

# FLYTANDE IDENTITET

**NetOnNet och e-handelns återkomst**

I sin närstudie av NetOnNet har Johan Hagberg kunnat visa hur företagets verksamhet hela tiden förändras och hur dess identitet ständigt rekonstrueras i förhållande till andra viktiga aktörer i dess omvärld. Han visar också i detalj hur denna rekonstruktion går till. Avhandlingen stimulerar läsaren att inte betrakta detaljhandelsformer som så fasta som de kan synas på längre avstånd i tid och rum. Den ger oss också en inträngande bild av ett dynamiskt skede i e-handelns utveckling och en fördjupad förståelse för strukturförändringar inom detaljhandeln.

**Anders Edström**

*Professor i företagsekonomi, Högskolan i Borås*

Detta är en mycket spännande historia om ett kameleont liknande företag som anpassar sig till en ständigt föränderlig omgivning. Genom att följa ett specifikt fall får läsaren insyn i moment som kan bli historiska genombrott för hela branschen.

**Barbara Czarniawska**

*Professor i allmän företagsekonomi, Göteborgs universitet*



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESION

ISBN: 978-91-85659-13-5

JOHAN HAGBERG

FLYTANDE IDENTITET

# FLYTANDE IDENTITET

**NetOnNet och e-handelns återkomst**

**JOHAN HAGBERG**

# **Flytande identitet**



# **Flytande identitet**

NetOnNet och e-handelns återkomst

Johan Hagberg



© Johan Hagberg

Omslagsbilder: Respons Bildbank

Omslagslayout: Malin Korander, Borås Repro AB

ISSN: Skrifter från Högskolan i Borås, 0280-381X:9

ISBN: 978-91-85659-13-5

Tryckt i Sverige av

Responstryck, Borås 2008

## Förord

En av mina farhågor när jag påbörjade forskarutbildningen var att det skulle bli ett mycket ensamt arbete. När jag nu ser tillbaka kan jag konstatera att så inte blev fallet. Det är många som med stor generositet har medverkat under denna tid och några av dem vill jag här nämna särskilt.

Först och främst vill jag tacka mina handledare, Anders Edström och Barbara Czarniawska, som med stort engagemang hela tiden fört arbetet framåt. Anders, min huvudhandledare, har varit ett ovärderligt stöd ända sedan månaderna innan jag påbörjade forskarutbildningen. Barbara har med sina initierade och konstruktiva kommentarer på många sätt haft en avgörande betydelse för mig i skrivandet av denna avhandling. Tack för allt som ni har lärt mig!

Jag vill tacka alla de personer på NetOnNet, Philips, Posten, Sigma, Sony och Svensk Distanshandel som har ställt upp för intervjuer och därigenom gjort studien möjlig. Jag vill också tacka alla som har hjälpt mig med att få tillgång till de dokument som har använts i studien.

Tack till ansvariga och medverkande i forskarutbildningen vid Handelshögskolan i Göteborg. Vid de obligatoriska seminarierna har jag fått många värdefulla synpunkter och kommentarer av mina opponenter. Tack Ulrika Holmberg, Pernilla Jonsson, Hans Kjellberg och Eva Ossiansson för dessa!

Jag vill även tacka alla mina kollegor vid Institutionen för data- och affärsvetenskap, Högskolan i Borås. Jag vill särskilt tacka Akbar Khodabandehloo och Birgitta Pahlsson, som övertygade mig om att söka till forskarutbildningen; Sara Hjelm, för samarbetet vid genomförande av intervjuer samt Per Forsberg, Sandra Haraldson, Ida Holmgren, Mikael Lind, Torbjörn Ljungkvist, Christine Lundberg, Bassim Makhloufi, Nicklas Salomonson, Malin Sundström, Bo Westerlund och Prudence Wheeler, för återkommande diskussioner och kommentarer av tidigare manus.

Familj och vänner har varit ett viktigt stöd under forskarutbildningen. Ett stort tack till mina föräldrar och min bror med familj som under denna tid, liksom alltid, har ställt upp och uppmuntrat. Mina allra varmaste och mest kärleksfulla tack vill jag rikta till Josefina, Eddie och Melvin.

Slutligen vill jag tacka någon som jag har tillbringat mycket tid tillsammans med under de senaste åren. Någon som nu står inför att tryckas, skäras, bindas och spikas upp för allmän beskådan. Någon som jag ska göra mitt bästa för att försvara. Med en och samma knapptryckning skiljs vi nu åt och binds samman. På återseende, min vän!

*Johan Hagberg*

*Borås februari 2008*

# Innehållsförteckning

<i>Kapitel 1 – Prolog</i>	11
En bakgrund	11
E-handels framväxt: en kort version	16
E-handel: En detaljhandelsform	19
Studiens syfte	20
Avhandlingens disposition	21
<i>Kapitel 2 – Forskning om detaljhandelns förändring</i>	23
Teorier om hur detaljhandelsformer förändras	24
Forskning om detaljhandelns förändring i Sverige	29
Att studera framväxten av en detaljhandelsform	34
Vägledande frågor från tidigare studier	40
Summering	48
<i>Kapitel 3 – Studiens utgångspunkter</i>	49
Konstruktivistiskt perspektiv	49
Aktör-nätverksansatsen	51
Översättning	57
Klassificering	61
Differentiering och identifiering	69
Science fiction?	72
<i>Kapitel 4 – Möten mellan idéer</i>	75
Mötet mellan de tre grundarna	75
Det första nätverket	82
Jakten efter kapital	89
Det andra nätverket	102
Diskussion	109



<i>Kapitel 5 – E-handel i ropet</i>	115
Utmanande aktiviteter	115
Prisgarantier	119
Sajten: säljare och medlemsrekryterare	124
Debatten om e-handelns framtid	127
Nyemissioner	137
Diskussion	146
<i>Kapitel 6 – Sommarplaner och julrusch</i>	151
Dotcomkrasch	151
En kall sommar	156
Svenska E-handelsföreningen	163
Vem har lägst pris?	169
E-handelskrisen tilltar	175
En het jul	178
Mötet med aktieägarna	181
Diskussion	182
<i>Kapitel 7 – Nya allierade</i>	187
Direktförsäljning från lagret	187
Prisgarantier	190
NetOnNet och e-handeln	194
Lagershoppar	198
Postorder, kataloger och multikanaler	200
Diskussion	213
<i>Kapitel 8 – Återkomsten</i>	217
Konsolideringsförsök	217
Samspelet mellan kanalerna	218
Den misslyckade försäljaren	219

Postorder tar över _____	223
E-handeln tar revansch _____	229
Diskussion _____	237
<i>Kapitel 9 – Konstruktionens stabilitet</i> _____	241
Postorder + e-handel = distanshandel _____	241
Jakten på lönsamhet _____	245
Ärenden i Marknadsdomstolen _____	247
E-handeln och priserna _____	254
Lagershopar _____	257
Diskussion _____	266
<i>Kapitel 10 – Flytande identitet</i> _____	271
Flytande former _____	271
Flytande egenskaper _____	275
Flytande perioder _____	277
Konstruktion av flytande identitet _____	280
<i>Appendix – Studiens genomförande</i> _____	287
Intervjuer _____	288
Dokument _____	291
Observationer _____	294
Avrapportering _____	294
<i>English Summary</i> _____	297
<i>Referenser</i> _____	307



# Kapitel 1 – Prolog

”E-handeln tar revansch...”

... löd rubriken på en artikel i Dagens Industri i början av sommaren 2004 (DI 2004-06-12). Jag var precis hemkommen från en forskarkurs i Odense och artikeln ställde mig inför ett val som skulle få avgörande betydelse för mitt fortsatta avhandlingsprojekt. Men, låt mig först ge en bakgrund. Mitt intresse för huruvida e-handeln skulle få betydelse i svensk detaljhandel hade väckts långt tidigare.

## *En bakgrund*

Onsdagen den 7 juni 1995 befann jag mig i bottenvåningen på hotellet Hyatt Regency i Chicago. På hotellet hölls den 12:e årliga katalogkonferensen, som arrangerades av *Direct Marketing Association*, DMA. Konferensen samlade deltagare från postorderbranschen i USA och andra delar av världen. Jag hade under sommaruppehållet i mina högskolestudier fått i uppdrag av ett svenskt postorderföretag att under två veckor studera trender inom postorderhandeln i USA.

Ett av de seminarier som jag hade valt att delta i var *Taking the plunge: Multimedia Strategies for the Year 2000*. Seminariet leddes av två konsulter från företaget *Direct Resources International* och de pratade om internet och möjligheter att sälja varor via internet. Antalet internetanvändare ökade enligt dem lavinartat i USA och det här verkade kunna vara ett intressant alternativ för postorderföretagen, i alla fall i framtiden. Det gällde att ta steget nu, uppmanade de oss.

På morgonen dagen efter förstärkte en av konferensens huvudtalare bilden genom att betona nya möjligheter med informationsteknik. På eftermiddagen var det dags igen att diskutera de nya möjligheterna under ett seminarium med titeln *Time to Market Advantages: Hot New Technologies Are Changing the Playing Field for*

*Catalogers* som leddes av representanter från fyra olika konsultföretag.

Någon vecka senare färdades jag med flyget tillbaka mot Sverige och min hemstad Borås, med ett budskap som var en del av en större rörelse som färdades i samma riktning, via flyg, brev, tele- och datakommunikation, från det stora landet i väster till det lilla landet i norr. Väl hemma igen rapporterade jag om mina iakttagelser från konferensen där internet hade varit det stora samtalsämnet. Jag hade slutfört detta uppdrag. Men jag hade också börjat fundera; vad skulle det här innebära i Sverige och Borås?

Några veckor senare gick det att läsa att försäljningen inom svensk postorderhandel ökade, men artikeln innehöll också en varning:

I USA, som är postorderföretagens föregångsland med en marknadsandel på cirka 10 procent, har den tekniska utvecklingen med multimedia och Internet fått handlarna att se om sitt hus. Speciella Internetbutiker som går att nå bekvämt från sin egen hemdator har etablerats och blivit en konkurrent till den vanliga postorderhandeln... För framtidens konsumenter blir sannolikt postorderkatalogen ett minne blott och ersätts i stället med ett besök i en virtuell värld, där hugade konsumenter på bildskärmen kan röra sig runt i butiken... Redan i dag kan svenska konsumenter med tillgång till Internet beställa varor från företag runt om i världen och sedan ta emot paketet på sitt eget postkontor. (DN 1995-06-28)

Under samma sommar startade Amazon försäljning av böcker via internet och några månader senare startade E-bay auktionstjänster via internet. CD Now hade startat redan under 1994. Under 1995 började den svenska tidningen Z-magazin att sälja t-shirts via en hemsida. Under 1996 började NK sälja livsmedel via internet och andra som vid den här tiden fick uppmärksamhet för sin försäljning via internet var Interflora och Boys Toys. Internetpaket utsågs till årets julklapp av Handels Utredningsinstitut (HUI) julen 1996.

Efter avslutade högskolestudier började jag arbeta som controller på ett företag som höll på med så kallad tredjepartslogistik. Företagets verksamhet var inriktad på hantering av mindre försändelser

som skickades direkt till slutkonsumenter. Bland kunderna fanns bland annat butikskedjor och postorderföretag. Företaget hade startat 1996 och rekrytering av nya kunder hade hög prioritet. En viktig uppföljning i arbetet med att rekrytera nya kunder var listan över så kallade *prospects*, som avsåg företag med vilka kontakter hade inletts.

Under 1999 började listan över *prospects* fyllas på i snabb takt med företag som ville distribuera varor direkt till slutkonsumenter genom försäljning av varor via internet. Bland företagen på listan fanns såväl nystartade företag som etablerade butiksföretag. Nu verkade det fenomen som Dagens Nyheter skrev om i juni 1995 på allvar ha kommit till Sverige. Men, ingen verkade ha någon överblick. Vad rörde det sig om? Var det dags att lägga ner alla butiker? Var det en modefluga? Vi som arbetade på företaget hade, liksom många andra, svårt att bedöma vad det var som höll på att hända.

Listan över *prospects* krympte snart. Några företag försvann från listan, eftersom de redan blivit kunder. Många företag togs bort från listan eftersom de hade avslutat sin verksamhet. Flera av de företag som hade blivit kunder avslutade snart sin verksamhet medan försäljningsvolymerna för andra kunder ökade i snabb takt. Jag hade under år 2000 mer och mer börjat fundera. Går det att förstå sådana här förändringar? Kommer e-handeln att förändra detaljhandeln och i så fall hur? Jag sökte till forskarutbildningen för att undersöka detta närmare.

Mina forskarstudier inleddes våren 2001 genom att jag deltog i två olika studier som kom att behandla e-handel. Den första studien genomfördes på uppdrag av Svenska Postorderföreningen (SPF). Forskningsprojektet hade som syfte att studera varför postorderförsäljningen i Sverige ökade långsammare än butikshandeln, vilken utveckling som kunde väntas i framtiden och om denna utveckling kunde påverkas.<sup>1</sup> Resultaten presenterades vid seminarium tillsam-

---

<sup>1</sup> Deltagare i forskningsprojektet var sedan tidigare professor Lars Persson, ek.dr Akbar Khodabandehloo, adjunkt Roger Ström och adjunkt Vigo Peterzon.



mans med medlemmar i SPF och två skriftliga rapporter (Persson m.fl., 2001 och Khodabandehloo & Hagberg, 2003).

Ett av de problem som uppstod i studien var att samtidigt som vår studie utgick ifrån begreppet "postorder" som ett samlingsnamn över de företag som var medlemmar i SPF, blev det alltefter som mer och mer tydligt att själva medlemskapet också var en av få saker de här företagen hade gemensamt. Vi hade att göra med en heterogen samling företag (som Clas Ohlson, Ellos, Hööks Hästsport och H&M), vilka skiljde sig åt på de allra flesta tänkbara variabler som gick att jämföra (t.ex. sortiment, internationell verksamhet, storlek, historik och målgrupp). De tabeller och sammanställningar jag hade tagit del av vid min studie i USA 1995 dolde sannolikt en liknande komplexitet.

Den andra studien som jag blev involverad i påbörjades i januari 2001. I projektet studerade vi framväxten av ett specifikt företag, NetOnNet.<sup>2</sup> NetOnNet var ett av många företag som hade startats under 1999 med försäljning av varor via internet. Vi intresserade oss för företagets utveckling i ett tidigt skede. Vi genomförde intervjuer med NetOnNets ledning och anställda och med personer som arbetade på andra företag som NetOnNet samarbetade med. Det gav möjlighet att på ett närmare håll studera framväxten av e-handel utifrån ett specifikt företag, vilket inte på något sätt gjorde fenomenet mindre komplext.

Min studie kom efterhand att få en ny inriktning. Då jag studerat NetOnNet under några månader började företaget erbjuda kunderna försäljning i anslutning till företagets lager i Borås. Under det följande året startades två lagershopar i Sverige; i Borås och Ullared. Samtidigt gav NetOnNet ut en katalog. Jag tyckte mig se ett liknande mönster, med kombination av kataloger, butiker och internet, bland flera av de företag som var medlemmar i SPF.

Parallellt med studien av NetOnNet fortsatte mitt arbete i forskningsprojektet i samarbete med SPF. Vid ett seminarium med med-

---

<sup>2</sup> Deltagare i forskningsprojektet var också professor Anders Edström och doktorand Sara Hjelm.

lemmar i SPF i oktober 2002, fanns också två nya deltagare: NetOnNets vd och marknadschef. NetOnNet var vid den här tidpunkten villkorade medlemmar i SPF. Vad var det som höll på att hända?

När representanter från flera företag (t.ex. NetOnNet, Clas Ohlson och H&M Rowells) började diskutera i termer av multikanaler och att flera företag kombinerade butiker, kataloger och e-handel började jag studera det fenomen som jag kallade framväxten av multikanaler. Jag uppfattade att e-handel som begrepp var på väg bort för att ersättas med begreppet multikanaler eller försvinna under den gemensamma benämningen detaljhandel. Under 2002 hade flera forskningsartiklar kring fenomenet multikanaler också publicerats i forskningstidsskrifter och presenterats vid forskningskonferenser. Som exempel kan nämnas: Nicholson m.fl. (2002) och Wikström m.fl. (2002).

Jag lade fram min planeringsrapport den 3 december 2003 och då var syftet med min studie att förstå hur och varför detaljhandelsföretag använde multikanaler. En central utgångspunkt för min argumentation var att *multikanaler var en ny detaljhandelsform, vilken integrerade butiksbaserad och icke butiksbaserad detaljhandel*. Jag arbetade med att försöka förstå fenomenet multikanaler och letade efter olika sätt att kunna studera det. Vid den forskarkurs i Odense som jag deltog i 2004 hade jag entusiastiskt redogjort för min studie av multikanaler inom detaljhandeln.

Det var mot denna bakgrund jag läste artikeln i Dagens Industri där det framgick att "E-handeln tar revansch..." (DI 2004-06-12). E-handeln verkade ha återuppstått. Jag kunde konstatera att jag hade stiftat bekantskap med flera av de personer och företag som nämndes i artikeln under min resas gång. Kanske hade jag bläddrat vidare i tidningen om det inte hade varit för att jag därigenom nu betraktade det som utsiktslöst att fortsätta studien utifrån det fenomen, multikanaler, som jag under en tid trodde mig ha studerat.

Tidigare under våren hade NetOnNets vd vid ett seminarium vid Högskolan i Borås också angett att NetOnNets ledning inte trodde

på multikanaler. Han menade att någon kanal skulle dominera och att NetOnNet var ett *e-handelsföretag*. Det skulle bli svårt att lägga fram en avhandling om multikanaler om ledningen för det företag som utgjorde mitt huvudfall inte höll med om att företaget var ett fall av multikanaler. Vid en av de tidigare intervjuer jag hade genomfört sa en person i NetOnNets ledning:

Det är jäkligt svårt att teckna ner rutiner och sånt för att det händer hela tiden nya saker. Så i princip, när bläcket har torkat på pappret, så: nej, nu jobbar man inte längre så på kundtjänst. Nu ringer det så mycket så nu måste vi göra på ett annat sätt... Att sätta sig och rita ner det här, det är nästan meningslöst. För det kan vara fråga om, kanske inte veckor, men månader innan det ändrar sig igen.<sup>3</sup>

Han kunde lika gärna ha pratat om mitt avhandlingsprojekt, så som det nu hade utvecklats. Ett stort problem när man studerar förändring är att det man studerar förändras. Konfronterad av artikeln i Dagens Industri bestämde jag mig nu istället för att stanna upp och vända om.

### *E-handelns framväxt: en kort version*

Historier liknande den som jag kunde läsa om i Dagens Industri återfanns i andra tidningar. Inom loppet av en vecka i juni 2004 konstaterades i flera artiklar i affärspressen att e-handeln nu förändrade detaljhandeln. Några år tidigare hade det varit annorlunda. Vid tiden runt millenniumskiftet hade e-handeln varit "uträknad redan innan den kommit igång" (DI 2004-06-12). I artiklarna berättades om att en bubbla hade spruckit (DN 2004-06-12), om konkurser (CS 2004-06-14) och att en krasch hade inträffat (DI 2004-06-12). E-handeln hade då lidit sotsdöden (*Supermarket*, 2004), varit skydd som pesten (DN 2004-06-12) och det hade verkat som om uppblåsta förväntningar spruckit en gång för alla (Afv 2004-06-09).

---

<sup>3</sup> Intervju 2001-03-02

I juni 2004 hade det förändrats. Nu var det istället så att det skedde en "dotcomhype 2.0" (*Afv* 2004-06-09). Enligt artiklarna ljusnade det för e-handeln (*DN* 2004-06-12), e-handeln tog revansch (*DI* 2004-06-12) och det var försäljningsökning (*CS* 2004-06-14). E-handeln började nå den breda massan (*DI* 2004-06-12), var på nytt i ropet (*DI* 2004-06-12), hade rest sig ur askan (*Afv* 2004-06-09), började återhämta sig (*DN* 2004-06-12) och var på uppgång (*DN* 2004-06-12). Men samtidigt rapporterades det att postorderbranschen tog över e-handeln (*Supermarket*, 2004).

De företag som nämndes i anslutning till de ovan refererade artiklarna (t.ex. Cdon, NetOnNet, Adlibris, Bokus, Ginza, Inkclub) verkade ha gått olika vägar för att inkluderas i denna e-handels revansch. De verkade också skilja sig åt när det gällde sortiment, ägande, tillgång till riskkapital, om logistikhanteringen skedde genom outsourcing eller inte, huruvida de var först, när de hade startat, huruvida det fanns fysiska butiker, om de var lokaliserade i Borås, om de hade internationell verksamhet eller om ledningen hade tidigare bakgrund från andra befattningar inom detaljhandeln.

Ett företag som särskilt lyftes fram i de ovan refererade artiklarna var NetOnNet. I tidningen *Supermarket* gick det att läsa att e-handeln dominerades av de traditionella postorderföretagen, men också att "även ett och annat nytt dotcom-företag tar för sig":

[NetOnNet] bildades 1999 bland många andra dotcom-bolag som sökte lyckan i form av handel via Internet. Till skillnad från de flesta överlevde man och mår idag bättre än någonsin. (*Supermarket*, 2004)

I tidningen *Affärsvärlden* gjordes en förteckning över "lönsamma internetbolag" (*Afv* 2004-06-09), där NetOnNet återfanns tillsammans med bland andra Adlibris, Bokus, Cdon, Datorbutiken, Ginza, Inkclub och Lensway. I *Dagens Industri* beskrevs NetOnNet som "dagens klarast lysande e-handelsstjärna i Sverige" (*DI* 2004-06-12) och "börsens senaste kelgris inom näthandeln" (*DI* 2004-06-12).

Vad var det för historia som framträdde genom artiklarna? Vid tiden runt millennieskiftet fanns det stora förväntningar om att e-

handeln skulle förändra detaljhandeln. De etablerade företagen inom detaljhandeln var hotade och anpassning krävdes. Postorderhandel var omodernt. Mängder av nya företag startades och förväntningarna ökade. Investerare var entusiastiska. Media var entusiastiska. När millennieskiftet hade passerat kraschade allt. Investerare försvann. Logistiken fungerade inte. Företagen hade inga kunder. Företagen var okunniga. Företagen var olönsamma. Företagen gick i konkurs. E-handeln var död.

På försommaren några år senare visade det sig att e-handeln hade kommit tillbaka. E-handeln var lönsam och växte kraftigt. E-handeln hade många kunder och inom loppet av några år hade kundernas beteende förändrats. Kunderna hade mognat. Nu behövde de etablerade företagen inom detaljhandeln anpassa sig. Några av de företag som hade startats i samband med millennieskiftet hade lyckats, men samtidigt hade postorderbranschen tagit över e-handeln. Hur hade det här gått till?

Kunde denna förändring beskrivas i termer av försäljningsökning eller förändrade marknadsandelar? När min studie påbörjades hade det för e-handeln så händelserika året 2000 precis avslutats. Det konstaterades att en bubbla hade spruckit och att e-handeln inte hade förändrat detaljhandeln. Enligt Internetindikatorn för det fjärde kvartalet 2000 (Svensk Handel, 2001), som var den statistik över e-handelns omfattning som man hänvisade till på den tiden, uppgick e-handeln då årligen till 8,1 miljarder kronor, vilket motsvarade 2,3% av den totala detaljhandeln.<sup>4</sup> När 2004 var slut konstaterades att e-handeln hade tagit revansch, att e-handeln var en etablerad del av detaljhandeln, att e-handeln växte kraftigt och att detaljhandeln hade förändrats. Enligt e-barometern (HUI, 2005), vilken är den statistik över e-handelns omfattning som man hänvisar till nu-förtiden, uppgick e-handeln under 2004 till 6,8 miljarder kronor, vilket motsvarade 1,6% av den totala detaljhandeln. Varför hävdade man att e-handeln förändrade detaljhandeln just nu?

---

<sup>4</sup> Andelen reviderades förvisso senare till 1,6% (Svensk Handel, 2001c), men det visste vi inte då.

## *E-handel: En detaljhandelsform*

Utifrån historierna i affärspressen verkade det som att e-handeln nu hade blivit etablerad som en detaljhandelsform<sup>5</sup>. Redan vid en snabb genomgång av några tidningar som bevakar detaljhandeln (som *Market*, *Dagens Handel* eller *Dagens Industri*) konfronteras läsaren med olika detaljhandelsformer. Några exempel: supermarkets, varuhus, kedjevaruhus, *category killers*, *hypermarkets*, direkt-handel, torghandel, lågprisvaruhus, ambuleringhandel, fackhandel, postorder, kedjevaruhus, *factory outlets*, stormarknader, trafikbutiker, servicebutiker, livsstilssbutiker, bekvämbutiker.

En del detaljhandelsformer kan man läsa om eller höra talas om vid något enstaka tillfälle, medan andra används för att klassificera företag i den offentliga statistiken, återfinns i läroböcker om detaljhandeln, eller används i teorier om hur detaljhandeln förändras. När sådana detaljhandelsformer nämns så är det ofta i kombination med någon form av handling: de sprids, växer, har problem, stagnerar, minskar, ökar eller, som här: tar revansch. Detaljhandelsformer spelar en särskild roll i etablerade teorier om detaljhandels förändring, vilket jag kommer att behandla mer utförligt i nästa kapitel.

I jämförelse med de tidigare historier jag tagit del av kring detaljhandels förändring så var denna historia annorlunda. I den teori-bildning som jag fram till dess hade tagit hjälp av fick detaljhandelsformer ingen "andra chans". Dessa historier hade handlat om uppgång följt av fall. Den historia som här framträdde indikerade ett omvänt förlopp, ett fall följt av uppgång. De andra historierna

---

<sup>5</sup> Detaljhandelsform används ofta synonymt med detaljhandelstyper, -institutioner, -tekniker eller -format. Bland de olika begrepp som används inom området på engelska finns *retail institutions*, *retailing institutions*, *retail forms*, *retail formats*, *retail techniques*, *retail types* och *types of retailing*. Vanliga indelningar av detaljhandelsformer görs utifrån kriterier som försäljningsformer, ägandeformer, priser eller sortiment. Jag använder genomgående begreppet detaljhandelsform. Genom användningen av detta begrepp avgörs inte på förhand utifrån vilka kriterier denna indelning sker.



handlade om hur nya detaljhandelsformer ersatte gamla. I denna historia fanns för det första inget som uttryckligen hade ersatts, även om det indikerades att etablerade företag nu skulle anpassa sig. För det andra så handlade denna historia om att en äldre detaljhandelsform (postorder) hade tagit över en ny (e-handel). Hur gick det här till egentligen? För att förstå det skulle det krävas en mer omfattande historia.

Min studie har genomförts utifrån en iakttagelse om att etablerade teorier om detaljhandelns förändring så här långt inte tillräckligt har kunnat användas för att förstå framväxten av detaljhandelsformer i ett "tidigt skede". Jag beskriver detta mer utförligt i nästa kapitel. Teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras är omfattande, men däremot är kunskapen om framväxten i tidiga skeden inte lika omfattande. Flera forskare har pekat ut en del av de svårigheter som finns med att studera framväxten av detaljhandelsformer i tidiga skeden. En viktig orsak som angivits är att företag ofta är små och att de inte får uppmärksamhet förrän långt senare. När det gällde e-handeln var detta dock inte fallet, utan e-handeln blev uppmärksammas redan tidigt, såväl bland journalister som bland forskare. Exempel på en annan detaljhandelsform i Sverige som väckte stor medial uppmärksamhet var varuhusedjor (Tempo, Epa, Domus), i samband med omvandlingen av en stor del av stadskärnorna i svenska städer (se t.ex. Fredriksson, 1998). Få, om någon, detaljhandelsform har dock väckt så stor uppmärksamhet i ett tidigt skede som just e-handeln. Genom dessa nya förutsättningar är min ambition därigenom att komplettera den befintliga teoribildningen inom området, med hjälp av teorier från andra områden.

### *Studiens syfte*

Denna studie relaterar till forskningsområdet detaljhandelns förändring som med olika grad av intensitet har utvecklats under snart femtio år. Detta forskningsområde omfattar en mängd olika perspektiv och teorier för att beskriva och förstå hur detaljhandeln för-

ändras. Studien är en del av ett ökat inslag av företagsspecifika fallstudier för att studera och analysera detaljhandelns förändring. Studien är också relaterad till det framväxande området av företagsekonomiska studier utifrån aktör-nätverksansatsen, en ansats som kan komplettera och ibland också utmana tidigare teoribildning om detaljhandelns förändring.

Syftet med denna studie är att genom en fallstudie av NetOnNet beskriva e-handelns framväxt inom svensk detaljhandel och därigenom bidra till förståelse om hur detaljhandeln förändras.

### *Avhandlingens disposition*

I kapitel 2 behandlar jag tidigare studier av detaljhandelns förändring som jag tagit hjälp av i min studie. I kapitel 3 beskriver jag studiens utgångspunkter och tillvägagångssätt. Jag beskriver mitt konstruktivistiska perspektiv och den ansats jag har valt: aktör-nätverksansatsen, samt de analytiska begrepp som används i studien. I kapitel 4-9 avrapporteras studien i form av en historia. Varje kapitel avslutas med en diskussion utifrån de analytiska begrepp som används i studien. I kapitel 10 görs en sammanfattande analys av studiens resultat. I Appendix beskrivs hur studien har genomförts.



## Kapitel 2 – Forskning om detaljhandelns förändring

It has often been said that the only constant in retailing is change... and retail change, if never a burning issue, has been a constant feature of marketing thought. (Stephen Brown, 1987:5)

Att detaljhandeln är i ständig förändring är inte något särskilt nytt eller originellt påstående. Paul H. Nystrom skrev de första läroböckerna om detaljhandeln i mitten av 1910-talet.<sup>6</sup> I den tredje utgåvan av *Economics of Retailing* som utkom 1930 skrev han att sedan den första upplagan gavs ut så hade det skett så stora förändringar i detaljhandeln att han, så när som på någon enstaka mening, hade fått skriva om hela boken. Enligt McNairs (1958) artikel *Significant Trends and Developments in the Postwar Period* så verkar den period som Nystrom beskrev ha varit rena stiltjen jämfört med de förändringar som sedan skedde. Enligt McNair hade förändringarna inom detaljhandeln aldrig varit så omfattande och tydliga som efter andra världskriget. Och i en nutida lärobok om detaljhandeln (Gilbert, 1999) så anses förändring inte bara vara konstant i detaljhandeln utan det verkar också som förändringstakten ökar.

Trots dessa iakttagelser om detaljhandelns kontinuerliga förändring, så finns det ett återkommande inslag i läroböcker om detaljhandeln, nämligen ett inslag om detaljhandelsformer. Även om de detaljhandelsformer som omnäms i läroböckerna kan variera över tid, så är det många detaljhandelsformer som finns med i utgåva efter utgåva, decennium efter decennium. Ett annat ofta återkommande inslag i läroböckerna berör hur sådana detaljhandelsformer förändras. De flesta läroböcker om detaljhandeln sedan 1960-talet innehåller ofta ett särskilt kapitel eller avsnitt om olika perspektiv

---

<sup>6</sup> Nystrom gav ut boken *Retail Selling and Store Management* (1913). Boken *The Economics of Retailing* utkom i första upplagan 1915 och den andra upplagan utkom 1919.

och teorier för att beskriva hur detaljhandelsformer förändras; till exempel Gist (1968), Mason & Mayer (1981), Levy & Weitz (2001) och McGoldrick (2002).

Det har också gjorts mer omfattande litteraturgenomgångar; som exempelvis Mårtensons doktorsavhandling *Innovations in Multi-national retailing: Ikea on the Swedish, Swiss, German and Austrian Furniture Markets* (1981) och Stephen Browns artikel *Institutional change in retailing: a review and synthesis* (1987)<sup>7</sup>.

Den teoribildning som jag inledningvis behandlar i detta kapitel har varit inriktad på att beskriva och förstå hur detaljhandelsformer förändras. Jag argumenterar för att det är särskilt angeläget att studera detaljhandelns förändring genom att studera framväxten av detaljhandelsformer i tidiga skeenden. Med hjälp av tidigare teoribildning identifieras mer specifika frågor för studien. Därigenom visar jag också hur denna studie förhåller sig till tidigare teoribildning inom området.

### ***Teorier om hur detaljhandelsformer förändras***

Teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras har varit omfattande från slutet av 1950-talet till och med mitten av 1990-talet. Att denna forskning varit omfattande är lätt att förstå, eftersom redan Schumpeter (1947) hävdade att den viktigaste konkurrensen inom detaljhandeln var konkurrensen mellan olika detaljhandelsformer (i Palamountain, 1955). Enligt Levy m.fl. (2005) har denna forskning dock inte varit lika omfattande under det senaste decenniet och författarna efterfrågade fler studier av hur detaljhandelsformer uppstår och förändras. Även om detta gäller teorier om hur detaljhandelsformer förändras, så kan det dock inte sägas gälla den forskning som varit inriktad på företagsspecifika fallstudier av detaljhandelns förändring. Det ökade inslaget av företags-

---

<sup>7</sup> Brown har gjort liknande genomgångar i andra artiklar: *The Wheel of the Wheel of Retailing* (1988) och *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory* (1991).

specifika fallstudier var under slutet av 1980-talet också en utveckling som förespråkades av forskare inom området. I den fortsatta presentationen av teorier om hur detaljhandelsformer förändras följer jag Browns (1987) indelning i cykliska teorier, konfliktteorier och omgivningsinriktade teorier.

## Cykliska teorier

Teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras inleddes med teorin *wheel of retailing*. Startpunkten var ett bokkapitel av Malcolm P. McNair (1958)<sup>8</sup> och teorin vidareutvecklas sedan av bland annat Hollander (1960) och Gist (1968). Teorin har givit upphov till omfattande forskning och har applicerats på en mängd olika fall, samtidigt som teorin har vidareutvecklats i en mängd avseenden. De teorier som har utvecklats inom området innehåller ofta kritik av *wheel of retailing* och har medfört andra perspektiv och metaforer för att förstå hur detaljhandeln förändras.

Liksom den efterföljande teoribildningen har *wheel of retailing* utvecklats till en teori om hur detaljhandelsformer förändras, vilka enligt denna teori förändras enligt ett specifikt mönster. *Wheel of retailing* beskrivs i senare litteraturgenomgångar och läroböcker utifrån tre faser: inträdesfas, uppgraderingsfas och sårbarhetsfas.<sup>9</sup> I den första faser är detaljhandelsformen innovatör, i uppgraderingsfasen blir den traditionell och i sårbarhetsfasen blir den mogen. I den första faser kännetecknas detaljhandelsformen av låg status, låga priser, minimal service, enkla anläggningar och begränsat sortiment. I uppgraderingsfasen blir anläggningarna mer utvecklade, servicen högre, lägena dyrare, priserna högre och sortimentet utökad. I sårbarhetsfasen kännetecknas detaljhandelsformen av administrativ överbyggnad, konservatism och minskande avkastning.

---

<sup>8</sup> Bokkapitlet var baserat på en föreläsning av McNair året dessförinnan och han hade i en tidigare artikel (1931) skisserat ett liknande mönster.

<sup>9</sup> T.ex. Brown (1987), Brown (1988), Brown (1991), McGoldrick (2002) och Levy & Weitz (2001).



De tre faserna passeras i denna ordning för respektive detaljhandelsform. I sårbarhetsfasen utmanas dessutom detaljhandelsformen av andra detaljhandelsformer, vilka går igenom samma fasor. Genom denna upprepning bildas ett cykliskt mönster. Teorin illustreras ofta i formen av ett hjul för att indikera detta cykliska mönster.

Liknande mönster av upprepning återfinns i andra teorier som har utvecklats utifrån en kritik av *wheel of retailing*. En kritik har varit att *wheel of retailing* inte har kunnat appliceras på sådana detaljhandelsformer som inte initialt varit baserade på låga priser (Brown, 1995). *Retail accordion* (Hollander, 1966) respektive *general-specific-general cycle* (Gist, 1968) beskriver istället förändring utifrån förändringar i sortimentet, där det hävdas att det sker en pendlande rörelse mellan detaljhandelsformer med brett sortiment respektive specialiserat sortiment.

En annan teori som indikerar ett liknande mönster är *retail life cycle* (Davidson m.fl., 1976). Enligt denna teori genomgår detaljhandelsformer en utveckling i fyra distinkta stadier: innovation, tillväxt, mognad och nedgång. Denna teori är mer uttalat deterministisk i meningen att dessa stadier är ödesbestämda och teorin inkorporerar också element från den biologiska metafor som använts i omgivningsorienterade teorier, vilka beskrivs nedan. Det har utvecklats flera teorier som är baserade på liknande mönster utifrån någon aspekt som *wheel of retailing* inte förmår hantera.

Levy m.fl. (2005) beskrev hur detaljhandelsformer förändras utifrån konceptet *big middle*. Detta utvecklingsmönster innebär inte att samtliga steg nödvändigtvis passeras för en viss detaljhandelsform eller i en viss ordning. Enligt författarna tenderar detaljhandelsformer att inledningsvis vara antingen innovativa eller lågprisorienterade. Genom denna orientering riktar de sig mot specifika kundsegment på marknaden (baserat på lågt pris och lågt värde respektive högt pris och högt värde). I takt med att fler och fler söker skal fördelar i form av ökade volymer tenderar de att rikta sig mot ett större kundsegment, vilket representeras av *big middle*. Ett ytterligare steg är att detaljhandelsformer som är innovativa, lågpris-

orienterade eller befinner sig i *big middle* kan röra sig mot en annan riktning: *in-trouble*. Detaljhandelsformer som befinner sig i denna position kan antingen utvecklas mot att återigen bli innovativa eller lågprisorienterade eller hamna i ett slutsteg: *exit retailing*. Författarna gav flera exempel på hur olika detaljhandelsformer befunnit sig i dessa olika steg under de senaste decennierna.

### **Konfliktteorier**

Det finns även teorier som tar utgångspunkt i konflikter mellan detaljhandelsformer och den mest kända av dessa teorier baseras på ett dialektiskt perspektiv. Gist (1968) hävdade att nya detaljhandelsformer uppstår genom konflikter mellan tidigare detaljhandelsformer. Denna förändringsprocess illustreras genom en konflikt mellan en detaljhandelsform (tes) och en annan detaljhandelsform (antites) som i något avseende skiljde sig från varandra. Resultatet av konflikten dem emellan var en ny detaljhandelsform (syntes), som innehöll element från såväl tesen som antitesen.

### **Omgivningsinriktade teorier**

Flera teorier har utvecklats utifrån biologiska metaforer och det öppna systemperspektivet. Dessa teorier har ofta utgått från kritik av de cykliska teorierna; som till exempel att de är deterministiska, är baserade på slutna system och att inte någon hänsyn tas till omgivningen. De teorier som utvecklats utifrån detta perspektiv har också i varierande omfattning varit baserade på en biologisk metafor och begreppsapparat.

Gist (1968) och Dreesmann (1968) utvecklade tidigt begrepp för att studera hur detaljhandelsformer förändras utifrån biologiska metaforer. Under 1980- och 1990-talet har nya teorier om hur detaljhandelsformer förändras framförallt varit baserade på det öppna systemperspektivet; bland annat Markin & Duncan (1981), Etgar (1984), Meloche m.fl. (1988), Roth & Klein (1993), Evans m.fl. (1993).

De teorier som har refererats ovan har också givit upphov till flera kombinationer varigenom nya teorier utvecklats som inkorporerar flera av de tidigare teorierna (Brown, 1987). I flera fallstudier har också olika teorier kombinerats för att tolka specifika fall av detaljhandelns förändring. Exempel på sådana fallstudier som varit inriktade på specifika detaljhandelsformer är Bucklins (1983) studie av varuhus i USA, Appels (1972) studie av supermarkets i USA, Coopey m.fl. (1999) studie av postorder i Storbritannien och Coles (1999) studie av varuhus i Tyskland.

I de tidigare litteraturgenomgångar som har gjorts har ett antal problem pekats ut kring teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras. Huvudpunkterna i kritiken är att teorierna ofta har universella anspråk, att de förutsätter fullständiga förlopp, att de är deterministiska och att de beskriver aggregerade mönster snarare än processer. Kritiken mot att teorierna gjort anspråk på att vara universellt giltiga har särskilt riktats mot *wheel of retailing*. Som jag kommer att beskriva längre fram i detta kapitel fanns det inga sådana anspråk hos McNair (1958), utan detta har senare tillskrivits teorin.

Teorierna skildrar utveckling av detaljhandelsformer under lång tid men är begränsade när det gäller att förstå samtida förändring (Reynolds m.fl., 2007). Teorierna har ofta varit baserade på fullständiga förlopp och kan ofta användas först när en historisk process har kommit till sitt slut. När det gäller två av de mest använda teorierna; *wheel of retailing* och *retail life cycle* kan också kritik mot teorierna avfärdas med att det cykliska mönstret ännu inte blivit komplett. En ytterligare kritik har varit att teorierna är deterministiska, det vill säga att de beskriver ett förlopp som är oundvikligt. Roth & Klein (1993) påpekade att de teorier som utgår från öppna systemperspektivet har utvecklats utifrån en kritik av de deterministiska inslagen i de cykliska teorierna. Trots detta hävdade de att teorier som utvecklats utifrån det öppna systemperspektivet också har haft deterministiska inslag, då de så starkt betonat omgivningens påverkan.

En annan kritik av teoribildningen har varit att eftersom teorierna behandlar hur detaljhandelsformer förändras har de varit baserade på aggregerade mönster, men att vi inte vet tillräckligt om de processer genom vilka mönstren uppkommer (Brown, 1991). Utifrån denna kritik har det förespråkats ett större inslag av företagsspecifika fallstudier (Savitt, 1984; Brown, 1987; Brown, 1991 och McGoldrick, 2002) för att förstå hur detaljhandeln förändras.

Även om företagsspecifika fallstudier tidigare utgjort ett betydande inslag i teoriutvecklingen inom området så har det blivit ett än mer vanligt inslag under senare år. De teorier som refereras till ovan har med varierande framgång kunnat användas för att tolka specifika fall. Teorierna har ibland kombinerats och vidareutvecklats, men har också inneburit nya perspektiv för att tolka konkreta fall. Exempel på företagsspecifika fallstudier av detaljhandels förändring är Howers studie av Macy's (1943), Emmet & Jeucks (1950) studie av Sears, Roebuck & Company, Savitts (1984) studie av Comet Radiovision Ltd. och Sparks (2001) studie av Argos.

### *Forskning om detaljhandels förändring i Sverige*

Huvuddelen av den svenska forskningen om detaljhandels förändring (liksom övrig forskning om detaljhandel i Sverige) har omfattat dagligvaruhandeln. Den svenska forskningen om detaljhandeln sker dels vid högskolor och universitet och dels vid forskningsinstitut (för en översikt över forskning om detaljhandeln i Sverige, se Bergström m.fl., 2004) En stor del av forskningen om detaljhandeln i Sverige bedrivs av forskare verksamma vid Handels Utredningsinstitut (HUI). Forskningen vid HUI rapporteras dels i form av statistiska publikationer (som *Branschfakta* och *Handels struktur och utveckling*) och forskningsrapporter. Flera av de forskningsrapporter som publicerats av HUI har också omfattat e-handeln, till exempel Karp (1999); Hedlund (2003); Arnberg & Hedlund (2005).

Flera studier har varit inriktade på specifika tekniker och teknologier som haft särskild betydelse för detaljhandelns utveckling och utbredning: självbetjäning, prisstandardisering, blockbildning och bruttoprisförbud. Forskning om detaljhandelns förändring sker bland annat inom nationalekonomi (t.ex. Svensson, 1998), ekonomisk historia (t.ex. Kylebäck, 2004), etnologi (t.ex. Fredriksson, 1998) och företagsekonomi. I den text som följer kommer jag att referera till sex studier inom företagsekonomi som på olika sätt behandlat detaljhandelns förändring.

### **Kombinerad modell**

Exempel på studier där de ovan nämnda teorier om hur detaljhandelsformer förändras har kombinerats och vidareutvecklats är Mårtenson (1981) och Nyberg (1998). Mårtenson (1981) utvecklade i sin fallstudie av Ikeas inträde på den svenska, schweiziska, tyska och österrikiska marknaden *the combined dynamic model*. Modellen är en kombination och vidareutveckling av *retail life cycle* (som i hennes fall avser innovatören, Ikea) och *crisis change model* (som används för att beskriva konkurrenterna). *Crisis change model* hade tidigare utvecklats av Fink m.fl. (1971) och Stern & ElAnsary (1977). Enligt Mårtenson kan *combined dynamic model* användas för att beskriva situationer där en innovatör etablerar sig på marknaden och hon ansåg att den var särskilt användbar när innovatören etablerar sig på en mogen marknad och där de befintliga aktörernas försäljning minskar beroende på innovatören. Mårtensons studie var ett tidigt exempel på det ökade inslaget av företagsspecifika fallstudier för att vidareutveckla teorier om hur detaljhandelsformer förändras.

### **Evolutionärt perspektiv**

Nyberg (1998) studerade införandet av självbetjäning och kanalintegration inom svensk dagligvaruhandel i sin doktorsavhandling *Innovation in distribution channels: an evolutionary approach*. Hon använde sig av ett evolutionärt perspektiv för att analysera förändring

och innovation i distributionskanalen och beskrev denna process i biologiska termer.

### **Industriella nätverksansatsen**

En ansats som använts i svenska studier av detaljhandelns förändring är den industriella nätverksansatsen (Elg & Johansson, 1992 och Ossiansson, 1997). Elg & Johansson (1992) studerade introduktion och spridning av ett beslutsinstrument inom dagligvarubranschen och samspelet mellan branschens struktur och företagens agerande utifrån den industriella nätverksansatsen. Ossiansson studerade i sin doktorsavhandling *Nätverk i förändring: en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer* (1997) relationer mellan svenska dagligvarukedjor (KF, Hemköp, D-gruppen och ICA) och deras leverantörer. Hon använde sig av den industriella nätverksmodellen (aktörer, aktiviteter, resurser) och identifierade olika stadier av förändring i dimensionerna positions-, relations- och aktivitetsförändring.

Den industriella nätverksansatsen utvecklades under 1980-talet inom marknadsföring och inkluderade teorier från nationalekonomi, sociologi och organisationsteori. Ansatsen utvecklades inledningsvis till stor del i Sverige, framförallt av forskare vid Uppsala Universitet, och har sedan utvecklats i ett internationellt samarbete mellan forskare inom IMP-gruppen (*Industrial Marketing and Purchasing Group*). Forskare inom denna gruppering har använt sig mycket av deskriptiva fallstudier. Inledningsvis användes interaktionsansats som betonade långsiktiga utbytesrelationer mellan organisationer som byggde på ekonomiska och sociala interaktionsepisoder mellan organisationer och människor. Efterhand flyttades fokus till den kontext i vilken interaktionerna ägde rum, och relationerna kom allt mer att betraktas i termer av nätverk av relationer. I ansatsen används metaforen *nätverk* för att beskriva hur olika entiteter är kopplade till varandra.

En ofta använd modell inom den industriella nätverksansatsen innehåller tre olika element (aktörer, aktiviteter och resurser) som är relaterade till varandra i en övergripande nätverksstruktur. Aktörer är de som utför aktiviteter och/eller kontrollerar resurser; i aktiviteterna används resurser för att förändra andra resurser och resurser är de medel som aktörer använder när de utför aktiviteter (Håkansson & Johanson, 1992). Aktörer kan vara individer, grupper, delar av företag, företag eller grupper av företag. Aktörer utför och kontrollerar aktiviteter, de utvecklar relationer med varandra genom utbytesprocesser, deras aktiviteter baseras på kontroll över resurser, de är målorienterade (och det generella målet är att utöka sin kontroll över nätverket) och de har olika kunskap om aktiviteter, resurser och andra aktörer i nätverket. Modellen kan bland annat användas för att studera stabilitet och förändring i distributionskanaler (Gadde & Håkansson, 1992).

Den industriella nätverksansatsen utgår från en annan syn på omgivningen än det öppna systemperspektivet. Istället för en abstrakt omgivning som utgörs av en uppsättning faktorer (som t.ex. ekonomiska, tekniska och politiska faktorer) så analyseras förbindelser mellan ett företag och andra identifierbara och relevanta motparter (Håkansson & Snehota, 1989). Detta beskrivs som ett nätverk av förbindelser mellan aktörer. Mellan sådana aktörer finns det ett ömsesidigt beroende.

