortsätter genom utveckling av affärer och produkter som är till nytta för både Opulus och TK.

Levererar på olika media (1). Bygger på kundens egna processer (2). Slutkunden väljer medieform (3). Trycket bara en del av affären. Baseras på nära kontakt med kunden – utveckling tillsammans med kunden (4). Initiativet från TK (6). Bygger på nya kompetenser (10).

Svensk Fastighetsförmedling

Svensk Fastighetsförmedling (SF) är en av koncernens största kunder. Från att tidigare bara ha levererat trycksaker har nya tjänster utvecklats. Hela processen har nu digitaliserats med beställningsrutiner, korrektur, logistik m m. De nya tjänsterna är intranetbaserade. Som exempel kan nämnas att när SF:s huvudkontor tar fram en kampanj så säljer Logg in denna till ”kundens kunder”, d v s de 190 butikerna. Detta förfarande genererar också kringtjänster till de andra bolagen i koncernen.

Nya tjänster utöver tryckning svarar för en ökande del av intäkterna (1). TK svarar för kundens datalagring och in- och utmatningsfunktioner (2). Först ”e” sedan papper (5). Tar ansvar för hela processen (7).

Naturbruksskolornas förening

Naturbruk är en sammanslutning av utbildningsanordnare inom jordbruksnäringen. Man har en gemensam webbplats där man informerar blivande studenter om kurser och aktiviteter. Eleverna vid de olika skolorna gör en gemensam elevtidning (Pixel). Dimea har ansvaret för kunden och har utvecklat webbplatsen och de övriga digitala lösningarna, som i sin tur genererar trycksaker till TK.

Utveckling av både elektroniska pappersmedia (1+5). Visualiseringskompetens från formgivning till interaktivitet (8). Initiativet kommer från Dimea, som också tar ett helhetsansvar (6+7).