Det perspektiv som har utvecklats inom den industriella nätverksansatsen har haft stor betydelse för teoriutveckling inom marknadsföringsområdet. Särskilt användbart har detta perspektiv varit för att analysera situationer med (relativt) stabila relationer mellan företag, där det finns inslag av samarbete och långsiktighet. I de ovan refererade studierna (Elg & Johansson, 1992; Ossiansson, 1997) har detta perspektiv till exempel varit mycket användbart för att studera förändring i befintliga nätverk.

## **Kulturperspektiv**

En annan studie som i likhet med Mårtenson (1981) behandlar Ikea i en internationell kontext är Salzers avhandling *Identity Across Borders* (1994). Salzer genomförde en studie av Ikea med etnografisk inriktning som betydde att hon gjorde utförliga observationer i butiker i Sverige, Kanada och Frankrike. Denna studie var inte explicit orienterad mot detaljhandelns förändring, men utifrån ett kulturperspektiv studerade Salzer processer av identitetskonstruktion bland Ikeas anställda och hur Ikeas identitet konstruerades och rekonstruerades i tid och rum.

## **Aktör-nätverksansatsen**

Kjellberg (2001) studerade i sin doktorsavhandling *Organisation Distribution: Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution 1940-1960* framväxten av Hakonbolaget (föregångaren till ICA) och hur man via ett gemensamt inköpsbolag försökte organisera de enskilda detaljhandlarna. Kjellberg gjorde också en omfattande beskrivning av framväxten av det så kallade bruttoprisförbudet som var intimt kopplat till Hakonbolagets framväxt. I sin studie använde han en vokabulär som utvecklats med inspiration från studier inom aktör-nätverksansatsen.

Den ansats som Kjellberg använde utgår från ett konstruktivistiskt perspektiv, med antagande om att förändring är en ständigt pågående process. Aktörer, egenskaper och gränser är resultat av sådana ständigt pågående processer och de utgör inget i sig själva, utan uppkommer i relation till varandra. Enligt Kjellberg lämpar sig detta perspektiv för att studera förändringsprocesser, eftersom det varken bestämmer en "analysnivå" eller definierar aktörer på förhand, vilket är särskilt betydelsefullt för att kunna studera förändring. Kjellberg hävdade dessutom att förändringsprocesser bör betraktas som försök att stabilisera specifika tillstånd och att det är stabilitet snarare än förändring som behöver förklaras.



Aktör-nätverksansatsen har vissa likheter med den industriella nätverksansatsen, men också flera skillnader. Aktör-nätverksansatsen är liksom den industriella nätverksansatsen inriktad på deskriptiva fallstudier. Liksom i den industriella nätverksansatsen bestäms inte omgivningen på förhand utifrån en uppsättning faktorer i omgivningen, utan studeras i termer av nätverk. Bägge ansatserna utgår från förbindelser som beskrivs utifrån en nätverksmetafor och sådana förbindelser avgränsas inte på förhand av organisatoriska gränser.

En viktig skillnad mellan dessa två ansatser är synen på aktörer (Kjellberg, 2001). I den industriella nätverksansatsen kan aktörer vara individer, grupper av individer, delar av företag, företag eller grupper av företag. I ansatsen bestäms på förhand vilka som är aktörer och sedan studeras förbindelser dem emellan i termer av nätverk. I aktör-nätverksansatsen fastställs inte aktörerna på förhand, utan vilka som blir aktörer kan variera i det fall som studeras. I aktör-nätverksansatsen betraktas själva *aktörer som nätverk av förbindelser* och syftet med denna ansats är att studera hur sådana förbindelser uppkommer, stabiliseras eller förstörs.

Efter att översiktligt ha beskrivit tidigare forskning om detaljhandelns förändring kommer jag i nästa avsnitt att beskriva hur jag har tagit hjälp av tidigare studier för utformning av min studie. Jag kommer därefter att med utgångspunkt från tidigare teoribildning också att identifiera mer specifika frågor.

### ***Att studera framväxten av en detaljhandelsform***

Som jag beskrev tidigare i detta kapitel har teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras utvecklats utifrån en kritik av *wheel of retailing*. Samtidigt har teoribildningen kritiserats för att vara inriktad på generella mönster snarare än processer som potentiellt kan resultera i sådana mönster. För att studera sådana processer är det enligt min mening särskilt intressant att studera förändring i "tidiga" skeden och mer uppmärksamhet bör riktas mot hur detalj-

handelsformer *uppkommer*. Andra forskare har också pekat på att förändring är särskilt påtaglig i tidiga skeden. Dreesmann (1968) pekade på att själva tillblivelsen av en detaljhandelsform ofta sker under dramatiska former, vilket han formulerade utifrån sin biologiska metafor:

... in the past every new form has come into being in a comparatively short period, during which the separate species has obtained its characteristics of function and form. During this "mutation" period the developments were fast and violent, unexpected and revolutionary; the imprints proved to be of lasting importance. After such a creation of a new species, its further development mostly has proceeded at a much slower pace. (s.64)

Varför har då inte mer forskning kring detaljhandels förändring varit inriktad på sådana tidiga skeden? En förklaring som angivits är att det ofta har varit svårt att studera förändring i tidiga skeden. I *retail life cycle* som innehåller fyra steg, utgörs det första steget av innovation. Enligt upphovsmännen är detta det mest spännande stadiet. Ett problem som uppstår för observatören är ofta att företagen initialt är små. Företagen får vanligen inte någon större uppmärksamhet innan de har nått nästa steg, tillväxtstadiet (Davidson m.fl., 1976), vilket ofta utgjort ett hinder. Det gäller dock inte e-handels framväxt, eftersom både journalister och forskare riktat uppmärksamhet mot e-handeln i tidigt skede. Detta innebär en möjlighet att studera denna process mer utförligt.

Men kan *wheel of retailing* användas för att förstå framväxten av detaljhandelsformer i tidiga skeden? Stephen Brown analyserade *wheel of retailing* i flera artiklar (1987, 1988, 1990, 1991). I en senare analys av *wheel of retailing* gjorde Brown (1995) iakttagelsen om att varje försök att utmana teorin skulle bidra till att bevara den och att det enda motståndet mot teorin skulle vara att ignorera den.<sup>10</sup> Istället för att ignorera teorin ska jag titta närmare på den tidiga utveck-

---

<sup>10</sup> För en del av Stephen Browns nuvarande skrifter om postmodern marknadsföring, se [www.sfxbrown.com](http://www.sfxbrown.com)

lingen av teorin. Teorin utvecklades inledningsvis i ett bokkapitel av McNair (1958) och omarbetades två år senare av Hollander (1960).

### **Att börja med en idé**

Hollanders artikel *The Wheel of Retailing* (1960) var en kritik av McNair (1958). Hollander formulerade *wheel of retailing* i termer av en hypotes som löd:

... new types of retailers usually enter the market as low-status, low-margin, low-price operators. Gradually they acquire more elaborate establishments and facilities, with both increased investments and higher operating costs. Finally they mature as high-cost, high-price merchants, vulnerable to newer types who, in turn, go through the same pattern. (Hollander, 1960:37)

Hollander hade i sin kritik av McNair (1958) intresserat sig för hypotesens generaliserbarhet. Han ställde sig frågan om den var giltig för all detaljhandel under alla omständigheter. Han ställde också frågan hur väl den beskrev utvecklingen för amerikansk detaljhandel. Den tredje frågan som han var intresserad av var vad som orsakade sådana hjulliknande mönster av förändring för detaljhandelsformer.

Enligt Hollander så var hypotesen inte giltig för all detaljhandel, men den verkade beskriva ett ganska vanligt mönster i industrialiserade, växande ekonomier. När det gällde frågan om de hjulliknande förändringarna så var detta intresse riktat mot hur det kom sig att kostnaderna ökade. Frågorna om teorins generaliserbarhet och orsakerna till de ökade kostnaderna har varit det huvudsakliga intresset för den därpå följande användningen och vidareutvecklingen av teorin, vilken varit mycket omfattande (Brown, 1987). Hollander (1960) menade att *wheel of retailing* gällde detaljhandelsformer och inte enskilda företag. Det medförde att teorin därefter kom att handla om hur detaljhandelsformer förändras efter

att ha blivit etablerade. Detaljhandelsformer har sedan dess som sagt haft en central roll i den fortsatta teoribildningen.

Frågan om huruvida *wheel of retailing* endast gällde detaljhandelsformer kom åter att aktualiseras i en debatt mellan Hollander och Savitt (Hollander, 1986 och Savitt, 1986). Starten på debatten var att Savitt (1984) hade applicerat *wheel of retailing* i sin studie av företaget Comet Radiovision Ltd. Savitt hävdade att för att teorier om detaljhandelns förändring skulle vara mer värdefulla skulle mer uppmärksamhet riktas mot specifika företag. Han hävdade att befintliga teorier var baserade på generella observationer, utan att ta hänsyn till specifika situationer. Han argumenterade för att det behövdes fler fallstudier av specifika företag för att utveckla teorier om detaljhandelns förändring.

Hollander (1986) upprepade att *wheel of retailing* gäller detaljhandelsformer<sup>11</sup> och inte enskilda företag. Han förnekade inte vikten av ett ökat inslag av företagsspecifika fallstudier, men menade samtidigt att det krävde ett mer omfattande datamaterial än vad Savitt (1984) hade använt. Genom detta skulle det också gå att förstå huruvida ett företag var representativt eller atypiskt för en viss "kategori av företag". Savitt (1986) svarade att kategorierna utgjordes av enskilda företag och om dessa var representativa för en detaljhandelsform så borde vi kunna utveckla vår kunskap genom att studera dessa.

Men om vi går tillbaka till den tid i vilken *wheel of retailing* utvecklades, så finns det flera skillnader mellan McNairs (1958) och Hollanders (1960) beskrivning. Hollander (1960) hade gjort om *wheel of retailing* så att den skulle passa hans kritik och det var flera transformationer som McNairs teori genomgick. Hollander hade utelämnat stora delar av McNairs beskrivning som berörde sådant som hade utspelat sig innan detaljhandelsformer hade blivit etablerade. McNairs berättelse började med att någon fick en idé och

---

<sup>11</sup> Hollander använde begreppet "types".

inkluderade sedan innovatörer, företag, investerare, allmänhet och konkurrenter:

1	What are the dynamics of the institutional changes which we can see taking place? It seems to me that there is a more or less definite cycle in American distribution. The wheel always revolves, sometimes slowly, sometimes more rapidly, but it does not stand still.
2	The cycle frequently begins with the bold new concept, the innovation. Somebody gets a bright new idea.
3	There is a John Wanamaker, a George Hartford, a Frank Woolworth, a W.T. Grant, a General Wood, a Michael Cullen, a Eugene Ferkauf.
4	Such an innovator has an idea for a new kind of distributive enterprise.
5	At the outset he is in bad odor, ridiculed, scorned, condemned as "illegitimate." Bankers and investors are leery of him.
6	But he attracts the public on the basis of the price appeal made possible by the low operating costs inherent in his innovation.
7	As he goes along he trades up, improves the quality of his merchandise, improves the appearance and standing of his store, attains greater respectability.
8	Then, if he is successful, comes the period of growth, the period when he is taking business away from the established distribution channels that have clung to the old methods.
9	Repeatedly something like this has happened in American distribution. The department stores took it away from the smaller merchants in the cities in the late 19 <sup>th</sup> and early 20 <sup>th</sup> century; the original grocery chains took it away from the old wholesaler-small-retailer combination; the supermarkets then began taking it away from the original grocery chains to the extent that the latter had to climb on the supermarket bandwagon. And today the discount houses and the supermarkets are taking it away from the department stores and variety chains.
10	During this process of growth the institution rapidly becomes respectable in the eyes of both consumers and investors, but at the same time its capital investment increases and its operating costs tend to rise.
11	Then the institution enters the stage of maturity. It has a larger physical plant, more elaborate store fixtures and displays, and it undertakes greater promotional efforts. At this stage the institution finds itself competing primarily with other similar institutions rather than with old-line competitors.
12	The maturity phase soon tends to be followed by topheaviness, too great conservatism, a decline in the rate of return on investment, and eventual vulnerability. Vulnerability to what? Vulnerability to the next revolution of the wheel, to the next fellow who has a bright idea and who starts his business on a low-cost basis, slipping in under the umbrella that the old-line institutions have hoisted.

**Figur 1 McNairs beskrivning av *wheel of retailing* (1958:22-23). Denna har transformerats till en numrerad tabell för att underlätta referenser i den fortsatta texten.**

Även om McNairs beskrivning hade en tidigare startpunkt var det svårt att utifrån denna beskrivning förstå hur framväxten av detaljhandelsformer gick till. Efter inledande svårigheter för innovatörer så uppstod detaljhandelsformer om de var framgångsrika, men denna transformation beskrevs inte mer utförligt än så. Vad som var särskilt gåtfullt är den transformation genom vilken "någon med en idé" (rad 2), blir "han" (rad 5-8) samtidigt som andra enheter tillkommer (rad 4-8) sedan transformeras till en "institution"<sup>12</sup> (rad 10). En ledtråd ges genom att "han" måste vara framgångsrik (rad 8) för att så ska ske. Genom denna transformation blir allmänheten (rad 6) kunder (rad 10) och de misstänksamma investerarna (rad 5) ändrar uppfattning (rad 10).

I Hollanders (1960) omarbetning försvann idéerna, innovatörerna, företagen, bankirerna, investerarna, allmänheten och konkurrenterna. Hollanders omvandling innebar att de försök som skildrades också behövde lyckas för att teorin skulle vara giltig. Jag tänker gå tillbaka till McNair (1958) och med hans teori som inspiration studera framväxten av en detaljhandelsform genom att följa en idé.

### **Ansats för att följa en idé**

För att kunna studera hur detaljhandelsformer uppkommer har jag funnit aktör-nätverksansatsen särskilt användbar. Kjellberg (2001) menade baserat på Latour (1996) att vid studier av förändring så kan *handlande enheter* av olika slag uppkomma i olika former och variera över tid. Det betyder att jag inte på förhand bestämmer en "analysnivå" (i form av individer, företag eller detaljhandelsformer) utan tillåter variationer dem emellan.

---

<sup>12</sup> Begreppet "institution" som användes på rad 10-12 ovan har använts på många olika sätt inom forskningsområdet, vilket givit upphov till mer förvirring än klarhet (Brown, 1988). Även i McNairs användning av begreppet kan tolkas på flera sätt baserat på de exempel han angav (rad 9) respektive konkurrens mellan "liknande institutioner" (rad 11). Genom de exempel han angav (rad 9) använder jag istället begreppet detaljhandelsform.

I likhet med McNair (1958) kommer jag att följa en idé och dess transformation och tillåta att andra handlande enheter (som innovatörer, bankirer, investerare, allmänhet, detaljhandelsformer) inkluderas. Jag studerar det nätverksbygge genom vilka de förbinds med varandra utan att på förhand avgöra vilka som inkluderas eller exkluderas.

I studien rekonstrueras ett förlopp som påminner om McNairs genom att följa en idé (NetOnNet) och framväxten av en detaljhandelsform (e-handeln). Mitt tillvägagångssätt skiljer sig dock i flera avseenden från McNairs, inte minst för att jag vill försöka förstå några av de gåtor (i Browns, 1991, formulering) som hans berättelse innehöll. För det första utgick McNair från *någon* med en idé. Jag betraktar denna process i ett mer kollektivt avseende. Om det var så att e-handels framväxt var ett direkt resultat av *en* individ med *en* idé så är det så här långt en mycket väl bevarad hemlighet som åtminstone min studie inte kommer att bringa någon klarhet i. För det andra så kan man utifrån mitt perspektiv inte på förhand avgöra om det är en bra eller dålig idé, om den är ny eller gammal, utan det avgörs först senare. För det tredje betraktar jag idéer som unika i någon mening, samtidigt som de bygger på tidigare idéer, vilket också har påpekats av många andra som studerat detaljhandels förändring (se kommande avsnitt).

Jag kommer att beskriva aktör-nätverksansatsen mer utförligt i nästa kapitel. I nästa avsnitt kommer jag att beskriva mer specifika frågor som jag har identifierat med hjälp av tidigare teoribildning om detaljhandels förändring.

### ***Vägledande frågor från tidigare studier***

I detta avsnitt behandlar jag frågor som inspirerats av tidigare teoribildning och som varit vägledande för min studie. Jag har delat in dessa frågor i tre huvudområden, även om frågeställningarna i flera avseenden är sammanlänkade.

## Hur vet man vilken detaljhandelsform det är man studerar?

Jag har så här långt argumenterat för att det är viktigt att studera framväxten av en detaljhandelsform i ett tidigt skede. Men, hur vet man om det är en ny detaljhandelsform man studerar och vilken det i så fall är fråga om? Flera forskare har hävdat att nya detaljhandelsformer bygger på tidigare former. Upphovsmännen till *retail life cycle* menade att detta gör det svårt att bestämma när en ny detaljhandelsform har uppstått:

It is difficult to pinpoint the exact year in which a particular retail institution was established, since most innovations have important historical antecedents that can be traced back to the very beginnings of commerce. (Davidson m.fl., 1976:94)

Detaljhandelsformer genomgår också förändringar och det är just olika förändringsmönster som teorierna behandlar. Då uppkommer frågan hur man vet om det är en och samma detaljhandelsform som förändras eller om det faktiskt är frågan om en ny detaljhandelsform.

Meloche m.fl. (1988) beskrev processen med att innovationer utvecklas tills de når sin "slutliga form" och exemplifierade med supermarkets i USA. Originalen till supermarkets menade författarna var King Cullen som startades 1930 i ett garage i New York med 500 kvadratmeter och omkring 1000 artiklar i sortimentet. Detta original hade dock få saker gemensamt med det som författarna betraktade som detaljhandelsformen supermarket som var etablerad i början av 1950-talet. Med supermarket menades då en butik om 2000 kvadratmeter och omkring 6000 artiklar i sortimentet och där lokalerna skiljde sig mycket mot tidigare. De menade att konkurrenter utvecklade detaljhandelsformen genom evolutionära förändringar tills detaljhandelsformen uppnådde någorlunda stabilitet. Appel (1972), som tidigare hade studerat supermarkets i USA, menade också att de inte plötsligt uppstod i en slutlig form, utan att det var genom en serie förändringar över lång tid som supermarkets formades.



Enligt det dialektiska perspektivet uppkommer detaljhandelsformer genom motsättningar mellan tidigare detaljhandelsformer. Det betyder att nya detaljhandelsformer innehåller spår av sina föregångare. Men hur vet man att det är fråga om en ny detaljhandelsform och inte en fortsatt utveckling av en tidigare detaljhandelsform? I de teorier som bygger på det öppna systemperspektivet är detta en central fråga, då en detaljhandelsform måste separeras från omgivningen (inklusive andra detaljhandelsformer) för att de ska kunna studeras.

Hollander (1960) betraktade detta som ett analytiskt problem. Han menade att detaljhandelsformer förde tankarna till klassificeringar baserade på till exempel sätt att göra affärer eller skillnader i prisnivåer. Samtidigt var kategorierna i den offentliga statistiken kring detaljhandeln, som användes av nationella statistikbyråer, ofta baserad på skillnader i sortiment. Hollander exemplifierade med lågprisvaruhus, som han ansåg var en viktig, men "oformlig" kategori som inte återfanns i offentliga klassificeringar. Enligt honom täckte begreppet lågprisvaruhus en mångfald av detaljister och där till exempel lagernivåer, byggnader och sortiment skiljde sig åt. Enligt Hollanders iakttagelse är det därför inte fruktbart att vända sig till den offentliga statistiken för att studera detaljhandelsförändring. Dessa förutsättningar är även aktuella idag, eftersom motsvarande klassificeringssystem är uppbyggda enligt samma principer idag som de var då.

Vad säger då andra forskare om det här? Flera forskare har efterfrågat en enhetlig klassificering av detaljhandelsformer, till exempel Brown (1987):

It is... important that the nature of retail institutions is unequivocally established and a comprehensive classification scheme devised... Definitions of department stores, hypermarkets, discounters and so on vary from commentator to commentator, country to country, and time to time. (s.27)

Brown (1986) argumenterade i en annan artikel att ett hinder för teoretisk utveckling inom detaljhandeln var avsaknaden av en a priori klassificering av detaljhandelsformer. En sådan klassificering var enligt Brown ett villkor för en konceptuell utveckling. Dawson (2000) krävde en översyn av vilka dimensioner som skulle användas för att kunna skilja mellan olika detaljhandelsformer (med tillägget "om det nu fanns olika sådana"). Han ansåg att forskning som använder etablerade taxonomiska tekniker skulle kunna vara en väg i denna riktning. McGoldrick (2002) menade dock att definitionerna av olika detaljhandelsformer varierade mellan olika källor och att gränserna dem emellan suddats ut allt mer. Specifika företag kan ofta betraktas som tillhörande flera olika kategorier. Snarare än distinkta typer av detaljhandelsformer så kan de betraktas utifrån en mängd olika dimensioner. Forskare verkar alltså inte heller vara överens om hur man ska klassificera detaljhandelsformer.

Jag har valt ett annat tillvägagångssätt, som också använts av Reynolds m.fl. (2007). De ställde nämligen frågan vad detaljhandlare menade med detaljhandelsformer. Författarna ansåg att det inte fanns några distinkt etablerade definitioner och att gränserna mellan etablerade detaljhandelsformer blandades. Författarna menade också att denna problematik särskilt berörde samtida förändringar inom detaljhandeln. På ett liknande sätt som Reynolds m.fl. (2007) har jag riktat uppmärksamhet mot klassificeringar med utgångspunkt från det fall som jag studerar. Min ansats går även ut på att jag inte på förhand bestämmer vilka som deltar och inte deltar i denna klassificeringsprocess, vilket betyder att också andra praktiker kan inkluderas, som forskare eller anställda vid statistiska institut. Jag upprättar inte på förhand en egen klassificering för att undvika att den kolliderar med andra aktörers klassificeringar. Mitt tillvägagångssätt beskrivs mer utförligt i nästa kapitel.

## Hur uppkommer perioder?

En annan fråga som jag undersöker i min studie härstammar från rad 8 i McNairs berättelse (Figur 1). Om förändringsförsöket var framgångsrikt så tillkom det en ny entitet: tillväxtperioden. Hur vet man om och i så fall när den kommer? Ett återkommande inslag i teoribildningen om hur detaljhandelsformer förändras är indelning i perioder (i termer av eror, faser, steg eller stadier). Sammanlänkningsen av sådana perioder skapar i sin tur ett mönster utifrån vilket förändring beskrivs och förklaras. Detaljhandels förändring beskrivs ofta utifrån ett längre historiskt perspektiv och sådana beskrivningar sker vanligen utifrån olika eror (Gist, 1968 och May, 1989)<sup>13</sup>. Utifrån en sådan indelning beskrivs denna utveckling utifrån vad som karakteriserar en specifik era, till exempel vilken eller vilka detaljhandelsformer som varit "dominerande" under en viss tidsperiod.

I många studier som handlar om specifika detaljhandelsformer används indelningar i olika perioder för att beskriva detaljhandelsformen över tid. Exempel på sådana indelningar är Appel (1972), som beskrev snabbköpen utifrån fem historiska perioder och Skaug (2000) som beskrev utvecklingen för svensk postorderhandel i fem perioder.

I *wheel of retailing* förekommer tre faser: introduktionsfasen, uppgraderingsfasen och sårbarhetsfasen (Brown, 1991). I det dialektiska perspektivet återges sådana perioder i form av övergång mellan tes, antites och syntes, vilka sker i en bestämd ordning. Genom att den resulterade syntesen i detta mönster bildar en ny tes, vilken utmanas av en antites, så sker utveckling i olika "lager" (Gist, 1968). I *retail ecology model* (Etgar, 1984) sker utvecklingen med tre sekven-

---

<sup>13</sup> May (1989) beskrev detaljhandels utveckling utifrån en indelning i sex perioder: förindustriell tid, industriella revolutionen, depressionen, efter andra världskriget, "idag" och "i morgon". Gist (1968) beskrev tre eror utifrån general-specific-general cycle och respektive era dominerades av en specifik form. Gist beskrev också *wheel of retailing* respektive den dialektiska processen och kombination av dessa utifrån eror: Era of Institution I, Era of Institution II, Era of Institution III.

tiella steg: *variation appearance, selection* och *retention*. Gemensamt för ovan nämnda teorier är att perioderna bildar en specifik ordningsföljd.

När det gäller periodindelningar är huvudproblemet att vi sällan konfronteras med fullbordade förlopp. När man studerar detaljhandelsformer i tidiga skeden är det därför svårt att veta när gränserna mellan sådana perioder uppkommer.

Till exempel *retail life cycle* utvecklades med syfte att förklara i vilken takt som nya detaljhandelsformer uppstod och försvann, vilket enligt upphovsmännen till teorin (Davidson m.fl., 1976) var en av begränsningarna med *wheel of retailing*. De fyra stadierna är *innovation, tillväxt, mognad* och *nedgång* och de uppträder alltid i en bestämd ordning. Men hur lång tid tar stadierna? Författarna ansåg att det fanns problem med att exakt identifiera dessa stadier. Innovationsstadiet varade enligt författarna i 3 till 5 år, tillväxtstadiet i 5 till 6 år, medan tiden för mognadsstadiet och nedgångsstadiet var obestämda. Att identifiera innovatörer i det första stadiet är enligt författarna svårt, eftersom de ofta är små och inte heller uppmärksammas förrän de nått det andra stadiet: tillväxtstadiet. Författarna hävdade att det var ännu svårare att bestämma när en detaljhandelsform har nått mognadsstadiet, vilket bland annat berodde på bristande marknadsdata och att utvecklingen varierade mellan olika företag.

Svårigheten med att kunna identifiera de olika stadierna i teorin är problematisk då stadierna är det centrala elementet i teorin. Eftersom gränserna för innovationsstadiet och mognadsstadiet är särskilt problematiska borde detta också gälla gränsdragningen för det mellanliggande stadiet, det vill säga tillväxtstadiet. Då återstår nedgångsstadiet. Utifrån beskrivningen av detta stadium så innebär det traumatiska konsekvenser, förluster av marknadsandelar och att det blir uppenbart för såväl konkurrenter som investerare att detaljhandelsformen inte längre kan konkurrera. Det betyder att detta stadium lättare kan identifieras, men så länge det inte finns sådana uppenbarelser så kvarstår alltså svårigheten. Problematiken med att

kunna identifiera stadierna medför att det är först i efterhand som det går att besvara var en detaljhandelsform befann sig vid en viss tidpunkt. Man behöver då vänta tills en historisk process har kommit till sitt slut och det finns tillgång till historiska data.

Perioderna utgör ett viktigt element i flera av teorierna och är en förutsättning för att en förändring av detaljhandeln ska kunna sägas ha ägt rum. De huvudsakliga mönster som indikeras av teorierna är cykliska, linjära eller kombinationer därav, i vilka de olika perioderna läggs samman i en specifik ordning.

Utifrån mitt perspektiv behandlar jag sådana perioder som en klassificering av tid, som görs av någon i meningsskapande syfte, vilket är föremål för särskild analys i föreliggande studie. Den historia som återgavs i kapitel 1 indikerade ett annorlunda händelseförlopp där fall följdes av uppgång, medan perioderna i teorier som *wheel of retailing* och *retail life cycle* innehåller perioder av uppgång följt av fall.

I denna studie har jag intresserat mig för olika försök att dela in tiden i distinkta perioder. Sådana indelningar kan ske såväl retrospektivt som prospektivt och indelningarna kan vara förenade med försök att införa specifika mönster som kan vara linjära eller cykliska. Indelningar kan användas för att indikera startpunkter och slutpunkter. Jag kommer att analysera sådana försök utifrån begreppet periodisering, vilket jag behandlar som en klassificering av tid.

### **Hur hittar man likheter och skillnader?**

Ett återkommande inslag i teorier om hur detaljhandelsformer förändras är att detaljhandelsformer beskrivs utifrån en uppsättning egenskaper, som lågt pris, hög servicenivå eller brett sortiment. Sådana egenskaper knyts antingen på förhand till en detaljhandelsform (som antas inneha dessa "essentiella" egenskaper) eller en period (där slutet eller början på perioden förändrar dessa egenskaper). I *wheel of retailing* fördefinieras några av dessa egenskaper (t.ex. låga priser), vilka förändras över tid (blir höga priser) och här

spelar perioderna en central roll. Sådana förändringar av egenskaper kan gälla priser, sortiment, service. I andra teorier formas ett cykliskt mönster utifrån andra dimensioner. *Retail accordion* (Hollander, 1966) och *general-specific-general cycle* (Gist, 1968) baseras på cykliska förändringar av sortimentets bredd och djup. Browns (1987b) *multi-polarisation model*, antar att förändringar sker i cykler längs tre dimensioner: pris, sortiment och butiksstorlek. *Retail life cycle* innebär att detaljhandelsformens egenskaper inte förändras över tid, utan att sådana egenskaper är konstanta. Sådana egenskaper som skiljer en detaljhandelsform från andra kan vara baserade på pris, sortiment, tillgänglighet eller marknadskommunikation.

I det dialektiska perspektiv som Gist (1968) utvecklade utgjorde transformationen av egenskaper ett centralt element. Detta perspektiv utgick från att förändring är ständigt pågående. Vad som framstår som stabila objekt uppkommer och försvinner enligt det dialektiska perspektivet i en ständigt pågående process. Detaljhandelsformer är ett resultat av konflikter mellan tidigare detaljhandelsformer: en detaljhandelsform (tes) utmanas av en annan detaljhandelsform med andra egenskaper (antites). Även om de har motsatta egenskaper behöver dessa detaljhandelsformer inte vara motsatser. Konflikten mellan tesen och antitesen resulterar i en syntes, vilken utgör en kombination av egenskaper från tesen och antitesen. Gist (1968) exemplifierade denna process med varuhus (tes), lågprisbutiker (antites) och lågprisvaruhus (syntes). Levy & Weitz's (2001) exempel var *speciality store* (tes), *full-line discount store* (antites) och *category killer* (syntes).

Även om perspektivet utgår från att denna förändring är ständigt pågående så utgörs detaljhandelsformer enligt den dialektiska modellen av en stabiliserad uppsättning egenskaper, representerade av tes, antites och syntes. Perspektivet betonar dock att detaljhandelsformer konstrueras utifrån konflikter mellan former som skapar skillnader (motsatta egenskaper), men också likheter (egenskaper från tesen respektive antitesen återfinns hos syntesen).

En viktig fråga som inte behandlas inifrån detta perspektiv är *hur* går denna överföring av egenskaper till i praktiken? Vad händer med sådana egenskaper som andra detaljhandelsformer "gör anspråk på", som till exempel "lågt pris", "brett sortiment" eller "hög service"? Vad händer när sådana situationer uppkommer? Är alla överens helt plötsligt eller blir det konflikter kring att knyta den specifika egenskapen till en viss detaljhandelsform? Vilka är i sådana fall inblandade i en sådan konflikt? En annan aspekt är att detaljhandelsformer är baserade på att det går att identifiera likheter mellan olika företag, som i något avseende har liknande egenskaper. I det fall som det är flera sådana egenskaper som kolliderar, hur blir det då? Hur avgörs vilka egenskaper som ska användas?

### *Summering*

Jag har i detta kapitel behandlat tidigare forskning om detaljhandels förändring och på vilket sätt min studie förhåller sig till tidigare studier. I ljuset av tidigare forskning om detaljhandels förändring kan man säga att jag studerar framväxten av en detaljhandelsform (e-handeln) genom att följa en idé (NetOnNet) och det nätverksbygge som förbinder olika enheter med varandra. Jag intresserar mig särskilt för hur klassificeringen av detaljhandelsformer går till. En vidare fråga som jag tänker ställa berör periodisering och de sätt på vilka olika perioder urskiljs. En tredje fråga riktar mot hur tilldelning av egenskaper och urskiljandet av skillnader och likheter går till i praktiken.

## Kapitel 3 – Studiens utgångspunkter

I detta kapitel beskriver jag utgångspunkter för min studie. Kapitlet inleds med en beskrivning av mitt konstruktivistiska perspektiv. Därefter beskrivs den ansats jag har valt: aktör-nätverksansatsen. I kapitlet presenteras också de begrepp som används i analysen: översättning, klassificering, differentiering och identifiering.

### *Konstruktivistiskt perspektiv*

Denna studie utgår från ett konstruktivistiskt perspektiv, med antagande att verkligheten är under ständig ombyggnad och förändring är ständigt pågående (Czarniawska, 2005). Jag betraktar förändring som en ständigt pågående process och inte som en övergångsfas mellan två stabila tillstånd.

Perspektivet innebär även att världen "plattas till" och att skillnader i storlek eller nivå förstås genom att det finns olika förbindelser som gör sådana åtskillnader möjliga. Utifrån detta perspektiv är konstruktioner inte enbart sociala i betydelsen att de bara inkluderar människor. Hållbara konstruktioner kräver deltagande av icke-mänskliga element (Latour, 2005). Exempel på sådana element är verktyg, texter och pengar (Callon, 1991). Konstruktioner är däremot sociala i betydelsen att det är kollektiva och inte individuella processer (Czarniawska, 2005).

Perspektivet innebär inte att vi kan "önska bort" verkligheten, men att jag som forskare upprätthåller idén om att det kunde ha varit annorlunda eller att någonting fortfarande kan misslyckas (Latour, 2005). Att jag undersöker hur något är konstruerat betyder inte heller att jag som forskare har något facit på hur det borde vara (Czarniawska, 2005). Perspektivet medför att jag sysselsätter mig med frågan hur någonting *blir*, dess *framväxt*, snarare än att undersöka vad något är, dess *essens*. Forskning utifrån detta perspektiv



går således ut på att undersöka hur verkligheten konstrueras, vilket görs utifrån syftet att beskriva praktiken (Czarniawska, 2005).

Skillnader mellan beskrivningar ur konstruktivistiskt perspektiv och traditionella beskrivningar kan beskrivas som en skillnad mellan ostensiva och performativa definitioner (Latour, 1986). Ostensiva definitioner är förenliga med ett essentiellt perspektiv och performativa definitioner är förenliga med ett konstruktivistiskt perspektiv. Det får också konsekvenser för hur man väljer att studera detaljhandeln:

Ostensiva definitioner	Performativa definitioner
Detaljhandeln är ett urskiljbart område med egenskaper som kan fastställas objektivt.	Detaljhandeln är uppfattningar om detaljhandeln som varierar med sammanhanget.
Aktörerna agerar inom detaljhandeln som existerar oberoende av dem.	Aktörer konstruerar detaljhandeln genom sitt agerande och dess tolkning.
Forskare kan beskriva detaljhandeln bättre än aktörerna.	Kunskapen om detaljhandeln ligger främst hos aktörerna, men även observatörerna. Forskarna har ingen privilegierad synvinkel, bara annorlunda.
Det finns en korrekt beskrivning av detaljhandeln i en viss tid på en viss plats.	Det finns många möjliga beskrivningar av detaljhandeln som bara kan jämföras pragmatiskt eller estetiskt.
Forskningens syfte: att formulera principen.	Forskningens syfte: att beskriva praktiken.

**Figur 2 Ostensiva och performativa definitioner av detaljhandel. Tabellen har konstruerats med lån från Latour (1998) och Czarniawska (2005).**

Att jag riktar uppmärksamheten mot den högra kolumnen i ovanstående tabell innebär att min uppgift som forskare blir att undersöka hur någonting *blir* istället för vad någonting är. Jag betraktar detaljhandeln som en ständigt pågående process av konstruktion och rekonstruktion. Uppfattningar om vad som utgör detaljhandeln varierar och det finns många möjliga beskrivningar istället för *en* korrekt beskrivning.

Detaljhandeln utgörs av förbindelser som konstrueras och rekonstrueras kontinuerligt och inkluderar såväl människor som icke-människor. Människor köper, letar, köpslår, expedierar, tar betalt, skyltar med hjälp artefakter som varor, skyltar, butiker och annonser – allt under ständig transformation. Någon går någon annanstans och handlar, någon sänker sina priser, någons varor har tagit slut, någon tar bilen till ett köpcentrum och någon beställer via telefon. Förändringen pågår hela tiden och det finns inte någon struktur över, under eller vid sidan om detta som kan beskrivas på förhand. Det som möjligtvis beskrivs är tidigare, eller gårdagens struktur. Detaljhandeln är det nuvarande resultatet av en ständigt pågående konstruktion.

Detaljhandelns förändring kan då studeras genom att studera hur förbindelser som uppfattas som detaljhandel skapas och återskapas mellan ting, idéer och människor. Ett sådant närmande kan göras utifrån ett antagande om att det inte finns någon principiell åtskillnad eller hierarki mellan sådana element, utan att det bara finns olika mängder förbindelser. Detta är några av utgångspunkterna i den ansats jag har valt: aktör-nätverksansatsen.

### *Aktör-nätverksansatsen*

Som nämndes i föregående kapitel har jag, utifrån mitt antagande om att förändring är ständigt pågående, funnit den ansats som Kjellberg (2001) tog hjälp av i sin studie särskilt fruktbar. Denna ansats har i ökande utsträckning använts i organisationsstudier (se t.ex. Czarniawska & Hernes, 2005), studier av marknader (se t.ex. Callon, 1998; Callon & Muniesa, 2005; Callon m.fl., 2007) och kombinationer därav (se t.ex. Helgesson m.fl., 2004). I detta avsnitt beskriver jag aktör-nätverksansatsen och hur den används i min studie.

Kjellberg (2001) formulerade ett antal rekommendationer för marknadsföringsstudier. I enlighet med Kjellbergs rekommendation avser jag att utveckla kunskap om detaljhandelns förändring genom en longitudinell studie av ett förändringsförsök. Studien skall vara

symmetrisk, vilket betyder att en studie av förändringsförsök tillåter också att man upprätthåller idén om att försök kan misslyckas och att försök att förändra också innebär försök att stabilisera. Den praktiska konsekvensen av en sådan symmetrisk studie blir att jag inte på förhand kan avgöra vad som ska inkluderas och exkluderas i analysen.

En annan rekommendation från Kjellberg är att studera flytande, processuella nätverk istället för stabila dyader eller nätverk. Det betyder att aktörer inte definieras på förhand. Istället studerar jag enligt Kjellbergs rekommendation "handlande enheter" med variabel ontologi, vilket innebär att jag inte på förhand avgör vilka som är eller inte är aktörer, deras storlek, karaktäristika eller vilken sfär de tillhör.

Min utgångspunkt är att detaljhandel, detaljhandelsformer och detaljhandelsföretag är pågående konstruktioner, som inte är åtskiljbara en gång för alla. Med utgångspunkt från Latour (1996) menade Kjellberg (2001) att handlande enheter har olika former och storlekar. I mitt fall handlar det om att inte i förväg fastlåsa olika handlande enheter i form av individer, företag, detaljhandelsformer eller detaljhandeln, utan att istället vara öppen för en variation mellan olika sådana enheter. Även om mitt perspektiv innebär att det inte finns några distinkta skillnader mellan makro, meso och mikro, så kan en sådan uppdelning uppstå som ett resultat av den konstruktion jag undersöker.

För att förklara detta antagande bör man lägga till att den så kallade aktör-nätverksansatsen utvecklades av forskare inom Science and Technology Studies (STS) och har sin upprinnelse i flera artiklar under 1980-talet. En av de första artiklarna var *Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so* (Callon & Latour, 1981/1998). För att förstå hur en aktör växer, riktade de uppmärksamheten mot bildande och upplösning av förbindelser genom översättning. Skillnaden mellan olika aktörers storlek kan därmed inte tillskrivas aktörernas natur eller essens utan är ett resultat av förbindelser. Mikroaktörer består av en eller

några få förbundna enheter (ting, människor, idéer), medan makroaktörer består av mängder av förbundna sådana enheter.

Ansatsen förnekar inte att det finns aktörer som verkar vara av olika storlek, men hävdar att skillnaden dem emellan orsakas av skillnaden i antal förbindelser. Sådana skillnader undgår analys om forskaren på förhand antar att makroaktörer är större än mikroaktörer. En aktör är inte större än någon annan innan den, med hjälp av översättning, kan relatera många andra enheter och lyckas gömma förbindelser dem emellan genom att placera dem i svarta lådor, det vill säga skydda dem från insyn och på så sätt uppnå att de tas för givna (Callon & Latour, 1981/1998).

Makroaktörer är inte svårare att undersöka än mikroaktörer eftersom de endast kan växa genom att göra sig mer okomplicerade (Callon & Latour, 1981/1998). De enheter och förbindelser dem emellan som ingår i nätverket måste därför förenklas (Callon, 1986b). Exempel på detta från detaljhandeln är standardisering av koncept, rutiner och procedurer som överförs från en plats till en annan. Att butiker i olika städer för betraktaren kan se mer och mer lika ut är ett resultat av att aktörer gör sig mer okomplicerade och därmed kan spridas och växa.

Begreppet aktör-nätverk lanserades för att beskriva hur olika enheter kopplades samman (Callon, 1986b). Ansatsen kallas för aktör-nätverksansatsen eftersom den hävdar att en aktör kan ses som ett nätverk av förbindelser mellan heterogena element (människor, ting, koncept, idéer). Inom ansatsen används också begreppet aktant (Akrich & Latour, 1992), vilken lånats från semiotiken och mer specifikt Greimas (Greimas & Courtés, 1982). I den fortsatta texten används begreppet aktant för sådana "handlande enheter" som beskrivits ovan. Begreppet aktant omfattar den eller det som kan agera eller vara föremål för agerande, vilket inkluderar såväl människor som icke-människor (Czarniawska & Hernes, 2005). Aktör-nätverk avser därigenom en uppsättning aktanter som genom sina förbindelser kan agera som en aktör. Aktanterna utgör tillsammans ett nätverk av förenklade punkter och denna förenkling

upprätthålls genom att de är sammanförda (Callon m.fl., 1986). Varje punkt i ett aktör-nätverk utgörs i sin tur av ett nätverk som utgörs av serie punkter som hålls på plats genom sina förbindelser (Callon, 1986).

När det gäller detaljhandeln är betydelsen av icke-mänskliga aktanter ofta tydlig. Exempel på sådana icke-mänskliga aktanter är butikslokaler, produkter, kundvagnar eller kassasystem. Ibland kan icke-mänskliga aktanter ersätta mänskliga aktanter och vice versa (Latour, 1992). Ett exempel från detaljhandeln är självbetjäning. Genom självbetjäning ersätts butiksanställda av icke-mänskliga aktanter; som produktförpackningar, prisskyltar, hyllinformation, vågar, *scanners* och kundvagnar. Det betyder samtidigt en ny roll för en annan aktant; kunden, som också ska förmås agera på ett annat sätt. Exempel på att människor ersätter icke-människor är väktare som ersätter larmsystem, varudemonstration i butiker eller så kallade *personal shoppers*.

Den symmetriska behandlingen av mänskliga och icke-mänskliga aktanter är viktig, eftersom aktör-nätverk består av förbindelser mellan heterogena aktanter. Enligt Latour (1992) ställs observatörer inför förbindelser som inkluderar såväl människor som icke-människor. Icke-mänskliga aktanter stabiliserar aktör-nätverken och kan också göra nätverken längre och mer utsträcka och möjliggöra agerande på distans.<sup>14</sup> Latour (1987) kallade sådana för *oföränderliga mobila* (immutable mobiles). Exempel på detta från tidiga studier inom aktör-nätverksansatsen är Laws (1986) studie av hur Portugals imperialism under 1400- och 1500-talet möjliggjordes av fartygens mobilitet som i sin tur var möjlig tack vare att ett nätverk av aktanter (master, segel, sjömän, skrov, vindar, vapen) kunde stabiliseras genom att de höll varandra på plats. Exempel på oförän-

---

<sup>14</sup> Man kan också uttrycka det med att handla på distans, men jag undviker detta uttryck här då det också har en specifik konnotation i det fall jag har studerat. Distanshandel är en utmärkt illustration av att agera på distans, till exempel genom postorderkataloger, vilka möjliggör agerande på distans för såväl säljare och köpare.

derliga mobila från detaljhandeln är: franchisekontrakt, koncepthandböcker, kataloger och annonser.

I ansatsen behandlas olika aktanter symmetriskt. Det betyder inte att människor reduceras till objekt eller att artefakter antas ha känslor eller intentioner. De analyseras däremot utifrån samma terminologi och inget antas på förhand tillhöra en specifik "sfär": teknik eller sociala förbindelser (Latour, 2005). Det möjliggör att studera hur nätverk konstrueras av heterogena element. Sådana distinktioner görs inte på förhand, men kan bli ett resultat av analysen.

För att studera tillblivelsen av ett aktör-nätverk studerar man hur aktanter genom skapande av förbindelser blir aktörer. Det innebär att de får en distinkt och relativt stabil karaktär (Czarniawska, 2004). Med det menas här att aktören får en identitet, det vill säga den agerar på ett sätt som skiljer aktören från vissa och liknar den med andra. Vad som utgör denna aktör, dess karaktär eller identitet är ett resultat av tillskrivandet av uppfattningar om dess handlande, vilket är en av de aspekter som förhandlas mellan aktanterna.

I aktör-nätverksansatsen är denna identitet inte baserad på inneboende, essentiella egenskaper som existerar på förhand, utan något som är under förhandling och förändring. Latour (2005) påpekade att det finns många motsägelsefulla sätt för en aktör att tilldelas en identitet. Aktör-nätverksansatsen är ett sätt att studera hur denna identitetskonstruktion går till. Sådana förhandlingar kan temporärt stabiliseras och när identiteten tas för given kan man säga att aktör-nätverket har blivit en svart låda, *black box*. Aktörer får sin identitet i relation till andra eftersom enskilda aktanter inte utgör något i sig självt.

Aktör-nätverksansatsen skiljer sig markant från de teorier enligt vilka omgivningen väljer ut vilka innovationer som lyckas. I ansatsen betonas istället att omgivningen konstrueras samtidigt som den innovation som den ska välja ut (Akrich m.fl., 2002b). Det medför att till exempel juridik, politik, forskning och teknik inte på förhand betraktas som omgivningsfaktorer utan att detta kan utgöra inslag i den förändringsprocess som studeras. Att till exempel för-

klara en utflyttning av detaljhandeln till förorterna genom den ökade bilismen (och inordna denna under någon av rubrikerna ekonomiska, sociala, kulturella eller politiska faktorer) innebär att bortse ifrån att många människor i själva verket kanske skaffade bil för att ha möjlighet att åka och handla. Omgivningen sker inte först och styr sedan detaljhandelns förändring, de är samtidigt och pågående konstruktioner. Som Kjellberg (2001) har visat var inte bruttoprisförbudet orsaken till, eller effekten av, den nya organiseringen av distributionen, utan de var förbundna med varandra.

Akrich m.fl. (2002) hävdade att för att förstå innovationer måste man studera dem i vardande. Det betyder att forskaren inte på förhand bör recensera de argument som framförs och de beslut som fattas i processen. De menade att sådana frågor som efterfrågan, tekniska svårigheter eller kostnader ofta är under förhandling och därför inte bör användas för att retrospektivt förklara en innovations framgång eller misslyckande. De påpekade också att marknadsundersökningar ofta är problematiska. Detta beror på att införandet av nya idéer också innebär att kunderna förändras:

If the customer were clearly identifiable, predictable, loyal and if he always knew what it was he really wanted, then innovation would be great fun... The customer is king, but of an empire whose boundaries are poorly defined and whose laws are vague. It is an enigmatic entity.  
(Akrich m.fl., 2002:200)

Resultat av ett förändringsförsök beror enligt Akrich m.fl. på de allianser det tillåter och de intressen det mobiliserar. Därför kan inga kriterier eller formler på förhand garantera framgång. Innovation är enligt dem konsten att intressera ett ökat antal allierade som kommer att göra någon starkare och starkare.

Hur går det då att studera aktörer som nätverk när de ofta framstår som sammanhållna och stabila? Aktörer tenderar dessutom att sopa igen spåren efter sin konstruktion (Czarniawska & Hernes, 2005). Ett alternativ är att studera nätverk som fallerar, det vill säga att det som framstod som en stabil, sammanhållen aktör plötsligt

består av många enskilda element. Ett annat sätt är att studera hur detta nätverksbygge går till och hur många heterogena element kan fås att agera som en aktör. För att studera hur sådana förbindelser uppkommer används begreppet översättning<sup>15</sup>.

## *Översättning*

Översättning är ett viktigt begrepp inom aktör-nätverksansatsen som har lånats från Michael Serres (Serres, 1974 i Callon, 1980). Översättning avser de metoder genom vilka en aktant värvar andra aktanter (Callon m.fl. 1986). Metoderna går ut på att skapa konvergens och likhet genom att relatera entiteter som är åtskilda (Callon, 1980). Latour (1986) kontrasterade översättning och diffusion. Diffusion som fysikalisk princip avser spridningen av något utan omvandling. Denna spridning sätts i rörelse av en initial kraft som sprids så länge den inte stöter på motstånd. Översättningen medför istället en transformation, av översättaren och den eller det som översätts. Spridningen av något avgörs inte genom den initiala kraft med vilket något sätts i rörelse, utan genom de transformationer som detta något genomgår i denna process. Genom översättningar skapas förbindelser.

Callon (1986) beskrev översättning utifrån fyra moment, som är överlappande och inte distinkta faser: problematisering, intressering, värkning och mobilisering. I fortsättningen behandlar jag begreppet översättning utifrån Callons översättningsmodell och respektive moment beskrivs mer utförligt nedan. Momenten i modellen är inte linjära eller cykliska steg. De olika momenten kan ske samtidigt och om till exempel mobilisering misslyckas kan det krävas en ny problematisering eller intressering.

---

<sup>15</sup> Aktör-nätverksansatsen (actor-network theory) kallas ibland också för översättningssociologin (sociology of translation). Översättning är också ett vanligt begrepp inom skandinavisk nyinstitutionalism, som ibland kombineras med aktör-nätverksansatsen och ibland inte. Se t.ex. Czarniawska & Sevón (1996, 2005).



## **Problematisering**

Problematisering innebär att en aktant definierar andra aktanter som ska ingå i nätverket, deras intentioner och identitet samt de förbindelser som behöver etableras mellan aktanterna. De olika aktanternas intentioner kan utifrån en sådan problematisering sammanfalla i en obligatorisk passagepunkt i vilken de olika aktanternas intentioner (så som de definierats) sammanfaller (Callon, 1986). Ett annat element i problematiseringen är att etablera gränser och ramar för att definiera vilka aktanter och förbindelser som ingår och de som inte ingår. I problematiseringen upprättas en gräns mellan vad som analyseras och vad som lämnas utanför, genom att problemet definieras samt vilka aktanter som omfattas. Ytterligare gränser etableras mellan vad som kan betraktas som givet och vad som kan betraktas som problematiskt eller okänt. Problematiseringen innebär således att vissa aspekter lämnas utanför, några aspekter tas för givna och andra aspekter etableras kring vilka det råder osäkerhet (Callon, 1980).

Genom problematiseringen kan också hot mot förbindelserna identifieras. Problematiseringen är av hypotetisk karaktär, det vill säga de definitioner som görs av aktanterna och förbindelserna dem emellan har ännu inte testats (Callon, 1986). Aktanter som definieras genom problematiseringen behöver inte existera på förhand. Att i en problematisering till exempel definiera kunder betyder inte att de är kunder. I vissa fall består problematiseringen också av att en aktant ska skapas genom till exempel en artefakt, med vilken andra aktanter ska agera. Det handlar inte om något väsenskiilt från problematiseringen av kunderna i exemplet ovan, ingen av dessa aktanter kan sägas existera i egentlig mening i detta skede. Exempel på sådana icke-mänskliga aktanter är texter (böcker, rapporter, artiklar), tekniska artefakter (maskiner, produkter, byggnader) och pengar (Callon, 1991).

## **Intressering**

Intressering är de handlingar genom vilka en aktant försöker påtvinga och stabilisera andra aktanters identitet i enlighet med problematiseringen (Callon, 1986). Intressering går ut på att sätta sig emellan och att intressera aktanter genom att skapa verktyg som kan placeras mellan dem och andra aktanter som vill definiera deras identitet annorlunda. Intressering innebär att försvaga dessa "konkurrerande" förbindelser och att skapa nya förbindelser (Callon, 1986). Intressering blir då en transaktion mellan tre aktanter och avser försök att attrahera en annan aktant genom att sätta sig emellan denna och en tredje aktant (Callon m.fl., 1986). Intresseringen går således ut på att bryta upp andra förbindelser och avskilja aktanter från andra aktör-nätverk.

## **Värvning**

Värvning avser de handlingar genom vilka roller definieras och tilldelas de aktanter som accepterar dem (Callon, 1986). Värvning kan ske genom olika former av förhandlingar, lockelser och hot. Sådana förhandlingar kan också medföra ömsesidiga eftergifter i vilka problematiseringen förändras. Olika aktanter försöker värva varandra och transformera varandras intressen (Callon & Law, 1982). För att värva andra aktanter kan en aktant använda kraft, objekt, pengar, prat, texter och andra inskriptioner (Callon m.fl., 1986).

Latour (1987) beskrev fem olika varianter av värvning. Den första är att aktanten låter sig värvas av andra. Den andra är att andra aktanter följer aktanten. Den tredje är att en annan aktants mål bibehålls, men att den erbjuds en snabbare väg. Den fjärde är att mål och intressen ombildas genom förhandlingar mellan aktanterna. Den femte är att göra sig själv oumbärlig genom att etablera en obligatorisk passagepunkt.

Även om värvningen kan beskrivas utifrån två aktanter, där den ena aktanten försöker värva den andra, så kan dessa förhandlingar i praktiken vara betydligt mer komplexa, vilket betyder att förbindelser mellan flera aktanter förhandlas samtidigt. Förhandlingen sker

inte enbart kring aktantens identitet i en enskild förbindelse, utan kan omfatta samtliga förbindelser i nätverket. Förhandlingen kan omfatta vad som kännetecknar nätverket, hur det skiljer sig från andra nätverk, vad som ingår och vad som inte ingår.

## **Mobilisering**

Mobilisering avser representation, det vill säga någon talar å andras vägnar. Det handlar om att etablera en talesperson, eller talespersoner, som kan tala för aktör-nätverket och för de ingående aktanterna. Mobilisering handlar också om att förenkla aktanter, göra dem mobila och att ändra dess form, genom att till exempel transformera dem till siffror och tabeller, som kan spridas och förflyttas (Callon, 1986). Genom denna översättning sker en förenkling av aktanterna, vilken kan upprätthållas så länge andra aktanter låter sig bli representerade i enlighet med denna förenkling (Callon, 1986b). Punktualisering är en aspekt av mobilisering i vilken ett nätverk av aktanter transformeras till en enskild punkt eller nod i ett annat nätverk (Callon, 1991). Denna process kan ske i oändlighet och allteftersom den fortgår så sker en rörelse från mikro till makro. Enligt Akrich m.fl. (2002b) är utseende av talesperson eller talespersoner viktigt. De menade till och med att en innovations öde avgörs av valet av representanter eller talespersoner.

Om dessa fyra moment fullföljts har ett nätverk av förbindelser mellan aktanter uppstått, ett aktör-nätverk (Callon, 1986; 1986b). Ett sådant nätverk kan agera som *en* aktör. Jag använder översättningsmodellen för att studera hur sådana aktörer konstrueras.

Översättningen medför en ständig transformation och att aktanter förbinds som tidigare varit åtskilda. Översättningen innebär att något översätts mellan olika tid och rum, det vill säga överskrider gränser. Men hur konstrueras sådana gränser i tid, rum och innehåll? För att studera detta använder jag begreppet klassificering, som bland annat används för att införa gränser, dela upp och dela in.

## *Klassificering*

The key to most descriptions is classification, but a dynamic world resists easy classification. (Dickinson, 1981:69)

Studier av klassificering brukar härledas tillbaka till Durkeim & Mauss (1903) klassiska studie av hur människor i "primitiva" samhällen klassificerade naturen och hur detta återspeglade sociala relationer. Mary Douglas (1986) påpekade att denna analys passar lika bra i det moderna samhället. För henne är klassificeringssystem basen i sociala institutioner och stabilisering sker om sociala klassificeringar görs "naturliga". En sådan naturalisering innebär att kategorierna betraktas som givna och inte kan förändras.

Douglas tankar utvecklades vidare av Bowker & Star (1999) i boken *Sorting things out – Classification and its consequences*. Bowker & Star beskrev hur klassificeringar skapas och upprätthålls i praktiken genom studier av olika klassificeringssystem. De använde begreppet klassificering i betydelsen *en segmentering av världen i tid och/eller rum*. Ett klassificeringssystem är (metaforiskt eller bokstaveligt) "en uppsättning lådor" i vilka saker kan stoppas in.

Enligt Bowker & Star har ett klassificeringssystem ett antal ideala egenskaper. För det första ska klassificeringssystem utgöras av konsistenta och unika klassificeringsprinciper. Ett klassificeringssystem kan vara baserat på olika sådana principer som grund för klassificering: som ursprung, tid eller förekomst. För det andra ska kategorierna vara ömsesidigt uteslutande, vilket betyder att de är klart avgränsade och att de objekt som placeras i kategorierna passar in i en specifik kategori. För det tredje ska klassificeringssystemet vara komplett, vilket innebär att det fullt ut ska täcka den värld som det beskriver. Författarna erkände att de aldrig har stött på något klassificeringssystem som i praktiken uppfyller dessa villkor och de tvivlade på att något klassificeringssystem skulle kunna göra det. Människor är inte överens om vilka principer som ska gälla och olika principer blandas samman. Det uppstår kontroverser och mång-

tydighet kring de objekt som skall placeras i respektive kategori och det kan finnas många olika skäl till att objekt inte tas med i klassificeringssystemet.

Klassificering är enligt författarna nödvändig för att kunna kommunicera aggregerad information och utgör ett effektivt sätt att representera kunskap. Det är dock svårt att upptäcka klassificeringsprocessen när kategorierna har blivit tagna för givna och "naturliga" i en viss praktik under lång tid, vilket författarna benämner naturalisering av objekt.

Vad är det som klassificeras? Praktiskt sett, allt: aktiviteter, ting, människor, handlingar och tid. Genom klassificering sker uppdelningar i kategorier, uppfinnande av skillnader och likheter mellan kategorier, sättning av gränser för vad som ska placeras i respektive kategori och bestämning av vad som kommer före och vad som kommer efter. Sådana gränser i rum, tid och innehåll är inte givna; de konstrueras och rekonstrueras av berörda aktanter. Det innebär att klassificeringarna aldrig är slutgiltiga utan konstrueras och rekonstrueras ständigt. Klassificeringarna är inte bara avbildande, utan också "performativa"; det vill säga de deltar också i konstruktionen av det som avbildas. Nya klassificeringar tar ofta hänsyn till redan etablerade kategorier, det vill säga tidigare klassificeringar.

Bowker & Star (1999) angav fyra metodologiska teman för att undersöka klassificeringar och klassificeringssystem: förekomst av klassificering, materialitet och struktur, det förgångnas obestämdhet respektive klassificeringens politik.

Det första metodologiska temat berör förekomsten av klassificering. Författarna menar att klassificeringar har en sådan utbredning och att olika klassificeringar bildar ett komplext nät av ömsesidigt beroende och kan sträcka sig över olika praktiker. I detaljhandeln finns mängder av klassificeringstillfällen och kategorier. Utan sådana kategorier skulle en till synes enkel shoppinggrunda kunna bli en mycket långdragen historia. Denna förekomst av klassificeringar betyder också att de utgör ett komplext nätverk av klassificeringar som på olika sätt blir sammanlänkande. Klassificeringar av produk-

ter, produktområden, avdelningar, branscher, detaljhandelsformer, butiksstorlekar, handelsområden, priser, segment, lokalisering existerar inte oberoende av varandra utan är sammanlänkade och klassificeras ständigt. Sådana klassificeringar får till exempel betydelse i enskilda köpsituationer, hur butiker utformas, hur konkurrens beskrivs och för stadsmiljöer.

Det andra metodologiska temat understryker att klassificeringar är såväl materiella som symboliska. När klassificeringar väl har blivit etablerade tar man dem ofta för givna; i fall av det enskilda köpbeslutet ovan, kan klassificering genomföras på ett rutinartat sätt, så att det framstår som enkelt och naturligt. Vid vissa tillfällen ställs man inför situationer där man påminns om ursprungen till sådana klassificeringar, när till exempel butiken byggs om eller när man letar efter en produkt där det finns många olika klassificeringsprinciper som kolliderar. Jag har alltid problem med att hitta ströbröd och torkad lök oavsett utifrån vilka klassificeringsprinciper som butiken har utformats. Att jag överhuvudtaget lyckas att komma till rätt butik är också beroende av en kollektiv klassificering av butiker utifrån sortiment. Enligt Bowker & Star kan då ett tillvägagångssätt vara att ställa frågor kring vad det är som skapar denna enkelhet och på så sätt avslöja det arbete som ligger bakom.

Det tredje temat berör det förgångnas obestämdhet som också är relaterat till periodisering, vilket behandlas längre fram i detta avsnitt. Enligt författarna reviderar vi vår kunskap om det förgångna i ljuset av nuet. Vår kunskap om det förgångna är samtidigt beroende av såväl nutida som dåtida klassificeringar. Det finns motstridiga uppfattningar om huruvida man endast ska använda de klassificeringar som användes av aktörerna i det förgångna eller om man ska använda nutida klassificeringar. Exempel som författarna anger är huruvida vi kan kalla en historisk händelse för en revolution om termen var obekant vid tidpunkten för denna händelse, eller om någon kan anges ha dött av en specifik sjukdom om sjukdomen inte existerade vid den tidpunkten. I mitt fall betyder det att

jag inte skall använda mig av redan existerande kategorier, utan studera klassificeringsprocessen medan den pågår.

Det fjärde temat berör den praktiska politiken kring klassificering. Detta består huvudsakligen av två processer: att bestämma vilka kategorier som ska användas och att bestämma vad som ska inkluderas och exkluderas i klassificeringen under tiden den pågår. Enligt författarna är det som kan framstå som allmängiltiga och objektiva klassificeringar resultat av förhandlingar och konflikter. Det är därför intressant att studera hur förhandlingarna sker och hur resultaten av dessa förhandlingar blir.

När klassificering väl har etablerats kan förhandlingarna ofta glömmas bort och de kategorier som de har resulterat i framstår som objektiva och naturliga. Sådana förhandlingar kan senare studeras genom att rekonstruera denna process genom arkivdokument eller att studera dem medan de sker. Särskilt framträdande kan sådana förhandlingar bli i tider av förändring när etablerade kategorier ifrågasätts, blir oklara och nya försök till klassificering genomförs. Detta kan till exempel uppstå när nya företag dyker upp som inte med lätthet kan placeras i etablerade kategorier, vilket också medför att tidigare kategorier ifrågasätts.

En aspekt av klassificeringsprocessen som Bowker & Star behandlade är objektifiering. Jag betraktar denna på två sätt. Den ena aspekten är att kategorierna bli förstelnade på det sätt på vilket Bowker & Star beskrev det föregående metodologiska temat. Det betyder att kategorierna "byggs in" och blir materialiserade i form av dokument, hyllsystem eller utformning av köpcentra. Därigenom byggs kategorierna in i en infrastruktur som gör klassificering svårare att förändra. Den andra aspekten kring denna objektifiering är att kategorierna betraktas som objekt med stabila egenskaper. Det är också ett steg mot stabilisering av klassificering, vilket gör den svårare att förändra. Ett ytterligare steg mot stabilisering av klassificering är naturalisering, vilket betyder att kategorierna betraktas som naturliga. Naturalisering innebär enligt Bowker & Star att de omständigheter utifrån vilka klassificeringen skett, de för-

handlingar, den osäkerhet och de förutsättningar i tid och rum utifrån vilka de genomförts försvinner och att kategorierna tas för givna. Det är enligt författarna inte bestämt på förhand om en sådan naturalisering sker eller hur länge den blir naturlig, utan det krävs snarare ansträngningar att åstadkomma och upprätthålla sådana naturaliseringar.

Vilken betydelse har klassificering för konstruktionen av detaljhandelsformer? Detaljhandelsformer är också resultat av en klassificering: de är kategorier som ofta tas för givna, men många har genom åren pekat på att gränsdragningen dem emellan blir svårare och svårare. Vad som kan göra klassificeringen av detaljhandelsformer särskilt komplex är att sådana kategorier ofta konstrueras utifrån flera olika egenskaper och utifrån en mängd olika dimensioner. Denna komplexitet kan gälla vad som ska klassificeras i respektive kategori, vilka kategorier som ska användas och vilka kriterier som ska gälla för indelningen. För att kunna åstadkomma en korrekt klassificering kan det krävas mätning av hur stor butiken är, att räkna antalet produktvarianter som tillhandahålls, hur varorna presenteras, hur ett köp går till eller att jämföra priser på de produkter som tillhandahålls.

Detaljhandeln beskrivs utifrån olika klassificeringssystem av mer formell karaktär. Statistiska centralbyrån (SCB) har två standardiserade klassificeringssystem som används för att mäta och beskriva svensk detaljhandel. Det ena är SCB:s "Hushållens konsumtionsutgifter efter ändamål"<sup>16</sup> som är en del av nationalräkenskaperna. Det andra klassificeringssystemet är SCB:s "Svensk Näringsgrensindelning"<sup>17</sup>, som är baserat på en klassificering av företag utifrån aktivi-

---

<sup>16</sup> Detta klassificeringssystem används, förutom av SCB också av tidningen *Market:magasin* (tidigare *Supermarket*) för den årliga sammanställningen av detaljhandeln i specialnumret *Vem är vem* och HUI i rapporten *Detaljhandelns struktur och utveckling* (HUI, 2002).

<sup>17</sup> Detta klassificeringssystem används, förutom av SCB, även av HUI och sammanställningen *Branschfakta* (HUI, 2001). Företag delas in utifrån sina aktiviteter i olika SNI-koder och ett företag kan tillhöra flera sådana SNI-koder. SNI-systemet är baserat på EU:s standard NACE, som i sin tur är baserad på den internationella



teter. Formella, men inte standardiserade klassificeringssystem används också av bland annat Handelns Utredningsinstitut (HUI) och Supermarket, vilka också baseras på SCB:s standardiserade klassificeringssystem, men som genom olika anpassningar och sammanslagningar inte har samma grad av standardisering. Jag kommer att undersöka dessa klassificeringssystem med utgångspunkt från det fall som jag har studerat.

## **Periodisering**

En särskild form av klassificering är indelning av tid i olika perioder, epoker, faser eller steg. Jag behandlade detta ovan i Bowker & Stars tredje metodologiska tema för att undersöka klassificeringar. Jag kommer i detta avsnitt att behandla detta separat eftersom denna form av klassificering blir särskilt betydande i förhållande till tidigare teoribildning om detaljhandelns förändring, där indelning av tiden i perioder blir central.

Indelning i perioder är en teknik för att skapa mening (Czarniawska, 1997). Periodisering är bland annat ett sätt att skilja mellan nuet, dåtid och framtid. Ibland så föreslår någon att vi är på väg in i en ny period, att vi lever i en särskild period just nu eller att vi precis har lämnat något bakom oss. Mary Douglas skrev:

When all the great thinkers of a period agree that the present day is like no other period, and that a great gulf divides us now from our past, we get a first glimpse of a shared classification. (1986:98-99)

Periodisering utgör en form av klassificering som sker genom att dela in tiden i avgränsade block eller perioder och görs ofta för att kunna jämföra och beskriva förändringar mellan dessa perioder. Uppdelningen är i likhet med andra klassificeringar temporär och

---

standarden ISIC, som infördes 1948. Klassificeringen, som är hierarkiskt organiserad kan också aggregeras i olika "nivåer": avdelning (en bokstav), underavdelning (en-två bokstäver), huvudgrupp (två siffror), grupp (tre siffror), undergrupp (fyra siffror), detaljgrupp (fem siffror).

föremål för revidering. Periodisering kan ske såväl prospektivt som retrospektivt.

Periodiseringen följer ofta institutionaliserade tidsindelningar, som sekel, decennium, år, kvartal, månad, vecka, dag. Ibland sker periodiseringen utifrån en specifik händelse som gör att tiden kan delas in i före och efter (som Jesu födelse, franska revolutionen, 11 september 2001 osv.). Periodiseringen kan också ske genom att två perioder delar något kännetecken och att det däremellan uppstår en ny tidsperiod. När 1939–1945 kallas för andra världskriget, uppstår också ett första världskrig och en mellankrigsperiod. 1914–1918 får därigenom en annan mening än den haft tidigare. Forskningen kring periodisering fokuserar framförallt kring historiska epoker, där indelningen sker i längre perioder som omfattar stora delar av världen (som medeltiden eller renässansen).

Hollander m.fl. (2005) studerade olika periodiseringar av marknadsföringens historia. De skiljde mellan stegteorier (*stage theories*) och periodiseringar. Med periodisering avsåg författarna processen genom vilken en kronologisk narrativ delas upp i separata och namngivna tidsperioder med relativt distinkta start- och slutpunkter. Stegteorier betyder att perioderna utgör nödvändiga förutsättningar för varandra och att de kan upprepas. De exemplifierade detta med livscykelteorier och dialektiska teorier. Författarna kritiserar sådana teorier för att de inte tar hänsyn till tid och rum, utan gör anspråk på att vara universellt giltiga.

Utifrån mitt perspektiv har denna åtskillnad mellan stegteorier och periodiseringar att göra med vilken mening som tillskrivs de olika perioderna och att de därigenom blir förutsättningar för varandra. Det är inte bara den föregående perioden som är nödvändig för den efterföljande perioden, utan detta beroende är ömsesidigt. Genom en sådan periodisering sker en åtskillnad, men samtidigt också en sammanlänkning genom att perioderna, trots att de skiljs åt också har något gemensamt genom att de kan läggas bredvid varandra. Jag gör därför ingen principiell åtskillnad mellan periodiseringar och stegteorier.

Hur görs periodiseringar? Hollander m.fl. skiljde mellan två olika periodiseringansatser: induktiv (ex post) och deduktiv (ex ante). I den förstnämnda ansatsen sker en periodisering utifrån försök att hitta mönster i de data som finns: särskilda händelser eller vändpunkter. I den andra ansatsen sker en periodisering före genom att till exempel dela in perioderna utifrån någon annan vedertagen indelning, som sekel eller decennium.

Hollander m.fl. behandlade också vissa problem med periodiseringar. De påpekade att periodisering medför förenklingar och att komplexa händelser ofta reduceras till ett enstaka ord eller en fras. Ett annat problem som författarna behandlade var periodernas längd och valet mellan att dela in i flera kortare perioder eller färre och längre. Ett tredje problem som författarna behandlade var konsistens och vilka typer av händelser som skulle användas och om de skulle tillhöra samma kategori. Ett fjärde problem med periodisering som de tog upp var att de ofta inger en falsk känsla av framsteg. Genom att periodiseringen ofta sker retrospektivt kan det finnas en tendens att betrakta händelserna som om de rör sig mot ett bättre tillstånd och att nuet därigenom blir överlägset det förgångna.

Mitt intresse för periodisering i föreliggande studie är riktat mot hur olika faser skiljs ut. Sådana periodiseringar som jag undersöker behöver inte vara kollektivt överenskomna, utan är försök att klassificera tiden i distinkta perioder. Jag behandlar periodisering som en form av klassificering av tid, där kategorierna utgörs av perioder, steg eller faser, det vill säga på samma sätt som andra klassificeringar diskuterade av Bowker & Star.

Hur vet man då vilka som är olika och lika? I nästa avsnitt ska jag beskriva två begrepp som används för att studera hur skillnader och likheter konstrueras: differentiering och identifiering.

## *Differentiering och identifiering*

Skillnader och likheter mellan detaljhandelsformer är återkommande inslag i teoribildningen kring detaljhandels förändring. Exempel är skillnader i prisnivåer, sortiment, service, lokalisering som betraktas som utmärkande för specifika detaljhandelsformer i förhållande till andra. Samtidigt förutsätter sådana skillnader mellan detaljhandelsformer också att det finns en likhet mellan olika praktiker (avseende t.ex. prisnivåer, sortiment, service eller lokalisering) som kan samlas under en gemensam benämning och utgöra en detaljhandelsform. Teoretikerna har även uppmärksammat att sådana egenskaper förändras och förändring beskrivs ofta som perioder, faser eller steg. Det dialektiska perspektivet tar specifikt utgångspunkt i egenskaper, som utgör grund för de konflikter som utspelas och resultatet av dessa konflikter. För att detaljhandelsformer skall kunna klassificeras som tes, antites eller syntes krävs det en åtskillnad dem emellan, samt att vad som placeras i respektive kategori sinsemellan delar de egenskaper utifrån vilka kategorin definieras.

Utifrån mitt perspektiv fastställs inte sådana skillnader och likheter på förhand utan intresset riktas istället mot försök att skapa skillnader och likheter. Latour (1988) menade att inget i sig självt är samma som eller annorlunda från något annat, homogent eller heterogent, mänskligt eller icke-mänskligt, användbart eller värdeöst. Vad som blir likheter och skillnader är ett resultat av handlingar:

There are *acts* of differentiation and identification, not differences and identities... The words "same" and "other" are the consequences of trials of strength, defeats and victories. They cannot themselves describe these links. (Latour 1988:169)

I följande avsnitt ska jag närmare precisera vad som avses med dessa två begrepp i denna studie. Eftersom differentiering är ett ofta använt begrepp inom marknadsföring ska jag först beskriva hur jag använder detta begrepp.

## Differentiering

Differentiering förknippas vanligtvis med Chamberlin (1933). Enligt Chamberlin (1933/1965) är en produktkategori differentierad om det finns någon grund för att skilja en säljares varor och tjänster från andra säljares varor och tjänster. Sådana skillnader kan vara baserade på produktens varumärke, paketering, kvalitet och design. Skillnaderna kan också vara baserade på det sätt på vilket produkten säljs. Inom detaljhandeln kunde sådana skillnader enligt Chamberlin röra butikens lokalisering, butikens utformning, försäljnings sätt, rykte, vänlighet, effektivitet eller personliga relationer.

Sharp & Dawes (2001) diskuterade hur differentiering använts inom marknadsföringsområdet. De menade att det ofta använda begreppet produkt differentiering var missvisande, eftersom differentiering kunde omfatta mer än produkten. De menade att differentiering kan omfatta såväl tjänster, varumärken, service, distributions sätt och priser. De kritiserade den separation som ofta görs inom marknadsföring mellan produkt och pris, vilken enligt författarna leder till ett synsätt i vilket pris skiljs åt från alla andra former av differentiering. De menade att detta paradoxalt nog inneburit att andra sätt att minska kostnaden för köparen (t.ex. att erbjuda fri hemleverans) har betraktats som differentierings försök, medan däremot sänkning av produktens pris inte har betraktats som differentierings försök.

Enligt författarna är denna behandling av pris, separerat från andra former av differentiering, ofta baserad på dess relation till lönsamhet, men de påpekade att kostnader eller besparingar baserade på andra former av differentiering har samma relation. De hävdade istället att priset är en av de komponenter som kan ingå i differentiering. De har också hittat ett antagande om att differentiering måste innebära ökade kostnader (baserat på att frånvaron av differentiering skulle innebära lägre kostnader) men de hävdade istället att det fanns många exempel på företag som nådde lägre kostnader med differentieringsstrategier.

Övertygad av Sharp & Dawes (2001) behandlar jag inte pris som separat från differentiering, utan som en möjlig form av differentieringsförsök. Jag betraktar dock inte differentiering som ett tillstånd, utan som handlingar som innebär försök att differentiera. Det medför att jag inte exkluderar något från sådana förändringsförsök, avseende vad som differentieras, vad denna differentiering baseras på eller vem som försöker differentiera.

Ett exempel på sådan differentiering beskrevs i Salzers (1994) studie av Ikea. Även om Salzer använde en annan terminologi så visade hon hur konstruktionen av Ikeas identitet bland Ikeas anställda ofta var baserad på att iscensätta skillnader mellan Ikea och andra. Genom att ha en sådan referenspunkt kunde skillnader upprättas mellan Ikea och andra (sådana andra kunde till exempel vara andra möbelkedjor).

Strannegård & Friberg (2001) visade i en annan studie hur anställda på ett företag konstruerade företagets identitet utifrån negationer, genom att företaget beskrevs utifrån skillnader med andra. Vad som utgjorde utgångspunkt för det som jag kallar för differentiering varierade också över tid, liksom vilka skillnader som skulle framhävas.

Jag behandlar differentiering som försök att skilja något (t.ex. produkter, tjänster, varumärken, företag, detaljhandelsformer) från något annat (produkter, tjänster, varumärken, företag, detaljhandelsformer) i tid, rum och innehåll och samtidigt försöka införa en grund för denna åtskillnad (t.ex. pris, design, kvalitet, service, framtidsutsikter, lönsamhet, lokalisering).

Sharp & Dawes (2001) hävdade att beroende på den mångfald av möjligheter att differentiera så borde marknader vara fyllda av differentierade varumärken. En försvårande omständighet i denna differentiering är enligt författarna att konkurrenter ofta imiterar varandra. De menade också att många företag aktade sig för att bli "för differentierade" och att därigenom bli avskurna från marknaden. Detta leder in på mitt andra begrepp, nämligen identifiering.

## Identifiering

Cochoy (2004) menade att imitation utgör ett nödvändigt komplement till differentiering. För att åstadkomma differentiering måste man också skapa likhet i flera avseenden. Sådana likheter används enligt honom för att betona skillnader. Genom att skapa likhet och jämförbarhet mellan en produkt och andra produkter kan skillnaderna också framhävas.

Callon m.fl. (2002) argumenterade utifrån en analys av Chamberlins tidigare arbeten att konstruktionen av likheter och skillnader är en samtidig process. Samtidigt som en vara differentieras från andra varor, så sker det försök att göra den jämförbar med andra varor. Denna process omfattar köpare, säljare och andra aktörer. Utifrån min terminologi är denna process en balansgång mellan differentiering (försök att skapa skillnad) och identifiering (försök att skapa likhet).

Jag behandlar identifiering som försök att skapa likhet och jämförbarhet mellan något (t.ex. produkter, tjänster, varumärken, företag, detaljhandelsformer) och något annat (produkter, tjänster, varumärken, företag, detaljhandelsformer) i tid, rum och innehåll.

Efter att jag nu har presenterat mitt perspektiv, mina utgångspunkter och analytiska begrepp, kommer jag med start i nästa kapitel avrapportera min studie i form av en historia. I appendix finns en beskrivning av studiens genomförande: hur datainsamling har gått till, vilka källor som har använts och hur jag har gått tillväga för att konstruera den historia som redovisas i de följande kapitlen. Innan jag börjar berättelsen ska jag kort återvända till tidigare forskning om detaljhandels förändring och en aspekt som jag inte behandlade i föregående kapitel: inslaget av science fiction.

## *Science fiction?*

Att studera förändringsförsök går ut på att studera realiseringen av fiktion (Kjellberg, 2001), en progressiv växling mellan fiktion och verklighet (Latour, 1996). Aktör-nätverksansatsen är ett sätt att stu-

dera förändringsförsök i detta gränsland. Ett återkommande inslag i teoribildningen kring detaljhandelns förändring har varit försök att förutse framtida förändringar. Detta inslag av science fiction har inte minst varit omfattande när det gäller kundernas möjligheter att beställa varor hemifrån via en bildskärm för hemleverans. Doody & Davidson (1967) spådde till exempel att detta skulle bli nästa revolution inom detaljhandeln och att detta skulle bli vanligt förekommande någon gång under 1970-talet.

Malcolm P. McNair gick ur tiden i september 1985. Tjugo år efter att hans artikel som låg till grund för *wheel of retailing* (McNair, 1958) hade publicerats skrev han artikeln *The next revolution of the retailing wheel* tillsammans med Eleanor G. May (McNair & May, 1978), vilket blev en av hans sista publicerade artiklar. Utifrån *wheel of retailing* beskrev de detaljhandelns förändring i USA i ett historiskt perspektiv. Artikeln innehöll också inslag av science fiction, där författarna skisserade olika möjliga framtidsscenarios. I artikeln beskrevs en möjlig framtida utveckling där det gick att beställa varor från hemmet. Författarna beskrev en framtid där konsumenter med hjälp av telekommunikation kunde interagera med en form av bildskärm och beställa varor för hemleverans. De konstaterade att Doody & Davidsons tidsangivelse inte hade slagit in, men de menade att en sådan utveckling skulle kunna ske inom en inte alltför avlägsen framtid. Enligt författarna skulle ett sådant scenario kanske kunna inträffa i slutet av seklet.

I nästa kapitel görs en vidare förflyttning i tid och rum och till gränslandet mellan science fiction och dess realisering. Mer bestämt förflyttar vi oss från McNair & Mays artikel ytterligare tjugo år framåt i tiden, till hösten 1998, och till en kontorslokal på Getängsvägen 23 i den västsvenska staden Borås. Liksom på många andra platser runt om i världen, pågick här en diskussion om huruvida man skulle kunna sälja varor till kunder via bildskärmar i hemmet.





## Kapitel 4 – Möten mellan idéer

Hösten 1998. Hur snabbt det skulle ske var osäkert, men någonting höll på att förändras. I hem och på kontor runt om i världen pågick diskussioner om hur internet på olika sätt skulle kunna användas i vardagen och för att göra affärer. I Sverige hade det redan börjat uppstå nya företag med olika idéer om att sälja varor via internet, som blommor, t-shirts, böcker, CD-skivor eller presentartiklar.

På Getängsvägen 23 i Borås hade företaget Electronic Concept Distribution (ECD) sin verksamhet. Getängsvägen är beläget i industriområdet Getängen. Utmed Getängsvägen finns olika verksamheter med lagerlokaler, kontor, fabriker och butiker och i en av de största lokalerna längs med gatan finns företaget Haléns med kontor, lager och en mindre butik. På Getängsvägen 23 pågick hösten 1998 en diskussion mellan tre personer. Denna diskussion skulle komma att leda till att NetOnNet grundades, vilken är den aktant (en idé och ett namn) som vi kommer att följa i denna historia.

### *Mötet mellan de tre grundarna*

”Våra varor får inte plats på hyllorna”, ”De säger att vi måste ha unika produkter”, ”Hela tiden denna prisdiskussion”. ECD var leverantör åt flera butikskedjor inom hemelektronik. Under den senaste tiden hade arbetet med att sälja produkter till butikskedjorna blivit svårare och svårare. De två kompanjonerna återkom ofta i sina diskussioner om huruvida det skulle gå att ändra på.

De två kompanjonerna hade arbetat tillsammans i ECD sedan 1995, men de hade även varit kompanjoner i flera andra företag och affärsprojekt. Kompanjonerna hade träffats i ett så kallat produktråd i dåvarande A-kedjan<sup>18</sup> där de som delägare och butikschef för butiken i Borås respektive butikschef för butikerna i Gislaved, Små-

---

<sup>18</sup> Kedjan bytte senare namn till Audio Video.

landsstenar och Gnosjö representerade Västsverige och Småland i produktrådet. I mitten av 1980-talet började de arbeta tillsammans i butiken i Borås.

Utöver arbetet med butiken i Borås startade de två kompanjonerna flera olika företag under de följande åren och även andra ägare var inblandade. De olika företagen hade bland annat verksamhet med försäljning av videoapparater för uthyrning i videobutiker, uthyrning av Nintendo, tilläggsförsäkringar till radio- och TV-butiker, TV, videoapparater och satellitutrustning.<sup>19</sup>

Efter att ha arbetat i olika företag under en tid började kompanjonerna arbeta tillsammans igen i ECD i mitten av 1990-talet. Företaget var agent för ett av de ledande varumärkena för satellitutrustning i Sverige (Amstrad) och sålde produkterna till radio- och TV-butiker. ECD fick dock besked om att detta företag inte längre skulle tillverka utrustning för den svenska marknaden. ECD fick dock ett nytt avtal med ett av de konkurrerande varumärkena (Pace) och fick ett distributionsavtal med Canal Digital om leverans av satellitutrustning på den svenska marknaden. Kompanjonerna började också köpa rättigheter till och utveckla egna varumärken (Skantic, Arena, Centrum och Avant) för olika elektronikprodukter i ett separat bolag.

Under de år som de hade varit kompanjoner hade de haft återkommande diskussioner om att starta en butikskedja. De hade också haft diskussioner om att sälja hemelektronik via postorder. Postorderförsäljning av hemelektronik utgjorde en begränsad del av sortimentet i katalogerna. Kompanjonerna bedömde också att det var svårt att sälja hemelektronikprodukter med postorderkatalog. Priserna för specifika produkter ändrades snabbt, vilket var svårt att förena med ledtiden för tryckning och distribution av kataloger.

---

<sup>19</sup> Bland företagen fanns Yapon AB (uthyrning av Nintendo tv-spel), Objecta Försäkringsservice AB (tilläggsförsäkringar för hemelektronik), Funab AB (radio och TV-apparater), Amsat Svenska AB (utrustning för satellitmottagning och TV-apparater). Amsat Svenska AB bytte sedan namn till Electronic Concepts Distribution AB.

De många andra projekt som hade startats hade dock inneburit att de inte hade haft tid och diskussionerna hade blivit mer sporadiska.

Som leverantörer till andra butikskedjor gjorde sig diskussionen påmind igen och med ökad intensitet. Några butikskedjor med försäljning av hemelektronik hade under de senaste åren fått en allt större dominans. Butikskedjor som OnOff, Siba, El-Giganten och City Stormarknad<sup>20</sup> hade under kort tid tagit större och större marknadsandelar. Belägna i externa köpcentra, med brett sortiment och låga priser hade dessa butikskedjor kommit att få allt större försäljnings- och inköpsvolym. De två kompanjonerna diskuterade allt oftare svårigheter att få kontroll över hur varorna såldes i butiken, vilka priser som de kunde få för produkterna och hur de skulle kunna minska beroendet av butikskedjorna för försäljningen av sina produkter. I förhandlingarna med butikskedjorna upplevde de ofta ökade problem att få acceptans för de villkor som de ansåg skulle krävas.

En av deras affärskontakter var anställd som inköpare hos en av de större butikskedjorna. Han hade haft affärskontakter med ECD sedan några år tidigare. Han hade börjat arbeta extra i en av kedjans butiker under gymnasietiden och hade sedan arbetat som butikschef i en annan av kedjans butiker innan han började på butikskedjans inköpsavdelning i Göteborg med ansvar för produktområdet radio och TV. Under 1998 började han aktivt leta efter något annat att göra, men var samtidigt intresserad av att fortsätta att arbeta med hemelektronik. Han blev inkluderad i diskussionen som pågick mellan de två kompanjonerna.

I de olika företag som de tre tidigare hade arbetat i var radio- och TV-produkter ett gemensamt inslag och alla tre hade arbetat som butikssäljare och butikschefer i radio- och TV-butiker. De hade i

---

<sup>20</sup> City Stormarknad, som ingick i KF-koncernen, bytte namn till Coop Power 2001 i samband med bildandet av Coop. Kedjan köptes 2003 av Expert ASA och bytte då namn till Power. Efter att Expert ASA också köpt Experts svenska centralorganisation Expert Invest AB under 2006 bytte kedjan namn till Expert Stormarknad.

olika företag också arbetat som leverantörer, inköpare och återförsäljare av radio- och TV-produkter.

Bland de olika alternativ av butikskedjor som de två kompanjorna tidigare hade diskuterat var det andra som hade hunnit före och de ville vara först med något. Nu hade de börjat diskutera försäljning av produkterna via internet. De hade tidigare diskuterat idéer om att sälja musik via internet, men Boxman hade redan startat. Starten av Boxman var något som de alla tre hade blivit uppmärksammade på. Vad var det med Boxman som gjorde att det hade betydelse för den fortsatta berättelsen? Jag ska ge läsaren en tillbakablick genom att beskriva vad som hände när företaget lanserades.

## **Boxman**

Boxman lanserades i början av december 1997 med försäljning av CD-skivor, videofilmer och dataspel via internet. I samband med att Boxman startade meddelades att målet var att nå en marknadsandel om halva Nordens internetförsäljning av CD-skivor och att nå en omsättning över en miljard inom fem år. Priset skulle vara ca 20-50% under butikspris. Även Åhléns och Megastore sålde vid denna tidpunkt CD-skivor via internet. Boxman attraherade redan första dagen mer än 50 000 besökare på sin sajt. Den stora mängden besökare i samband med lanseringen av Boxman fick det tekniska systemet att braka samman. Företagets styrelseordförande kommenterade i en tidningsartikel att "Dagens succé med Boxman tyder på att tiden är mogen för handel på Internet" (CS 1997-12-16).

I en artikel i en annan tidning följande dag utsågs förlorarna på nätet (*Vision* 1997-12-17). Enligt artikeln fanns det företag som hade vaknat för sent och nu därför tappade marknadsandelar. Ett av de företag som angavs var Ginza<sup>21</sup>. Enligt artikeln hade företaget fortsatt med postorderförsäljning samtidigt som konkurrenter etablera-

---

<sup>21</sup> Ginza Musik AB startades i slutet av 1960-talet för att sälja musik via postorderkatalog.

de försäljning via internet. Ginzas vd hade uttalat sig i artikeln. Enligt honom hade Ginzas försäljning stagnerat, men företaget hade förhållit sig avvaktande till att sälja via internet, bland annat eftersom det saknades bevis för att internetförsäljning var lönsamt.

Under den tid som följde rapporterades frekvent om Boxmans framgångar i media. Boxmans vd beskrev några månader senare det hektiska tempo under vilket Boxman utvecklades:

Vi gamblade stort sista tiden, oktober och november var otroligt hektiska månader. Vi köpte in hela datasystemet efter tre timmars förhandling, ett uppdrag värt 800 000 kronor. Av distributörerna i Borås ville jag bara ha ett muntligt löfte att de klarade det. Jag sade: ta vilket pris ni vill, jag skriver på vad som helst. MEN FAXA DET FÖR TUSAN, POSTEN TAR JU FLERA DAGAR! (FT 1998-04-30)

Boxman var redan tre månader efter starten en av Sveriges omsättningsmässigt största försäljare av skivor och sålde ungefär 1 000 skivor om dagen. Boxmans marknadschef sa att budgeten hade fördubblats och räknade med att Boxman skulle omsätta 100 miljoner kronor under 1998 (*Vision* 1998-03-31). Bland finansiärerna fanns utöver grundarna också namnkunniga riskkapitalbolag och planer på en internationell expansion tog snart fart. Så här kommenterade Boxmans vd det:

Det pågår ett världskrig ute på nätet och att slå sig in bland de riktigt stora kräver pengar, stora pengar. Nu har vi hämtat in runt 50 miljoner från olika investerare och har täckt de flesta kostnaderna, åtminstone för Boxman Sverige. Nu går vi vidare, till de övriga nordiska länderna och ut i Europa... Ett år på nätet är som tio vanliga år, allt går oerhört snabbt. Det som killarna i garaget gjorde för några år sen går inte att göra om idag och det som vi gör nu går inte att göra om två år. Jag fattar inte varför de stora CD-handlarna inte satsat fullt ut på nätet tidigare. (FT 1998-04-30)

Rapporter om Boxmans försäljningsframgångar och utlandsetableringar varvades med uppgifter om nya emissioner till en kraftigt stigande värdering av bolaget. När Boxman etablerade sig fanns redan flera företag i Sverige med försäljning via internet. Boxman

skiljde sig dock mot de tidigare etableringarna genom den mediala uppmärksamhet som omgav lanseringen. Det fanns samtidigt en uttalad målsättning om att förändra en specifik bransch och en tydligare koppling till riskkapital och planer på börsnotering i förhållande till tidigare satsningar. En annan aspekt var att Boxman inte hade några butiker, utan enbart sålde via internet, till skillnad från de andra svenska företag (Åhléns och Megastore) som sålde CD-skivor via internet. Rapportering om Boxman handlade mycket om tid, att det var bråttom och att det gällde att vara tidigt ute om man skulle bli vinnare i framtiden. Denna brådska kan också illustreras med hjälp av en artikel i Finanstidningen under samma år som i sin tur refererade till tidskriften Red Herring om handel via internet i USA:

de som inte redan etablerat sig med handel på internet och inte har ett stark [sic] varumärke från den traditionella handeln kan lägga sina planer på hyllan. Nu är det för sent och det finns inte plats för fler aktörer. (FT 1998-01-13)

Lyckligtvis för denna historias fortsättning var det många som inte lade sina planer på hyllan, varken i USA eller i Sverige. Troligtvis var det till och med så att under den tid som följde så utformades planer i en takt som saknade tidigare motstycke. Om det hade funnits en känsla tidigare av att någon annan hade hunnit före med att realisera de idéer som hade diskuterats så var det nu än mer påtagligt hur diskussionen kom att präglas av brådska. Utöver det brådskande inslag som rapporterades i anslutning till Boxman så började det också uppstå rykten om att andra var på gång att börja sälja radio- och TV-produkter via internet. Vem eller vilka det var eller hur långt de hade hunnit var oklart, men själva vetskapen om att det kunde vara så räckte för att de behövde agera och det snabbt. I nästa avsnitt kommer jag att beskriva den analys som de tre personernas diskussion resulterade i.

## Hemelektronikmarknaden och internet

Detaljhandeln med hemelektronik hade dominerats av fackhandel i form av enskilda butiker och butikskedjor (som Expert, Euronics och Audio Video). Under de senaste åren hade denna situation förändrats genom att en allt större andel av försäljningen av hemelektronik skedde i större butiker, vanligen belägna i externa köpcentra. Bland exemplen fanns Siba, OnOff, El-Giganten och City Stormarknad. I jämförelse med fackhandeln hade sådana stormarknader inom hemelektronik också kommit att inkludera vitvaror i sortimentet. Samtidigt var fackhandeln i jämförelse med stormarknaderna mer inriktade på produkter och tjänster för foto.

Under kort tid hade stormarknaderna blivit dominerande inom detaljhandeln med hemelektronik. De kännetecknades av ett stort sortiment, stora butiker och låga priser. I kraft av ökade volymer ställdes också nya krav på leverantörerna. Detta tog sig uttryck i bruttomarginalen, vilken bedömdes uppgå till omkring femton procent för leverantörer och omkring trettio procent för detaljhandeln. För ECD:s del hade denna utveckling inneburit ökade svårigheter att få plats i butikerna och enligt analysen var detta något som gällde för fler leverantörer. Bland leverantörerna fanns det en liknande dominans som inom detaljhandeln; ett fåtal leverantörer med kända varumärken inom radio- och TV; Sony, Philips och Panasonic.

Analysen resulterade i två huvudsakliga alternativ. Det första alternativet var att fortsätta som leverantörer av hemelektronik till detaljhandeln. Det andra alternativet var att sälja produkter inom hemelektronik till slutkunder. Det senare alternativet skulle inte ske inom ramen för ECD:s verksamhet, utan i ett separat bolag.

Genom internet uppstod en ny möjlighet att sälja hemelektronik till slutkunder. Rapporteringen om försäljning via internet visade att en stor del av Sveriges befolkning var internetanvändare och att Sverige hade störst andel internetanvändare i Europa. Bland internetanvändare var det flera som besökte sajter för att handla och det fanns indikationer på att sådan handel ökade i Sverige.



Diskussionen resulterade i att de tre beslöt starta försäljning av hemelektronik till slutkunder via internet och att en ny idé med namnet NetOnNet skapades. En av de första åtgärderna var att bilda ett företag, NetOnNet AB, och tillsammans satsa 100 000 kronor i aktiekapital. De två kompanjonerna satsade 42,5 procent av kapitalet vardera och den tidigare inköparen 15 procent.

Rollerna fördelades genom att den av grundarna som tidigare hade varit inköpare blev vd för NetOnNet. Han utgjorde samtidigt tillsammans med sin sambo bolagets styrelse. En av de två kompanjonerna skulle fortsättningsvis vara anställd av ECD, men också arbeta halvtid med NetOnNet, som affärsutvecklare. Den andre kompanjonen fortsatte att arbeta heltid med ECD.

### *Det första nätverket*

Under de kommande månaderna skulle arbetet präglas av stor brådska. Nu vidtog arbetet med att starta en sajt, inleda kontakter med leverantörer och distributörer för att kunna erbjuda produkter och distribuera produkterna till slutkunder. Distributionen av produkter till kunderna skulle ske genom ASG och Posten. Hantering av inleveranser och utleveranser skulle ske från ECD:s lager på Getängsvägen. Efterhand bedömde de tre grundarna att det också skulle vara möjligt att leverera direkt från leverantörer till slutkunder.

### **Sortiment och leverantörer**

Sortimentet utvecklades utifrån delar av det sortiment som tillhandahölls av hemelektronikbutiker, såväl fackhandelsbutiker som stormarknader. Sortimentet delades in i följande produktområden: bilstereo, bärbar audio, DVD, hifi-paket, tillbehör, tung hifi, TV, video och videokameror. Inledningsvis skulle man sälja produkter med varumärken som kunderna annars kunde handla i fackhandelsbutiker eller stormarknader. Tre leverantörer hade identifierats som särskilt viktiga att få avtal med; Sony, Philips och Panasonic.

De varumärken som de två kompanjonerna tidigare hade köpt rättigheter till skulle introduceras i sortimentet senare, när NetOnNet hade blivit mer känt.

NetOnNets vd påbörjade arbetet med att kontakta leverantörer. Han var känd sedan tidigare hos flera av leverantörerna, men befann sig nu i en ny roll och en annan förhandlingsposition jämfört med sitt tidigare arbete. Han berättade senare:

Leverantörerna tror ju aldrig på en när man säger att; ”vi startar idag, vi har inte köpt för en krona, vi ska ha bästa avtal och på två år kommer vi att omsätta det här”, utan det är ju en process. Den går väldigt fort med vissa, men det är en mer utdragen process med andra.<sup>22</sup>

Efter hans inledande kontakter fick NetOnNet avtal med Sony. Philips upprättade i förhandlingarna olika villkor som NetOnNet skulle uppfylla för att få leveranser. Exempel på villkor var att NetOnNet skulle kunna ta emot direktleveranser och att lämna ifrån sig så kallade planeringsorder i förväg. Han kunde tidigt konstatera att de avtalade priserna ofta skiljde sig väsentligt från de villkor som han var van vid sedan tidigare och att det skulle ta tid innan NetOnNet skulle få liknande villkor.

Hans tidigare erfarenhet av förhandlingar med leverantörer underlättade arbetet med att tolka och förhandla avtalen. Detta kan beläggas med hjälp av följande citat där han senare berättade om hur avtalen kunde vara utformade:

Det finns olika konstruktioner på de här avtalen. Det finns netto-nettoavtal, där du varje gång måste stämma av. Du har avtal med bonus, kryddad med spymån som det kallas i branschen då – du tar i så du kräks och så får du en procent extra. Och den konstellationen finns ju i form av, dels är den klassad som bonus och sen kan den vara uppstyckad i både MF, marknadsföringsbidrag och bonus, kombinerat med spymån, det finns tusen varianter då. Och så finns det ju slamkrypare i den konstruktionen då, med procent på procent. Om man lägger ihop det så är det inte procent, utan det är nåt helt annat då... Om du har direktrabatt tio procent

---

<sup>22</sup> Intervju 2001-02-21

och så har du ett mål, om du uppnår en viss volym så har du fem procent extra. Är det femton procent? Nej, det är det inte för leverantören räknar ju av de första tio, så får du fem procent på det och så vidare då.<sup>23</sup>

Han betonade också att det var viktigt att redan från början vara överens om definitionen och beräkningen av rabatter, för att undvika negativa överaskningar längre fram:

Det får ju inte blir diskussion på femtonmiljonersinköp på årsbasis om detta sen, för det blir ju några tusenlappar. Men de där minorna har man gått på förr, så det gör man inte igen. Och sen är det ju prisfall i detta, det är löpande då, som är väl en stor sak i branschen som är egentligen rätt svårt, som små handlare inte kommer åt, men som dom större kan komma åt. Det vill säga att om vi har köpt in hundra en månad och har sjuttio kvar i lager, så gör leverantören en prisjustering nästa gång han kommer och knackar på dörren. Då vill jag ha tillbaka de pengarna som jag har förlorat. Så det är mycket att tänka på.<sup>24</sup>

Parallellt med leverantörskontakterna skedde arbetet med att utforma sajten, på vilken produkterna skulle visas. När det gällde utvecklingen av sajten hade NetOnNets grundare, till skillnad från när det gällde avtal med leverantörer, inte några liknande erfarenheter sedan tidigare.

## Sajten

Genom kontakter med det lokala postkontoret i Borås fick NetOnNet kontakt med Postnet och sajten placerades på en server hos Postnet i Stockholm. Sajten utvecklades med hjälp av en reklambyrå i Borås och utformades utifrån en standardprogramvara för försäljning av produkter via internet, iCat. Denna programvara rekommenderades av kontakterna på Postnet och användes för det stora flertalet av sajter för handel i Sverige vid denna tidpunkt. I februari registrerades domännamnet netonnet.com (Nic.com, 2004) och någ-

---

<sup>23</sup> Intervju 2001-02-21

<sup>24</sup> Intervju 2001-02-21

ra månader senare hade också domännamnet netonnet.se registrerats (Nic.se, 2004). NetOnNets vd arbetade från hemmet med att lägga in texter, priser och bilder för de olika produkterna på sajten.

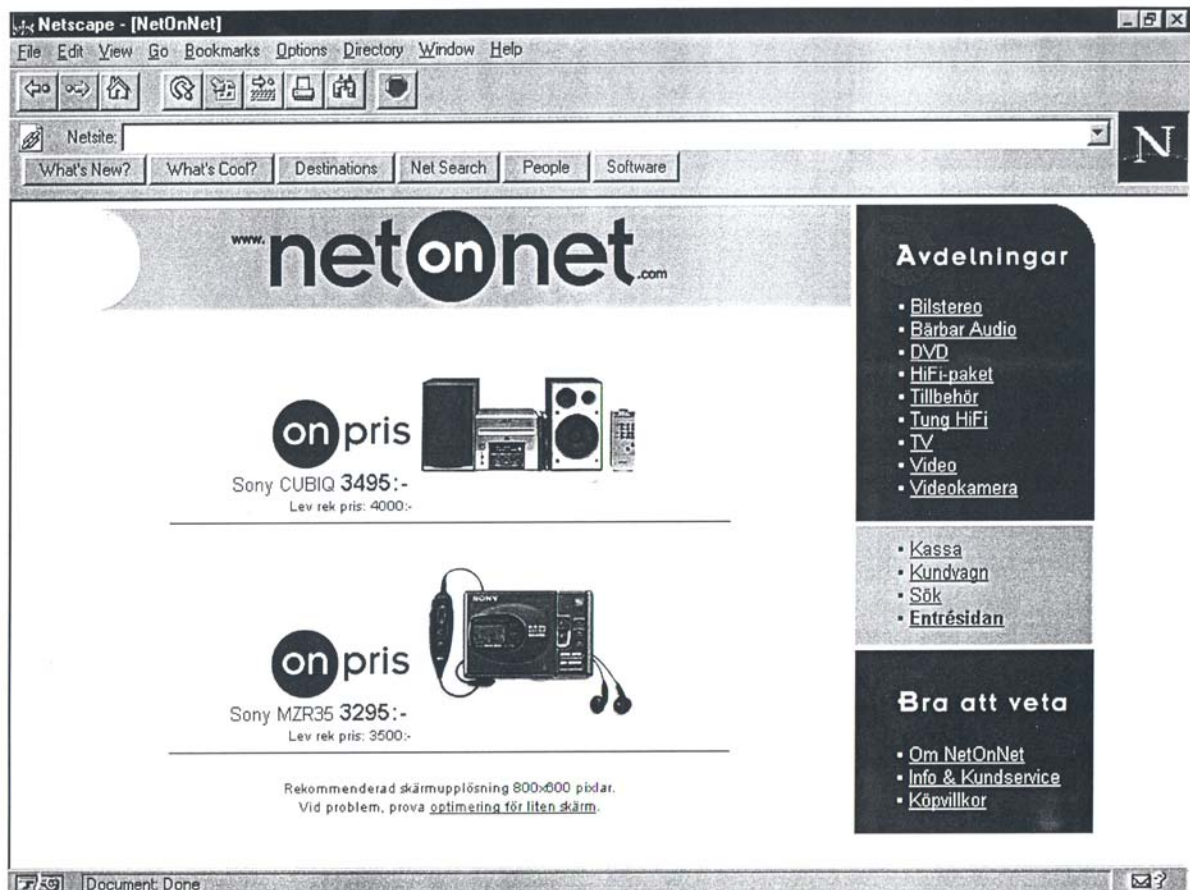
NetOnNets vd och affärsutvecklare tittade på andra sajter och en av de saker som de tidigt beslutade sig för var att internetanvändare som besökte sajten direkt skulle få erbjudande om specifika produkter. På många andra sajter som de hade tittat på så saknades ofta produkter på startsidan. En av NetOnNets grundare beskrev detta senare och jämförde med skyltfönster i butiker:

När man går in på en butik som säljer någonting, så vet man inte om det är en butik, portal eller vad det är, för det är fullt med redaktionellt, annonser och så vidare... Man ska känna att man kommer till NetOnNet: Vad säljer man här? - Jo man säljer pang!, TV då och så pris. På många sajter man kommer till så är det firmanamnet och så, går man vidare, ja där hittar man produkterna... Det här är ju vårt skyltfönster som man går förbi på gatan och det vore väldigt konstigt om Hennes & Mauritz bara hade bruna papper och skrev H&M litet på.<sup>25</sup>

På sajten utformades en entrésida. Längst upp på sidan fanns en logotype utformad utifrån adressen till sajten [www.netonnet.com](http://www.netonnet.com). Under denna logotype fanns produkter representerade av bild, benämning och pris (samt ett rekommenderat pris skrivet i mindre text) och de olika produkterna skiljdes åt av linjer. Till höger på sidan fanns en meny uppdelad i tre olika fält.

---

<sup>25</sup> Intervju 2001-02-21



Figur 3 Sajten april 1999. Källa: NetOnNet (1999).

Denna entrésida var vad som skulle möta besökare på sajten och en annan fråga var hur man skulle få internetanvändare att besöka sajten.

### Att få internetanvändare att besöka sajten

Lanseringen av sajten skulle ske genom Torget, en av de många portaler som etablerades för att samla sajter där internetanvändare kunde handla olika produkter. Torget hade utvecklats av Posten och arbetet hade pågått sedan mitten av 1990-talet. Liksom för andra portaler hade lanseringen av Torget drabbats av flera förseningar under åren. Efter en tid av förseningar och många ledningsbyten påbörjades en nylansering av Torget, med fler länknings till sajter med försäljning av produkterna. Under våren 1999 skulle den

nya lanseringen ske och NetOnNet var en av de många sajter som skulle finnas med på Torget. Torgets marknadschef sa i en kommentar:

Vi är glada att NetOnNet har valt Torget som handelsplats. Det stärker Torget ytterligare och vi kan tillfredsställa fler kunder. (*Dagens Reklamnyheter* 1999-03-18)

Lanseringen av Sajten föregicks av pressinformation om vad som var på gång. I Computer Sweden gick det att läsa den 5 mars om den kommande lanseringen:

[NetOnNet] heter en sajt som vill bli Boxmans motsvarighet inom radio/tv-branschen. [www.netonnet.com](http://www.netonnet.com). (CS 1999-03-05)

Efter flera månader av intensivt arbete hade det blivit dags för lansering. Leverantörsavtal hade tecknats. Ett sortiment hade utformats med olika produkter som skulle erbjudas. Sajten hade förbättrats. Pressmeddelanden hade skickats ut. Kontakter hade tagits med två distributörer för distribution till kunder. Avtal hade också tecknats med en servicekedja som skulle kunna ta emot kundernas produkter i händelse av produktreklamationer. På morgonen onsdagen den 10 mars 1999 öppnades sajten för att ta emot besökare. Förväntningarna var höga. Tystnad. Förväntan. Tystnad. Tystnad.

Redan tidigt på förmiddagen gick det inte att besöka sajten. I Dagens Industri gick det några dagar senare att läsa en notis om lanseringen:

Rusning efter hemelektronik: I onsdags öppnade [NetOnNet], Sveriges första Internetbutik för hemelektronik. Anstormningen på över 8 000 besökare fick en av Posten Torgets servrar att braka ihop, varför butiken fick hålla stängt under torsdagen. Sedan i går, fredag, är verksamheten åter i gång, nu på en server med större [sic] kapacitet. [NetOnNet] lovar 20 procent lägre priser på prylarna och är därmed ett hot i första hand mot stormarknader som säljer hemelektronik. [NetOnNets] mål är att inom tre år nå en omsättning på 100 Mkr. Svenska [sic] hemelektronikhandel

omsätter årligen cirka 7,5 miljarder kronor. Butiken nås enklast på [www.netonnet.com](http://www.netonnet.com). (DI 1999-03-13)

Även om premiären hade blivit kortvarig, så hade den inneburit att NetOnNet i artikeln titulerades "Sveriges första Internetbutik för hemelektronik".

Dagen efter lanseringen gick det att läsa en intervju med NetOnNets vd i Borås Tidning. I artikeln angavs att NetOnNets vd skötte verksamheten från kontoret i Borås:

Egentligen kan ha [sic] ha kontoret bokstavligen på fickan för finessen med en nätbutik är att den lika gärna kan skötas från Mallorca som från hemmet eller kontoret. Finessen är också att nästan alla kostnader är bortskalade. Inga lokalhyror, inga kostnader för säljpersonal och lager och minimala marknadsföringskostnader. (BT 1999-03-11)

De minimala marknadsföringskostnaderna förklarades av samarbetet med Torget och att all marknadsföring skedde via internet till låga kostnader.

Efter byte av server började sajten fungera igen, men nya problem uppstod. Sajten kunde nu ta emot besökare, men de blev inte kunder i någon större omfattning. NetOnNets grundare diskuterade frågan. När många internetanvändare besökte sajten samtidigt uppstod långa svarstider. Besökare verkade genom denna överbelastning hindra varandra från att bli kunder. De kom fram till att de behövde förändra sajten. Ett ytterligare problem hade dock uppstått. Intel, som ägde programvaran iCat, meddelade att försäljningen av programvaran skulle upphöra. Med vetskap om att iCat inte skulle utvecklas vidare började NetOnNets grundare att leta efter alternativ för att få sajten att fungera.

En stor del av det ursprungliga kapitalet hade använts för att utveckla sajten och under de första månaderna efter lanseringen användes också en del av kapitalet till annonsering på portaler, som Torget och Passagen. Många av de andra sajterna som hade lanserats lockade besökare genom annonsering och fick stor uppmärk-

samhet i media. NetOnNets grundare hade också hört rykten om att en ny sajt skulle starta med försäljning av hemelektronik.

Torget's nya satsning på e-handel hade lanserats i slutet av mars 1999 och NetOnNet hade varit en av många nya butiker i denna lansering. I Computer Sweden beskrevs satsningen några månader senare som ett fiasko (CS 1999-07-02). Även om Posten inte uppgav hur mycket pengar som hade satsats i Torget, så var det enligt artikeln så långt en av Sveriges mest kostsamma webplatser. Enligt Torget's mätningar hade antalet besök minskat med 20 procent från mars till maj 1999. Enligt artikeln fick det minskade antalet besök även konsekvenser för de sajter som fanns exponerade på Torget. En av NetOnNets grundare var inbjuden att kommentera i artikeln:

Vi har snarast fått färre besökare efter förändringen. Vi ligger på en ganska jämn besökskurva där man kan se att Torget tappat i andel jämfört med de andra portalerna som vi samarbetar med... De har ökat antalet butiker från 116 till över 700 men de drar inte in sju gånger fler kunder vilket krävs för att vi ska vara lika glada som innan. (CS 1999-07-02)<sup>26</sup>

De tre grundarna diskuterade och kom fram till att det skulle krävas mer kapital till NetOnNet för att kunna byta ut sajten och för att kunna locka internetanvändare på fler sätt än via annonsering på portaler. Under månaderna efter lanseringen skulle de, utöver det löpande arbetet med att uppdatera sajten, beställa annonser på portaler, beställa produkter från leverantörer, ta emot beställningar från kunder, packa ihop produkter för leverans med distributörer, också börja arbetet med att locka investerare och byta ut sajten.

### *Jakten efter kapital*

NetOnNets affärsutvecklare hade påbörjat uppgiften med att locka investerare. I april 1999 hade han skrivit ett prospekt baserat på

---

<sup>26</sup> De andra portalerna var Passagen, IDG och Yahoo.



diskussioner med de andra grundarna och hade börjat ta kontakt med personer som skulle kunna vara intresserade av att investera.

### **Det första prospektet**

Prospektet var, som ordet indikerar, inriktat på att beskriva en tänkt framtid, vad som kännetecknade och skulle känneteckna NetOnNet. I prospektet beskrevs hemelektronikmarknaden och internet, samt NetOnNets affärsidé, strategi och affärsområden. I prospektet fanns också en beskrivning av vilka hot som fanns mot NetOnNet, liksom vilka tillgångar och möjligheter som NetOnNet hade. Prospektet innehöll också prognoser för åren 1999-2003, förslaget till nyemission och beskrivningar av NetOnNets sajt och grundare.

I prospektet fanns en inledande beskrivning av marknaden för hemelektronik respektive internet, vilka resulterade i olika kombinationer. Hemelektronikmarknaden beskrevs utifrån förhållandena mellan leverantörer, detaljister och slutkunder och en förväntad framtid. Beskrivningen ledde fram till följande slutsats:

Redan hårt pressade leverantörer och distributörer kommer troligen inte att få det lättare, snarare ännu svårare. Även de med mycket starka varumärken kommer att känna av detta. För att kunna få extra betalt kommer det att krävas unika produkter. Tillverkning kräver mycket stora resurser och det kommer att vara mycket små nyanser som skiljer vinnande produkter från de förlorande. Vår slutsats är att insatsen är för hög i förhållande till avkastningsmöjligheten. Således framstår försäljning till slutkund som betydligt mer attraktivt. (NetOnNet, 1999)

Denna slutsats utvecklades vidare genom att koppla samman hemelektronikmarknaden och internet:

Med hög kompetens inom branschen och handel är det fullt möjligt att utveckla en traditionell butikskedja förutsatt att dagens marknadsstruktur råder. I framtiden kommer dock dagens detaljhandel att tappa marknadsandelar till Internethandeln. I vilken omfattning detta sker vet ingen, men vi vet att Internet kommer att växa och att ingen inom branschen ännu satsat på näthandeln. (NetOnNet, 1999)

I prospektet formulerades NetOnNets affärsidé:

NetOnNet ska med hjälp av den mest kostnadseffektiva metoden för försäljning & distribution erbjuda bästa möjliga pris.

NetOnNet ska erbjuda marknadens bredaste sortiment av kvalitetsmärken, ihop med tydlig köpinformation.

Tillsammans med helhetslösningar och dygnet-runt-försäljning ska det göra NetOnNet till kundens val under deviserna KORTASTE VÄGEN och PÅ KUNDENS VILLKOR. (NetOnNet, 1999)

Strategin formulerades i sju punkter; (1) att vara branschledande på internethandel, (2) att snabbt etablera NetOnNet som varumärke, (3) att kontrollera logistiken, (4) att erbjuda den bästa handelsplatsen med den bästa kundnyttan, (5) att erbjuda fullservice med kundnytta i fokus, (6) att utöka marknaden med fler länder, samt (7) att etablera egna varumärken. I prospektet förklarades att NetOnNet först skulle etableras som varumärke och när så hade skett skulle produkter med egna varumärken introduceras i sortimentet.

NetOnNet beskrevs utifrån en indelning i fem affärsområden: hårdvara, abonnemang, köp&salj, kundklubb och företagsförsäljning. Hårdvara avsåg de olika hemelektronikprodukter som skulle säljas: TV, video, DVD, telefoni, bilstereo, hifi, videokameror, foto, elektriska hushållsapparater m.m. Abonnemang avsåg dels abonnemang kopplade till de produkter som beskrevs ovan, men också andra former av abonnemang; underhållning, nyhetservice, fast telefoni, internet och elektricitet. Affärsområdet köp&salj beskrevs som en marknadsplats för handel med begagnade elektronikprodukter mellan privatpersoner där paralleller drogs till Ebay och Amazon. Kundklubb avsåg att kunderna kunde bli medlemmar i en kundklubb och intäkterna skulle vara baserade på medlemsavgifter, annonser, särskilda erbjudanden och kunde också innehålla produkter från andra branscher. Företagsförsäljning avsåg försäljning till företag baserat på att försäljning mellan företag skulle utgöra en stor del av e-handeln. Delar av sortimentet skulle särskilt anpassas

för försäljning till företag och för detta affärsområde skulle också viss personlig försäljning användas.

I prospektet beskrevs NetOnNet som "Europas första Internet-varuhus för elektronikprodukter" (NetOnNet, 1999). Målet hade varit att bli först i Sverige, men i prospektet angavs att "Vid närmare undersökning visar det sig att NetOnNet blev först i Europa" (NetOnNet, 1999). Att vara först skulle innebära en rad fördelar:

Genom att vi är först får vi en unik chans att på kort tid etablera vårt varumärke före övrig konkurrens. Vi kommer att omnämnas ofta i jämförelser mellan olika Internetsatsningar och kan etablera oss som en referensram för alla journalister, konsumenter m.m. Detta är värt mycket pengar i mediautrymme... Vi får chansen att bygga kundrelationer före konkurrenterna och växa med marknaden. Det kommer dock att gå mycket fort när det lossnar, därför gäller det att investera i marknadsföring så att vi är kända innan den stora boomen inträffar. (NetOnNet, 1999)

I prospektet identifierades olika potentiella hot mot NetOnNet utifrån en kombination av hemelektronik och internet: leverantörer, butikskedjor och internetbaserade alternativ. Ett potentiellt hot mot NetOnNet var att leverantörer (som Philips och Sony) skulle sälja produkter direkt till slutkunder. Enligt prospektet kunde detta betyda att leverantörerna skulle kunna sälja produkterna till lägre priser. Butikskedjor (som OnOff, Siba, El-Giganten och City Stormarknad) skulle kunna utnyttja redan etablerade varumärken, stora volymer och resurser för att sälja via internet och därigenom utgöra ett hinder mot NetOnNet. Internet skulle dock innebära problem för butikskedjorna, och en fördel för NetOnNet:

Kedjorna som har ledningen idag ser Internet som ett problem. De satsar inte helhjärtat på detta media då det kannibaliserar på deras ordinarie verksamhet. Vi har en stor fördel av att inte ha gamla strategier att ta hänsyn till. Vi slipper ställa oss frågan vilka konsekvenser våra Internetsatsningar får för övrig verksamhet. (NetOnNet, 1999)

NetOnNet skulle också ha fördelar gentemot butikskedjorna när det gällde pris, baserat på butikernas kostnader:

En vanlig butik har mellan 2-4 miljoner i exponeringslager plus buffertlager. Det kräver stor kapitalbindning och reaförluster. Med butikslokaler, inredningar, butikspersonal finns det inga förutsättningar att de kan konkurrera med NetOnNet avseende priset. (NetOnNet, 1999)

Enligt prospektet fanns det också:

... goda skäl att anta att de etablerade kedjorna inte ser odelat positivt på Internethandeln, bl.a. med tanke på de enorma resurser de investerat i sina butiksanläggningar. Dessutom kan butikskedjor med lågprisprofil få identitetsproblem om de inte längre har de strukturella förutsättningarna för att kunna erbjuda de lägsta priserna. (NetOnNet, 1999)

Ytterligare hot som beskrevs var alternativ med försäljning av hem-elektronikprodukter via internet. Ett sådant alternativ var blandvaruhus, som beskrevs som butiker på internet där det gick att handla varor från många olika branscher och enligt prospektet fanns det ett stort antal sådana butiker. Enligt prospektet var sådana butiker baserade på idén om att kunderna skulle kunna handla många olika produkter från ett och samma ställe. Detta ställdes i kontrast mot att vara specialiserad på produkter inom en specifik bransch och här spelade tiden en viktig roll:

Vår slutsats är att det finns en tidslucka där dessa varuhus gör det lättare för ovana Internetanvändare att hitta och innan utbudet av specialbutiker är tillräckligt stort. De kommer att få samma problem med att vara bäst i respektive bransch som traditionella postorderföretag och blandvaruhus har. De mest kompetenta personerna inom Radio/TV hittas inte hos företag som t.ex. Ellos eller Åhléns. Efter hand kommer användarna att hitta direkt till sina favoritvaruhus, nyhetstjänster och sökrutiner utan att behöva gå omvägen via [sic] blandvaruhus eller portaler i samma utsträckning som idag. Frågan vi ställer är; Varför ska kunden söka sig till ett blandvaruhus efter att ha klivit in på det stora blandvaruhuset Internet? Vi tror att framtiden ligger i att erbjuda bästa varuhuset för *en* specifik bransch. (NetOnNet, 1999)

I prospektet betonades hur viktigt det var med branschkunskap:

Branschkunskap är en bristvara i de flesta butiker idag då de flesta aktörer driver någon form av blandvaruhus. Elektronikprodukter är komplexa i hanteringen mot slutkund som ofta har frågor rörande tekniska specifikationer och standards. Det kommer att ställa krav på hög kompetens avseende produktkunskap och förmåga att kommunicera effektivt med kunderna. (NetOnNet, 1999)

Detta skulle ha betydelse för utformning av sortimentet och försäljningen av produkterna:

Ett stort utbud av produkter kommer inte att vara räddningen, som det ofta är inom bok och musikbranschen. Det kan snarare vara ett problem med för många alternativ när konsumenten ska välja själv. Istället gäller det att med hög kompetens om sin marknad välja de produkter som tillför något till kunden och att rata utfyllnadsprodukter. Att vara duktig på att mixa sitt sortiment med bästa Value for Money i varje segment kommer att vara avgörande. Sedan tillkommer konsten att styra kunden till för oss mer lönsamma alternativ. Offline sköts detta av duktig säljpersonal. På Internet kommer det att krävas avancerade datalösningar kombinerat med branschkunskap för att strategiskt välja rätt produktinformation och säljargument. Genom att kombinera branschkunskap med framsynthet på Internet kommer vi att ligga steget före våra konkurrenter. (NetOnNet, 1999)

Ett annat alternativ som beskrevs var shoppingagenter. Det var agenter på internet som internetanvändare kunde vända sig till för att köpa en produkt och som sedan letade upp det bästa alternativet. I prospektet ifrågasattes hur agenten skulle kunna tjäna några pengar och hur länge kunderna skulle vara villiga att vänta på att få besked om pris och leveranstid efter att ha gjort en förfrågan. Slutsatsen i prospektet var att agenter inte skulle ha några kostnadsmissiga fördelar och inte skulle ha tillräckliga inköpsvolymmer för att kunna vara konkurrenskraftiga. Samtidigt medförde det svårigheter i kommunikationen med kunderna:

I tillägg tror vi att det är svårare att kommunicera vad företeelsen som varumärket står för än om vi istället presenterar oss som ett mer traditionellt Elektronikvaruhus. (NetOnNet, 1999)

Ett annat hot kunde vara liknande satsningar, som liksom NetOnNet skulle vara renodlade internetvaruhus för hemelektronikprodukter:

Vi måste också räkna med att liknande satsningar som vår egen startas och då kommer att konkurrera på liknande villkor. Hotet är då främst att marginalerna pressas. (NetOnNet, 1999)

När det gällde liknande satsningar spelade tiden en särskilt viktig roll och genom att NetOnNet hade varit först skulle detta kunna medföra de fördelar som beskrivits ovan. Samtidigt som tiden kunde vara en fördel för NetOnNet så konstaterades att den också potentiellt utgjorde ett hot:

Egentligen finns det inga direkt hot mot vår affärsidé. Allt handlar om tid. Om konsumenten tar längre tid på sig att mogna än vi beräknar kan våra konkurrenter få lättare att ta in det försprång vi nu skaffat oss. Tidsaxeln är självklart alltid svår att förutse. Det betyder inte att vi kan vänta och se. Då kommer vi oavsett att hamna på efterkälken. Tålamod kommer att krävas. (NetOnNet, 1999)

Utöver tålamod så hade NetOnNets grundare som sagt konstaterat att det skulle krävas kapital. I prospektet beskrevs förslaget om nyemission, genom vilken antalet aktier skulle ökas från 1 000 till 1 429 och att nya investerare skulle bli ägare till 30 procent av aktierna i företaget. Priset skulle vara 46 700 kronor per aktie och aktiekapital och överkursfond skulle öka från 100 000 kronor till 20 034 300 kronor efter nyemissionen. I prospektet angavs också att utlandsetableringar borde påbörjas under 2000, men att det inte täcktes av den emission som beskrevs i prospektet, utan att det skulle kräva ytterligare kapital för detta.

## **Medieentreprenören**

NetOnNets affärsutvecklare hade med hjälp av prospektet haft kontakter med olika personer som potentiellt kunde vara intresserade av

att investera i NetOnNet, men arbetet gick relativt trögt. Samtidigt som han sökte efter någon som ville investera i NetOnNet så blev det alltmer påtagligt att det skulle krävas någon som hade kontakter inom media. I tidningarna gick det att läsa om fler och fler företag som startades med försäljning via internet och flera av de nya företagen fick mycket publicitet.

Han hade diskuterat frågan med en kontaktperson hos en av ECD:s kunder och kom i kontakt med en person som var rådgivare åt denna kund. Under försommaren hade de flera samtal. Den nya kontakten var medieentreprenör och hade utöver arbetet som rådgivare åt ECD:s kund under lång tid arbetat med uppstart av nya projekt inom media, i ledande befattningar inom medieföretag<sup>27</sup> och var också delägare i flera bolag med verksamhet som hade anknytning till internet. De kom överens om att han skulle bli delägare och styrelseordförande i NetOnNet. Överenskommelsen innebar också att han skulle arbeta med att hitta fler investerare till NetOnNet, vilket också utgjorde ett villkor för hans delägarskap. Medieentreprenören berättade senare:

Jag minns att det ganska snabbt blev kapitalanskaffningsfrågan som i praktiken blev den avgörande händelsen. Den överenskommelse som vi också då gjorde när jag gick in i styrelsen hade en tydlig slagsida mot det momentet. Det var lite annat också. Om vi hade misslyckats med kapitalanskaffningen och lyckats med allt annat, så hade det varit misslyckat skulle jag vilja säga.<sup>28</sup>

De diskuterade hur mycket pengar som skulle behövas och i diskussionen var medieentreprenören ofta drivande för att öka målsättningen:

Det är lika svårt att få in lite pengar som mycket pengar. Det är lika svårt att driva en liten firma som en medelstor. Man måste sköta sig i alla

---

<sup>27</sup> Bland annat Medvik, Radio Rix och FilmNet.

<sup>28</sup> Intervju 2001-04-25

hundra detaljer. Vi enades om en målbild på tjugo miljoner som egentligen var det vi då bedömde behövdes för att vi skulle våga anställa folk.<sup>29</sup>

Han berättade också om den osäkerhet som fanns kring hur mycket pengar NetOnNet skulle behöva:

Vi spände bågen till tjugo miljoner på ett års sikt. Det var utgångspunkten med vårt samarbete. På kort sikt behövde vi få in fem, tio, tolv. Sedan skulle vi ta in ytterligare. Vi hade precis börjat och vi visste inte om vi behövde tjugo eller hundra eller tio [miljoner]. Vi behövde kosing.<sup>30</sup>

Under sommaren arbetade NetOnNets affärsutvecklare och medieentreprenören med att färdigställa ett nytt prospekt. Medieentreprenören berättade senare:

[Vi] jobbade fram en presentation och en offert till den så kallade investerarmarknaden. Ett dokument som jag skulle kunna använda mig av när jag visade upp det här för dem som ville bli partner till oss... Vi "förstörde sommaren" tillsammans där och pratade med varandra dagligen på telefon och skickade texter till varandra.<sup>31</sup>

Den text som de utarbetade under sommaren döptes till *Investment Memorandum augusti-september 1999* (NetOnNet, 1999b). Det nya prospektet innehöll mer utförliga expansionsplaner.

### **Ett nytt prospekt**

I jämförelse med det tidigare prospektet var de tydligaste förändringarna en förväntad ökad tillväxttakt och en precisering av planerade utlandsetableringar. De planerade utlandsetableringarna skulle ske i Tyskland, Danmark och Norge.

---

<sup>29</sup> Intervju 2001-04-25

<sup>30</sup> Intervju 2001-04-25

<sup>31</sup> Intervju 2001-04-25



I prospektet beskrevs internet och marknaden för hemelektronik. Även om försäljningen än så länge hade varit relativt blygsam,<sup>32</sup> så beskrevs konsekvenserna av internethandel för detaljhandeln och hemelektronikbranschen i mer dramatiska termer än i det tidigare prospektet:

Hela detaljhandeln, särskilt den med inriktning på konsumentkapitalvaror av sällanköpskaraktär, står således inför en gigantisk omställning där de gamla strukturerna nu, mer eller mindre snabbt, håller på att rasa samman... Inom några år bedöms dagens detaljhandel tappa betydande marknadsandelar till Internethandeln. Förhållandet gäller inte minst hemelektronikbranschen. (NetOnNet, 1999b)

Denna beskrivning följdes av en beskrivning av butikskedjorna inom hemelektronikbranschen i framtiden:

Branschen präglas sedan många år av ett antal större kedjeföretag som alla är mycket tungt investerade i större butiksanläggningar med pris och varubredd som främsta konkurrentparameter. Dessa företag kommer ha särskilt svårt att snabbt ställa om sig till en Internetbaserad butiksplattform då en sådan riskerar att kannibalisera hela den struktur de själva byggt upp. (NetOnNet, 1999b)

En jämförelse gjordes också mellan butikskedjorna och handel via internet:

Medan de Internetbaserade alternativen kan bedrivas utan tunga fasta kostnader och med en bråkdel av kedjeföretagens lönekostnader, sitter de gamla kedjeföretagen fast i sina tunga kostnadsstrukturer. Att dessa företag med hjälp av kraftig marknadsföring genom åren primärt byggts upp kring argumentering om låga priser, mer än en hög servicenivå, är ytterligare en komplikation för dem. Den ytterligare prispress som bedöms kunna ske genom kostnadseffektiva Internetkanaler, som

---

<sup>32</sup> Enligt prospektet hade försäljningen under sommaren 1999 uppgått till 500 000 kronor sedan starten i mars 1999 och förväntades i september 1999 passera en miljon kronor sedan starten. Enligt prospektet uppgick samtidigt den marknad i Sverige som NetOnNet skulle verka på (radio/TV och telefoni) till cirka 15 miljarder kronor.

NetOnNets, är knappast möjlig att långsiktigt möta från den traditionella handeln. (NetOnNet, 1999b)

Mot denna bakgrund hade också NetOnNets affärsidé omformulerats, i vilken internet nu angavs explicit:

NetOnNet skall via Internet tillhandahålla marknadens bredaste sortiment av kvalitetsmärken, som tillsammans med tydlig köpinformation, erbjuder den mest kostnadseffektiva försäljningen och distributionen av hemelektronikprodukter och tjänster till marknadens lägsta priser. (NetOnNet, 1999b)

I prospektet nämndes att lansering av en liknande satsning planerades ske under hösten 1999 av Åhléns och Spray.<sup>33</sup> I beskrivningen av leverantörer hade förutom risken att leverantörerna började sälja direkt till slutkunder tillkommit ett annat hot; att leverantörer skulle strypa varutillgången. Enligt prospektet hade det betydelse att en liknande satsning skulle lanseras:

Initialt hade detta kunnat vara det största affärshindret. Sedan verksamheten emellertid kunnat komma igång med fungerande och upparbetade leverantörsförhållanden, och med nämnda [Åhléns och Sprays planerade satsning] konkurrerande projekt på väg in i marknaden, torde detta hinder idag vara i det närmaste överspelat. (NetOnNet, 1999b)

Det nya prospektet innebar också att prognoserna för försäljning och resultat hade förändrats. I tabellen på nästa sida görs en jämförelse mellan prognoserna i de två prospekten.

---

<sup>33</sup> Denna lansering kom att få namnet Sumo och kommer att behandlas längre fram i denna historia.

	År	1999	2000	2001	2002	2003
Försäljning (mkr)	Prospekt 1	6,0	20,3	61,6	123,2	242,4
	Prospekt 2	4,0	17,5	72,7	207,0	420,0
Resultat före skatt (mkr)	Prospekt 1	-5,3	-6,5	0,8	12,1	36,0
	Prospekt 2	-3,8	-13,6	-12,3	5,5	25,6

**Figur 4 Jämförelse mellan prognos för försäljning och resultat före skatt i prospekt 1 (NetOnNet, 1999) och prospekt 2 (NetOnNet, 1999b).**

I det nya prospektet hade en fördelning av försäljningsprognosen gjorts mellan Sverige, Tyskland, Danmark och Norge med start från år 2000. Sverige skulle stå för majoriteten av försäljningen till och med 2001 och därefter förväntades Tyskland stå för den största andelen av försäljningen. När sommaren var över hade de blivit färdiga med det nya prospektet och det hade blivit dags för medie-entreprenören att söka efter investerare.

### **Nya investerare**

För den kapitalanskaffning som prospektet låg till grund för var planen att nya investerare skulle tillföra 2 miljoner kronor motsvarande 20% av bolagets aktier. Samma investerare skulle också lämna ett villkorat aktieägarlån med 4 miljoner kronor, vilket skulle vara räntefritt och återbetalas när bolagets resultat medgav, vilket planerades ske under första halvåret 2003. I denna plan ingick att ytterligare 22 miljoner kronor skulle tillföras i en nyemission under andra kvartalet 2000 och att resterande finansiering skulle ske med

banklån, totalt uppgående till 14,5 miljoner kronor under andra kvartalet 2000.

Medieentreprenören hade kontakt med flera potentiella investerare och han upptäckte ganska snabbt att de personer han pratade med var mer intresserade av att äga fler aktier än att låna ut pengar. Han berättade senare:

Min tanke med det var att de som skulle investera inte skulle behöva riskera eller ta hela risken. Om det lyckas skulle de snabbare få tillbaka pengar än vad man kan klara av med utdelningar. Där hade vi ganska fel därför att då hade redan hybrisen på att skapa värden fullständigt slagit igenom i varje fall i Stockholm.<sup>34</sup>

Han hade sitt kontor i Stockholm. Han pratade med en annan person som hade kontor i samma fastighet och som han visste tidigare hade investerat i liknande projekt. Medieentreprenören berättade:

Jag nämnde egentligen i förbifarten så där när man går i korridoren "Jag har en annan kul grej om du är intresserad". De ville läsa och det blev väldigt skarpt läge väldigt snabbt.<sup>35</sup>

Investeraren vände sig till två kollegor, med vilka han arbetade tillsammans med i andra projekt och de blev också involverade. De tre skapade ett konsortium och investerade i NetOnNet. I emissionen, som genomfördes i september 1999 tillfördes företaget ca 6 miljoner kronor. När emissionen skedde fanns det flera investerare att välja mellan som ville investera i NetOnNet. En av NetOnNets grundare berättade senare att de valde de tre investerarna eftersom de var "inne" och att det fanns en publicitetseffekt. De bolag som de tillsammans eller var för sig tidigare hade investerat i hade fått mycket uppmärksamhet i media, vilket även skulle kunna gälla NetOnNet.

En av de nya investerarna hade via bolaget Emerging Technology gjort flera investeringar i e-handelsföretag under hösten 1999 och

---

<sup>34</sup> Intervju 2001-04-25

<sup>35</sup> Intervju 2001-04-25

tillhörde de mest kända bland de riskkapitalister som investerat i svenska e-handelsföretag. Emerging Technology hade tidigare bland annat investerat i Boxman och Dressmart och parallellt med investeringen i NetOnNet investerade Emerging Technology också i flera andra nystartade företag med försäljning via internet: Toga (kläder m.m.), Sportus (sportartiklar) och Leknet (leksaker). För de företag som Emerging Technology hade investerat i planerades nu, liksom för NetOnNet, en snabb och omfattande internationell expansion.

I tidskriften Veckans Affärer gick det i slutet av 1999 att läsa om honom att "Allt – eller nästan allt – den nya ekonomins hetaste riskkapitalist rör vid blir till guld" (VA 1999-12-13). Enligt en artikel i Finanstidningen var det många nystartade företag som ville ha honom och Emerging Technology som investerare:

Någon brist på potentiella objekt råder inte. Tvärtom. Mobiltelefonen ringer stup i kvarten. [Han] har fått stjärnstatus i riskkapitalbranschen. Nästan allt han tar sig för blir succé – hittills. Många entreprenörer tror sig kunna få en flygande start genom att de kan skylta med hans namn. Det blir ett kvitto på deras framgångspotential. (FT 1999-12-15)

Den 15 september 1999 hade uppgörelsen blivit klar med de nya investerarna. Ett pressmeddelande skulle skickas ut om att NetOnNet hade fått nytt kapital, med presentation av de nya investerarna. Det skulle dock dröja ytterligare några veckor innan pressmeddelandet skickades ut. Skälet var att pressmeddelandet förväntades resultera i att antalet besökare skulle öka markant och att sajten därigenom skulle bli överbelastad. Sajten skulle istället ersättas innan pressmeddelandet skickades ut.

### *Det andra nätverket*

Efter att det hade blivit klart med de nya investerarna skedde en rollfördelning, samtidigt som arbetet med att byta ut sajten fortsatte

i ett snabbt tempo. Tiden började närma sig då NetOnNet skulle göra ny premiär.

## Byte av sajten

Efter lanseringen i mars 1999 hade det skett en löpande utveckling av innehållet på sajten, där bland annat informationen om de olika produkter som representerades utökades. En av NetOnNets grundare beskrev senare hur arbetet gick till:

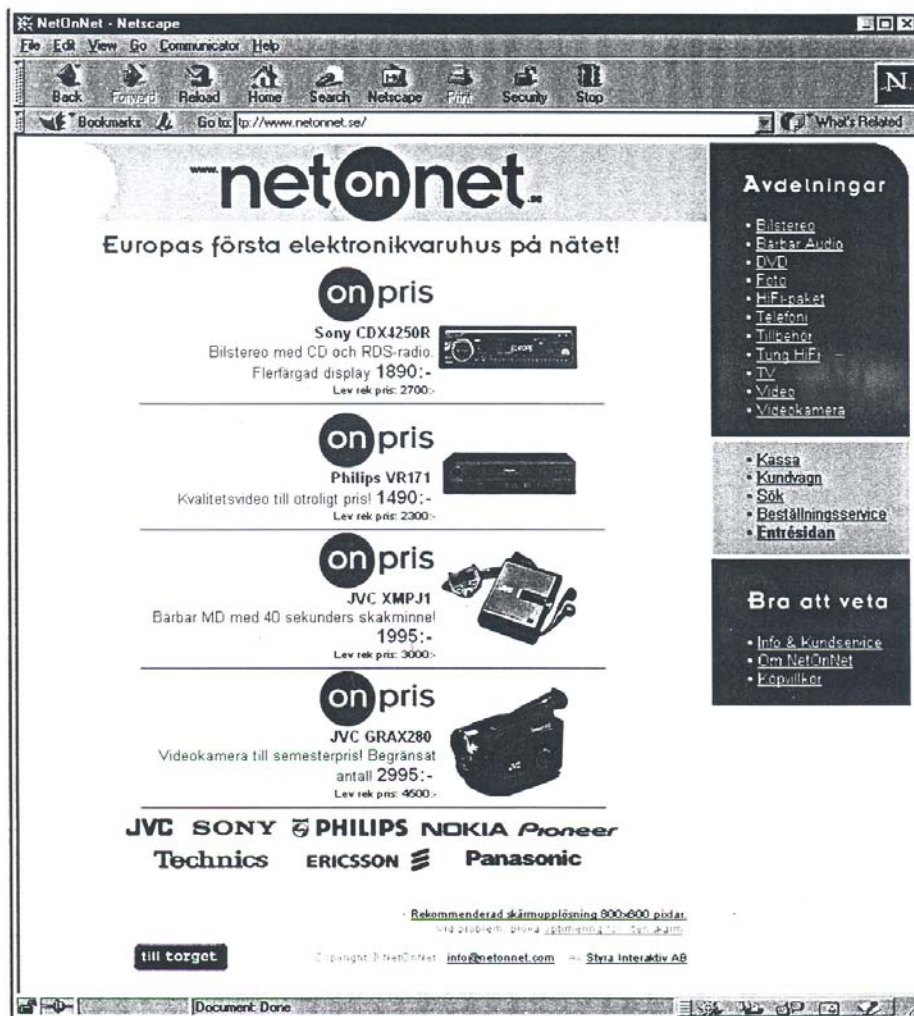
Då var det så att vi måste ju ha med text till produkterna givetvis. Vi kan inte bara ha bild och ett pris, utan vi måste skriva vad det är för produkt och informera om produkten. Det var ungefär som att du tar ett DR från OnOff... 28 tums TV, jättemånga Text-TV sidor och hej och hå... Vikt är ju rätt viktigt att ha med också, så kunden får en uppfattning om hur stor den är. Vi hade ju glömt sådana där elementära grejer.<sup>36</sup>

Efter några månader hade flera förändringar gjorts av sajten.<sup>37</sup> På entrésidan hade logotypen bytts ut till adressen [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se) och under denna fanns tillägget *Europas första elektronikvaruhus på nätet!*. Under denna rubrik utökades antalet produkter som representerades. Utöver bild, benämning, pris och rekommenderat pris hade ytterligare beskrivningar lagts till, som *Kvalitetsvideo till otroligt pris!* eller *Bärbar MD med 40 sekunders skakminne!*. Under representationer av produkter fanns logotyper för olika varumärken (JVC, Sony, Philips, Nokia, Pioneer, Technics, Ericsson och Panasonic). Längst ner till vänster på entrésidan fanns också en länk; *till Torget*. Efter lanseringen i mars 1999 hade också två nya länkar tillkommit under rubriken *Avdelningar* i menyn till höger på entrésidan: *Foto* och *Telefoni*.

---

<sup>36</sup> Intervju 2001-02-21

<sup>37</sup> Den följande beskrivningen av sajten är baserad på en utskrift från 1999-07-14, vilken inkluderades i det andra prospektet (NetOnNet, 1999b).



Figur 5 Utskrift av sajtens entrésida 1999-07-14. Källa: NetOnNet (1999b).

Hur skulle då besökarna bli kunder? När besökare kom till entrésidan kunde de välja någon av de elva avdelningarna. I detta exempel valdes avdelningen *TV*. När besökare hade klickat på denna länk kom den vidare till *Underavdelning*, som i exemplet bestod av följande valmöjligheter: <21",25",28-29",>33", *Widescreen* respektive *Combo*. Genom att välja underavdelning, till exempel *Widescreen* visades en översikt av de olika produkter som gick att välja.

Produkterna var representerade av bild, artikelbenämning, en kort artikelbeskrivning, pris och rekommenderat pris. Besökare kunde därefter välja någon av de produkter som presenterades för att få mer information om den specifika produkten på en ny bild. I beskrivningen av produkten fanns också uppgifter om produktens

storlek och vikt. Under beskrivningen fanns priset angivet och i en ruta kunde besökare skriva in antalet produkter som skulle köpas, samt klicka på rutan *Lägg i kundvagn*. Därefter skulle kunden klicka på länken *Kassa*.

Besökare hamnade då på en ny sida, där de skulle fylla i uppgifter om förnamn, efternamn, adress, postnummer, ort, telefon och e-post, vilket var obligatoriska uppgifter. Besökare kunde också fylla i uppgifter om land, fax och övrigt. Längst ner på sidan fanns en uppgift om att uppgifterna skulle lagras för eventuellt framtida bruk. Efter att ha fyllt i uppgifterna och klickat på en länk med *ok* hamnade besökare på en sida med rubriken *Kassa*.

Längst upp fanns ett ordernummer, i detta exempel bestående av 36 tecken. På denna sida framgick vilken eller vilka produkter som ingick i ordern. Det gick att välja mellan två fraktsätt: *Hemleverans av ASG* eller *Få varorna till Posten*. För betalningssätt fanns ett alternativ: *Kontant vid leverans alt avhämtning*. En sammanställning av priset för produkten eller produkterna och fraktavgiften summerades i en totalsumma. Efter att ha kontrollerat dessa uppgifter skulle besökare klicka på *skicka beställning*. Därefter skulle en orderbekräftelse skickas från NetOnNet. I detta exempel skulle varorna levereras med ASG och betalning skulle ske vid leverans. Kunden skulle sedan vänta på att varorna skulle levereras hem eller till ett postkontor i närheten av kundens bostad där denne fick hämta sitt paket.

De olika stegen genom vilken en besökare skulle bli kund försvårades av de långa svarstiderna, vilka också blev längre och längre ju fler som besökte sajten. NetOnNets vd och affärsutvecklare hade börjat studera andra sajter och undersökte framförallt hur långa svarstiderna var på de olika sajterna. En av de sajter som undersöktes var Ginzas. När Ginza hade påbörjat försäljning via internet hade sajten, liksom NetOnNets sajt, varit baserad på iCat. I juni 1999 hade Ginza lanserat en ny sajt. Den nya sajten använde Wipcore som mjukvaruplattform och hade utformats med hjälp av Jii-Comp. En av NetOnNets grundare berättade senare att det var den



snabbaste sajt de hade sett och följden blev att de bjöd in representanter från JiiComp för att diskutera en liknande byte av NetOnNets sajt.

De krav som NetOnNets affärsutvecklare framförde om den nya sajten till JiiComp var att den skulle vara i drift tre veckor efter beställning och att handelsplatsen skulle vara snabb och flexibel. Den första offerten från JiiComp, som uppgick till omkring 100 000 kronor var baserad på att sajten skulle ha samma funktioner och utseende som tidigare, men att den skulle ha kortare svarstider och kunna hantera ett större antal besökare. Samtidigt kom de överens om att ett omfattande utvecklingsarbete av sajten skulle ske efteråt med nya funktioner och utseende. Omkring en vecka efter att de hade träffats gjordes affären upp och inom tre veckor blev den nya sajten klar.

## Nya roller

Med de nya investerarna blev det förändrade krav på rapportering och reviderade planer för tillväxt för NetOnNet. En av NetOnNets grundare berättade senare:

Nu plötsligt var det veckorapporter som gällde till styrelsen och den uppstyrningen, lite annorlunda typer av nyckeltal... Det var väldigt nyttigt och allting gick så väldigt fort. Modet att ta ut svängarna och vara med. Vi var rätt blygsamma i jämförelse med många andra. Vi sträckte oss så långt som vi maktade med, med vår känsla för rim och reson. Vi tänjde oss i PR-sammanhang och målsättningar som vi tyckte var rimligt. Investerarna sätter ju lite press alltid.<sup>38</sup>

I samband med att de nya investerarna tillkommit bildades i september 1999 en ny styrelse. Medieentreprenören blev ordförande, medan två av grundarna och en av de nya investerarna blev ledamöter. Investeraren kunde genom sitt engagemang i andra bolag med försäljning via Internet (som Toga) också bidra med erfarenhe-

---

<sup>38</sup> Intervju 2001-04-12

ter och hade utöver arbetet i styrelsen också löpande kontakter med NetOnNets grundare. Det innebar bland annat att nya former av uppföljning och nyckeltal utvecklades. Ett exempel på ett sådant nyckeltal var återköpsfrekvens. De nyckeltal som användes initialt för uppföljning av verksamheten var framförallt sådana nyckeltal som var vanliga inom detaljhandel, som bruttomarginal.

Bildandet av ny styrelse och rekrytering av fler anställda till NetOnNet medförde också att en talesperson skulle utses. Tidigare hade två av grundarna omväxlande varit talespersoner för NetOnNet. Genom de nya investerarna förväntades det finnas ett större medialt intresse för NetOnNet. De diskuterade vem som skulle vara talesperson för NetOnNet. Medieentreprenören hade anlitat en PR-konsult som skulle hjälpa dem, med vilken han hade arbetat tidigare. Han och två av NetOnNets grundare genomförde medieträning med hjälp av PR-konsulten. Under en förmiddag var de i en TV-studio för att tränas i krishantering och en reporter ställde frågor kring olika händelser. Övningarna innebar att de ställdes inför olika situationer, som att någon kund hade stämt företaget efter en reklamation. Efter dessa övningar hade det visat sig att en av grundarna bedömdes som särskilt lämpad för att föra NetOnNets talan och han utsågs till talesperson genom detta förfarande.

I samband med att de nya investerarna tillkom skedde också en rollfördelning. Utöver att en ny styrelse hade bildats formades också en ledningsgrupp och rekrytering av fler anställda påbörjades. Under det första halvåret hade också ECD:s anställda utfört arbetsuppgifter för NetOnNet. I det andra prospektet gjordes en uppskattning av löner och andra kostnader som ECD hade betalat initialt. Det upprättades också olika fördelningsnycklar där olika kostnader även under en tid framöver delades mellan ECD och NetOnNet.

Uppgifterna för NetOnNets första anställda under hösten 1999 var ofta inte tydligt avgränsade, men bestod framförallt av att publicera text och bild på sajten, att svara i telefon samt hantering av inleveranser, utleveranser och returhantering. Under hösten 1999

arbetade NetOnNets anställda med olika uppgifter utan någon distinkt indelning. I slutet av 1999 uppgick antalet anställda till sex personer. I inledningen av 2000 rekryterades fler anställda och de olika rollerna specificerades ytterligare. Även om rollerna och beskrivningarna av dessa hade tydliggjorts, så skiftade dessa mycket under tiden. Ibland var det också så att någon hade anställts till en specifik roll, men att personen bytte roll i det närmaste omgående efter att ha blivit anställd.

På NetOnNets sajt fanns ett telefonnummer och många ringde och ställde frågor innan de genomförde en beställning. En del ville istället beställa per telefon. Flera kunder ringde också efter att ha genomfört en beställning via sajten, för att kontrollera så att beställningen hade blivit korrekt utförd. Det ökade antalet telefonsamtal krävde fler och fler anställda som svarade i telefon.

En av de uppgifter som började fordra fler anställda var utlands-etableringarna. De nya roller till vilka anställda bland annat rekryterades till var ekonomichef, marknadskoordinator och logistikchef. Under den tid som följde skedde flera nyanställningar och en organisering i olika avdelningar, som kundtjänst, lager, inköp- och marknadsavdelning. I slutet av året bytte två av grundarna roll. Den grundare som tidigare hade varit affärsutvecklare blev vd, medan den grundare som tidigare varit vd blev vice vd och började framförallt arbeta med inköps- och produktfrågor. Vid samma tidpunkt lämnade den tredje grundaren arbetet med ECD för att ägna sig åt NetOnNet på heltid. Hans roll var också inriktad på inköps- och produktfrågor.

### **NetOnNet gör ny premiär**

I början av oktober 1999 hade sajten bytts ut och ett pressmeddelande skickades ut om att NetOnNet hade fått nya investerare. I Dagens Reklamnyheter beskrevs det som att NetOnNet hade funnits i smyg i ett halvår och nu skulle göra en riktig premiär. NetOnNets talesperson kommenterade i artikeln:

De nya pengarna innebär att vi startar omfattande aktiviteter under hösten för att etablera oss som den första och största utmanaren till de dominerande radio- och TV-kedjorna i Sverige. Målet är att inom tre år omsätta över 100 miljoner kronor enbart på den svenska marknaden, vilket inte är orimligt, eftersom vi under vår smygstart har sålt för flera miljoner. (*Dagens Reklamnyheter* 1999-10-04)

## *Diskussion*

Diskussionen mellan de två kompanjonerna kan ses som en problematisering av hemelektronikmarknaden genom vilken etablerade och potentiella förbindelser diskuterades. Den situation som problematiserades utgjorde ett hot mot ECD och andra leverantörer, då detaljhandeln genom sina förbindelser med slutkunder skulle få ett förbättrat förhandlingsläge gentemot leverantörer. Genom att skapa förbindelser med slutkunder skulle detta hot kunna undanröjas. I denna problematisering uppkom flera alternativ för att sådana förbindelser skulle kunna etableras. Översättningen av internet till hemelektronikmarknaden resulterade i en förändrad problematisering genom vilken etablerade förbindelser potentiellt skulle förändras.

Den fortsatta problematiseringen (som genomfördes av de tre grundarna) resulterade i en idé om att sälja hemelektronikprodukter via internet och en ny aktant; NetOnNet. Genom denna översättning skedde en rekonstruktion av den ursprungliga situationen. Förbindelser mellan leverantörer och detaljhandeln bibehölls, genom vilken detaljhandeln fortsatt skulle ha bättre förhandlingsposition. Översättningen av internet till hemelektronikmarknaden medförde också nya potentiella förbindelser och roller för de aktörer som omfattades av problematiseringen.

Översättningen innebar att de olika aktörer som hade definierats genom den tidigare problematiseringen gavs nya roller. ECD:s kunder (i form av butikskedjor) blev genom denna problematisering definierade som potentiella fiender till NetOnNet. ECD:s konkurrenter (andra leverantörer av hemelektronik) blev viktiga allie-

rade (samtidigt som de definierades som potentiella fiender) för NetOnNet. De som hade definierats som slutkunder skulle istället bli kunder och viktiga bundsförvanter för NetOnNet i denna nya situation.

I problematiseringen var den största osäkerheten förknippad med kunder. Denna förbindelse utgick från ett antagande att kunder skulle vara intresserade av att handla hemelektronikprodukter via internet. Detta antagande var baserat på att det fanns många internetanvändare, att flera av dem besökte shoppingsajter, samt att det förekom handel via internet i ökande omfattning. Huruvida detta skulle gälla hemelektronikprodukter var dock än så länge förknippat med ett stort inslag av osäkerhet.

Den inledande problematiseringen utgick från antagandet om att handel via internet medförde lägre kostnader, vilket i sin tur innebar att det gick att sälja hemelektronikprodukter till lägre priser än i fysiska butiker. Ett annat antagande i problematiseringen var att det skulle vara en fördel att vara först med att erbjuda försäljning av hemelektronikprodukter via internet.

Översättningen av hemelektronikbranschen och handel via internet resulterade i att nya kombinationer uppstod. NetOnNet konstruerades genom en översättning av stormarknader inom hemelektronik respektive olika alternativ för försäljning via internet. Denna översättning innebar identifiering och differentiering av de två alternativen, vilket resulterade i en ny kombination. Detta kan illustreras med hjälp av den följande figuren.

	<b>Stormarknader hemelektronik</b>	<b>Internetalternativ</b>
<b>Identifiering</b>	Branschspecialisering Låga priser	Försäljning via sajt Inga fysiska butiker Låga kostnader Utlandsverksamhet
<b>Differentiering</b>	Försäljning via sajt Inga fysiska butiker Låga kostnader	Branschkunskap Branschspecialisering Stora volymer

**Figur 6** Översättning av stormarknader inom hemelektronik respektive internetalternativ.

Denna översättning kan förstås som en spridning om idéer om handel via internet, vilken spreds genom många lokala översättningar till specifika situationer och praktiker. Utifrån ett översättningsperspektiv betyder det att det inte var samma idé som spreds, utan att spridningen skedde genom denna och många andra lokala översättningar. Genom de många lokala översättningarna modifierades också idéer om handel via internet.

Översättning i detta fall berörde också hemelektronikmarknaden: beskrivningen av denna rekonstruerades i denna nya situation. Den branschstruktur som hade problematiserats i den första situationen återskapades i den följande situationen. En sådan översättning av handel via internet och hemelektronikmarknaden gav upphov till en mängd olika möjliga kombinationer, till exempel branschblandning eller shoppingagenter. Dessa kombinationer avfärdades dock utifrån en hänvisning till den befintliga branschindelning som upprättats genom problematiseringen. Exemplet visar att det inte enbart var idéer om handel via internet som spreds genom översättningen utan också idéer om hur en detaljhandel med hemelektronik bör se ut.

Medias beskrivning av NetOnNet som föregick lanseringen av sajten i mars 1999 skedde med hjälp av identifiering; "Boxmans motsvarighet inom radio/tv-branschen". Kombinationen innebar en

samtidig differentiering med såväl Boxman (som inte verkade inom radio/tv-branschen) och den befintliga radio/tv-branschen (där det tidigare inte fanns någon motsvarighet till Boxman).

I den inledande problematiseringen fanns en tidsföljd vilken uttrycktes i prospekten. Formuleringen "som ett mer traditionellt Elektronikvaruhus" konkretiserades också i form av vilka produkter som skulle erbjudas. NetOnNet skulle först byggas som varumärke genom att erbjuda produkter från kända varumärken som gick att köpa i butikskedjorna, ett exempel på identifiering. När NetOnNet hade blivit etablerat som varumärke skulle produkter med egna varumärken erbjudas som inte gick att köpa hos butikskedjorna, ett exempel på differentiering.

Den inledande problematiseringen följdes av värvningsförsök och införande av aktanter som skulle delta i värvningen. Utveckling av sortimentet krävde en värvning av leverantörer. Förhandlingarna innebar till skillnad från den tidigare problematiseringen att värvningen endast kunde ske delvis. Sajten utformades genom översättning av andra e-handelssajter, skyltfönster, direktreklamutskick och säljare i butiker.

Värvningen av kunder skulle ske genom att locka internetanvändare som befann sig på portaler och som därigenom skulle besöka NetOnNet sajt och där värvas som kunder. I samband med lanseringen hade internetanvändare lockats att besöka sajten, men sajten stod inte emot när besökarna anlände. Det blev ett tidigt exempel på hur nätverksbyggandet skulle kräva medverkan av icke-mänskliga aktanter. Värvningen av internetanvändare att besöka sajten medförde dock inte att antalet kunder ökade i motsvarande utsträckning. Besökare verkade i själva verket hindra varandra från att bli kunder. De problem som uppstod med att transformera internetanvändare till kunder påkallade en ny problematisering, genom vilken sajten skulle bytas ut och NetOnNet skulle tillföras kapital. Utbytet av sajten gjordes med utgångspunkt från att den skulle kunna hantera ett större antal besökare och i större utsträckning kunna möjliggöra en transformation från besökare till kunder.

Värvingen av nya investerare skeddde genom en översättningskedja: grundare – investering – prospekt 1 – medieentreprenör – prospekt 2 – investerare – investerarkollegor – konsortium – investering. Genom denna översättningskedja utökades nätverket med fler aktanter, vilket också medförde förhandlingar och förändringar av de tre grundarnas tidigare problematisering. Värvingen av de nya aktanterna betydde att idéer omformulerades och förändrades, vilket till exempel resulterade i att prognoser för utlandsetableringar och försäljningstillväxt förändrades.

Det nya nätverk som mobiliserades inför den andra lanseringen hösten 1999 innefattade fler aktanter och intressen. Utökningen av nätverket innebar också en fördelning av roller och utseende av talesperson. Nätverket som nu inkluderade fler aktanter skulle med utseende av talesperson representeras med en röst. Vid den nya lanseringen i oktober 1999 lät sig sajten nu också att representeras genom denna mobilisering. Till skillnad från den tidigare lanseringen tog sajten nu emot besökare och deltog i arbetet med att försöka transformera dem till kunder.

Ett viktigt inslag i NetOnNets identitetskonstruktion var identifiering med vad som var känt sedan tidigare. Detta tog sig som sagt uttryck i kopplingen till Boxman och den etablerade radio/tv-branschen. Genom lanseringen i mars 1999 kunde identitetsbeskrivningen av NetOnNet också utökas med "Sveriges första Internetbutik för hemelektronik". I samband med den nya premiären i oktober 1999 angavs också att detta hade utökats med ambitionen om att NetOnNet skulle bli "den första och största utmanaren", vilket indikerade att det till skillnad från tidigare inte längre fanns ett antagande om ett givet samband mellan "först" och "störst". En förutsättning för det senare hade nu möjliggjorts genom mobilisering av ett nytt nätverk. NetOnNet hade blivit första utmanaren. Skulle NetOnNet också bli största utmanaren? I nästa kapitel behandlar jag de aktiviteter genom vilket detta skulle möjliggöras.





## Kapitel 5 – E-handel i ropet

Efter den nya lanseringen i oktober 1999 skulle kunder inte längre primärt översättas genom värvning av internetanvändare till att besöka sajten. De nya aktiviteterna kom i ökande utsträckning att inriktas på butikskedjornas kunder. Detta skifte skedde inte genom en absolut övergång och översättningen skedde på flera olika sätt. Översättningen av kunder kom nu att ske med ett utökat inslag av intressering, genom vilka olika försök gjordes att avskilja kunder från konkurrerande nätverk. Intresseringen riktades mot stormarknader inom hemelektronik: OnOff, Siba, El-Giganten och City Stormarknad.

Millennieskiftet närmade sig. E-handeln var i ropet och bar på löften om en ljus framtid. Rapporter om nyetableringar, utlandssatsningar, nyemissioner och tillväxt överröstade varandra med stigande förväntningar om e-handels framtid. Men alla var inte lika övertygade och det kom nu att höras nya röster som talade ett helt annat språk.

### *Utmanande aktiviteter*

Inom loppet av några veckor hade beskedet om att NetOnNet skulle utmana de dominerande radio- och TV-kedjorna följts av tidningsartiklar om de företag som åsyftades. Siba hade startat en nätbutik med ett begränsat sortiment under hösten 1998. Hösten 1999 uppgavs att OnOff och El-Giganten förberedde lansering av nätbutiker för att möta konkurrensen från bland annat NetOnNet.

El-Gigantens vd uppgav att företaget var redo att starta försäljning via internet, men att man avvaktade marknaden och att en viktig fråga var nätbutikens effekter på försäljningen i butik. Han ansåg också att de etablerade butikskedjorna hade en fördel gentemot e-handelsföretagen i kraft av större inköpsvolymmer:

De har inga volymer alls och frågan är hur mycket de har råd att betala för att köpa in sig på marknaden via de rabatter de lovar kunderna. (SvD 1999-10-12)

Sibas marknadschef hävdade att marginalerna inte var särskilt stora och att etablerade företag skulle ha lägre inköpspriser. Han påpekade att det fanns en annan viktig fördel:

På några års sikt tror jag att näthandeln står för en betydande del av vår omsättning, vår fördel är att vi både erbjuder butiker och nätet. (SvD 1999-10-12)

De nya pengarna som hade tillförts NetOnNet i samband med nyemissionen användes framförallt till annonsering. Kostnaderna för olika marknadsföringsaktiviteter under återstoden av 1999 uppgick till drygt 4 miljoner kronor, vilket ungefärligen motsvarade NetOnNets intäkter under samma period. Annonsering skedde inledningsvis i dagspress och kvällspress. Genom annonser av olika produkter i olika tidningar kunde resultatet utvärderas genom hur många kunder som beställde på sajten efter respektive annons. NetOnNets styrelseordförande berättade senare:

Vi hittade ganska snabbt kvällspressen som den marknadsföringskanal som funkade bäst... Jag tror vi marknadsförde oss för mer än vi sålde för. Pengarna började ta slut ganska snabbt.<sup>39</sup>

I de första tidningsannonserna under hösten 1999 var produkt och pris huvudelement. Följande annons för en videospelare<sup>40</sup>, fanns införd i Dagens Nyheter i oktober 1999.

---

<sup>39</sup> Intervju 2001-04-25

<sup>40</sup> Panasonic NVHD 640 stereovideo. Jag kommer att återkomma till denna annons längre fram.

**2.995:-\***



**inkl. överambitiösa säljare.**  
Panasonic NVHD 640 stereovideo

**1.999:-**



**exkl. överambitiösa säljare.**  
Panasonic NVHD 640 stereovideo

Hos oss betalar du bara för produkten. Inga dyra butikslokaler, inga höga personalkostnader, inga gigantiska parkeringsplatser. Dessutom slipper du överambitiösa säljare, att stå i kö och släpa hem varorna själv. Vi har öppet dygnet runt och vårt trygghetsavtal omfattar såväl garanti- som servicevillkor. Besök oss gärna på [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se), Välkommen!

**netonnet.se**  
Radio & TV utan mellanhänder.

Figur 7 Annons Panasonic NVHD 640 stereovideo (NetOnNet, 1999c), *Dagens Nyheter* 1999-10-24.

Annonsen innehöll två bilder på produkten och två priser. Det första priset (2 995 kr) innehöll tillägget *inkl. överambitiösa säljare* och det andra priset (1 999 kr) innehöll tillägget *exkl. överambitiösa säljare*. I annonsen fanns också en logotype för NetOnNet ihop med uttrycket *Radio & TV utan mellanhänder*. Under bilderna fanns texten:

Hos oss betalar du bara för produkten. Inga dyra butikslokaler, inga höga personalkostnader, inga gigantiska parkeringsplatser. Dessutom slipper du överambitiösa säljare, att stå i kö och släpa hem varorna själv. Vi har öppet dygnet runt och vårt trygghetsavtal omfattar såväl garanti- som servicevillkor. Besök oss gärna på [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se), Välkommen! (NetOnNet, 1999c)

Annonserna var ett exempel på en tydligare argumentation kring prisskillnader. I tidningsartiklar i samband med NetOnNets lansering i mars 1999 angavs att NetOnNets priser skulle vara 20% lägre än i butiks kedjorna (t.ex. *BT* 1999-03-11). I prospekten hade beskrivits att NetOnNet skulle sälja produkterna till lägre priser än i vanliga butiker. I det andra prospektet angavs att priset ofta var 20% lägre hos NetOnNet än i vanliga butiker, men att snittpriset var omkring 10% lägre (NetOnNet, 1999b). I ett pressmeddelande från NetOnNet angavs följande priser: "Bolaget erbjuder kunderna i snitt 20% lägre pris än de konventionella butikerna" (NetOnNet, 2000f). Men varför skulle priserna vara 20 procent lägre? NetOnNets produktchef Sverige beskrev senare orsaken till fokuseringen på pris:

I uppbyggnadsskedet så är det viktigt att överbevisa och vi känner att istället för att ha varit fem procent billigare så har vi varit femton eller tjugio i vissa lägen. På sikt kanske det räcker med att vara billigast med fem procent billigare. Det vi kallar *overkills* då.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Intervju 2001-02-21

NetOnNets marknadschef berättade senare att NetOnNets ledning hade kommit fram till att lägre priser var det sätt på vilket det gick att få kunderna att prova att handla via internet:

Priset är ju någonting som vi verkligen har plockat ut... spelar ingen roll vad andra säger, det är priset som gäller. Och då trillar ju reklambyrån av stolen; "det kan man ju inte köra på, priset, det har ju inget mervärde", men det har vi kört stenhårt.<sup>42</sup>

Samtidigt räckte det inte att ha något lägre priser, utan det krävdes ofta ett pris som låg långt under konkurrenternas priser och han beskrev logiken:

Du måste vara chockerande billig, det är så. Och det upptäckte vi på vägen här att, vi döpte det till en *overkill*. Vi måste göra en *overkill* för att synas. Det vill säga om TV:n kostar tio tusen så räcker det inte att sälja den för nio tusen. Vi måste sälja den för åtta tusen. Två tusen kronor billigare, då är det riktigt mycket billigare.<sup>43</sup>

Sådana prissänkningar skulle enligt honom initialt betyda att flera produkter såldes helt utan någon förtjänst. Efterhand skulle det räcka att ha lägre priser än butikskedjorna, men det skulle inte nödvändigtvis krävas väsentligt lägre priser.

## *Prisgarantier*

Samtidigt som lägre priser betonades i annonserna var en försvårande omständighet att de butikskedjor som NetOnNet skulle jämföras med använde olika former av så kallade prisgarantier. Under hösten 1999 skickades anmälningar från NetOnNet till Konsumentombudsmannen (KO). Anmälningarna gällde inte uttryckligen jämförelsen med NetOnNet, utan mellan respektive butikskedja och e-

---

<sup>42</sup> Intervju 2001-03-02

<sup>43</sup> Intervju 2001-03-02

handeln. Den första anmälan gjordes mot El-Giganten. NetOnNets talesperson kommenterade anmälan till TT:

Vi har testat tre gånger och de håller inte vad de lovar. Det här är fullkomligt oseriöst... De friskriver sig inte från Internethandel men lever inte upp till sina utfästelser. Som konkurrent måste man reagera på ojusta metoder.  
(TT 1999-11-09)

I anmälan till KO för vilseledande marknadsföring hävdade NetOnNet att El-Gigantens marknadsföring var baserad på priset som främsta argument (Konsumentverket, 1999). Bifogat anmälan fanns ett direktreklamutskick från El-Giganten som också innehöll beskrivningen av en 30 dagars prisgaranti. I anmälan från NetOnNet citerades olika uttryck som hade använts i El-Gigantens annonser och som tydde på att varorna var billigare. Kunden skulle också få betalt om denna kunde köpa något billigare, genom att det fanns en prisgaranti som uppgick till 125% av mellanskillnaden. Enligt NetOnNets anmälan avvisades denna prisgaranti av El-Gigantens butikspersonal vid jämförelse med e-handel med påståendet att försäljningen inte skedde i en lokal butik.

NetOnNet hänvisade till ett avgörande i Marknadsdomstolen (Marknadsdomstolen, 1986). Domstolen hade efter anmälan från KO mot AB Sagnér's Radio-TV-Foto förbjudit företaget att använda uttrycken "Lägsta-pris-garanti" eller "Garanterat lägsta pris" vid marknadsföring av hemelektronik. Enligt Marknadsdomstolen hade KO:s talan inte riktat sig mot själva innehållet i utfästelsen, det vill säga att företaget skulle betala mellanskillnaden till en kund om denna hittade samma vara till ett lägre pris hos någon annan. Enligt Marknadsdomstolen fanns det inte skäl för att ordet garanti inte skulle kunna användas, men att sammankopplingen mellan "garanti" och "lägsta pris" i sig var vilseledande. Enligt Marknadsdomstolen var detta förbud begränsat till de uttryck som hade använts i det aktuella fallet; "lägsta-pris-garanti" respektive "garanterat lägsta pris".

Enligt NetOnNets anmälan borde det inte ha avgörande betydelse att El-Giganten inte ordagrant använde det uttryck som Marknadsdomstolen hade prövat, utan att det relevanta istället var det intryck som den annons som hade bifogats skulle förmedla. Enligt NetOnNets anmälan gick marknadsföringsmetoden ut på att konsumenten skulle avstå från att göra jämförelser och "därmed i realiteten riskerar att köpa varan till ett högre pris än det lägsta tillgängliga" (Konsumentverket, 1999).

Enligt NetOnNets anmälan var priset ofta det helt avgörande säljargumentet för den typ av produkter som det gällde. I anmälan angavs att påståendet att internethandel inte skedde genom "lokal butik" var felaktigt:

Internethandel kan mycket väl betecknas som "lokal" överallt, dvs där konsumenten befinner sig när websidan besöks. (Konsumentverket, 1999)

Enligt NetOnNets anmälan var El-Gigantens agerande inte unikt för branschen:

Tvärtom! Detta medför att det finns än starkare skäl för att Konsumentombudsmannen ingriper på det sätt som bedöms lämpligt för att den påtalade marknadsföringen upphör, särskilt som flerbutikskedjorna inte har de lägsta priser vid jämförelser med den moderna och starkt växande internethandeln. (Konsumentverket, 1999)

El-Gigantens vd kommenterade NetOnNets anmälan till TT. Han påpekade att en förutsättning för att prisgarantin skulle gälla varor som köpts via internet var att även fraktkostnaden skulle ingå (TT 1999-11-09).

I december ringde KO:s handläggare till El-Gigantens kundtjänst och fick då informationen att garantin även gällde i jämförelse med internethandel. I slutet av januari skickades ett brev från KO till El-Giganten med begäran om en skriftlig bekräftelse på att prisgarantin även gällde i jämförelse med butiker på internet. Några dagar senare bekräftade El-Giganten i ett brev till KO att prisgarantin



hade utvidgats i slutet av november 1999 till att även gälla prisjämförelser med butiker på internet. I brevet fanns också följande tillägg:

Villkoren för köp måste givetvis vara desamma för att jämförelsen ska vara relevant. Sålunda skall vid jämförelse mot butiker på internet hänsyn tas till eventuellt tillkommande extra avgifter. (Konsumentverket, 1999)

NetOnNet anmälde också Siba till KO för vilseledande marknadsföring. Anmälan var riktad mot Sibas löfte att betala mellanskillnaden om konsumenten hittade en vara som de köpt till lägre pris hos en konkurrent (Konsumentverket, 1999c). NetOnNets talesperson kommenterade i en tidningsintervju:

Vi har själva varit inne och handlat på flera Sibabutiker runt om i landet och funnit att de inte vill betala mellanskillnaden när samma vara säljs billigare på Internet... [El-Giganten] har backat och betalar numera mellanskillnaden när varan är billigare på Internet. (SvD 1999-12-01)

NetOnNets anmälan av Siba som inkom till KO den 25 november 1999 var i stora stycken identisk med den tidigare anmälan mot El-Giganten. I anmälan mot Siba var den formulering som enligt NetOnNets anmälan skulle betraktas som vilseledande marknadsföring "Sveriges lägsta priser – Sibas lågprislöfte" (Konsumentverket, 1999c). Enligt anmälan uppgick Sibas löfte till att kunden skulle få mellanskillnaden plus tio procent av mellanskillnaden i de fall denne kunde köpa produkten billigare hos någon annan lokal handlare.

KO fick efter samtal med Sibas kundtjänst information om att garantin även gällde i jämförelse med handel via internet om frakt och andra avgifter inkluderades. Efter att KO begärt en bekräftelse från Siba skickades ett brev från Siba där det framgick att företaget ändrat villkoren för sitt så kallade lågprislöfte:

Vi tillämpar numera även lågprislöftet i jämförelse med butiker på Internet, även om det är ännu mer sällsynt att våra priser ligger högre än Inter-

nethandeln. Eventuella för kunden tillkommande avgifter måste dock räknas in vid prisjämförelsen. (Konsumentverket, 1999c)

I april 2000 meddelade KO i brev till El-Giganten och NetOnNet att ärendet hade avslutats med hänvisning till att ändring av villkoren hade skett. I brevet till NetOnNet angavs att KO hade konstaterat att löftet om lågt pris och prisgaranti hade ändrats till att också omfatta jämförelse med handel via internet. Den 17 april 2000 avslutades ärendet med hänvisning till El-Gigantens utfästelser till KO. Med hänvisning till Sibas yttrande avslutade KO också ärendet med Siba samma dag.

Parallellt med NetOnNets anmälningar av El-Giganten och Siba till KO gjorde en kund i Stockholm också en anmälan mot OnOff till KO (Konsumentverket, 1999b). Kunden hade i mitten av oktober 1999 köpt en Panasonic NVHD 640 stereovideo i OnOffs butik i Sickla Centrum utanför Stockholm. Några dagar senare annonserades samma produkt av NetOnNet i Dagens Nyheter till ett pris som var cirka 1 000 kronor lägre än vad kunden hade betalat på OnOff. När kunden ville utnyttja prisgarantin hos OnOff, hade svaret enligt anmälan varit att garantin inte gällde mot internet. Samtidigt framgick det inte av de villkor som kunden åberopade att prisgarantin inte gällde mot internet.

Enligt en artikel i Svenska Dagbladet hade den produkt, Panasonic NVHD 640 stereovideo, som NetOnNet annonserat sålt slut på mindre än två dagar och sedan tagits bort från NetOnNets sajt (*SvD* 1999-12-01). Produkten hade från och med mitten av november funnits till försäljning på sajten igen.

Efter uppmaning från KO inkom ett yttrande från OnOff med bekräftelse att prisgarantin även gällde e-handel. I yttrandet angavs att "Garantin ifråga förutsätter givetvis identisk vara och på identiskt sätt bestämt totalpris" (Konsumentverket, 1999b). KO avslutade därefter ärendet.

I ett pressmeddelande från NetOnNet med rubriken "Unik KO-dom/Internet jämställs med traditionell handel" (NetOnNet, 2000i) i

april 2000 meddelades att KO hade slagit fast att NetOnNet och andra e-handelsföretag var konkurrenter till de traditionella butikskedjorna. Det betydde enligt pressmeddelandet att butikskedjornas prisgarantier därför skulle gälla i jämförelse med försäljning via internet. I pressmeddelandet hävdades att detta skulle gynna konsumenten, men att det bästa vore om prisgarantierna upphörde.

I Göteborgs-Posten refererades anmälningarna till KO. Att butikskedjorna El-Giganten, Siba och OnOff hade inkluderat jämförelse med internet i prisgarantierna innebar enligt artikeln att ärendena hade avslutats utan att KO tagit ställning i frågan. I artikeln hade KO:s handläggare uttalat sig:

Det finns inget som säger att deras garantier måste gälla Internet också. Det viktiga är att de tydligt informerar om vad garantin innebär. Om de till exempel anger att prisgarantin bara omfattar lokala butiker utesluts nätbutikerna. (GP 2000-04-20)

### ***Sajten: säljare och medlemsrekryterare***

Lanseringen av den nya sajten i oktober 1999 hade inneburit att den kunde ta hand om fler besökare och kunde möjliggöra att fler besökare blev kunder. Redan efter lanseringen av den nya sajten vidtog ett intensivt utvecklingsarbete av nya funktioner. Olika funktioner infördes också för att sajten skulle ersätta säljare i butik. Även om flera personer bland NetOnNets ledning och anställda hade arbetat som säljare i butik, så var en skillnad mot tidigare att nu bedöma frågor från besökare på förhand. NetOnNets produktchef Sverige berättade senare:

För radiohandlare som är vana vid att stå i butik och prata om en TV man har framför sig och ta mycket på "uppstuds", så är det ju en stor omställning.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Intervju 2001-02-21

En ny funktion gav besökare möjlighet att jämföra olika produkters egenskaper. Mallar utvecklades där NetOnNets anställda kunde föra in information om produkternas egenskaper i olika fördefinierade fält som sedan skulle kunna användas för jämförelse mellan olika produkter.

En annan funktion som utvecklades var en ordlista där besökare kunde få olika tekniska ord förklarade. Orden förseddes med en länk och när besökaren klickade på ordet dök en förklaring upp. Ordlistan skulle ge sajten en fördel jämfört med säljaren i butik. NetOnNets produktchef berättade senare hur NetOnNet på så sätt skulle kunna ge kunderna bättre information än vad som var möjligt för de konkurrerande butikskedjorna:

Vi har försökt att stryka under varje komplicerat ord. Om någon undrar vad ett wegabildrör är, så skall man kunna trycka på ordet "wega" och få en förklaring och läsa vad det står för. Eller om vi pratar om ett "digitalt kamfilter". Det är lätt att acceptera en text, men att förstå innehållet i texten är ytterst komplicerat. Det klarar inte en snabbbrörlig fackhandel på marknaden idag. Däremot har vi möjlighet och kapacitet att forska i varje enskilt ord och på ett ganska automatiserat sätt sprida det på nätet på varje produkt det gäller i sammanhanget. På det sättet kan man få väldigt effektiv information.<sup>45</sup>

Enligt NetOnNets produktchef skulle informationen också kunna leda till förbättringar i samarbetet med leverantörer, eftersom det hjälpte till att sprida information om produkterna. Flera av NetOnNets anställda blev direkt involverade i den löpande uppdateringen av text och bild till produkter, förklaringar av ord och registrering

---

<sup>45</sup> Intervju 2001-02-21. Om någon tryckte på ordet "wega" fick denne förklaringen: *FD Trinitron Wega: Detta är ett av namnen på Sonys bildrör. FD Trinitron Wega är en kombination av Sonys erkända Trinitron-teknik och har både horisontellt och vertikalt plana skärmar och har också längre livslängd. FD Trinitron Wega avger minimalt med reflexer, ingen bildförvrängning och knivskarp bild från hörn till hörn. Om någon tryckte på "digitalt kamfilter" fick denne förklaringen: Använder en digital krets för separation av signalen och ger den överlägset bästa färgseparationen vilket minimerar färgutflytningar och andra "bildfel".*

av egenskaper för jämförelser, vilket blev ett allt mer omfattande arbete.

En av de funktioner som infördes var att besökare kunde registrera sin mailadress på sajten och genom detta förfarande bli medlem. Med medlem avsågs en privatperson som hade registrerat namn och adress på NetOnNets sajt och givit medgivande till att få erbjudanden och nyhetsbrev via mail från NetOnNet. För att bli medlem fanns det inget krav på att någonsin ha genomfört något köp på NetOnNets sajt.

### **Medlemsrekrytering**

Rekrytering av medlemmar påbörjades under hösten 1999. I februari 2000 genomfördes en särskild kampanj för rekrytering av medlemmar via sajten. Kampanjen sammanföll med att ett sponsringsavtal hade undertecknats där NetOnNet skulle vara huvudsponsor för basketlaget Magic M7.

Basketklubben M7 Borås hade bytt namn till Magic M7 genom ett samarbete med en av världens mest berömda basketspelare. På hans meritlista fanns bland annat fem NBA-titlar och guld med det så kallade *Dream Team* i OS i Barcelona 1992. I oktober 1999 hade han gjort debut som spelare i Magic M7 och hans medverkan gav eko långt utanför Borås och blev omskriven i internationell press. En uttalad målsättning var att Magic M7 skulle bli en av Europas toppklubbar inom några år och en turné i Europa och Japan planerades.

Den 18 februari 2000 hölls en presskonferens där NetOnNet presenterades som ny huvudsponsor till Magic M7. I ett pressmeddelande kommenterade NetOnNets vd det nya avtalet:

Magic M7 representerar kaxighet, nytänkande och toppklass. Det passar vårt [sic] företagsprofil utmärkt. Inte minst [basketstjärnans] medverkan tyder på att detta basketlag vill gå nya och annorlunda vägar. Att vi båda har koppling till Borås gör ju inte saken sämre. (NetOnNet, 2000f)

I samband med att sponsoravtalet med Magic M7 tillkännagavs genomfördes en kampanj med värvning av medlemmar till NetOnNet under en vecka i februari 2000 (NetOnNet, 2000g). Syftet med medlemskampanjen var att få fler att genomföra ett köp och att de därigenom skulle vara närmare att genomföra ett "riktigt köp". På sajten fanns ett erbjudande om att köpa två videoband för 0 kronor. 10 000 personer beställde videoband, varav 9 000 aldrig tidigare hade gjort något köp på NetOnNets sajt. Beställningarna kom från 1 024 orter i Sverige, men också från England, Ryssland, Irland, Holland, Norge, Finland och Åland. NetOnNets internationalisering hade påbörjats, om än i liten skala så långt.

### *Debatten om e-handelns framtid*

Under hösten 1999 hade det gått att läsa i Dagens Industri att "Antalet nystartade e-handelsföretag exploderar" (DI 1999-10-01). Dagligen gick det att läsa om nya företag som hade startats och som samlades under den gemensamma benämningen e-handelsföretag. E-handeln var fokus för ett stort medialt intresse parallellt med ett ökat intresse för internet och stigande aktiekurser för företag med verksamhet som hade anknytning till internet. E-handel kom också alltmer att förknippas med nystartade, snabbväxande och internationella företag med tillgång till mycket kapital. Under sommaren 1999 hade representanter för e-handelsföretaget boo.com funnits på omslaget till tidningen Fortune. Boo.com hade då totalt 250 anställda som arbetade på företagets kontor i London, Stockholm, New York och München.

Ett av de många företag som startades under hösten 1999 var Sumo, med försäljning av hemelektronik via internet. Bland ägarna fanns Axel Johnson-gruppen, Spray och en person som tidigare hade drivit radio- och TV-butik. I kommentarer i media till lanseringen indikerades att Sumo utgjorde en konkurrent till NetOnNet och att konkurrensen därigenom skulle öka (DI 1999-11-01). Sumos vd sa dock i en kommentar:

Vi ser inte [NetOnNet] som huvudkonkurrenter, vi vill inte konkurrera med hygienfaktorer som lågt pris, utan satsar hellre på seriös service och köpråd på sajten. (*Resumé* 1999-11-11)

Han angav att det istället var El-Giganten, Siba, OnOff och Expert som var Sumos konkurrenter. I samband med lanseringen skulle en omfattande reklamkampanj ske, vilken skulle "ta fasta på att konsumenterna har lågt förtroende för teknikdetaljisternas försäljare" (*Resumé* 1999-11-11).

Det mediala intresset kring de nya företagen hade så långt också inneburit viss negativ publicitet. Svenska Dagbladet hade till exempel efter julen 1998 uppmärksammat leveransproblem bland flera av företagen med försäljning via internet efter att ha genomfört testköp på olika sajter (*SvD* 1998-12-30).<sup>46</sup> I samband med julhandeln 1999 uppmärksammades leveransproblem igen och nu med ökad intensitet. Uppmärksamheten riktades framförallt mot flera av de nystartade e-handelsföretagen. Letsbuyit pekades ut som ett av de e-handelsföretag som hade haft störst problem inför julen 1999 och en viktig symbol för detta blev julgranar som inte hade blivit levererade innan julafton.

I inledningen av december 1999 presenterades en rapport från Handels Utredningsinstitut (HUI), vilken blev flitigt refererad i media. I rapporten hade en prisjämförelse gjorts mellan produkter som köptes via internet respektive i fysiska butiker. Prisjämförelsen hade gjorts på cd-skivor, böcker, leksaker, fotoutrustning, dataspel och livsmedel (*TT* 1999-12-06). I undersökningen hade det gjorts en jämförelse av priserna om man köpte en specifik produkt via internet och om man köpte produkten i butik.

För de produkter som hade jämförts var priset i genomsnitt tio procent lägre på internet om fraktkostnaderna exkluderades (*CS* 1999-12-10). Om fraktkostnaderna inkluderades var produkterna däremot i genomsnitt sju procent dyrare om de köptes via internet.

---

<sup>46</sup> De butiker som hade testats var Importbutiken, Akademibokhandeln, Boxman och Guldochsilver.com.

För att vara exakt, dataspel var billigare att handla på internet, för CD-skivor var det ungefär samma pris som i fysisk butik, men böcker, leksaker, fotoutrustning och livsmedel var dyrare. Enligt rapporten hade det varit lägre priser bland de företag som enbart sålde via internet, jämfört med de företag som sålde både via internet och i fysiska butiker (*FT* 1999-12-07b). Undersökningen refererades i media med rubriker som "Ofta dyrare handla på Internet än i butik" (*TT* 1999-12-06), "Dyrt handla på nätet" (*FT* 1999-12-07b) och "Dyr julhandel på nätet" (*DI* 1999-12-07).

Under december 1999 framfördes kritik mot undersökningens resultat. Bland annat ifrågasattes vilka butiker som hade jämförts och på vad jämförelsen baserades (*CS* 1999-12-10). En kritik mot undersökningen var att prisjämförelsen hade gjorts utifrån köp av *en* produkt. Ingen hänsyn hade tagits till om konsumenten köpte flera produkter vid samma tillfälle och att fraktkostnader på så sätt blev lägre per produkt (*TT* 1999-12-06). En annan kritik var att hänsyn inte tagits i rapporten till kostnader som uppstod för att handla produkterna i fysisk butik, till exempel i form av bensin och tid (*DI* 1999-12-17).

I januari 2000 inleddes en debatt i Dagens Industri som tog utgångspunkt i priser och leveransproblem. Debatten kom att handla om vilka som skulle bli vinnare i framtidens e-handel, vilket innebar att antagandet om att e-handelsföretagen skulle ha särskilda fördelar kom att ifrågasättas.

Bland deltagarna i denna debatt fanns NetOnNets vd. Deltagandet kan också ses mot bakgrund av att flera av de antaganden som hade anförts i beskrivningen av NetOnNet också kom att ifrågasättas genom denna debatt, till exempel att så kallat renodlade e-handelsföretag skulle ha fördelar gentemot "traditionella" företag.

NetOnNet var nu ett av många företag i vilka Emerging Technology hade investerat. Finanstidningen gjorde i december 1999 en sammanställning över de företag som Emerging Technology hade andelar i. Sammanställningen innehöll 27 bolag och innehaven sammanfattades enligt följande:



Alla bolag finns inom IT eller internetbranschen, bland annat fyra portalbolag, flera e-handelskonsulter och en rad e-handelsbutiker. (FT 1999-12-15)

Bland innehaven i sammanställningen som avsåg e-handelsbutiker återfanns till exempel Boxman, Dressmart, Toga, NetOnNet, Letsbuyit, Sportus och Leknet. I debatten i Dagens Industri så refererades också specifikt till några av de bolag som Emerging Technology hade investerat i: Boxman, Letsbuyit och Toga.

Debatten inleddes med ett inlägg från en adjungerad professor i logistik och en professor i marknadsstrategier vid Linköpings Universitet under rubriken "Postorderfirman tar hem spelet om e-handeln" (DI 2000-01-19). Skribenterna hävdade att många e-handelsföretag (som Amazon och Boxman) hade en snabb tillväxt men att förlusterna var mycket stora. De ifrågasatte huruvida e-handelsföretagen någonsin skulle bli lönsamma eftersom kostnaderna hade underskattats:

E-handeln har till och med skapat en förväntan att produkterna hos dem ska vara billigare "landat hos slutkund". Vad många har underskattat är de kostnader som uppstår i affärsprocesserna för Internethandel – kostnaderna för inköp, hantering och marknadsföring av själva varan och logistikkostnaderna hem till konsumenten. Att e-handeln allt mer tvingas till dryga reklamkostnader i traditionella medier sätter ytterligare press på kalkylerna... Vid e-handel tillkommer logistikkostnad och ju större geografisk spridning, desto större kostnader. (DI 2000-01-19)

Skribenterna hänvisade till den prisjämförelse som hade gjorts av HUI:

Dessa tankegångar bekräftas i en nyligen publicerad rapport från Handelsns Utredningsinstitut. Kommentarererna från e-handeln till denna rapport visar att man inte förstått betydelsen av bra logistikplattform och supply chain management för ett handelsföretag. Om företagen från början bygger på en bristfällig logistikstruktur och supply chain (försörjningskedja), hjälper det inte hur stora volymerna än blir; logistiken blir ändå för dyr. (DI 2000-01-19)

De exemplifierade med Amazon, som de menade hade haft en snabb expansion, men som inte hade minskat företagets förluster. Vidare hävdade de att Amazon hade utökat sortimentet kraftigt med nya produktkategorier och förändrat sin logistik, vilket medförde att den nya verksamheten skulle bli "förvillande lik ett traditionellt postorderföretag" (DI 2000-01-19). De avslutade sitt inlägg med en profetia om vilka som skulle bli e-handelns framtida vinnare:

Om syftet är en lönsam och stabil verksamhet, tror vi att framtidens e-handelsvinnare återfinns bland dagens postorderföretag och grossister, som redan i utgångsläget har sortimentsfunktionen samt effektiva logistikstrukturer som kan rationaliseras ytterligare med hjälp av e-handel. Att flytta över katalogförsäljningen till nätet är ett naturligt och jämförelsevis litet steg, likaså för grossisten att gå direkt till slutkund utan att passera en traditionell, eller digital, detaljist. (DI 2000-01-19)

Debatten fortsatte med ett inlägg från Cell Ventures vd med rubriken "Postorder och e-handel bor på olika planeter" (DI 2000-02-02). Enligt skribenten hade Cell Ventures investerat i ett tiotal e-handelsföretag och han menade att samtliga dessa företag skulle lyckas i framtiden. Han hävdade tväremot de föregående debattörerna att det var e-handelsföretagen och inte postorderföretagen som tillhörde framtiden. Han skrev:

Jag verkar mitt i den nya strömmen och jag kan försäkra att det ofta känns hisnande och framförallt fjärran från de traditionella retailföretagens oförmåga att driva snabb förändring. Det är ett tempo som inte går att jämföra med gårdagens; det handlar om olika planeter. Postorderföretagen har varit på tillbakagång i tio år och tycks sakna förmåga att skapa kundimpulser och komma med attraktiva erbjudanden. (DI 2000-02-02)

Han ställde en motfråga till professorerna om vilka företag som gått med vinst från första dagen. Han svarade själv på frågan och exemplifierade med att inte ens H&M, Ikea eller Tetra Pak hade gjort det. Han ansåg att utländska investerare hade insett att det var

lika naturligt för ett e-handelsföretag att gå med förlust med 200 miljoner kronor "under uppbyggnadsskedet" (DI 2000-02-02), som det var att bygga en stormarknad för motsvarande summa. E-handlare hade däremot bättre framtidsutsikter enligt honom och därför borde postorderföretag och grossister söka samarbete med de nya e-handelsföretagen eftersom de hade olika kompetenser. Han tillade också att:

Vinnare blir välfinansierade och kompetenta e-handelsföretag som har den bästa förmågan att ge kunden attraktiva erbjudanden, inte omoderna överdimensionerade strukturer som saknar förändringsförmåga. (DI 2000-02-02)

Nästa debattinlägg kom från NetOnNets vd. Han höll med om att många e-handelsföretag hade problem att leverera varor till kunder men hävdade samtidigt att:

... det fundamentala problemet är inte, som professorerna påstår, att logistiken havererat för e-handelsföretagen. Posten och ASG gör garanterat inte ett sämre jobb för oss än för traditionella företag. (DI 2000-02-03)

Han hävdade istället att e-handeln var "på tok för teknikstyrd" (DI 2000-02-03) och orsaken var att IT-konsultföretag hade haft för stort inflytande på utvecklingen av e-handelsföretagens sajter:

Vi inom e-handelsföretagens management verkar däremot ha abdikerat. Detta är allvarligt. Vi måste återta initiativet. Och inse att vi e-handelsföretag egentligen är vanliga detaljhandlare - som säljer via en ny kanal. Där kunden styr. Eller åtminstone borde styra! Att just kundens bekymmer är orsaken till e-handelns dilemma och hittills svaga försäljning, är jag övertygad om. (DI 2000-02-03)

Han utvecklade resonemanget kring hur svårt det kunde vara att handla på e-handelsföretagens sajter:

Det är nämligen fortfarande ohyggligt svårt att handla via de flesta e-handelssajter. De är svårlästa, obegripliga, svåra att navigera på och har

en förvirrande massa tekniska kopplingar. Betalningsproceduren är ofta obegriplig... För mig är det betydligt lättare och snabbare att åka ner till Borås centrum och handla skjortor, böcker, CD-skivor. Vilket jag villigt ska erkänna att jag gör. Trots att jag är VD för ett e-handelsföretag och hellre skulle handla via nätet. (DI 2000-02-03)

Samtidigt höll han med professorerna om vikten av en fungerande varuförsörjning och kontakter med leverantörer:

[De] har naturligtvis en poäng i att varuförsörjningen måste fungera inom e-handel. Och detta kräver tid. Jag vet själv som gammal radio-och TV-butikshandlare att goda kontakter med alla leverantörer i försörjningskedjan är viktiga. Och tar tid att bygga och vidmakthålla. Den traditionella detaljhandeln har byggt sådana "supply chain-relationer" under hundratal år. På ett mycket framgångsrikt sätt. Måhända skulle vi i e-handelsnäringsen kunna vara aningen ödmjuka och lära ett och annat från dessa erfarna kamrater. Vad gäller kvalitet, leveransprecision och kundbemötande. Och inte bara se dem som mossiga dinosaurier. (DI 2000-02-03)

Han höll däremot inte med professorerna om att postorderföretag skulle bli vinnare i framtiden:

Däremot tror jag inte ett dugg på professorernas huvudslutsats att om postorderbolagen bara flyttar över katalogerna till nätet så blir de vinnarna. Den dynamik och flexibilitet som Internet faktiskt skapar kommer katalogerna aldrig i närheten av. Inte ens om de går via nätet. Nej, tvärt emot professorerna så tror jag att e-handelsföretagen har en gyllene chans att utmana den lite trögörliga postorderbranschen. De kommer aldrig att kunna hänga med i utvecklingen av Internets dynamiken. Det invanda katalogtänkandet går naturligtvis inte ur bara för att man börjar koppla upp sig via Internet. Inom exempelvis den mycket snabbörliga radio- och TV-branschen har postorderbolagen mycket svårt att hävda sig på grund av den stelbenthet som finns i katalogtänkandet. Men det förutsätter - än en gång - att vi e-handelsföretag sköter våra kundrelationer lika bra som den klassiska detaljhandeln och postorderverksamheten har gjort i massor av år. (DI 2000-02-03)

Vad hade då kunderna att säga? Nästa inlägg i debatten hade rubriken "De allra flesta e-handlare är rena amatörerna" (DI 2000-02-05)

och skribenten beskrev sig som en enkel konsument som var *early adopter*. Han hade handlat från bland annat Letsbuyit, Boxman och Toga och hävdade att e-handelsföretag drevs på ett amatörmässigt sätt och att dessa företag saknade kunskap om logistik och kommunikation med kunder. Enligt honom hade postorderföretagen framtiden för sig, eftersom de hade den kunskap och erfarenhet som e-handelsföretagen saknade. Han hävdade att det var uppenbart att e-handel var "postorder i modern form" (DI 2000-02-05) och med passning till Cell Ventures vd:s påstående om att e-handel och postorder tillhörde olika planeter avslutade han sitt inlägg med orden:

... skulle det vara så att de moderna e-handelsföretagen befinner sig på en annan planet, så får man för deras skull hoppas att konsumenterna på den planeten inte är lika kinkiga med att vilja ha sina varor innan de är omoderna. (DI 2000-02-05)

Debatten pågick under några veckor och i ett av de inlägg som följde hävdades att kundnyttan var avgörande för om e-handeln skulle lyckas och att det bland annat krävdes entydiga rutiner och kundanpassning (DI 2000-02-09). I ett annat inlägg hävdades att det inte var internet som var nyckeln utan affärsprocesserna och att e-handel i detta avseende inte varit tillräckligt teknikstyrd och att de olika aktiviteterna skulle automatiseras (DI 2000-02-12).

En månad efter det första inlägget i debatten kom ett inlägg från kanslichefen på Svenska Postorderföreningen (SPF), i vilken flera av postorderföretagen var medlemmar:

Apropå debatten om e-handel vill vi framhålla att den traditionella postorderbranschen betraktar sig som ledande också på Internet. (DI 2000-02-23)

Enligt inlägget hade flera av föreningens medlemmar sålt varor via internet sedan 1996 och samtidigt framhölls att omkring fem procent av medlemmarnas omsättning skedde via internet under 1999

och att detta hade varit en dubblering gentemot året innan. I debattinlägget hävdades att de företag som var medlemmar i SPF hade särskilda fördelar:

Medlemmarna i SPF är i många fall stora, välskötta företag med internationella ägare och en omfattande internationell verksamhet. Modern IT-teknik, logistik, marknadsföring samt förmåga att hantera kundrelationer på distans är för oss självklarheter... För oss i postorderbranschen är nät-handeln en naturlig del av vår vardag. En viss kontrast till den uppmärksamhet de nya e-handelsföretagen röner i media. SPF välkomnar dock nya medlemmar som är seriösa och stabila e-handelsföretag. (DI 2000-02-23)

Professorerna som hade inlett debatten i Dagens Industri skrev ett nytt debattinlägg. De hävdade att e-handel bestod av tre olika kategorier: fysiska konsumentvaror, fysiska produkter som säljs mellan företag samt digitala produkter och tjänster. För den förstnämnda kategorin, vilken enligt dem inte hade lika goda framtidsutsikter som de övriga kategorierna, så skulle de framtida vinnarna troligtvis bli multikanalföretag. Med multikanalföretag avsågs företag som redan var etablerade med fysisk handel och som kombinerade detta med e-handel. Detta skulle eventuellt också gynna kunderna:

Även ur kundperspektivet kan en multikanalstrategi, där fysisk shopping kombineras med virtuell shopping, ge det största mervärdet. Vissa forskningsresultat från USA pekar i den riktningen. (DI 2000-03-02)

Det var samtidigt bråttom för att detta skulle bli en fördel i framtiden:

Den traditionella handeln måste dock reagera snabbt och komma in som god tvåa i kapplöpningen. Man måste mentalt ställa om och acceptera att kanalerna delvis kannibaliserar på varandra och likaså acceptera en ökad pristransparens, till exempel mellan olika europeiska marknader. (DI 2000-03-02)

Debatter och kommentarer liknande den som utspelades i Dagens Industri skedde också i andra tidningar, som Dagens Nyheter,

Affärsvärlden och Finanstidningen. I Dagens Nyheter beskrevs leveransproblemen för företagen med försäljning via internet och en liknande slutsats drogs i artikeln om att det var postorderföretagen som kunde dra fördelar av den växande e-handeln:

Leveranser är ett annat bekymmer och logistiken vållar problem för många nya e-handelsföretag. Nästan hälften av alla leveranser är försenade. E-handelns fördelar med små eller obefintliga lager leder inte i sig till en smidig hantering, eftersom kunskap och erfarenhet ofta saknas. Här har de töntstämplade postorderföretagen förutsättningar att bli framgångsrika på nätet genom sin fungerande logistik och upparbetade kundkrets. Med det kräver att de samtidigt anpassar sig till miljön på nätet och utnyttjar informationsmöjligheterna. (DN 2000-02-10)

NetOnNets vd sade i samma artikel:

En katalog blir snabbt gammal... Det är med en kombination av god information och erfarenhet av leveranser, försäljning och varuflöden som man kan vinna på nätet i längden. (DN 2000-02-10)

Vd för Haléns och ordförande i SPF sa i en annan artikel:

Utan att vara för kaxig är det nog så att många av de internetföretag som kommit fram har haft utomordentligt dålig kundservice, dåliga betalningssystem, dålig logistik och dålig varuhantering. (Afv 2000-02-09)

Det framfördes också argument för hur postorderföretag skiljde sig markant från e-handelsföretag avseende dessa problem. Vd för Clas Ohlson, ett annat av SPF:s medlemsföretag, uttalade sig i en annan artikel:

De traditionella postorderföretagen har väl fungerande logistik och kundtjänst. Annars hade vi varit bortslagna för länge sedan. (FT 2000-02-18)

Vd för Haléns och ordförande i SPF sa i samma artikel:

Vår fördel är att vi kan logistik och infrastruktur. De nya e-handelsföretagen kommer in utifrån och kan inte branschen. De använder

sig av tredjepartslogistik. Men man kan inte köpa in tredjepartslogistik om man inte förstår problemen som kan uppstå. (FT 2000-02-18)

Under den tid som debatten utspelades fortsatte förberedelserna för en nyemission som skulle tillföra NetOnNet mer kapital. Utformningen av prospektet och genomförandet av nyemissionen, vilken kommer att behandlas i nästa avsnitt kan också betraktas mot bakgrund av den debatt som beskrivits ovan. I det nya prospektet beskrevs också de begränsningar som fanns för postorderföretag och traditionella detaljhandelsföretag med utgångspunkt från NetOnNet. De frågor som hade behandlats i debatten kunde inte bara utgöra ett hot mot e-handelsföretagen generellt utan också specifikt mot NetOnNets framtid.

### *Nyemissioner*

I december 1999 hade en ytterligare nyemission genomförts i vilken NetOnNet tillfördes ytterligare omkring 6 miljoner kronor. Nyemissionen var en så kallad bryggfinansiering och genom denna tillkom nya investerare som inte hade fått någon tilldelning av aktier vid den tidigare emissionen under hösten 1999. Efter att emissionen i december hade genomförts så hade NetOnNets styrelseordförande genomfört sin del av den tidigare överenskommelsen:

Då var jag klar. Genom att det var fixat med den andra emissionsrundan så hade jag levererat. Det visade sig att vi skulle göra mer ihop än att bara se mig som håvfiskare.<sup>47</sup>

Han berättade också att bryggfinansieringen innebar att bolaget kunde satsa vidare på annonsering för att kunna växa:

Det var helt nödvändigt med de här finansieringarna. Med hjälp av bryggan kunde vi hålla uppe en imponerande volymtillväxt på hösten och sedan i början av vintern, vilket vi hade glädje av när vi sedan gjorde vårt

---

<sup>47</sup> Intervju 2001-04-25



stora memorandum med hjälp av Carnegie. Vi hade då en snygg kurva hela tiden.<sup>48</sup>

I januari 2000 genomfördes ytterligare en nyemission som tillförde NetOnNet omkring 14 miljoner kronor. I samarbete med Carnegie påbörjades arbetet med att utforma ett nytt investeringsprospekt som skulle användas för att genomföra en större nyemission, som skulle rikta sig till fler privata och institutionella investerare. NetOnNets vd berättade senare att det hade haft stor betydelse att Emerging Technology hade investerat i NetOnNet för de inledande kontakterna med Carnegie.<sup>49</sup> Nyemissionen skulle användas för att finansiera verksamheten under det kommande året och en ytterligare nyemission planerades ske under våren nästkommande år.

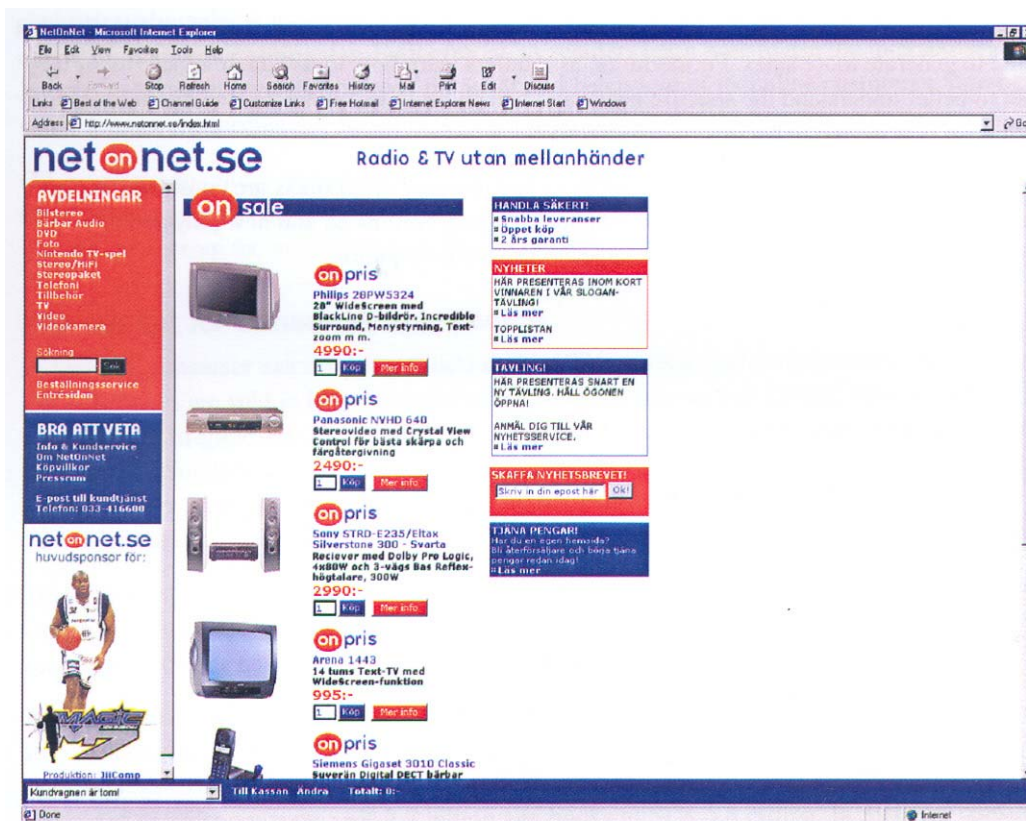
### **Ett nytt prospekt**

Det nya prospektet skrevs på engelska och innehöll mer detaljerade beskrivningar av NetOnNet och planerna för framtiden (NetOnNet, 2000). En viktig del i denna framtid var en snabb expansion i andra länder. Under sommaren skulle försäljning inledas i Tyskland. I oktober 2000 skulle försäljning ske i Danmark, Norge och Finland och etablering i ytterligare ett europeiskt land skulle ske under samma år. I prospektet fanns en bild på sajten, som hade fått en ny layout.

---

<sup>48</sup> Intervju 2001-04-25

<sup>49</sup> Intervju 2001-04-12



Figur 8 Utskrift sajten våren 2000. Källa: NetOnNet (2000).

Hemelektronikmarknaden beskrevs utifrån förhållanden på den svenska marknaden, vilken enligt prospektet med några undantag i stort sett var jämförbart med marknader i övriga Västeuropa. Hemelektronikmarknaden i Sverige dominerades enligt prospektet av fyra butiks kedjor: OnOff, Siba, City Stormarknad och El-Giganten som tillsammans svarade för omkring 60 procent av konsumentmarknaden. Mindre butiks kedjor och butiker stod för omkring 35 procent av marknaden, medan postorderhandeln svarade för resterande del av marknaden.

Leverantörer av hemelektronik bestod av företag med stor geografisk täckning. De dominerande leverantörerna var enligt prospektet Sony, Panasonic, Philips och Pioneer. Andra leverantörer som var mindre dominerande var Sharp, Grundig, Samsung och JVC. Det stora antalet leverantörer hade enligt prospektet inneburit

en överkapacitet, vilket betydde att detaljhandeln befann sig i en bra förhandlingsposition.

E-handeln beskrevs i prospektet som i ett tillstånd av hypertillväxt med en tredubbling under 1999 i jämförelse med 1998. E-handeln uppgick enligt prospektet till 0,2 procent av detaljhandeln i Västeuropa, vilket jämfördes med 1,2 procent i USA. För hemelektronik angavs att e-handeln stod för 0,3 procent av den totala detaljhandelsförsäljningen av hemelektronik, vilket jämfördes med USA, där den procentuella andelen uppgick till 2,3 procent.<sup>50</sup>

E-handeln beskrevs som en ny, snabbväxande och allt mer konkurrensintensiv marknad. Enligt prospektet förväntades konkurrensen intensifieras i framtiden, eftersom det fanns få inträdeshinder och att flera traditionella detaljhandelsföretag skulle börja sälja via internet. Det fanns utöver NetOnNet fler e-handelsföretag som sålde hemelektronik. Konkurrensen var dock inte enbart begränsad till dessa företag, eftersom de produkter som NetOnNet sålde också såldes av traditionella detaljhandelsföretag. Detta betydde att NetOnNet inte enbart skulle konkurrera med andra e-handelsföretag, utan även med företag inom traditionell detaljhandel.

I prospektet formulerades NetOnNets affärsidé (business concept):

NetOnNet's business concept is to exploit the opportunities offered by the Internet to cost effectively offer consumers and business a broad selection of high quality brand named consumer electronics products backed by superior customer service. (NetOnNet, 2000)

I prospektet beskrevs vilka begränsningar som traditionella detaljhandelsföretag respektive postorderföretag hade, vilket kan ses mot bakgrund av den debatt som fördes i Dagens Industri. En utgångspunkt i argumentationen var att framväxten av internet hade tydliggjort flera sådana begränsningar. Enligt beskrivningen hade tradi-

---

<sup>50</sup> Denna statistik var baserad på uppgifter från Boston Consulting Group, Februari 2000

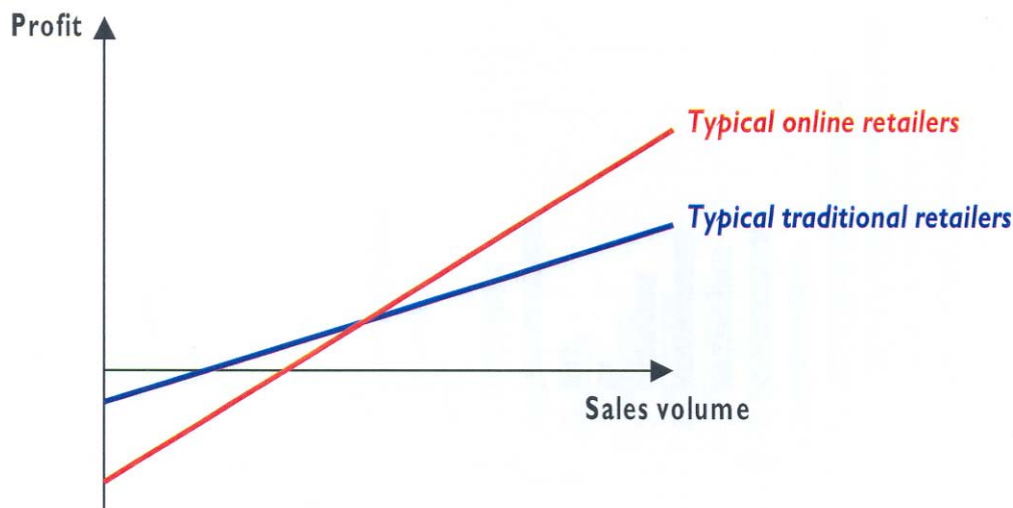
tionella detaljhandelsföretag strukturella begränsningar som hindrade deras förmåga att dra nytta av den växande marknaden. Detta förklarades med de fysiska begränsningarna i butiken att erbjuda ett flexibelt sortiment och antalet produkter som kunde erbjudas vid en given tidpunkt. Traditionella detaljhandelsföretag behövde också göra stora investeringar i varulager som riskerade att bli obsolet. De skulle också möta svårigheter när det gällde anställning och utbildning av kunnig personal, liksom att förhindra stölder från kunder och anställda. De hade också begränsade öppettider och var begränsad till det geografiska upptagningsområde i vilken butikerna hade sin lokalisering.

För postorderföretagen var antalet produkter och informationen om produkterna begränsat beroende på kostnader för bland annat utskick och tryckning av kataloger. Eftersom framställningen av kataloger hade långa ledtider fanns det också begränsningar när det gällde uppdatering av sortiment och priser. Katalogerna var inte heller interaktiva eller individualiserade och för postorderföretag krävdes omfattande personalinsatser för att ta hand om kundernas beställningar.

Utifrån denna beskrivning av traditionella detaljhandelsföretag och postorderföretag beskrevs vilka möjligheter som e-handelsföretag hade. E-handelsföretag kunde erbjuda ett brett sortiment utan fysiska begränsningar i form av hyllutrymme. Detta kunde ske utan större investeringar och det fanns också möjligheter att göra förändringar i produktbeskrivningar och att snabbt göra produkterna tillgängliga för försäljning. E-handelsföretag kunde sälja till kunder i hela världen och snabbt bygga upp en kundbas och samtidigt samla information om kunderna för mer specialinriktade erbjudanden.

Sammantaget skulle fördelarna för e-handelsföretag medföra att de kunde uppnå väsentligt bättre avkastning än traditionella detaljhandelsföretag på längre sikt. E-handelsföretagens rörliga kostnader beskrevs som kostnader för sålda varor, lagring och leveranser. Den traditionella detaljhandeln hade rörliga kostnader bestående

de av kostnader för sålda varor, butikshyror, personalkostnader och lager. Utmaningen för e-handlare var därför att minska kostnader för distributionen. Initialt hade dock e-handlare högre kostnader, men i takt med ökade volymer skulle hävstångseffekten bli större för e-handlare än för traditionella detaljhandlare. Detta förhållande illustrerades med hjälp av nedanstående figur:



Source: NetOnNet

**Figur 9** *The economics of online retailers vs. traditional retailers.* Källa: NetOnNet (2000).

I prospektet beskrevs hur den föreslagna nyemissionen skulle innebära att NetOnNet tillfördes kapital för att snabbt kunna expandera till andra marknader, marknadsföring och uppbyggnad av en identifierbar kundbas. En viktig aspekt i detta var medlemmar. Rekrytering av medlemmar hade påbörjats i oktober 1999 och i prospektet beskrevs hur antalet medlemmar hade ökat per vecka.

I det nya prospektet fanns inte lika utförliga prognoser över intäkter och kostnader jämfört med de tidigare prospekten. Enligt prospektet fanns ett långsiktigt mål om att nå en bruttomarginal på 20 procent, vilket jämfördes med traditionell detaljhandel som hade

bruttomarginaler om 20-30 procent.<sup>51</sup> Under 1999 hade NetOnNets bruttomarginal enligt prospektet uppgått till 8 procent och i mars 2000 hade den uppgått till 13 procent.

I jämförelse med de tidigare prospekten hade försäljningsprognosen förändrats påtagligt för 2000. I det första prospektet var försäljningen prognosticerad till 20,3 miljoner kronor. I det andra prospektet var denna siffra 17,5 miljoner kronor. I det nya prospektet uppgick försäljningsprognosen till 100 miljoner kronor, varav 70 miljoner kronor avsåg den nordiska marknaden (Sverige, Danmark, Norge, Finland), 27 miljoner kronor avsåg den tyska marknaden och resterande 3 miljoner kronor avsåg ytterligare något europeiskt land i vilken etablering skulle ske under slutet av 2000. Till skillnad från de tidigare prospekten angavs ingen specificerad försäljningsprognos för de därpå följande åren, men det angavs att försäljningen skulle öka signifikant under 2001 i jämförelse med 2000.

En förändring hade också gjorts när det gällde NetOnNets prognosticerade resultat. Enligt de tidigare prospekten skulle det prognosticerade resultatet före skatt för 2000 vara negativt med 6,5 miljoner kronor (NetOnNet, 1999) respektive 13,6 miljoner kronor (NetOnNet, 1999b). I det nya prospektet angavs att resultatet för 2000 förväntades vara negativt med 90 miljoner kronor. Ingen specificerad resultatprognos lämnades till skillnad från de tidigare prospekten för de kommande åren, men enligt det nya prospektet förväntade sig NetOnNets ledning ett fortsatt signifikant negativt resultat för 2001. Enligt det nya prospektet förväntades kostnaderna för marknadsföring uppgå till 64 miljoner kronor under 2000.

Arbetet med nyemissionen pågick med hjälp av Carnegie under de första månaderna av 2000 och avslutades under första veckan i april. Bland de investerare som deltog i nyemissionen fanns både privatpersoner och institutionella investerare. Den 12 april 2000 meddelades att nyemissionen hade genomförts och att NetOnNet genom denna hade tillförts 130 miljoner kronor före emissions-

---

<sup>51</sup> Bruttomarginal avser intäkter minus kostnad för sålda varor i procent av intäkter.

kostnader. Teckningskursen uppgick till 1 300 kronor per aktie. I ett pressmeddelande kommenterade NetOnNets vd nyemissionen:

Verksamheten i Sverige utvecklas oerhört bra. Vi säljer för drygt en miljon i veckan. Emissionspengarna skall dock användas för expansionen i Europa. Vi har redan startat i Tyskland och siktar nu på etablering i minst fyra länder till i år. (NetOnNet, 2000h)

### **Ny beskrivning av NetOnNet**

Sammanfattningsvis beskrevs NetOnNet på följande sätt i prospektet:

- Europas första renodlade internetbutik för hemelektronik
- Sortimentet innehåller produkter från ledande leverantörer inom hemelektronik, med vilka NetOnNet har bra relationer och har ökat från cirka 300 produkter till cirka 600 produkter under ett år.
- Distribution av varor sker från eget lager
- Ledningen har lång erfarenhet från hemelektronikbranschen
- Erbjuder lägre priser än i fysiska butiker
- Har 45 000 medlemmar

I pressmeddelande om nyemissionen beskrevs också NetOnNet på ett annorlunda sätt än i tidigare pressmeddelanden. Följande tabell är en jämförelse med beskrivningen av NetOnNet i tidigare pressmeddelanden som refererades i slutet av föregående kapitel.

Pressmeddelande 2000-03-03	Pressmeddelande 2000-04-12
NetOnNet är Sveriges första renodlade Internetbutik inom radio- och tv-handeln.	NetOnNet ( <a href="http://www.netonnet.se">www.netonnet.se</a> ) är Europas första renodlade butik för hemelektronik på nätet.
Bolaget erbjuder kunderna i snitt 20% lägre pris än de konventionella butikerna.	
	NetOnNet erbjuder TV, radio, video, mobiltelefoner etc från ledande leverantörer såsom Sony, Philips och Pioneer.
Varorna levereras hem till kunden.	Varorna levereras hem till kunden.
	Sedan starten i mars 1999 har verksamheten och försäljningen vuxit kraftigt. Idag har NetOnNet cirka 60,000 aktiva medlemmar.
Bakom NetOnNet – som leds från Borås – står bl a riskkapitalisten [namn] samt medieentreprenören [namn], känd för att ha rivit de svenska tv- och radiomonopolen.	Bakom NetOnNet – som leds från Borås – står bland annat riskkapitalisterna [namn] och [namn] samt medieentreprenören [namn].
	NetOnNets grundare och ledning [namn] har sammanlagt 50 års erfarenhet från radio- och TV-handeln.
Under år 2000 etableras företaget på en rad marknader utanför Sverige.	Under år 2000 planerar bolaget att etablera sig på en rad marknader utanför Sverige.

Figur 10 Beskrivning av NetOnNet mars 2000 och april 2000. Källor: NetOnNet (2000g) och NetOnNet (2000h). I jämförelsen har borttagen text kursiverats och ny text strukits under.

Rekryteringen av medlemmar fortsatte och nu pågick aktiviteter för att etablera NetOnNet i fler länder i enlighet med prospektet. NetOnNet hade genom nyemissionen fått in det kapital som förväntades krävas under det kommande året innan det skulle krävas en ytterligare nyemission. I det nya prospektet hade, liksom i de tidigare prospekten, ett viktigt antagande varit att NetOnNet genom att vara först skulle få stor medial uppmärksamhet. Under de kom-



mande månaderna skulle det visa sig att e-handeln och NetOnNet fick mycket uppmärksamhet i media. Denna uppmärksamhet kom dock att riktas mot helt andra saker än vad som hade förutsatts i prospekten.

## *Diskussion*

De förändringar av sajten som vidtog efter nylanseringen i oktober 1999 innebar bland annat översättning av flera av säljarens uppgifter i butik. Det skedde med utveckling av funktioner som mer utförliga produktspecifikationer, produktjämförelser och förklaringar av ord som på olika sätt kunde uppkomma under samtalet mellan säljaren och kunden i butik.

Översättningen av internetanvändare till kunder skedde genom besök på sajten, men det var många som besökte sajten utan att bli kunder. Under hösten 1999 infördes ett nytt steg i transformationen från internetanvändare till kund: medlemskap. Besökare kunde värvas som medlemmar, även om de ännu inte värvats som kunder, vilket skulle underlätta värvningen av dem som kunder i ett senare skede. Genom registrering av de kunder som handlade följdes det också upp vilka som återkom för att handla igen.

Den ursprungliga översättningskedjan internetanvändare – kunder hade därigenom utökats till att omfatta internetanvändare, besökare, medlemmar, kunder och återkommande kunder. Det skedde i form av en stegvis översättning av internetanvändare till kunder, men denna översättning kunde också ske utan att bli medlem. Genom intresseringen av kunder i konkurrerande aktör-nätverk utgjorde också butikskunder en tidigare startpunkt i denna översättningskedja: butikskunder – internetanvändare – besökare – medlemmar – kunder – återkommande kunder. Antalet besökare, medlemmar, kunder och återkommande kunder följdes också upp och utgjorde nyckeltal för verksamheten.

Genom nylanseringen i oktober 1999 kom frågan om huruvida konkurrerande aktör-nätverk skulle agera i enlighet med den tidi-

gare problematiseringen. Uttalanden från talespersoner för konkurrerande aktör-nätverk innebar i ett avseende att de agerade i enlighet med problematiseringen; att etablerandet av e-handel skulle övervägas i förhållande till konsekvenserna för försäljning i butik. Samtidigt kom två andra frågor att aktualiseras genom dessa uttalanden.

För det första ifrågasattes antagandet att det skulle utgöra en fördel att inte kombinera butiksförsäljning och handel via internet. Konkurrenterna menade istället att det förhöll sig tvärtom.

För det andra ifrågasattes antagandet att e-handelsföretag hade lägre kostnader. Ifrågasättandet av lägre kostnader skedde med hänvisning till att inköpskostnaderna var högre för e-handelsföretag beroende på mindre inköpsvolym. Det var ett exempel på hur det mer enhetliga begreppet "lägre kostnader" nu kom att luckras upp, vilket skulle utgöra ett centralt inslag i kommande konflikter. Ett annat sätt att specificera olika kostnader skedde genom NetOnNets annonsering. I NetOnNets annons för Panasonic NVHD 640 stereovideo specificerades kostnader i form av dyra butikslokaler och höga personalkostnader.

Annonsen illustrerar också hur differentieringen av NetOnNet skedde genom en klassificering av "de andra". Olika aktanter inkluderades som stöd för denna differentiering. I annonsen omformulerades aktanter i konkurrerande aktör-nätverk: butikslokaler, butikspersonal och parkeringsplatser. Genom denna omformulering skedde differentieringen av NetOnNet mot en motbild. Identitetskonstruktionen av NetOnNet skedde på så vis utifrån vad NetOnNet inte "är": inga dyra butikslokaler, inga höga personalkostnader, inga gigantiska parkeringsplatser. Inkluderat i detta försök att intressera butikskedjornas kunder fanns också en klassificering av vad som mötte butikskunder: överambitiösa säljare, köer och att släpa hem varor själv.

Värningen av kunder med låga priser var baserad på att butikskunder skulle kunna jämföra NetOnNets priser med butikskedjornas priser. Denna jämförelse begränsades av konkurrenternas pris-

garantier, eftersom sådana prisgarantier inte inkluderade jämförelse med e-handel. Ett försök att värva KO inleddes för att åstadkomma en sådan jämförelse. Detta översättningsförsök kan också ses som ett försök att åstadkomma identifiering mellan stormarknader inom hemelektronik och e-handel.

I NetOnNets pressmeddelande uttrycktes en identifiering i formuleringen "Internet jämställs med traditionell handel". Konkurrerande aktör-nätverk hade dock infört ett nytt villkor för identifiering; att jämförelsen skulle inkludera fraktkostnader (och andra eventuellt tillkommande kostnader).

I det prospekt som utarbetades inför NetOnNets nyemission gjordes en uppräknings av kostnader för e-handelsföretag respektive traditionella detaljhandelsföretag. Det skedde också en revidering av argumentet om att lägre pris möjliggjordes av lägre kostnader. De lägre kostnaderna för e-handel var beroende av högre volymer. De högre volymerna skulle bland annat uppnås genom att erbjuda lägre priser.

Kontroverser kring priser tog sig också uttryck i att NetOnNets prissättning skedde genom så kallade *overkill*, för att åstadkomma tydligare differentiering mellan NetOnNet och de alternativ (butikskedjor) gentemot vilket denna differentiering skulle ske.

Huruvida fraktkostnader skulle inkluderas i jämförelsen aktualiserades också i HUI:s prisundersökning som presenterades i december 1999. Inkluderingen av fraktkostnader i jämförelsen fick betydelse för den fortsatta debatten.

Debatten i Dagens Industri kan i flera avseenden ses som en kollektiv klassificering av e-handeln. Inför debatten hade e-handel framförallt beskrivits och diskuterats utifrån de så kallade renodlade e-handelsföretag som hade startats. Detta kan också illustreras med det inledande debattinlägget i vilket e-handel och e-handelsföretag behandlades synonymt: "E-handeln har... skapat en förväntan" och "e-handeln... tvingas till dryga reklamkostnader". Klassificeringen i debatten handlade om vad e-handeln kännetecknades av, vad e-handeln skulle kännetecknas av, samt vad som

skulle inkluderas och exkluderas i e-handel i nutid och framtid. E-handel ifrågasattes inte i egentlig mening i denna debatt, men däremot utgjorde debatten ett ifrågasättande av e-handelsföretagen.

Även om e-handeln tidigare hade diskuterats med utgångspunkt från postorderföretag eller butiksföretag, så hade intresset som sagt framförallt varit inriktat på nystartade e-handelsföretag. Aspekter som riskkapital, internationell verksamhet, tillväxt, låga kostnader, medial uppmärksamhet och fördelar med att vara först kom nu att föras mot bakgrunden till förmån för en ny aspekt; lönsamhet.

Denna debatt illustrerar en konflikt kring gränsdragning mellan detaljhandelsformer, vilket i det här fallet utgjordes av e-handel respektive postorder. Var det så att det var fråga om samma sak? Att döma av engagemanget i denna debatt var det inte någon enkel gränsdragning. Å ena sidan angavs i debatten att postorder och e-handel bodde på olika planeter. Som kontrast angavs ett annat argument om att det i stället var uppenbart att e-handel var postorder i modern form (med det implicita argumentet att postorder var e-handel i omodern form).

Även om kategorin e-handel fortfarande upprätthölls så handlade diskussionen om vad som skulle inkluderas och exkluderas i kategorin och denna klassificering var inriktad på framtiden. Det skedde också försök till stabilisering av såväl e-handelsföretag som postorderföretag. Kännetecknande för de stabiliseringsförsök som gjordes i debatten var att såväl e-handelsföretag som postorderföretag tilldelades fasta egenskaper (e-handelsföretag/postorderföretag är), samtidigt som detta ställdes mot en kontrast genom vilken möjlighet till fortsatt transformation bibehölls (e-handelsföretag/postorderföretag blir/kan bli/har möjlighet att).

Exempel på det förra var för e-handelsföretag: saknar kunskap, saknar erfarenhet, drivs på ett amatörmässigt sätt, har för höga kostnader, är olönsamma (och så kommer det att förbli). Exempel på det förra för postorderföretag var: på tillbakagång, saknar förändringsförmåga, omoderna, överdimensionerade (och så kommer det att förbli). Som kontrast mot detta ställdes en förmåga till trans-

formation. Exempel på detta för e-handelsföretag: kan lära från traditionell detaljhandel, kommer att bli vinnare i framtiden. Exempel för postorderföretag: lyckas om de satsar på allvar, har bra potential. Ett annat exempel på hur denna transformation upprätthölls var införandet av den nya kategorin multikanalföretag. Det innebar att butikskedjor skulle kunna transformeras till multikanalföretag genom att inkludera e-handel. En liknande transformation verkade dock inte vara möjlig för e-handelsföretag. Jag återkommer till diskussionen om multikanaler längre fram.

Värvingen av investerare hade nu skett genom flera översättningar: grundare – investering – prospekt 1 – medieentreprenör – prospekt 2 – investerare – investerarkollegor – konsortium – investering – nya investerare – brygginvestering – Carnegie – prospekt 3 – nya investerare – emission 130 miljoner kronor. Översättningen resulterade i att NetOnNet i flera omgångar hade tillförts mer kapital, men också att prognoser förändrats avseende intäkter, kostnader och antalet utlandsetableringar.

Ifrågasättandet av e-handelsföretag blev också ett ifrågasättande av NetOnNets identitet. Konstruktionen av NetOnNets identitet skedde också utifrån fler aspekter: leverantörskontakter, tillväxt, antalet medlemmar och erfarenhet hos NetOnNets ledning. Flera av dessa aspekter hade kunnat användas tidigare, men vad som inkluderades nu skiljde sig däremot från vad som hade inkluderats tidigare.

NetOnNets identitet konstruerades också utifrån det ökade antalet förbindelser i nätverket: leverantörer, medlemmar, riskkapitalister, medieentreprenören, ledning och planerade utlandsetableringar. Vad som nu skulle ske kom att bli en prövning av stabiliteten i flera av dessa förbindelser.

## Kapitel 6 – Sommarplaner och julrusch

Det hade hunnit gå ett år mellan NetOnNets premiär och beskedet om den genomförda nyemissionen. I takt med att nätverket utökats hade det skett förhandlingar kring intressen och planerna hade förändrats. Flera av antagandena i den inledande problematiseringen skulle nu komma att revideras, liksom vilka som kom att exkluderas från respektive inkluderas i det fortsatta nätverksbyggandet.

### *Dotcomkrasch*

Som så ofta går det att i efterhand finna många tecken på vad som komma skulle, bland annat att många e-handelsföretag skulle få problem. Men om vi förflyttar oss till tiden runt millenniumskiftet blir bilden långt ifrån lika entydig. I efterhand går det att peka ut att index på Stockholmsbörsen i början av mars 2000 nådde en toppnotering och att index sedan under lång tid skulle falla kraftigt. Det skulle dock dröja till juni månad innan den svenska staten genomförde en försäljning av en del av aktieinnehavet i Telia. Det skulle därefter dröja ytterligare några månader innan det nya programmet Börsmatchen<sup>52</sup> i TV4 skulle starta för sin första och (hittills) enda säsong.

I media hade det börjat komma varningar allt oftare redan under hösten, vilket blandades med en fortsatt positiv rapportering om olika e-handelsföretag. Den flitiga rapporteringen kring e-handelsföretag och optimistiska förväntningar om ökande handel via internet började under våren 2000 allt mer präglas av tvivel och pessimism. Det tidigare intresset i media för de nya bolagen hade nu börjat ta sig andra uttryck.

---

<sup>52</sup> Programmet var en tävling mellan fyra lag som placerade i börsnoterade aktier. Labradoren Simba (finansvalpen) blev tvåa, eftersom dennes aktieportfölj bara hade backat 27 procent under de drygt två månader under hösten 2000 som programmet sändes.

Från samma håll som de tidigare optimistiska prognoserna kommit, hade det också kommit fler och fler rapporter om motsatsen. Från USA rapporterades i inledningen av 2000 om att aktiekurserna för flera e-handelsföretag sjönk på börsen (*SvD* 2000-01-21). Just Amazon, som i Sverige rönt stor uppmärksamhet, rapporterades ha stora problem. Försäljningen hade ökat kraftigt, men bolaget gick med mycket stora förluster. På ett år hade bolaget ökat antalet anställda från ca 2 000 personer till 7 500 personer, men i början av 2000 började bolaget säga upp personal. Aktien hade också i inledningen av 2000 börjat falla kraftigt.

Under våren 2000 fortsatte aktierna för e-handelsföretag på aktiebörserna i USA att tappa i värde och i Sverige kom det fler och fler tecken på att e-handelsföretag hade problem. Dotcomkraschen och dotcomdöden skulle under den tid som följde bli mer och mer vedertagna uttryck för den fortsatta händelsutvecklingen. Jag ska inledningsvis beskriva dagarna som följde efter att pressmeddelandet hade skickats ut om NetOnNets genomförda nyemission.

Fredagen den 14 april 2000, två dagar efter att pressmeddelandet hade skickats ut om NetOnNets nyemission, skedde ett kraftigt fall på New York-börserna. Bland de aktier som föll på Nasdaqbörsen fanns flera e-handelsföretag. TT beskrev händelserna så här:

Det betraktades som ett blodbad. New York-börserna avslutade en skakig vecka med ett av de största rasen hittills och fredagen betraktades som en av de värsta dagarna på Wall Street. Ord som slakt och blodbad användes flitigt i analyserna av handeln... en allmän panikartad stämning... panik på golvet... Den senaste veckan har Nasdaq-börsen förlorat nästan 25 procent i värde. (*TT* 2000-04-14)

Samma dag hade NetOnNets aktie som handlades inofficiellt hos Carnegie en köpkurs på 900 kronor och säljkurs på 950 kronor, att jämföra med teckningskursen 1 300 kronor vid nyemissionen som hade offentliggjorts två dagar tidigare (*SvD* 2000-04-19). I Dagens Industri gick det den 15 april 2000 att läsa att krisen för e-

handelsföretag redan var ett faktum i USA och att många företag var nära konkurs (*DI* 2000-04-15).

Chefen för HUI hade i slutet av 1999 spått att många av de "renodlade" e-handelsföretagen skulle gå i konkurs, framförallt mot bakgrund av att många etablerade detaljhandelsföretag skulle börja sälja via internet (*FT* 1999-12-07). Representanter för analysföretaget Gartner Group uttalade flera prognoser kring utvecklingen för e-handeln. Vid Gartner Groups vårkonferens i Florens sa en av företagets representanter:

Inom 24 månader kommer 95-98 procent av de rena dotcom-företagen att försvinna. Samtidigt måste traditionella företag öppna sig mot internet för att överleva. Vinnarna blir hybriderna. (*CS* 2000-04-10)

Under april 2000 kom det samtidigt flera rapporter som förutspådde en fortsatt ökning av försäljningen via internet. *TT* och *Dagens Industri* refererade i början av april 2000 till undersökningsföretaget Forrester Research som menade att detaljhandeln via internet ökade explosionsartat (*TT* 2000-04-04, *DI* 2000-04-04). Svenska Dagbladet refererade en rapport från konsultföretaget Boston Consulting Group, i vilken den traditionella detaljhandeln beskrevs som hotad av e-handelsföretagen (*SvD* 2000-04-19).

### **E-handelsföretagen**

Även om utvecklingen för e-handelsföretagen nu beskrevs i mer negativa termer, så var bilden än så länge långt ifrån entydig. Detta kom dock att förändras i mitten av maj 2000 när det, efter månader av spekulation, meddelades att boo.com, som dittills hade varit det kanske mest uppmärksammade e-handelsföretaget i Sverige, begärdes i konkurs av företagets styrelse. I en ledare i *Dagens Industri* angavs att boo.com hade varit ett av de mest uppmärksammade företagen. Konkursen förväntades få särskilda följder:



Av den svärm av e-handelsföretag som startades för något eller några år sedan väntas ett större antal slå de virtuella vantarna i bordet. Boo.com-kraschen kommer att snabba på förloppet eftersom investerarna nu drar öronen åt sig. (DI 2000-05-19)

I juli 2000 konstaterades i samma tidning att många e-handelsföretag hade akuta problem med att få tillgång till kapital. En IT-analytiker uttalade sig i artikeln:

Det råder en fårskoksmentalitet på marknaden. Först var det superhett med internetföretag och investerarna i stort sätt [sic] kastade pengarna på dem. Nu är det tvärtom. Ingen vill ställa upp med finansiering. (DI 2000-07-13)

Enligt artikeln var problemet att e-handelsföretagen inte hade tillräckligt stora intäkter och förlusterna var fortsatt stora. Många e-handelsföretag hade tvingats skjuta upp planerade börsintroduktioner och nyemissioner. Bland de e-handelsföretag vars aktier fanns noterade hade aktiekurserna fallit kraftigt. En analytiker uttalade sig i artikeln:

E-handel är egentligen inget annat än postorderkataloger på internet. De som inte har en tillräckligt unik affärsidé kommer att rensas bort. (DI 2000-07-13)

Bland de företag som Emerging Technology hade investerat i så hade Toga genomfört en nyemission med 100 miljoner kronor, vilken hade offentliggjorts i början av mars. Samtidigt hade arbetet pågått med nyemissioner och börsnoteringar i bolagen Dressmart och Boxman. I Finanstidningen gick det att läsa den 19 juli om att bland annat Toga och Dressmart reviderade sina planer för expansion. Togas vd sade i artikeln:

Vi har ändrat fokus totalt. Spelet om att ta marknadsandelar är över för vår del. Nu måste vi visa att vi kan nå lönsamhet... Vi har också ändrat vår prissättning tillsammans med en uppstädning på kostnadssidan. På varje beställning ska vi ha möjlighet att tjäna pengar. (FT 2000-07-19)

Dressmarts ordförande kommenterade i samma artikel:

Vi känner av att det har blivit betydligt svårare att hitta pengar för att finansiera verksamheten. Nu är vi mer kostnadsmedvetna... Givetvis påverkar det här våra expansionsplaner. Vi kommer nu att fokusera på de marknader där vi redan finns. (FT 2000-07-19)

Fler och fler e-handelsföretag uppgavs nu ha problem med att genomföra sina planerade nyemissioner. Den mediala uppmärksamheten riktades dock inte enbart mot e-handelsföretagens problem, utan också mot flera av de riskkapitalföretag som hade investerat i e-handelsföretagen. Detta gällde inte minst Emerging Technology, som var enskilt största aktieägare i NetOnNet.

## **Riskkapital**

Parallellt med framväxten av e-handelsföretag hade flera riskkapitalbolag funnits med bland investerarna och i flera fall hade flera riskkapitalbolag investerat i samma företag. Bland de investerare som ofta nämndes i samband med investeringar i e-handelsbolag fanns förutom Emerging Technology också Sjätte AP-fonden, IT Provider, Ledstiernan, Startupfactory och Speed Ventures.

Under våren 2000 tillkännagav Emerging Technology planer på nyemission och börsintroduktion i vilket de olika investeringarna, inklusive NetOnNet, skulle ingå.<sup>53</sup> I en artikel i Computer Sweden kommenterades den kommande börsintroduktionen på följande sätt:

Det är ingen vild gissning att Emerging Technologys aktie kommer att skapa hysteri på börsen... Det är bara att rekommendera köp, några djupare analyser för den rekommendationen behövs inte. (CS 2000-03-09)

---

<sup>53</sup> Under våren 2000 bildades ett nytt bolag, Emerging Technologies AB, som övertog investeringar som gjorts i Emerging Technology Ltd. Denna förändring har ringa betydelse för den fortsatta berättelsen och jag använder namnet Emerging Technology även fortsättningsvis.

I maj 2000 angavs att de tidigare planerna på en börsintroduktion av Emerging Technology under sommaren hade skjutits på framtiden och samtidigt pågick ett arbete med att rekrytera nya investerare till Emerging Technology. I juni 2000 meddelas i ett pressmeddelande att en nyemission hade genomförts uppgående till 750 miljoner kronor (Emerging Technologies, 2000). Bland de institutionella investerare som deltog i nyemissionen fanns SPP, SEB, Industrivärden och Handelsbanken Fonder.

Då Emerging Technology hade investerat i flera e-handelsföretag ställdes det under sommaren allt mer frågor kring dessa innehav. En månad efter meddelandet om den genomförda nyemissionen för Emerging Technology kom det besked om att Dressmart hade ansökt om företagsrekonstruktion. Emerging Technology tillhörde tillsammans med Sjätte AP-fonden Dressmarts största ägare.

I en artikel i Dagens Industri rapporterades om att Emerging Technology, utöver Dressmarts ansökan om företagsrekonstruktion, hade drabbats av flera bakslag (*DI* 2000-07-21). Emissionkursen för Letsbuyit hade halverats innan noteringen på den tyska aktiebörsen Neuer Markt. Aktiekursen för Toga hade sjunkit med mer än 70 procent sedan den högsta noteringen. Börsnoteringar för Boxman och Leknet hade skjutits upp. De noterade aktieinnehaven i A Brand New World och NetOnNet hade också minskat markant i värde.

### *En kall sommar*

Sommaren 2000 blev intensiv. De förutsättningar utifrån vilka prospektet inför nyemission hade utarbetats hade förändrats påtagligt. För NetOnNet var det nu osäkert huruvida en ytterligare emission skulle kunna genomföras under våren 2001 som tidigare var planerat. NetOnNets aktie hade introducerats på Nya Marknaden i juni 2000 och aktiekursen hade fallit kraftigt under sommaren.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> I samband med noteringen på Nya Marknaden skedde en så kallad split, genom vilken en aktie delades upp i 20 nya aktier.

I det prospekt som hade legat till grund för nyemissionen hade en snabb tillväxt genom utlandsexpansion och omfattande kostnader för marknadsföring utlovats. Den mediala uppmärksamheten kring e-handelsföretagen var inte längre någon tillgång för NetOnNet. Många av e-handelsföretagen rapporterades ha stora problem och särskilt var detta knutet till en snabb utlandsexpansion.

Under slutet av våren hade också förutsättningarna förändrats för avtalet med Magic M7. Basketklubben och basketstjärnan hade gått skilda vägar och den tidigare planerade europaturnén hade ställts in. I slutet av våren hade flera ledare lämnat klubben och basketklubben hade stora ekonomiska problem. Det tvååriga avtalet mellan NetOnNet och Magic M7 hade fram till dess inneburit att basketstjärnans bild och namn hade använts i prospektet, på sajten och i en medlemsvärvningskampanj.

Vad som framförallt diskuterades i NetOnNets ledning och styrelse under sommaren var utlandsetableringarna. Under våren 2000 hade förutsättningar undersökts för etablering av NetOnNet i England, Frankrike, Belgien, Holland, Luxemburg, Norge, Danmark, Finland och Tyskland (NetOnNet, 2000c). Enligt prospektet som låg till grund för nyemissionen skulle etablering i flera av dessa länder ske redan under 2000. Flera personer hade också anställts under inledningen av året för att arbeta med utlandsetableringarna.

Den 15 augusti 2000 presenterades NetOnNets delårsrapport för januari–juni 2000 (NetOnNet, 2000d). Intäkterna för det första halvåret 2000 uppgick till 18,3 miljoner kronor och rörelseresultatet uppgick till -19,3 miljoner kronor. I samband med att delårsrapporten presenterades beskrevs också de förändrade planer som hade utarbetats under sommaren.

### **En ny plan**

En av de förändringar som presenterades i samband med delårsrapporten var att antalet utlandsetableringar skulle bli färre än vad som tidigare planerats. Den avbrutna utlandsexpansionen betydde

att NetOnNet istället för etablering i 3-5 nya länder under 2000 skulle etableras i två länder: Tyskland och Belgien. Det minskade antalet utlandsetableringar medförde att prognoserna för försäljning och ytterligare finansiering hade förändrats:

Tidigare kommunicerad affärsplan med ett försäljningsmål för år 2000 på 100 miljoner kronor innefattade etablering i 3-5 nya länder under år 2000 utöver Sverige samt ny finansiering i mars 2001. Mot bakgrund av gällande investeringsklimat har styrelsen beslutat att justera antalet nya landsetableringar till två och därmed skrivs försäljningsmålet för år 2000 ned till mellan 70-80 miljoner kronor. Av denna försäljning beräknas Sverige stå för mellan 55-60 miljoner kronor. Effekten av dessa justeringar är att nuvarande kassa beräknas att, med god marginal, räcka för att föra bolaget till vinst. (NetOnNet, 2000d)

Samtidigt meddelades att den svenska verksamheten beräknades gå med vinst från och med det tredje kvartalet 2001. I delårsrapporten beskrevs också en modell: NetOnNet-modellen, vilken innehöll följande komponenter:

- Fokus på försäljning: Ledning och medarbetare har gedigen säljbakgrund och alla aktiviteter ska skapa transaktioner.
- Branschkunskap: Ledningen har över 60 års samlad tid i hem-elektronikbranschen och personal på sälj- och marknadsavdelningar rekryteras företrädesvis inom branschen.
- Låga kostnader: Då handel ofta handlar om att erövra kunder med låga priser måste alla löpande kostnader som löner, resor, lokaler mm hållas på ett minimum. Som exempel kan nämnas att NetOnNet hyr kontor och lager för drygt 300,-/m<sup>2</sup> i Borås.
- Egen logistik i egna lokaler med egen personal ger möjligheter att förbättra eventuella fel i varuförsörjningen mycket snabbt. Logistik betraktas som kärnverksamhet.
- Högt snittordervärde ger lägre hanteringskostnad per order och minskar totalt sett kravet på volym. För närvarande ligger det på cirka 2400 kronor exkl. moms.
- Högt fokus på styrning och uppföljning av verksamheten. Inom ovan nämnda områden finns viktiga nyckeltal att styra mot. Det gäller att välja rätt och att följa upp ofta. NetOnNet lägger mycket vikt på t.ex. förvärvskostnad per kund..., men betydligt mindre vikt vid antalet besökare. (NetOnNet, 2000d)

Den sista punkten hade inneburit en förändring av vilka nyckeltal som redovisades i rapporten, jämfört med föregående delårsrapport. Delårsrapporten för januari-mars 2000 innehöll till exempel tre diagram för perioden oktober 1999 - mars 2000:

- Orderingång (kronor per vecka)
- Medlemsutveckling (antal medlemmar per vecka)
- Antal besökare (antal besökare per vecka).

Delårsrapporten för januari-juni 2000 innehöll också tre diagram:

- Orderingång (kronor per månad)
- Säsongsvariation inom hemelektronikbranschen (procentuell försäljning per kvartal under 1999 för hemelektronikbranschen)<sup>55</sup>
- Förvärvskostnad per ny kund (total marknadsföringskostnad dividerat med antalet nya kunder minus täckningsbidrag per ny kund).

I den nya delårsrapporten angavs antalet medlemmar under juli månad, men det påpekades också att aktiviteterna för medlemsrekrytering skulle minska. Det innebar att det tidigare uttalade målet om 200 000 medlemmar innan slutet av 2000 hade justerats till 100 000.<sup>56</sup>

Under sommaren 2000 skedde flera förändringar utifrån den uppkomna situationen. Det medförde också att arbetet med sajtens fort-

---

<sup>55</sup> Enligt diagrammet för säsongsvariation var försäljningen inom hemelektronikbranschen lägst under det andra kvartalet 1999 och stod för 18 procent av försäljningen jämfört med 23 procent under det första kvartalet 1999. Diagrammet användes för att förklara att NetOnNets försäljning hade ökat under det andra kvartalet trots denna säsongsvariation.

<sup>56</sup> Antalet medlemmar rapporterades också i delårsrapporten för tredje kvartalet 2000 (NetOnNet, 2000e) och hade då ökat till 75 084 jämfört med det antal som redovisades i delårsrapporten det andra kvartalet 2000, då siffran var 70 454. I därefter följande delårsrapporter fanns inte längre några uppgifter om antalet medlemmar.

satta utveckling förändrades. Samtidigt påbörjades en utökning av sortimentet. Leverantörer, vars betydelse för NetOnNet hade beskrivits i prospekt, pressmeddelanden och debattartiklar skulle också komma att få ny aktualitet, men nu på ett annorlunda sätt jämfört med tidigare.

## Sajten

Utvecklingen av sajten hade fortsatt under våren 2000 och i maj hade en ny version av sajten lanserats. Förändringarna jämfört med den tidigare sajten var bland annat produktjämförelser, ordlista och ett nytt menysystem. Efter lanseringen av den nya sajten i maj 2000 skulle det kommande utvecklingsarbetet vara inriktat på att kunna erbjuda försäljning i fler länder och att kunna hantera olika språk och valutor.

Jiicomp hade lämnat en offert till NetOnNet för utveckling av sajten för att kunna hantera försäljning i fler länder.<sup>57</sup> Svaret på offerten dröjde och under sommaren 2000 kom samarbetet mellan JiiComp och NetOnNet att förändras. Kontakterna hade blivit mindre omfattande efter lanseringen av den nya sajten och olika representanter för NetOnNet avlöste varandra under kort tid. JiiComps vd berättade senare att JiiComp hade allt svårare att få ekonomi i samarbetet med NetOnNet.<sup>58</sup>

Den avbrutna utlandsexpansionen hade inneburit att förutsättningarna för offerten hade förändrats. För NetOnNets ledning hade också beroendet av JiiComp i utvecklingen av sajten omvärderats. Förberedelser vidtogs för att NetOnNets anställda istället skulle kunna vidareutveckla sajten och för att detta arbete skulle kunna ske på Getängsvägen i Borås. En person anställdes av NetOnNet

---

<sup>57</sup> JiiComp köptes av Sigma och bytte senare namn till Sigma e-handel. Detta har ringa betydelse för den fortsatta berättelsen och jag använder namnet JiiComp även fortsättningsvis.

<sup>58</sup> Intervju 2001-03-27

som under en tid satt bakom programmerarna på JiiComps kontor för att läras upp. NetOnNets vd förklarade senare:

Det är så när man bryter sig loss. Det har inget med [JiiComp] att göra utan jag och vi andra i ledningen har lite svårt att vara beroende av andra. Tänk det scenariot att vår sajt inte fungerar. Att sidan inte kan hittas för närvarande. Då är vi borta. Eller har vi 80 butiker och en brinner ned, så har vi ändå 79 kvar. Det här är oerhört kritiskt. Då känner vi här att inte ha den kompetensen som kärnkompetens låter sig inte göras. Det är vår uppfattning.<sup>59</sup>

### Utökning av sortimentet

Redan under våren 2000 hade NetOnNet påbörjat en utökning av sortimentet. I juni utökades sortimentet med hushållsprodukter och bland produkterna fanns mikrovågsugnar, dammsugare, eltandborstar och rakapparater och den nya produktkategorin bestod vid lanseringen av omkring 130 olika produkter. NetOnNet hade sedan tidigare en kategori *Nintendo TV-spel*. Under juni introducerades också Sony Playstation TV-spel. Det innebar att sortimentet av TV-spel fördubblades och att produktkategorin bytte namn till *TV-spel*. I ett pressmeddelande angavs att utökningen av sortimentet med TV-spel och hushållsprodukter var "en del i NetOnNets satsning att bli ett komplett hemelektronik-varuhus på nätet" (NetOnNet 2000j).

I oktober 2000 utökades sortimentet med kategorin datorprodukter och innehöll produkter som datorer, skrivare och datortillbehör. NetOnNets produktchef Sverige berättade senare att utökningen av sortimentet var en särskild utmaning när det gällde de nya produktkategorier som inte var förknippade med radio och TV.<sup>60</sup> Detta berodde på att NetOnNets ledning och anställda inte hade liknande erfarenhet av produkterna eller tidigare kontakter med leverantörer. Utökningen av sortimentet skedde genom ett kontinuerligt testande baserat på hur många kunder som köpte och vilka produk-

---

<sup>59</sup> Intervju 2001-04-12

<sup>60</sup> Intervju 2001-02-21



ter och priser som NetOnNet kunde erbjuda. Det medförde att nya produktkategorier lanserades, produktkategorier togs bort och ibland återinfördes.

Parallellt med utökningen av sortimentet kom ett annat problem att bli allt mer uppmärksammat i NetOnNets ledning under sommaren 2000. Ett antagande som hade varit uttalat i de tidigare prospekten var att leverantörerna skulle befinna sig i en sämre förhandlingsposition när det gällde priser. Det kom dock att visa sig att detta antagande skulle revideras.

### **Leverantörer**

NetOnNet hade tidigt identifierat att produkter från tre leverantörer var särskilt viktiga att erbjuda i sortimentet: Sony, Philips och Panasonic. NetOnNet hade tidigt fått avtal med de svenska representanterna för Sony och Philips, men hade problem att få avtal med Panasonic. I förhandlingarna med Philips hade krav också ställts om att NetOnNet skulle kunna lämna så kallade planeringsorder i förväg och kunna ta emot direktleveranser. Liknande problem uppstod med andra leverantörer och NetOnNets ledning ansåg att de inte fick varor i den omfattning som skulle krävas. Ett annat problem var att de offererade inköpspriserna var högre än vad som skulle krävas för att NetOnNet långsiktigt skulle kunna erbjuda lägre priser. Inköpskostnaderna uppgick under 1999 till 92 procent av nettoförsäljningen och under det första halvåret 2000 till 85 procent av nettoförsäljningen (NetOnNet, 2000; NetOnNet, 2000d). NetOnNets produktchef berättade senare:

Något som leverantörerna är rätt skickliga på är att sträcka ut handen och säga att "vi vill samarbeta" samtidigt som deras prislista säger att de inte vill samarbeta.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Intervju 2001-02-21

NetOnNets inköpare hade börjat handla produkter från leverantörer utanför Sverige i flera fall när sådana situationer uppkom, men denna fråga aktualiserades också på ett annat sätt under sommaren 2000. På initiativ av NetOnNets vd bildades Svenska E-handelsföreningen i samarbete med Svensk Handel. Överst på dagordningen för den nybildade föreningen hamnade frågan om leverantörers agerande gentemot e-handelsföretag.

### *Svenska E-handelsföreningen*

Svenska E-handelsföreningen bildades som en branschförening för e-handelsföretag under sommaren 2000 med NetOnNets vd som ordförande. Föreningen skulle vara ett forum för medlemmarna för att genom opinionsbildning tillvarata e-handelsföretagens gemensamma intressen, samt utgöra remissinstans i lagstiftningsfrågor.

I samband med att den nybildade föreningen hade startats uppgavs att omkring 80 e-handelsföretag hade anmält intresse för medlemskap, men antalet företag som slutligen blev medlemmar var färre.<sup>62</sup> Enligt NetOnNets vd hade samtliga tillfrågade e-handelsföretag angivit leveransvägran som en av de viktigaste frågorna för föreningen att driva och han beskrev motiven till detta:

De etablerade företagens mobbning av nya e-handelsföretag är en av anledningarna till att det behövs en e-handelsförening. Vi skall arbeta stenhårt mot leveransvägran. (TT 2000-07-25)

Och i en annan tidningsintervju:

Mitt eget företag [NetOnNet] får inga leveranser från Panasonic. Och i sportbranschen finns det flera exempel på företag som vägrar att leverera varor till e-handelsbolagen. Dessa företag är förmodligen rädda för att vi

---

<sup>62</sup> Medlemmar i Svenska E-handelsföreningen var NetOnNet, BlueMarx, Bol.com, Computer 2000, Cyberphoto, ELFA, Growinlife, Letsbuyit, Netcare, Polygon, ProTender, Smilmer, Ullared2, Wannago och Zoo Village (Svenska E-handelsföreningen, 2006).

ska konkurrera ut deras storkunder... Vissa skyller på historiska avtal med befintliga kunder och andra på att e-handelsbolagen inte har tillräcklig kundservice. Vi vet ännu inte hur vi ska attackera problemet rent konkret. Men så fort semestern är över ska vi undersöka fenomenet mer noggrant. Ytterst handlar leveransvägran om snedvriden konkurrens. (SDS 2000-07-26)

Svenska E-handelsföreningen gav HUI i uppdrag att genomföra en utredning av frågan. I november 2000 presenterades en rapport från HUI som behandlade leveransvägran och prisdiskriminering av e-handelsföretag (HUI, 2000c).

Utredningen, som syftade till att kartlägga utbredningen och omfattningen av leveransvägran till och prisdiskriminering av e-handelsföretag, hade genomförts genom enkäter till 209 e-handelsföretag. I urvalet hade företag som också sålde i fysiska butiker eller genom postorder exkluderats. Av 209 enkäter hade 94 enkäter besvarats. På frågan om leveransvägran till e-handelsföretag bedömdes som ett problem hade tre av fem (56 st) svarat nej och två av fem (38 st) svarat ja.<sup>63</sup> På frågan om företaget hade utsatts för leveransvägran hade fyra av fem (75 st) svarat nej och en av fem (19 st) svarat ja. På frågan om prisdiskriminering var ett problem hade två tredjedelar (63 st) svarat nej och en tredjedel (31) svarat ja. På frågan om företaget hade utsatts för prisdiskriminering hade 85 procent (80 st) svarat nej och femton procent (14 st) svarat ja.

I utredningen presenterades också en fallstudie av e-handelsföretaget BlueMarx. Företaget sålde datorer, hemelektronik, vitvaror, bilar, båtar samt sport och fritidsprodukter. Företaget köpte varor uteslutande från leverantörer i Sverige, förutom när det gällde produktområdet hemelektronik, där inköpen till 50-60 procent skedde utomlands. Detta förklarades med att företaget annars fick

---

<sup>63</sup> Resultaten angavs i andelar, men jag har i denna sammanställning omräknat till antal. Denna omräkning kan innebära en differens i antal med +/-1. Rapporten innehöll ingen angivelse om delbortfall, det vill säga huruvida samtliga frågor hade besvarats i enkäterna, varför jag antagit att så var fallet.

högre priser än butiksåterförsäljare eller vägrades leverans. Slutsatsen i utredningen var att det i första hand var konsumenterna som förlorade på att e-handelsföretagen diskriminerades, eftersom det resulterade i relativt sett högre priser för vissa varor och ett begränsat utbud. Denna slutsats framgick också av utredningens titel: *Med konsumenterna som förlorare – en studie av leveransvägran och prisdiskriminering av E-handelsföretag*.

I en artikel i Vision Online refererades rapporten från HUI (*Vision Online* 2000-11-30). Enligt artikeln visade rapporten att ett av fem e-handelsföretag hade bojkottats av leverantörer och att femton procent av e-handelsföretagen hade utsatts för prisdiskriminering. NetOnNets vd kommenterade rapportens resultat i egenskap av ordförande i Svenska E-handelsföreningen:

Det är vad rapporten visar. Vi som jobbar i verkligheten tycker att problemet är större än så. Det här är stort och allvarligt. (*Vision Online* 2000-11-30)

Enligt artikeln hade Svenska E-handelsföreningens ordförande uppgivit att konsumenterna därigenom lurades på 10-tals miljarder kronor årligen. Han kommenterade i artikeln:

Detaljhandeln omsätter 375 miljarder kronor per år. Redan idag pressar e-handeln priserna, men skulle vi kunna pressa dem bara 1 procent till handlar det redan där om 3,4 [sic] miljarder kronor som kommer konsumenten till godo. Och enskilda sortiment är upp till 20 procent billigare på internet. (*Vision Online* 2000-11-30)

Enligt honom var Panasonic, Philips och Yamaha tre av de värsta diskriminerarna:

[NetOnNet] konkurrerar med låga priser och såna som vi har de största problemen med leverantörerna... Skälet till att de inte levererar är att vi inte vill följa deras bruttoprissättning. Men det förtigs för då är de verkligen inne på olagligt område. (*Vision Online* 2000-11-30)

## I Computer Sweden så kommenterades rapporten från HUI:

I krig och kärlek är alla medel tillåtna sägs det. Det verkar även gälla när traditionella handelsföretag försöker konkurrera ut sina motsvarigheter i den virtuella världen. Till bundsförvanter har de leverantörer som vägrar att leverera varor till e-handelsföretagen. Problemet är utbrett. (CS 2000-12-04)

Enligt denna artikel hade rapporten visat att 40 av 200 e-handelsföretag utsatts för leveransvägran och 80 av 200 e-handelsföretag hade ansett att leveransvägran var ett problem. 30 e-handelsföretag hade uppgivit att de utsatts för prisdiskriminering, medan 60 av 200 e-handelsföretag upplevde att prisdiskriminering var ett stort problem för e-handeln.

Utredningen från HUI presenterades samma dag som ett möte hölls mellan NetOnNets vd/Svenska E-handelsföreningens ordförande och Konkurrensverket. I en rapport från Konkurrensverket som utkom i januari 2001 refererades utredningen från HUI och mötet mellan Konkurrensverket och Svenska E-handelsföreningen (Konkurrensverket, 2001). I rapporten angavs att Svenska E-handelsföreningen hade bildats efter initiativ från NetOnNets vd och vid tiden för mötet hade femton medlemsföretag.

Bakgrunden till föreningens bildande uppgavs vara att NetOnNet redan från att bolaget startade hade motarbetats av de största leverantörerna, genom leveransvägran och prisdiskriminering. Enligt rapporten hade NetOnNets vd angivit att ett nyetablerat företag inom hemelektronik behövde leveranser från Sony, Philips och Panasonic, vilka hade omkring 70 procent marknadsandel. Bland de tre hade enbart Sony levererat på godtagbart sätt enligt honom. Enligt NetOnNets vd var prisdiskriminering vanligt. Ett exempel var att Pioneer offererade ett pris som var mellan 8–15 procent högre än till "traditionella återförsäljare". Enligt NetOnNet eftersträvade tillverkarna att skydda priserna bland etablerade återförsäljarna, vilka krävde en högre bruttomarginal beroende på att de hade högre kostnader:

De nyetablerade företagen klarar sig med bruttomarginaler under 20 procent medan lågprisbutiker som [Siba] och OnOff kräver bruttomarginaler kring 25-30 procent. (Konkurrensverket, 2001:32)

Enligt NetOnNets vd fanns det ett samband mellan så kallad bruttoprissättning och leveransvägran, vilket betydde att företag som konkurrerade med pris hade störst problem med leveransvägran. Om priskonkurrensen ökade skulle effekterna bli stora:

Effekterna för hushållen av ökad konkurrens är enligt [NetOnNet] enkel att beskriva. Elektronikbranschens saluvärde ligger kring 15 miljarder kronor per år. Givet att e-handeln skulle kunna bidra med en generell prissänkning om 10 procent skulle stora besparingar i konsumentledet möjliggöras. (Konkurrensverket, 2001:33)

I rapporten angavs att NetOnNet hade efterlyst en utredning av vad leveransvägran tillsammans med andra expansionshinder kostade de svenska hushållen. Enligt rapporten var leveransvägran ett vanligt klagomål till Konkurrensverket och även klagomål om prisdiskriminering förekom. Dock hade Konkurrensverket "endast erhållit en handfull ärenden där e-handelsföretag varit inblandade" (Konkurrensverket, 2001:33). Den utredning om omfattningen av problemet som Svenska E-handelsföreningen presenterade vid mötet överensstämde enligt rapporten inte med antalet klagomål som hade inkommit till Konkurrensverket. En av rapportens slutsatser var dock att "Påstådd prisdiskriminering och leveransvägran av e-handelsföretag bör undersökas närmare" (Konkurrensverket, 2001:101).

Problemen med varuförsörjning och de offererade priserna fick alltså NetOnNets inköpare att tidigt söka sig till andra länder för att köpa in varor:

Vi kan naturligtvis inte stå utan varumärken som Philips och Panasonic. Då har vi fått välja att gå till internationella kontakter och varuförsörjt oss från de marknader där vi kan få tag i väldigt bra priser... Vi har väldigt enkelt kunnat varuförsörja de här varumärkena som har saknats för oss

ifrån andra marknader – Danmark, Frankrike, Belgien, Tyskland och så vidare.<sup>64</sup>

Att vända sig till utländska leverantörer var ett verktyg för att snabbare kunna få avtal med leverantörernas svenska representanter. I början av 2001 skedde mindre än hälften av inköpsvärdet via leverantörer i Sverige.<sup>65</sup> NetOnNets produktchef beskrev hur inköpen från leverantörer från andra länder också var ett sätt att sätta press på de svenska leverantörerna och därigenom också få lägre inköpspriser.<sup>66</sup> Att inköpen skedde från leverantörer i andra länder än Sverige innebar att det vid flera tillfällen uppstod möjligheter att sälja varor till priser som låg långt under butikspriserna i Sverige för motsvarande produkt. NetOnNets produktchef exemplifierade med en 32-tums Widescreen-TV som i Sverige kostade runt 30 000 kronor, men som NetOnNet genom att hitta alternativa leverantörer i andra länder kunde sälja för 13 000 kronor med en relativt hög bruttomarginal.<sup>67</sup>

Hos Philips hände det ofta att representanter från butikskedjor ringde när varor fanns till försäljning via internet till priser som låg långt under de priser som butikerna kunde erbjuda. För Philips kunde samarbetet med e-handelsföretag därför ibland vara problematiskt. En representant för Philips i Sverige berättade senare att även om Philips inte kunde bestämma vilket pris återförsäljare i butiker eller via internet skulle erbjuda i enlighet med gällande svensk lagstiftning, så kunde det ibland vara svårt när sådana situationer uppkom.<sup>68</sup>

Även om NetOnNet hade avtal med Sony i Sverige, så skedde en del av inköpen i Tyskland. Sony genomförde under våren 2001 en harmonisering av villkoren mellan de nationella bolagen i olika europeiska länder. Enligt Sony Sveriges vd betydde det att samma

---

<sup>64</sup> Intervju 2001-02-21

<sup>65</sup> Intervju 2001-01-24

<sup>66</sup> Intervju 2001-02-21

<sup>67</sup> Intervju 2001-02-21

<sup>68</sup> Intervju 2001-04-09

priser och övriga villkor skulle gälla oavsett från vilket land som varorna köptes.<sup>69</sup> Enligt de avtal som Sony hade med sina återförsäljare så var en del av villkoren utformade baserade på att det fanns en butik i vilken produkterna kunde visas och demonstreras. Ett exempel på detta var att en komponent i prissättningen var på hur många kvadratmeter i butiken som Sonys produkter fanns på.

Frågor om priser undersöktes också på andra sätt under hösten 2000. Bland annat undersöktes återigen frågan om huruvida det var lägre priser på internet av HUI.

### *Vem har lägst pris?*

Frågan om pris hade så långt återkommit flera gånger. Att det gick att erbjuda lägre priser via internet, genom att kostnaderna var lägre, hade varit ett centralt antagande i NetOnNets första prospekt. Detta antagande hade bland annat ifrågasatts i debatten i Dagens Industri, där ett argument var att e-handelsföretag hade underskattat kostnaderna. Hade e-handelsföretagen med hjälp av omfattande kapital finansierat erbjudanden med lägre priser som i sin tur ledde till stora förluster? Skulle e-handelsföretagen tvingas höja priserna för att vända förluster till vinst när det inte längre fanns tillgång till kapital? I föregående avsnitt var också pris en huvudfråga när det gällde villkoren från leverantörer. Genom anmälningarna och efterföljande korrespondens till KO om prisgarantier så hade OnOff, Siba och El-Giganten infört fraktpris som nytt element i prisjämförelsen.

Debatten i Dagens Industri hade som sagt föregåtts av prisjämförelser genomförda av HUI där resultatet var att det var dyrare att handla på internet om man inkluderade fraktkostnader. Under hösten 2000 presenterades en ny jämförelse utifrån frågan huruvida det var lägre priser på internet och nu fanns också hemelektronikprodukter med i undersökningen. Liksom tidigare belystes också i

---

<sup>69</sup> Intervju 2001-04-09



denna studie frågan huruvida fraktkostnader skulle inkluderas eller exkluderas i prisjämförelser mellan e-handelsbutiker och fysiska butiker.

HUI presenterade i början av september 2000 rapporten *Är det billigare på nätet?* (HUI, 2000). I studien jämfördes så kallade varukorgar inom sex produktkategorier: livsmedel, böcker, cd-skivor, pc-spel, hemelektronik och leksaker mellan e-handelsbutiker och fysiska butiker. Priserna hade samlats in under perioden april till juni 2000. I rapporten behandlades problematiken huruvida fraktkostnaderna skulle räknas in eller inte. Prisjämförelsen gjordes i denna rapport utan att inkludera fraktkostnader. Vid köp i butik uppkom enligt rapporten kostnader i form av tid och pengar för att transportera produkterna, vilket var motivet till att fraktkostnaderna exkluderades i jämförelsen.

Enligt rapporten var priserna på internet lägre än i fysiska butiker och i genomsnitt omkring elva procent lägre när frakten inte räknades med. Priserna var lägre inom fem av produktkategorierna som hade undersökts om hänsyn inte togs till fraktkostnader, men högre för produktkategorin hemelektronik vid motsvarande jämförelse.

Jämförelsen av priserna inom hemelektronik hade gjorts utifrån en varukorg bestående av åtta produkter med varumärkena Sony eller Philips. De fysiska butikerna representerades i undersökningen av OnOff och City Stormarknad och e-handelsbutikerna representerades av Sumo och Toga. Enligt rapporten var det systematiskt högre priser på hemelektronikprodukter bland så kallade renodlade e-handelsbutiker jämfört med fysiska butiker. Av de åtta produkterna som jämfördes var en billigare på internet och sju billigare i fysisk butik.

Resultatet ansågs förvånansvärt, men en tänkbar förklaring som lanserades i rapporten var att hemelektronikbranschen präglades av hård konkurrens, driven av "intensiv marknadsföring och prisgarantier" (HUI 2000:17). Enligt rapporten kännetecknades produkter inom hemelektronik av att det ofta kunde vara svårt att själv transportera hem varorna och att det kunde vara en fördel för kunderna

att få varorna hemlevererade. Samtidigt var standardiseringen relativt hög och produkterna kunde jämföras mellan olika återförsäljare. Däremot fanns det enligt rapporten ofta ett större behov av att "se produkten i verkligheten" (HUI, 2000:16) jämfört med till exempel CD-skivor eller böcker. Svaret på frågan "Är det billigare på nätet?" var alltså: Ja, om man inte inkluderar fraktkostnader. Det gällde dock inte för produktkategorin hemelektronik.

NetOnNet hade inte funnits med i prisjämförelsen i den första rapporten. I slutet av september 2000 hade HUI gjort en uppföljning av den tidigare prisjämförelsen. I ett pressmeddelande från NetOnNet refererades den nya rapporten från HUI och enligt pressmeddelandet var resultatet att NetOnNet var "billigast i Sverige på hemelektronik" (NetOnNet, 2000k).

I ett pressmeddelande från HUI framgick att den tidigare studien visat att e-handeln hade 11 procent lägre priser än "den vanliga detaljhandeln" (HUI, 2000b). För hemelektronik hade det dock uppmätts högre priser på internet än i butik och därför hade HUI ställt sig frågan hur rationella e-handelskunder var och hur tillförlitliga prisjämförelser var. I en ny studie hade en undersökning gjorts utifrån frågan om kunder köpte mer i e-handelsbutiker med lägre priser. Ett resultat i studien var att priset mellan e-handelsbutikerna skiljde sig åt och att försäljningen var större i den e-handelsbutik som hade lägst priser (NetOnNet) än i de e-handelsbutiker som hade högre priser (Toga, Sumo, Paletten). Frågan som ställdes i studien var "Är e-handelskunder riktigt kloka?" (HUI, 2000b) och slutsatsen från den nya studien var enligt pressmeddelandet att:

Åtminstone en del av e-handels kunder tycks vara kloka. Även de dyrare nätbutikerna hade emellertid en betydande försäljning trots att priserna numer lätt kan jämföras i s.k. shoppingagenter. Det tyder på att andra faktorer än pris spelar roll för en del konsumenter. (HUI, 2000b)

HUI hade jämfört priset för 21 produkter mellan e-handelsbutiker (representerade av NetOnNet, Sumo, Paletten Thorn och Toga) och fysiska butiker (representerade av El-Giganten, OnOff och Expert)

och för denna jämförelse också inkluderat fraktkostnader i priset.<sup>70</sup> Utifrån jämförelsen hade NetOnNet lägsta priser av de undersökta företagen. Resultatet av undersökningen var att priserna mellan e-handelsbutiker och traditionella butiker inte skiljde sig nämnvärt åt, men att e-handelsbutikernas priser hade varit något högre.<sup>71</sup>

I NetOnNets pressmeddelande kommenterade NetOnNets vd att prisjämförelsen mellan e-handelsbutiker och traditionella butiker var bristfällig:

NetOnNet är billigast inklusive hemleverans. De traditionella butikerna har bara jämförts med sina hämtpriser. Ska du t ex köpa en TV kostar det både bensinpengar och tid. Det kan röra sig om flera hundra kronor, vilket inte finns med i prisjämförelserna. Prisskillnaden är alltså större än vad undersökningen visar. (NetOnNet, 2000k)

Konkurrenterna hade tidigare fört in fraktpris som element i prisjämförelsen och ett nytt element infördes nu av NetOnNet; hämtpriser, som innehöll dolda kostnader för konsumenten. Frågan om fraktpriserna diskuterades i NetOnNets ledning. Fraktpriserna var baserade på de beställda varornas pris. Dessa var dock inte relaterade till NetOnNets kostnader för frakten. Det kunde betyda att en kamera som kostade lika mycket som en TV hade samma fraktpris för kunden, även om det pris NetOnNet betalade till distributören skiljde sig åt markant i dessa två olika fall. Det kunde i sin tur resultera i att fraktintäkten understeg fraktkostnaden för TV:n, medan kunden avstod från att köpa kameran, eftersom fraktavgiften blev för hög. Diskussioner fördes om ett nytt system för fraktkostnader, som var baserad på de kostnader som NetOnNet betalade till distributören. Ett nytt system utformades senare, där priset som kunden skulle betala för frakten baserades på paketets vikt och volym i

---

<sup>70</sup> De 21 produkterna fördelades på följande varugrupper: 5 TV, 4 video, 5 stereo, 3 videokameror och 4 DVD.

<sup>71</sup> Resultatet rapporterades i form av ett index, där 100 var genomsnittspriset och där ett högre index indikerade en högre prisnivå. För e-handelsbutikerna uppgick index till 100,05 och för de fysiska butikerna till 99,95.

kombination med destination, typ av leverans- och betalnings sätt. I NetOnNets köpvillkor gavs istället exempel på fraktkostnad för olika produkter.

När skulle kunderna få reda på vilket fraktpriset blev? Å ena sidan var det viktigt att kunden så tidigt som möjligt i köpet skulle få reda på priset för frakten och att det kunde tala för att frakten skulle vara inkluderad i priset för produkten. Samtidigt skiljde sig frakten åt beroende på hur mycket kunden köpte och hur det skulle fraktas, vilket talade för att frakten inte gick att inkludera i priset på produkten. Och hur skulle kunderna fås att kalkylera kostnaderna för tid och andra resurser som gick åt för att handla i butik? NetOnNets marknadschef beskrev problematiken:

Vi jämför ju oss med OnOff... De har ju inte frakten med i priset... Det måste vara en ärlig jämförelse. Det är ju viktigt. Och det är ju inte alla kunder som förstår det där: "Ni är ju dyrare... med frakten blir ni ju dyrare"... Då.. är det vår uppgift att se till att få kunden att förstå att du har ju en kostnad när du åker till OnOff också. Tid och resurser, men förstår man inte det så väljer vi just nu att i alla fall se till att priset inklusive [frakt] åtminstone inte är dyrare då.<sup>72</sup>

### **Irriterande bra priser**

Under det första året hade annonserna utformats med produkt och pris som huvudinslag. Ett problem som NetOnNets ledning hade uppmärksammat inför hösten 2000 var att kännedomen om NetOnNet var låg, trots en relativt flitig annonsering. I media refererades under sommaren 2000 en rapport från Sverigebarometern, som hade undersökt kännedom om e-handelsföretagens sajter (*DI* 2000-08-04). Omkring en procent av dem som hade tillfrågats i undersökningen kände till eller hade hört talas om NetOnNet.

I mitten av oktober 2000 inleddes en ny reklamkampanj, som hade utvecklats tillsammans med reklambyrån Hall & Cederquist. För första gången marknadsfördes NetOnNet med hjälp av TV-

---

<sup>72</sup> Intervju 2001-03-02

reklam i kombination med annonsering i tryckta media, på internet och i tunnelbanevagnar. Nedan ges exempel på två annonser från kampanjen med temat "irriterande bra priser":



Figur 11 NetOnNet Annonser "Irriterande bra priser". Källor: NetOnNet (2002:23), NetOnNet (2003:31).

I tidigare annonser hade bild och text på specifika produkter presenterats med ett pris och ett jämförpris. I de nya annonserna användes inte specifika produkter, utan som framgår av exemplen på annonser var produktbeteckningarna mer allmänna (20 tums Text-TV respektive 32 tums Widescreen TV). Annonserna illustrerade också situationer där människor hade handlat i butik och svårigheter förknippade med att få med sig produkterna hem från butiken (en illustration av de dolda kostnader som tillkom utöver vad som benämndes hämtpriser i föregående avsnitt).

## *E-handelskrisen tilltar*

Under hösten 2000 fortsatte rapportering om e-handelsföretagen, vilka alltmer kom att beskrivas i termer av kris och i jämförelse med den föregående hösten hade situationen förändrats markant. Bland de många företag som gick i konkurs, rekonstruerades eller köptes upp till priser långt under tidigare värderingar fanns också flera av de företag som Emerging Technology hade investerat i, som Boxman, Dressmart och Ms Freckles. I oktober 2000 gick det i Dagens Industri att läsa att Emerging Technology "faller sönder bit för bit" (*DI* 2000-10-16) och i en kommentar en månad senare angavs att företaget skulle överge sina investeringar i e-handelsföretag till förmån för mer högteknologiska investeringar (*DN* 2000-11-15).

Emerging Technology pekades tillsammans med andra riskkapitalbolag ut som en av orsakerna till vad som nu beskrevs som en bubbla som spruckit. I media diskuterades vilka som bar skulden till det som hade inträffat. Utöver riskkapitalbolagen var också it-konsultföretagen, e-handelsföretagen och media kandidater till att bära skulden för det inträffade.

I december 2000 fanns i tidningen Resumé en artikel med rubriken "Så blåste medierna upp it-bubblorna" (*Resumé* 2000-12-14). Artikeln behandlade medias rapportering kring några av de företag som förknippades med denna bubbla.<sup>73</sup> I artikeln beskrevs hur affärspressen hade rapporterat om företagen utan att ställa kritiska frågor. I artikeln hävdades att e-handelsföretag under hösten 1999 framställdes som vinnare och att framgång mättes med börskurs, kunddatabaser, tillväxt och hur många länder som företagen hade kontor i. I artikeln pekades på att de många varningarna som utfärdades hade tonats ned i media till förmån för mer optimistiska beskrivningar av framtiden för de nya företagen.

Enligt artikeln hade chefredaktören på Dagens Industri redan i oktober 1999 reagerat på den växande floran av pressreleaser som nådde redaktionen. Han var inbjuden att kommentera i artikeln:

---

<sup>73</sup> Företagen var: Framfab, Icon, Letsbuyit, Emerging Technology, Boo och Toga

Hösten 1999 var alldeles förfärlig. Säg att det kom mellan fyra och fem kilo fax till redaktionen, och så handlade 90 procent om olika it-företag. Och telefonerna ringde hela tiden med pr-konsulter som försökte få oss att skriva om olika förväntansföretag. Det var ett ohyggligt stort tryck. (Resumé 2000-12-14)

Han hade skrivit ett memorandum som distribuerades till medarbetarna på Dagens Industri:

Internethysterin har lett till att vi gör avkall på normal nyhetsvärdering i urval och presentation av artiklar. Vi har vid flera tillfällen gjort stora artiklar om företag som inte är företag utan mest bara en idé i någons huvud. Kännetecknande för sådana artiklar är att allt fantastiskt ska hända i framtiden. I klartext betyder det att ett antal internetbolag kommer att värderas miljontals kronor lägre än om företagens ledningar fått berätta om sina fantastiska idéer i Sveriges dominerande affärstidning. (Resumé 2000-12-14)

Under hösten 2000 hade de många konkurserna bland e-handelsföretag enligt artikeln fått "den samlade tonen i bevakningen" (Resumé 2000-12-14) att vända. I artikeln beskrevs också hur den ensidigt optimistiska rapporteringen hade avlösts av en lika ensidigt pessimistisk rapportering.

NetOnNets vd deltog också i den diskussion som följde i den alltmer kritiska rapporteringen om e-handelsföretagen:

Det har investerats alldeles för mycket pengar på alldeles för kort tid... Finansmarknaden har en stor skuld. De företag som inte sagt sig vilja erövra världsmarknaden har valts bort som ointressanta... Det drabbar även företag som i och för sig har bra idéer, de dras över samma kam som alla andra. (VA 2000-08-14)

Det finns ingen handelsförändring i historien som gått så snabbt. Tyvärr har e-handeln präglats av fel folk på rätt plats. Men genombrottet har kommit. Försäljningen går enligt prognos. Problemet är att det är för många företag som vill vara med och slåss om kakan i ett tidigt skede. (DI 2000-10-30)

NetOnNet kom också att jämföras med andra e-handelsföretag. Ett exempel på detta rörde marknadsföringskostnader. I samband med NetOnNets delårsrapport för januari-september 2000 gjordes en jämförelse med NetOnNet och andra e-handelsföretag:

Jämfört med andra e-handelsbolag i Sverige och internationellt, har NetOnNet investerat sitt kapital betydligt effektivare än de flesta jämförbara bolag. Marknadsföringskostnaderna uppgår till 13,2 MSEK under årets första nio månader. Gartner Group har nyligen publicerat en undersökning om effektiviteten hos e-handelsföretag, vilken enligt Gartner Group har stor betydelse hur företaget kommer att utvecklas. Kostnaderna för marknadsföring sätts i relation till försäljning. Detta nyckeltal anges som mått på hur hög effektiviteten i ett nystartat företag är. Gartner Group anger 0,40 som det relationstal de mest effektiva bolagen uppnått. NetOnNet relationstal ligger på 0,40 för årets första nio månader och på 0,18 för det tredje kvartalet. (NetOnNet, 2000e)<sup>74</sup>

NetOnNet beskrevs nu också annorlunda jämfört med tidigare. I följande tabell jämförs beskrivningen av NetOnNet i pressmeddelanden våren 2000 och hösten 2000.

---

<sup>74</sup> Detta relationstal hade för NetOnNet under de tidigare kvartalen uppgått till 0,81 (fjärde kvartalet 1999), 0,66 (första kvartalet 2000) och 0,51 (andra kvartalet 2000). Utifrån de prognoser som hade redovisats i emissionsprospektet under våren skulle detta relationstal ha uppgått till 0,64 för 2000 enligt samma beräkning.



Pressmeddelande 2000-04-12	Pressmeddelande 2000-09-29
NetOnNet ( <i>www.netonnet.se</i> ) är Europas första renodlade butik för hemelektronik på nätet.	NetOnNet är Europas första renodlade butik för hemelektronik på nätet.
NetOnNet erbjuder TV, <i>radio</i> , video, mobiltelefoner etc från ledande <i>leverantörer</i> såsom Sony, Philips och <i>Pioneer</i> .	NetOnNet erbjuder TV, video, mobiltelefoner etc. från ledande <u>märken</u> som Sony och Philips m fl.
Varorna levereras hem till <i>kunden</i> .	Varorna levereras hem till <u>privatpersoner och företag</u> .
<i>Sedan starten i mars 1999 har verksamheten och försäljningen vuxit kraftigt. Idag har NetOnNet cirka 60,000 aktiva medlemmar.</i>	<u>Bolaget startade i mars 1999 och har sitt huvudkontor i logistikstaden Borås.</u>
<i>Bakom NetOnNet – som leds från Borås – står bland annat riskkapitalisterna [namn] och [namn] samt medieentreprenören [namn].</i>	
<i>NetOnNets grundare och ledning [namn] har sammanlagt 50 års erfarenhet från radio- och TV-handeln.</i>	
<i>Under år 2000 planerar bolaget att etablera sig på en rad marknader utanför Sverige.</i>	<u>NetOnNet har även verksamhet i Tyskland och kommer under år 2000 att etablera sig i Belgien.</u>
	<u>NetOnNet är noterat på Nya Marknaden.</u>

Figur 12 Beskrivning av NetOnNet april 2000 och september 2000. Källor: NetOnNet (2000h;2000l). I jämförelsen har borttagen text kursiverats och ny text strukits under.

### *En het jul*

Under hösten 2000 lanserades NetOnNets tyska sajt och en lansering i Belgien förbereddes. Julen började närma sig och inför tidigare jular hade det spekulerats i media huruvida julhandeln skulle bli ett genombrott för e-handeln. I efterspelet från föregående jul så var det också ett stort intresse för huruvida e-handelsföretagen skulle lyckas att leverera varor till kunderna innan jul. På Getängsvägen 23 hade NetOnNets ledning och personal gjort förberedelser inför

förväntningar om ökad försäljning inför julen. Under året hade fler och fler blivit kunder, men inför julen började nu antalet order att öka markant jämfört med tidigare.

När de anställda på NetOnNets kundtjänst kom till kontoret på morgonen möttes de av ett stort antal order som skulle registreras i det administrativa systemet. Under kvällen och natten hade det också kommit en stor mängd e-post från kunder med frågor om produkter och leveranser. Telefonerna ringde konstant. På lagret i bottenvåningen på Getängsvägen 23 ökade arbetsbelastningen i takt med ökade in- och utleveranser av varor. NetOnNets vd fick snart också e-post från kunder med frågor om vad som hände med deras beställningar, som de fortfarande väntade på. NetOnNets marknadskoordinator berättade senare:

Då hade vi morgonmöte varje dag. I december månad så samlades vi varje morgon och så gick vi igenom vad det var för att vi skulle klara ut det under dagen. Det var ju bara problem. Det var den ordern som inte hade gått igenom och det var det som hade hängt sig och det var den kunden som var irriterad och det var det på lagret som var felpackat. Det var bara, bara problem.<sup>75</sup>

NetOnNets ledning kallade de anställda till krismöten och avdelningsvis sattes mål upp för hur många e-postmeddelande som skulle besvaras och hur många leveranser som skulle hanteras varje dag. På sajten hade utlovats att beställningar fram till den 18 december skulle levereras till kunderna innan julafton. Med hänsyn till mediebevakningen under föregående jul, så var det nu särskilt kritiskt att hinna leverera i tid innan jul. NetOnNets chef för IT & Support berättade senare:

Huvudsaken var trots allt att vi måste klara det här, för annars kommer massmedia slå ner på oss direkt. Klarar vi inte av att leverera till jul så är det kört: "De är som alla andra de här, dem kan man ju inte lita på"<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Intervju 2002-01-10

<sup>76</sup> Intervju 2001-03-02

Under det gångna året hade utformningen av sajten gjorts för att kunderna på ett enkelt sätt skulle kunna beställa varor och sedan välja fraktsätt för hemleverans. Även om antalet kunder som gjorde beställningar på sajten ökade, så var det många som ringde till NetOnNets kundtjänst för att kontrollera om beställningen hade gått igenom. En del av samtalen kom också att handla om att kunder inte ville vänta på leveransen. De ville istället komma till lagret på Getängsvägen för att hämta det som de hade beställt. Det kunde då låta ungefär så här i telefonen när en kund hade beställt en TV:

Kund: Jag bor rätt nära.

Kundtjänst: Ja, okej.

Kund: Kan jag komma och hämta den?

Kundtjänst: Ja, det kan du om vi gör upp en tid då.

Kund: Men då blir väl frakten gratis?<sup>77</sup>

NetOnNets vd berättade senare att väntetiden var ett annat skäl att kunderna ville komma och hämta varorna från lagret:

Man kan ju hålla på i månader när man ska köpa någonting som kostar mycket pengar. Sedan när man väl har bestämt sig så måste man ha varan *nu*. Och vet man att innanför de där väggarna på Getängsvägen där står en TV. Då vill man ju dit och ha den på en gång.<sup>78</sup>

Samtidigt som arbetet med ordinarie in- och utleveranser ökade, så kom kunder boende i närheten av Borås till lastbryggan för att hämta sina varor. När antalet kunder som ville hämta sina varor ökade uppstod problem med hanteringen av ordinarie leveranser. Några av de kunder som ville hämta sina varor nöjde sig inte heller med att vänta på lastbryggan, utan kom istället in på lagret för att hjälpa till att leta efter varorna.

De gemensamma ansträngningarna innebar att när julhandeln var över hade man klarat av att leverera de beställda varorna till kun-

---

<sup>77</sup> Föredrag NetOnNets vd, 2002-10-08

<sup>78</sup> Föredrag NetOnNets vd, 2002-10-08

terna. Det hade inte blivit någon negativ medial uppmärksamhet. Prioriteringarna hade inneburit att andra ärenden, som reklamationer hade vuxit under samma tid, vilket medförde att efterspelet till julhandeln kom att pågå under ytterligare tid framöver. Under kommande månader diskuterades arbetsrutinerna bland de anställda för att undvika liknande problem i framtiden.

En av de frågor som hade uppkommit under julhandeln skulle dock finnas kvar på dagordningen under längre tid och diskuteras allt mer intensivt framöver. Hur skulle man göra med de kunder som inte ville vänta på sina varor? Skulle kunderna förbjudas att hämta varorna vid lastbryggan för att inte orsaka problem för ordinarie leveranser? Skulle rutinerna göras om? Var det så att det fanns ännu fler kunder som ville hämta varorna på lagret?

### *Mötet med aktieägarna*

Den 25 april 2001 hölls ordinarie bolagsstämma i NetOnNet AB i ett konferensrum på Getängsvägen 23 i Borås.<sup>79</sup> Av NetOnNets årsredovisning för 2000 som framlades vid bolagsstämman framgick att försäljningen hade ökat kraftigt under varje månad under hösten. Intäkterna uppgick till drygt 70 miljoner kronor för helåret 2000, samtidigt som resultatet före skatt var en förlust med 38,7 miljoner kronor (NetOnNet, 2001).

På bolagsstämman fanns representanter för 2 448 810 av företagets totalt 5 869 360 aktier. Den största aktieposten, Emerging Technologys innehav i NetOnNet, fanns inte representerad vid stämman. Den minsta aktieposten som var representerad vid stämman hade Sveriges Aktiesparares Riskförbund (Aktiespararna) med 10 aktier. Representanten för Aktiespararna tog till orda efter redogörelsen från NetOnNets vd.

Han ställde ett antal frågor om företagets verksamhet under det gångna året och framförde synpunkter kring informationen i års-

---

<sup>79</sup> Denna episod finns delvis också beskriven i Edström m.fl. (2001)

redovisningen. Han menade till exempel att det skulle framgå av årsredovisningen vilka som var aktieägare i NetOnNet. Han efterfrågade även en mer omfattande presentation av bolagets styrelse. En av frågorna föregicks av att han genom högläsning refererade direkt till en av formuleringarna om NetOnNets framtida utveckling från förvaltningsberättelsen i NetOnNets årsredovisning för 1999:

Vidare kommer verksamheten att under år 2000 att påbörja sin globala expansion med etablering i ett flertal stora europeiska marknader. Den nordiska marknaden kommer att utvecklas med den svenska organisationen som bas. (NetOnNet, 2000b)

Därefter följde frågan om aktieägarna nu var besvikna över den avbrutna expansionen. NetOnNets vd och styrelseordförande svarade gemensamt på frågan. De svarade att de bedömde att så inte var fallet, utan att de aktieägare som hade flest aktier i NetOnNet tvärtom stödde de förändringar som hade gjorts. Styrelseordföranden hänvisade också till den negativa utvecklingen för flera e-handelsföretag som hade fortsatt med snabb expansion utomlands. Representanten för Aktiespararna verkade nöjd med det svaret och gick vidare till andra frågor.

Efter bolagsstämman presenterades NetOnNets delårsrapport för det första kvartalet 2001 och rapporten visade på en fortsatt försäljningstillväxt (NetOnNet, 2001b). De fyra föregående delårsrapporterna hade presenterats på Operaterassen i Stockholm. Scenförändringen var nu påtaglig bland dussintalet församlade runt bordet i konferensrummet på Getängsvägen 23.

## *Diskussion*

Vad som senare skulle beskrivas som e-handels kris var nu framförallt en kris för e-handelsföretagen. Samtidigt som det kom fler och fler exempel på krisens omfattning, så beskrevs e-handel också som en möjlighet, eller nödvändighet, för postorderföretag och

”traditionella detaljhandelsföretag”. Det betydde också att gränsdragningen mellan e-handel och postorder luckrades upp alltmer. E-handeln kom därigenom att omformuleras och dess betydelse förminskades också med hänvisning till detta förhållande. Som exempel på detta kan nämnas uttalandet om att ”e-handel är egentligen inget annat än postorderkataloger på internet”. Mot denna bakgrund blev det förvånande att e-handel kunde skapa så mycket medial uppmärksamhet, locka så många investerare och inspirera till så många nystartade företag.

E-handelsföretagens kris kom också till uttryck i form av utsagor om att e-handels framtid skulle utgöras av kombinationer, exemplifierat av uttalandet ”vinnarna blir hybriderna”. Trots att det angavs att e-handelsföretag i stor utsträckning skulle försvinna så betonades samtidigt vikten av e-handel för den etablerade detaljhandeln, vilket formulerades i termer av nödvändighet. Exempel på detta är uttalandet ”Samtidigt måste traditionella företag öppna sig mot internet för att överleva”.

Krisen för e-handelsföretag kom att påverka NetOnNet på flera sätt. Skillnaden för NetOnNet var att nätverket nu hade utökats med kapital. De förutsättningar utifrån vilka prospektet utformats och de nya investerarna värvats hade dock förändrats påtagligt. Den tidigare värvningen av Emerging Technology, vilken hade möjliggjort värvning av fler investerare hade inte samma betydelse som tidigare. Kopplingen till riskkapitalbolagets övriga innehav var inte längre någon tillgång. Att till exempel beskrivas som ”Boxmans motsvarighet inom radio/tv-branschen” hade nu en annan innebörd än året innan.

Arbetet under sommaren var nu inriktat på att ett liknande tillskott av kapital inte skulle gå att upprepa under de nya förutsättningarna, vilket resulterade i en ny problematisering. Genom introduktionen av NetOnNets aktie på Nya Marknaden gavs också en möjlighet för såväl tidigare som nya investerare att sälja sina aktier. De aktieägare som representerades vid bolagsstämman hade godkänt de förändrade planerna.

Under sommaren kom särskilt förbindelserna med leverantörerna att problematiseras. De nya värvningsförsöken skedde med hjälp av ett nytt nätverk av allierade. Genom en serie översättningar kom problemet med att NetOnNet inte fick leveranser från Panasonic att omformuleras till att svenska konsumenter förlorade miljarder kronor årligen. Översättningen inleddes med värvning av e-handelsföretag genom bildandet av Svenska E-handelsföreningen.

I egenskap av ordförande i Svenska E-handelsföreningen kunde NetOnNets vd mobilisera och agera talesperson för femton e-handelsföretag och formulera problemet med utgångspunkt från denna mobilisering. Problemet omfattade nu de e-handelsföretag som värvats till föreningen. Med HUI:s utredning översattes detta problem även till att omfatta företag som inte var medlemmar i Svenska E-handelsföreningen. I utredningen kvantifierades förekomsten av leveransvägran och prisdiskriminering. Problemet transformerades också eftersom det var konsumenterna som var förlorare. Rapporten mobiliserades och NetOnNets vd agerade vid mötet med Konkurrensverket också talesperson för de e-handelsföretag som inte var medlemmar i Svenska E-handelsföreningen.

Vid mötet gjordes försök att värva Konkurrensverket att agera i frågan. Problemet hade då omformulerats i termer av miljardbelopp som i onödan drabbade svenska konsumenter. Problemet var således inte begränsat till e-handelsföretagens försäljning utan förhindrade en generell prissänkning för hela detaljhandeln, vilket i detta fall angavs uppgå till omkring 375 miljarder kronor årligen. Att NetOnNet inte fick leveranser från Panasonic angavs nu som ett exempel på vad som förorsakade ett mycket omfattande problem.

Värvningsförsöket resulterade i att frågan eventuellt skulle undersökas vidare, men misslyckades då Konkurrensverket inte funnit att problemet motsvarade antalet anmälningar som hade inkommit till verket. Försöket resulterade inte i någon förändring i värvningen av Panasonic. Det medförde att värvning av leverantörer fortsättningsvis i ökad utsträckning kom att ske utanför Sveriges gränser.

I den fortsatta diskussionen kring pris kom också nya villkor för lägre priser att aktualiseras. De lägre priserna var också beroende av leverantörernas agerande. De prisjämförelser som presenterades av HUI under hösten 2000 visade att frågan om fraktkostnader skulle inkluderas eller exkluderas inte hade avgjorts. I NetOnNets pressmeddelanden och annonser gjordes försök att påvisa de kostnader som uppkom i samband med köp i butik. Ett villkor för lägre priser var vilka aspekter som inkluderades i jämförelsen utöver varans angivna pris; som fraktkostnader, bensinpengar och tid.

De två prisjämförelserna av hemelektronikprodukter som HUI presenterade under hösten 2000 visade också att inte bara frågan om inkludering eller exkludering av fraktkostnader kunde ha betydelse för resultatet. Det verkade också ha betydelse vilka produkter som jämfördes, vilka företag som jämfördes samt vid vilken tidpunkt jämförelsen gjordes.

Värvningen av kunder hade inledningsvis formulerats i ett relativt enkelt förfarande. Att värvas som kund innebar att man skulle 1) besöka NetOnNets sajt, 2) söka bland produkterna på sajten, 3) beställa på sajten och 4) vänta på att få varorna levererade. Det hade gjorts stora ansträngningar för att locka besökare. Förändring av sajten hade gjorts för att den skulle ta emot besökare, möjliggöra sökning och beställning. I samband med sökning och beställning förekom ofta telefonsamtal med NetOnNets kundtjänst. I många fall skedde det som komplement till användning av sajten: kunderna ringde för att ställa frågor om produkterna eller kontrollera beställningen. Det skedde också ibland som alternativ till att använda sajten. I samband med julhandeln 2000 aktualiserades ytterligare en aspekt i det ovan beskrivna förfarandet. Förhandlingar med kunderna hade påbörjats kring det sista steget i detta förfarande.

Även om försök gjordes att mobilisera e-handelsföretag genom Svenska E-handelsföreningen kom NetOnNets identitet alltmer att ske genom differentiering gentemot "andra e-handelsföretag", till exempel när det gällde marknadsföringskostnader, utlandsexpansion och förmåga att leverera. Detta uttrycktes också i NetOnNet-



modellen; fokus på försäljning, branschkunskap, låga kostnader, logistik är kärnverksamhet, styrning och uppföljning av verksamheten. NetOnNets pressmeddelande i september 2000 visar också att aktanter som tidigare varit viktiga i beskrivningen av NetOnNet inte längre inkluderades i beskrivningen: leverantörer, riskkapitalister, medieentreprenören, grundare och ledning samt medlemmar.

Vad som framgick av beskrivningen av NetOnNet i pressmeddelandet var att varorna levererades hem. I samband med julhandeln 2000 hade det som sagt tillkommit nya aktanter som ville annorlunda, vilket nu kom att påkalla en ny problematisering och nya förhandlingar.

## Kapitel 7 – Nya allierade

Den problematisering som följde i efterspelet till julhandeln ledde till inkludering av nya aktanter, men också till införande av nya roller för andra aktanter, till exempel sajten. Det skulle följas av långdragna förhandlingar i värvning av kunderna. Svenska E-handelsföreningen förde nu en tynande tillvaro och snart gjordes försök att värva NetOnNet till en annan förening; Svenska Postorderföreningen. Det fortsatta nätverksbyggandet medförde nya inslag i NetOnNets identitetskonstruktion. Skulle NetOnNet bli en butikskedja? Var det postorderhandel? Var det multikanaler?

### *Direktförsäljning från lagret*

Under våren 2001 diskuterade NetOnNets ledning hur de skulle göra med de kunder som ville hämta varor vid lastbryggan. "Vi kanske ska öppna en shop?". NetOnNets vd beskrev det senare som något som någon hade slängt ur sig i korridoren och att det inte hade tagit lång tid innan fler hakade på:

Eftersom vi är handlare då... så det tog ju inte så där himla många sekunder från det här poppar upp tills det får oss att inse att: ja, det här kommer att funka.<sup>80</sup>

På bottenvåningen på Getängsvägen 23 inreddes en mindre yta om 75 kvadratmeter i anslutning till lagret. I lokalerna ställdes fyra datorer upp som var uppkopplade mot sajten. Med hjälp av datorerna kunde besökare söka information om produkter och genomföra sin beställning. När beställningen hade genomförts så skulle kunden därefter bege sig till en bemannad kassa för att genomföra betalningen. Utöver datorer och kassaapparat fanns det i lokalerna också tillbehörsprodukter som batterier, sladdar och fotorullar.

---

<sup>80</sup> Intervju 2004-06-30

Efter att betalningen hade genomförts kunde kunden hämta sina varor på lastbryggan. Kunderna hade under tiden inte tillträde till lagret, utan fick vänta på lastbryggan till dess att lagerpersonalen plockat varorna från lagret.

Inledningsvis skulle försäljningen ske under kvällar och helger när ordinarie verksamhet inte pågick på lagret. Öppettiderna var mellan klockan 16–20 på vardagar och mellan klockan 11–16 på lördagar och söndagar. Avhämtningen av beställningar vid lastbryggan kolliderade därigenom inte med ordinarie leveranser till och från lagret. Dagen efter bolagsstämman var det dags för premiär och öppnandet annonserades i Borås Tidning den 26 april 2001. Annonsen hade rubriken *Premiär idag 16–22 Handla direkt från vårt lager* (NetOnNet, 2001e). I annonsen gavs exempel på priser för olika produkter, samt specialerbjudande om fotoframkallning som gällde under premiärhelgen.

I annonsen beskrevs att det fanns tre sätt att beställa från NetOnNet. Det gick att handla från sajten, via telefon eller genom att besöka lagret och genomföra köpet där. I ett pressmeddelande inför premiären beskrevs möjligheten för konsumenter att handla direkt från lagret:

Eftersom grundarna och ledningen på NetOnNet har sina rötter i den traditionella hemelektronikbranschen känns det naturligt att utveckla vårt nuvarande koncept. Det är dock viktigt för oss att inte tappa vårt fokus på låg kostnadsstruktur. (NetOnNet, 2001c)

Av pressmeddelandet framgick att det inte var någon butiksutställning i vanlig mening, utan att konsumenterna istället hade tillgång till sortimentet via uppställda datorer:

På det här sättet når vi alla i Västsverige oavsett om de har tillgång till Internet eller inte, även om det inte skall jämföras med en "vanlig" butik där produkterna finns upppackade. Att kombinera Internet och direktförsäljning från lager garanterar lägsta möjliga pris. (NetOnNet, 2001c)

Lagret på Getängsvägen fick efterhand fler och fler besökare. NetOnNets ledning och personal genomförde olika tester och försök utifrån hur besökarna agerade. De besvär som uppkommit i samband med julhandeln förhindrades genom att avhämtningen av varor skedde vid andra tider än vid hanteringen av ordinarie leveranser. När kunderna gjorde beställningen på plats så krävdes det fortfarande att personalen var inblandad i att hämta varorna på lagret och att överlämna varorna till kunden vid lastbryggan.

Besökare på lagret uppvisade olika beteenden. En del hade redan genomfört en beställning på sajten och uppgav ordernumret till personalen för att därefter kunna hämta varorna på lastbryggan. Några besökare hade skrivit ut en bild med en produkt från sajten och gick fram till personalen i kassan för att beställa produkten. Några besökare kom istället fram och frågade var det fanns TV någonstans och de hänvisades då till datorerna i butiken för att se vilka produkter som fanns att välja på.

Under en period genomfördes tester där kunderna tilläts att gå in på lagret och hämta varorna. En annan test som gjordes var att lastpallar med videoapparater ställdes upp som kunderna kunde plocka ifrån. Ibland frågade kunderna personalen om varor som inte fanns framme på de platser som hade anvisats. Personalen sökte då i affärssystemet för att kontrollera om varorna fanns på lager. Testerna pågick under en tid och diskussioner fördes om att genomföra liknande försäljning i större omfattning. Jag kommer längre fram i detta kapitel att återkomma till de fortsatta diskussionerna om direktförsäljningen från lagret.

Av det pressmeddelande från NetOnNet som föregick premiären av direktförsäljning från lagret på Getängsvägen framgick att kombinationen av internethandel och direktförsäljning från lagret "garanterar lägsta möjliga pris" (NetOnNet, 2001c). Bland konkurrenter fanns fortfarande mer formaliserade prisgarantier och det sista ordet hade ännu inte sagts i detta ärende.

Under hösten 2001 skedde en ny anmälan från NetOnNet till KO. Denna gång var det El-Giganten som hade blivit föremål för anmä-

lan. Vid NetOnNets tidigare anmälningar hade argumentet varit att garantierna även skulle gälla gentemot e-handel. Efter att prisgarantierna hade förändrats till att även gälla i jämförelse med försäljning via internet så hade El-Gigantens prisgaranti återigen förändrats för att inte gälla mot internet. Jämfört med den tidigare anmälan mot El-Giganten hade också en utredning bifogats som stöd för de argument som framfördes. Samtidigt hade NetOnNet, liksom i samband med tidigare anmälningar, fått oväntad hjälp.

### *Prisgarantier*

I september 2000 hade NetOnNets vd givit en forskare vid Industriens utredningsinstitut i uppdrag att utreda konsekvenserna av prisgarantier. I rapporten *Konkurrensbegränsande effekter av lägstaprisgarantier* (Ganslandt, 2000) analyserades prisgarantier inom hemelektronik.

Enligt rapporten tillämpade de fyra företagen OnOff, Siba, El-Giganten och City Stormarknad någon form av prisgaranti. Prisgarantierna skiljde sig i vissa avseende åt mellan de olika företagen. I samtliga fall innebar garantierna att företaget ersatte prisskillnaden mellan företagets pris och konkurrentens pris om kunden hade köpt varan i någon av de aktuella företagens butiker och kunde bevisa att den såldes till lägre pris i en konkurrerande butik. Begäran om ersättning skulle ske inom 30 dagar från inköpstillfället. Undantag från garantin fanns när produkten såldes i kombination med abonnemang eller genom subventioner från leverantörer. Siba, City Stormarknad och El-Giganten gav enligt rapporten också kunden en kompensation utöver mellanskillnaden om kunden hittade ett lägre pris hos en konkurrent.

Enligt analysen i rapporten kunde prisgarantierna ge intryck av hård konkurrens, men författaren hävdade att de i själva verket utgjorde ett substitut för låga priser. Garantierna resulterade i minskade incitament att sänka priserna samtidigt som det gav ökade incitament att höja priserna. Prisgarantin medförde enligt denna

analys att företaget kunde behålla sina kunder och att ett konkurrerande företag inte hade något att vinna på att sänka priset, eftersom kunderna skulle få samma pris hos det företag som hade prisgarantin.

I rapporten gjordes en åtskillnad mellan informerade och oinformerade kunder. Garantierna medförde i sin tur en diskriminering mellan dessa två typer av kunder. Med oinformerade kunder menades kunder som inte kände till kostnaderna hos konkurrenter och där de så kallade informationskostnaderna var för höga för att hitta lägre priser. Prisgarantierna kunde i sin tur resultera i att kunderna slutade att leta efter lägre priser och att andelen oinformerade kunder därigenom skulle öka.

I anslutning till att rapporten presenterades under våren 2001 kommenterade författaren den i en tidningsartikel:

... företagen slår mynt av att vissa konsumenter är informerade, medan andra är oinformerade... Säg att företaget har tänkt sänka priset på en vara med 100 kronor. I stället inför man en lägstaprisgaranti. Den konsument som råkar sitta inne med information får då en prisfavör. Alla andra som inte har denna information om konkurrenternas priser får betala som vanligt. Sorteringsmekanismen är enkel. Lägstaprisgarantien ger sken av låga priser, men den verkar i rakt motsatt riktning och driver priserna uppåt. (SDS 2001-04-11)

I november 2001 skickades den nya anmälan mot El-Giganten till KO (Konsumentverket, 2001b). Enligt NetOnNets anmälan uppgick El-Gigantens prisgaranti nu till 200 procent. Enligt anmälan hade personal i El-Gigantens butiker uttalat sig kategoriskt om att företaget garanterat hade de lägsta priserna, men att tillämpningen av prisgarantin avfärdades vid jämförelse med e-handel. Enligt anmälan var det extra anmärkningsvärt att El-Giganten, trots tidigare utfästelser, hade återgått till att inte tillämpa jämförelse med e-handel. Anmälan från NetOnNet liknade till stora delar den anmälan som hade lämnats till KO två år tidigare, men denna gång hade ovan nämnda utredning också bifogats anmälan med följande kommentar:

[I utredningen] anförs bl.a. att Prisgarantierna inte är en "garanti för låga priser", utan syftet för de företag som använder metoden är snarare att "garantera högsta möjliga pris" vid varje säljtillfälle. Det skulle således innebära att Prisgarantierna i sig leder till högre priser. (Konsumentverket, 2001b)

I ett pressmeddelande kommenterade NetOnNets vd anmälan till KO:

Vi tycker att det är ohederligt mot kunderna. Antingen är man billigast, eller så är man INTE billigast. Det är svårt för kunderna att se igenom deras spel och därmed lyckas de med sina metoder som innebär en fördyring för konsumenten, så vi ser ingen annan utväg än att göra en anmälan till KO. (NetOnNet, 2001d)

När NetOnNets anmälan skickades till KO pågick redan ett annat ärende som hade initierats under sommaren 2001. En handläggare vid Skellefteå Kommun hade, efter att ha blivit kontaktad av en konsument, gjort en anmälan mot El-Giganten till KO (Konsumentverket, 2001). Enligt anmälan hade kunden sett en annons från El-Giganten om en widescreen-TV för 14 990 kronor. Kunden hade hittat samma produkt i en annan butik i Skellefteå för 11 995 kronor. Kunden, som var bosatt i Skellefteå åkte till den närmaste av El-Gigantens butiker, i Umeå, där han fick information om att produkten var slutsåld. Istället fick han ett erbjudande om att utnyttja en annan garanti; tillgångsgarantin.<sup>81</sup> Han skulle samtidigt få köpa TVn för 11 990 kronor. Genom utnyttjande av tillgångsgarantin i kombination med ett sänkt pris blev prisgarantin inte tillämplig, eftersom TVn då hade ett lägre pris än vad den konkurrerande butiken i Skellefteå erbjöd. Detta förfarande ifrågasattes i anmälan från Skellefteå Kommun och konsumenten ansåg istället att han var berättigad till att få 200 procent av mellanskillnaden mellan 14 990 kronor och 11 995 kronor.

---

<sup>81</sup> Denna garanti behandlas längre fram.

KO:s handläggare hade skickat ett brev till El-Giganten den 1 november 2001. I brevet hävdades att de inskränkningar som fanns i utfästelsen om 200 procents garanti gjorde att marknadsföringen skulle anses vilseledande. KO begärde ett yttrande från bolaget. I ett yttrande från El-Giganten den 19 november 2001 beklagades hur vissa kunder hade behandlats och att företagets ledning nu hade fått veta att en del säljare inte hade fullständig kunskap om hur garantin skulle tillämpas. Enligt yttrandet hade vissa konsumenter systematiskt missbrukat garantin. Exempel gavs på hur detta kunde gå till när denna prisgaranti om 200 procent fortfarande gällde i jämförelse med försäljning via internet.

Konsumenter hade utformat en sajt där en specifik TV erbjöds för en krona, där samma modell kostade omkring 50 000 kronor i El-Gigantens butik. Konsumenten köpte sedan samma TV i en av El-Gigantens butiker för 50 000 kronor. Därefter åberopade konsumenten prisgarantin om 200 procent med hänvisning till att samma TV gick att köpa för en krona på internet. Med 200 procents prisgaranti fick El-Giganten därför återbetala 100 000 kronor till konsumenten. Konsumenten gjorde därigenom en förtjänst med 50 000 kronor och fick samtidigt en ny TV. Detta förfarande hade inneburit att vissa restriktioner i prisgarantin infördes, som till exempel att det inte gällde mot försäljning via internet. El-Gigantens 200% prisgaranti togs senare bort och ersattes av en annan prisgaranti, där kunden fick tillbaka mellanskillnaden om varan gick att köpa till ett lägre pris i en lokal butik.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> KO meddelade den 30 januari 2003 via brev till El-Giganten att en ansökan till Marknadsdomstolen förbereddes med yrkan om förbud att använda uttrycket "200% prisgaranti" eller motsvarande. Den 31 januari 2003 ringde El-Gigantens vd till KO:s handläggare och meddelade att El-Gigantens 200% prisgaranti hade tagits bort 2001-12-31 och att den därefter inte hade använts. Den 21 februari 2003 skickades ett nytt brev från KO till El-Giganten med information om att beslut hade fattats om att ärendet skulle avslutas med hänsyn till att bolaget upphört med 200% prisgaranti. Utifrån en diskussionstråd på dvdforum.nu som inleddes 2001-01-17 (Dvdforum, 2007) har jag uttolkat två datum för förändring av El-Gigantens 200% prisgaranti: Från och med 2001-01-25 gällde 200% prisgaranti inte längre mot internet. Från och



## *NetOnNet och e-handeln*

NetOnNets utlandsexpansion hade efter starten i Tyskland fortsatt med lansering i Belgien i januari 2001. Försäljningen gick trögt i Belgien och i oktober 2001 meddelades att verksamheten i Belgien skulle avvecklas. Under hösten 2001 rapporterades om att NetOnNets svenska verksamhet visade vinst och att det kapital som tillförts bolaget genom nyemissionen under våren 2000 skulle räcka för att hela verksamheten skulle visa vinst.

Samtidigt som e-handelsföretagen under lång tid hade beskrivits i termer av kris, så rapporterades i media om att e-handeln ökade. En återkommande referens för denna rapportering var den så kallade Internetindikatorn. Denna rapport gjordes av HUI på uppdrag av Svensk Handel. Internetindikatorn lanserades i slutet av 1999 och rapporterade kvartalsvis e-handelns omfattning och dess andel av den totala detaljhandeln i Sverige.<sup>83</sup>

För det tredje kvartalet 1999 hade e-handeln enligt Internetindikatorn uppgått till 1,1% (Svensk Handel, 1999) av den totala detaljhandeln och för varje kvartal som följde kunde en imponerande tillväxttakt redovisas. För det tredje kvartalet 2000 rapporterades om en andel om 2,1% (Svensk Handel, 2000). När rapporten för det fjärde kvartalet 2000 presenterades i mars 2001 rapporterades om en andel om 2,3% (Svensk Handel, 2001).

Internetindikatorn hade blivit den mest frekvent refererade rapporten över e-handelns omfattning och utveckling i Sverige. Uppgiften om att e-handeln uppgick till 2,3% av detaljhandeln referera-

---

med 2002-04-22 togs den 200% prisgarantin bort och en ny prisgaranti infördes. I diskussionstråden finns flera exempel på hur konsumenterna använde El-Gigantens 200% prisgaranti. El-Gigantens prisgaranti lyder i skrivande stund: "El-Giganten lämnar 30 dagars prisgaranti från köp. Skulle du mot förmodan hitta en produkt billigare, betalar vi tillbaka mellanskillnaden. Förutsättningen är att produkten är av samma märke som har motsvarande specifikationer och kan köpas på lika villkor. Prisgarantin gäller mot lokala butikskonkurrenter och ej mot Internet. Glöm inte att ta med kvittot." (El-Giganten, 2007).

<sup>83</sup> Enligt Internetindikatorn för 2:a kvartalet 2001 uppgick den totala detaljhandeln till 330 miljarder kronor 1999 och 350 miljarder kronor 2000 (Svensk Handel, 2001c).

des till exempel av NetOnNets vd i samband med en paneldebatt i Sollentuna med temat "Är det kris inom e-handeln?" (CS 2001-04-06). Siffran åberopades som stöd för att försäljningen via internet var högre än vad som angivits i tidigare prognoser och att det därför inte var fråga om någon kris för e-handeln. Internetindikatorn visade sig dock snart vara ett bräckligt stöd.

Enligt rapporten för det första kvartalet 2001, som presenterades i slutet av maj 2001 minskade försäljningen via internet mellan det fjärde kvartalet 2000 och det första kvartalet 2001, men e-handelns andel av den totala detaljhandeln ökade till 2,4% (Svensk Handel, 2001b). När Internetindikatorn presenterades för det andra kvartalet 2001 meddelades att försäljningen via Internet minskade som andel av den totala detaljhandeln (Svensk Handel, 2001c). Samtidigt angavs att de tidigare rapporterade siffrorna hade varit starkt missvisande. En revidering av siffrorna medförde att e-handelns omfattning reducerades kraftigt. Utöver den minskade andel som angavs i förhållande till föregående kvartal, innebar det att e-handelns omfattning reducerades med ytterligare drygt 2 miljarder kronor per år. Siffrorna redovisades därefter för ytterligare några kvartal innan Internetindikatorn upphörde.

Period	Tidigare beräkningar		Reviderade beräkningar	
	Förändring från föregående kvartal (%)	Nätförsäljningens andel av egentlig detaljhandel (%)	Förändring från föregående kvartal (%)	Nätförsäljningens andel av egentlig detaljhandel (%)
3:e kv 1999	38	1,1	38	0,7
4:e kv 1999	23	1,2	23	0,7
1:a kv 2000	30	1,6	30	1,1
2:a kv 2000	19	1,9	19	1,2
3:e kv 2000	11	2,1	19	1,4
4:e kv 2000	29	2,3	29	1,6
1:a kv 2001	-8	2,4	-8	1,8
2:a kv 2001	-	-	-3	1,6

**Figur 13** Revidering av e-handelns omfattning. Källa: Svensk Handel (2001c: Tabell 4).

Utöver osäkerheten kring e-handelns omfattning så kom också rapporter om att e-handelsföretagens andel av e-handeln sjönk kraftigt. I en artikel i *Effektiv E-handel* angavs att HUI hade börjat föra statistik över e-handeln 1998 (*Effektiv E-handel* 2001-02-06). Då hade e-handelsföretag stått för 80 procent av handeln via internet, men i början av 2001 angavs att andelen hade blivit omkring 30 procent. I en annan artikel uppgavs att traditionella detaljhandelsföretag med försäljning via internet var vinnare efter krascher i många av e-handelsföretagen (*Afv* 2001-09-26). Enligt artikeln var det frågan om "Butikernas revansch" (*Afv* 2001-09-26) och det gavs exempel på e-handelsföretag som etablerade fysiska butiker.

Under våren 2001 rapporterades i *Vision Online* att Sumo, efter att ha reviderat tidigare planer på expansion i fler länder skulle etablera en fysisk butik i Stockholm. Sumos vd kommenterade i artikeln:

Det skall vara i A-läge, inte ett B- och inte ett C-läge. Det skall vara som en marknadsföringsplattform också och då måste det ligga i Gallerian eller någonstans där mycket folk handlar... När e-handeln var ny så jobbade jag i butik. Då var vi rädda för att butiken skulle bli ett showroom och att folk skulle handla på nätet. Utfallet har blivit att nätet har blivit ett showroom och folk handlar i butik, för de har lägstapris-garanti. (*Vision Online* 2001-03-12)

### Enligt artikeln hade Sumos prissättning förändrats:

Den allra största förändringen av strategin gäller dock Sumos prissättning. Tidigare har Sumo varit bland de dyrare alternativen vad gäller hemelektronik. Tanken var att kunden skulle få en rad mervärden för de extra kronor han betalade. Men Sumo har svängt 180 grader och blivit betydligt billigare. (*Vision Online* 2001-03-12)

### Sumos vd kommenterade i artikeln:

Vi tog ett beslut i november att NetOnNet inte skulle få vinna kriget om bästa pris. Vi skall inte längre vara dyrast, utan vi skall vara bland topp tre i pris. Nu är vi uppkopplade mot Pricerunner och kan hela tiden se hur vi ligger till i pris på olika produkter. Vi går igenom varje vecka och ser var vi ligger i pris och justerar. I dag ligger vi etta, tvåa eller trea på i princip alla produkter. (*Vision Online* 2001-03-12)

E-handelsföretagen skildrades mer sporadiskt i media och i de fall som något av företagen omnämndes så var det allt oftare i termer av konkurs eller nedläggning. Detta gällde inte minst flera av de företag som var medlemmar i Svenska E-handelsföreningen.

Till listan över nedlagda eller konkursade e-handelsföretag tillkom i inledningen av hösten 2001 också Sumo. I september 2001 lämnade styrelsen för Sumo in konkursansökan och den 19 september 2001 försattes företaget i konkurs vid Stockhoms Tingsrätt. En av Sumos styrelseledamöter kommenterade konkursen i Dagens Industri:

Det är lätt att vara efterklok. Man kan konstatera att även om vi inte gjort ett enda misstag skulle det inte ha blivit så stor verksamhet i alla fall. Po-

tentialen för fristående e-handel är inte så stor som man trodde tidigare.  
(DI 2001-09-25)

Samtidigt som flera e-handelsföretag upphörde med verksamheten, så kom NetOnNet nu mer och mer att beskrivas som ett av få undantag. I en artikel i Dagens Industri under hösten 2001 rapporterades om "fullt drag på e-handeln i Borås" (DI 2001-10-29), där det konstaterades att NetOnNet var ett av få e-handelsföretag som hade överlevt. I artikeln angavs också att postorderföretag i Borås med framgång sålde varor via internet i en ökande omfattning.

### *Lagershopar*

Efter starten av direktförsäljning från lagret följde diskussioner i NetOnNets ledning om att öka omfattningen. Tester pågick i lokalerna på Getängsvägen och de lokalytor som togs i anspråk hade utökats något efterhand. De begränsade lokalytorna började bli ett hinder i den pågående volymökningen. Det krävdes större ytor för lagring av ett utökat antal artiklar, hantering av fler inleveranser, ett ökat antal utleveranser och hantering av returer. Samtidigt begränsade lokalytorna en fortsatt utökning av direktförsäljningen.

Diskussioner fördes kring var en ny, större etablering skulle kunna ske och tidigt blev Ullared ett förstahandsalternativ. Ingen av konkurrenterna Siba, OnOff, El-Giganten eller City Stormarknad hade någon butik i Ullared. Etableringen skulle till skillnad från lokalerna på Getängsvägen inte vara i anslutning till ett lager för hantering av varor som skickades till kunder som handlade via internet. Det skulle i stället helt och hållet vara till för de kunder som åkte dit för att hämta varorna.

I början av mars 2002 meddelades i ett pressmeddelande att NetOnNet skulle etablera en fysisk enhet i Ullared:

Att vi väljer Ullared känns helt rätt med tanke på de låga priser vi erbjuder på våra produkter... Ingen annan ort i Sverige erbjuder så låga priser

som man gör i Ullared på i stort sett alla produkter inom detaljhandeln.  
(NetOnNet, 2002c)

Etableringen i Ullared skulle ske i närheten av den mest kända butiken i Ullared; Gekås. NetOnNets vd kommenterade i en artikel i *Effektiv E-handel*:

... vi tror att vi båda kommer att tjäna på den här etableringen. För trots att det är 40 procent män som kommer till Ullared, så är dessa i de flesta fall bara med som förare och bärare. (*Effektiv E-handel* 2002-03-26)

I samband med pressmeddelandet om etableringen i Ullared användes benämningen lagershop och i pressmeddelandet betonades att det inte var någon vanlig butik:

Det är ingen vanlig butik vi öppnar utan en modern form av lagerförsäljning innebärande mycket låga kostnader för att hantera försäljningen. Kostnadsbesparingarna som kommer kunderna tillgodo uppnås bl.a. genom att vi använder Internetbutikens som främsta säljhjälpmiddel i Lagershopen. (NetOnNet, 2002c)

NetOnNets ledning uttryckte också förväntningar om att etableringen av lagershopen i Ullared också skulle medföra att NetOnNet skulle kunna få kunder som inte handlade via internet. I artikeln i *Effektiv E-handel* menade NetOnNets vd att de flesta kunder som hade handlat i lagershopen i Borås aldrig hade handlat via internet (*Effektiv E-handel* 2002-03-26). Kunderna i lagershopen var enligt honom också äldre än de kunder som handlade via sajten. Kunder som hade bett om att få se produkterna hade fått förklaringen att det inte gick med hänvisning till de låga priserna. NetOnNets ledning bedömde samtidigt att NetOnNet inte hade fler returer än traditionella butiker. Utifrån detta hade de dragit slutsatsen att det inte var själva demonstrationen av produkterna som var det viktiga för NetOnNets kunder. Det som var viktigt var istället den information som kunden fick genom specifikationer och bilder av produkterna på sajten.

Parallellt med diskussionen om en etablering i Ullared så hade NetOnNet vuxit ur lokalerna på Getängsvägen och förutsättningarna för att flytta lagret undersöktes. När Posten i Borås flyttade sin paketsortering på Bockasjögatan i Borås blev delar av lokalerna tomma och NetOnNet kunde bli ny hyresgäst. NetOnNets vd berättade senare att det därigenom uppstod en möjlighet att etablera en större lagershop i anslutning till lagret.<sup>84</sup> Det blev också bråttom med flytten av lagret från Getängsvägen till Bockasjögatan eftersom julhandeln närmade sig. Den förestående etableringen i Ullared medförde att lagershopen i Borås gjordes betydligt större än vad den annars hade blivit. Borås skulle nämligen fungera som en form av genrep och öppnas en månad tidigare än lagershopen i Ullared. NetOnNets kontor, lager och lagershop flyttades till de nya lokalerna. Den nya lagershopen i Borås skulle öppna med 2 000 kvadratmeter butiksyta och lagershopen i Ullared uppgick till 2 500 kvadratmeter butiksyta.

### *Postorder, kataloger och multikanaler*

Etableringarna i Borås och Ullared uppmärksammades i media och togs som ytterligare ett bevis för att e-handel fortsättningsvis skulle ske i kombination med försäljning i fysiska butiker. Samtidigt som det fanns flera exempel där e-handelsföretag etablerade butiker så fanns det också många exempel på att butiksföretag etablerade försäljning via internet.

Postorderföretagen kom alltmer att omnämnas i samband med e-handeln. Flera av postorderföretagen var medlemmar i Svenska Postorderföreningen (SPF). I mars 1999 hade SPF:s styrelse antagit nya regler för att också e-handelsföretag skulle kunna bli medlemmar i föreningen (*BT* 1999-03-17). De nya reglerna innebar att företaget skulle vara ett aktiebolag och ha varit verksamt under minst ett år. Under ett år skulle företaget vara villkorad medlem, medan

---

<sup>84</sup> Intervju 2004-06-30

föreningens etiska nämnd kontrollerade de krav som ställdes genom provköp och retur av varor. Utifrån dessa prövningar avgjordes sedan huruvida medlemmen uppfyllde villkor för ett ordinarie medlemskap i föreningen.

SPF hade sträckt ut en hand gentemot e-handelsföretagen i debatten i Dagens Industri under våren 2000, men utöver Bokus som redan då hade ansökt om medlemskap hade gensvaret på denna invit därefter varit relativt begränsad. SPF:s motsvarighet, Svenska E-handelsföreningen, förde en tynande tillvaro efter att flertalet av medlemmarna hade försvunnit.

### **Svenska Postorderföreningen**

Såväl kanslichefen som ordförande i SPF hade vid ett flertal tillfällen pratat med NetOnNets vd om medlemskap för NetOnNet i föreningen. Under inledningen av 2002 lämnades en ansökan om medlemskap för NetOnNet till SPF. NetOnNet blev villkorad medlem under det första året i enlighet med föreningens regler.

SPF hade 44 ordinarie medlemmar vid tiden för NetOnNets ansökan om medlemskap. Medlemsföretagen fanns utspridda i olika delar av landet, med en koncentration till Borås, hemvist för SPF:s kansli och flera av föreningens mest kända företag; som Ellos AB, Cellbes Postorder AB, H&M Rowells AB och Haléns AB. Andra exempel på medlemsföretag i inledningen av 2002 var Clas Ohlson AB (Insjön), Hööks Hästsport AB (Borås), Jotex AB (Värnamo), Jula Postorder (Skara), och Yves Rocher Suède AB (Helsingborg).

För att bli ordinarie medlem i SPF skedde en serie prövningar av NetOnNet. Föreningens etiska nämnd genomförde olika aktiviteter och utifrån en bedömning skulle denna nämnd ge råd till föreningens styrelse om huruvida NetOnNet skulle antas som fullvärdig medlem. En av de aktiviteter som genomfördes var provköp, där en del av provet gick ut på att någon i den etiska nämnden genomförde beställningar och uppträdde som besvärlig kund för att se hur NetOnNets anställda agerade i olika situationer.



Ordföranden i den etiska nämnden hade också kontakt med Konsumentverket och Allmänna Reklamationsnämnden för att kontrollera om det fanns ärenden i vilka NetOnNet var inblandad i tvister med kunder. Den etiska nämnden gick också igenom företagets årsredovisningar. Skälet till detta var att om en medlem skulle gå i konkurs så skulle företaget inte kunna fullgöra sina åtaganden gentemot kunderna när det gällde returer, ångrade köp och reklamationer, vilket i sin tur skulle medföra problem för SPF.

Efter dessa prövningar rekommenderade den etiska nämnden till styrelsen i SPF att NetOnNet skulle antas som medlem. Efter att ha varit villkorad medlem under ett år blev NetOnNet i februari 2003 antagen som fullvärdig medlem. Medlemskapet innebar att SPF:s logotype fick användas på NetOnNets sajt, att det fanns en länk till NetOnNet på SPF:s sajt, samt att NetOnNets ledning och anställda kunde delta i olika aktiviteter som arrangerades av föreningen.

## **Katalogen**

Den 10 oktober 2002 meddelades att NetOnNet skulle ge ut en tryckt produktkatalog som skulle skickas ut till befintliga kunder och delas ut till besökare i lagershoparna. NetOnNets marknadschef kommenterade i ett pressmeddelande:

Att investera i en katalog känns logiskt. På detta sätt ökar vi tillgängligheten till NetOnNet, samt visar vårt breda sortiment tydligare än på Internet... Vi blir ensamma i Hemelektronikbranschen med kombinationen Internetshop, Lagershop och Katalog. Katalogens uppgift är att ge en djupare inblick i vad NetOnNet erbjuder och varför vi kan erbjuda så låga priser. (NetOnNet, 2002d)

Katalogen bestod av 116 sidor och innehöll ett urval av det sortiment som kunde köpas på sajten, vilket vid tillfället uppgick till 4 000 produkter. Katalogen var indelad i olika produktkategorier: TV, hemmabiopaket, möbler & förvaring/TV-bänkar, video & dvd, dvd-filmer, stereo/hifi, tillbehör ljud & bild, bärbart ljud, foto, videokameror, tillbehör foto/videokameror, bilstereo, telefoni, till-

behör telefoni, NetOnNet på jobbet, tillbehör data samt tillbehör kontor & förvaring. I katalogen beskrevs fem olika sätt att beställa: via sajten, per telefon, via brev, via fax och i lagershoparna. För beställningar via brev och fax fanns en ordersedel i katalogen.

I större delen av katalogen presenterades produkterna med en bild, beskrivande text och pris. Det fanns också bilder där produkterna presenterades i olika miljöer, där till exempel TV-apparater visades i vardagsrumsmiljö, på en köksbänk eller i ett barnrum. Utöver det egna varumärket Centrum, som hade funnits i sortimentet sedan 1999, hade nu också varumärkena Skantic och Avant introducerats.

Varumärkena Centrum och Skantic fanns med i sortimentet för produkterna TV, hemmabiosystem och DVD-spelare. Kablar med det egna varumärket Avant fanns med i tillbehörssortimentet. För tillbehörssortimentet angavs pris på respektive produkt, men för till exempel TV-apparater och hemmabiosystem fanns produkter med angivet pris blandat med produkter med prishänvisning till sajten.

För en del av produkterna, till exempel större TV-apparater, DVD eller hemmabiopaket med varumärken som Sony, Philips eller Pioneer fanns i flera fall inget pris angivet. Under bild och beskrivning av produkten fanns istället en hänvisning till sajten. För NetOnNets egna varumärken, som Centrum, angavs däremot pris, vilket framgår av bilden på nästa sida.

**Centrum eCom28 Silverline art. nr: 085701**

28 tum 100 Hz WideScreen TV i läcker silverdesign. Nicam Stereo ljud, TextTV och användarvänlig bildskärmsmeny på svenska. Flatsquare bildrör och digitalt kamfilter ger en klar och skarp bild. Fjärrkontroll medföljer.  
Vikt: 31 kg. Mått i mm (bxhxd): 903x602x560

Pris ..... **4.990:-**

**Philips 28PW6206 art. nr: 090866**

28 tum WideScreen TV i läcker design med BlackLine FX bildrör, Incredible Surround och inbyggd FM-radio.  
Vikt: 33 kg, Mått i mm (bxhxd): 786x502x526

Pris ..... Se [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se)

**Centrum eCom8 Silverline art. nr: 084884**

28 tum WideScreen Nicam Stereo och TextTV i snygg silverdesign. Automatisk kanalsökning.  
Vikt: 31 kg. Mått (bxhxd): 903x602x560 mm

Pris ..... **3.990:-**

**Philips 28PW8717 art. nr: 090867**

28 tum WideScreen TV i läcker silvergrå finish. Helt plant BlackLine S bildrör och 100 Hz Digital scan. 1200st sidor TextTV-minne och Incredible surround. Vikt: 39 kg, Mått i mm (bxhxd): 763x490x504

Pris ..... Se [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se)

**Sony KV28LS60 art. nr: 085883**

28 tum 100 Hz WideScreen TV med helt plant FD Trinitron WEGA bildrör. 250 sidors Text TV minne och tre Scart-kontakter.  
Vikt: 45 kg, Mått i mm (bxhxd): 806x497x540

Pris ..... Se [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se)

Figur 14 Prisangivelser och prishänvisning i katalogen. Källa: NetOnNet (2002b).

Etableringen av de nya lagershoparna medförde att ytorna för det så kallade tillbehörssortimentet kunde utökas. En funktion hade utvecklats på sajten där olika tillbehör hade kopplats till en specifik

produkt. När kunden klickade på en TV fanns det också förslag på tillbehör kopplade till den specifika TV:n. I katalogen kunde dock tillbehören presenteras på ett annat sätt, utan koppling till specifika produkter, vilket förväntades ge kunden en bättre överblick över vilka tillbehörsprodukter som NetOnNet kunde erbjuda.

I katalogen fanns en utförlig beskrivning om hur ett köp på sajten gick till:

**netonnet** Så här handlar du på internet

## Det är inte svårt att handla lätt!

Det är enkelt att handla på [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se). Vi vill ändå gå igenom hur det fungerar så du inte behöver känna dig osäker.

Skulle du ha problem, tveka inte att kontakta vår kundtjänst på telefon 033 - 488 488 (vardagar 9 - 17) så hjälper de dig.



1. Välkommen in! I vänsterkolumnen hittar du våra avdelningar. Välj den avdelning du skall gå in på genom att klicka på denna. Då öppnas underavdelningarna upp och du kan genom ett klick komma in till produkterna.



2. När du hittat den produkt du är intresserad av kan du välja att klicka på INFO för mer information eller välja att klicka på KÖP-knappen direkt.



3. Förslag på tillbehör kommer upp på skärmen. Välj KÖP-knappen om det är något du behöver. Annars stänger du ner rutan. Vill du handla mer fortsätter du enligt ovan. När du är klar, klicka på TILL KASSAN längst ner till höger.




4. Fyll i uppgifter som "ny kund" om det är första gången du handlar. Har du handlat tidigare fyller du endast i namn och lösenord under "Redan kund".



5. Välj det betalsätt och leveranssätt som passar dig bäst. Klicka på NÄSTA STEG.



6. Här kan du ändra i dina namn och adressuppgifter. Klicka sedan på SLUTFÖR BESTÄLLNING alternativt NÄSTA STEG.



7. Här slutför du din betalning beroende på vilket betalsätt du har valt. Skall du tex. betala via Inernetbank slussas du vidare till din bank. Klicka alltid på SLUTFÖR BESTÄLLNING efter att betalningen är klar.



8. Du får en orderbekräftelse via mail inom kort. När varorna lämnar oss får du ett leveransbesked och kan följa godset fram till att det kommer hem till dig. Tack för din order!

Beställning • [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se) eller Telefonorder • 033-488 488

Figur 15 Instruktion för att handla på internet. Källa: NetOnNet (2002b).

För de kunder som hade handlat på sajten tidigare och därför fått katalogen kunde denna beskrivning av förklarliga skäl kunna anses vara överflödigt. Däremot kunde beskrivningen vara viktig för att få besökarna i lagershopen i Ullared att handla senare via sajten, en av de uppgifter som tilldelades katalogen. Denna och andra av katalogens uppgifter diskuterades vid ett föredrag som NetOnNets vd höll på Högskolan i Borås.

### **Multikanaler?**

I anslutning till öppnandet av lagershoparna i Ullared och Borås samt utgivningen av katalogen deltog NetOnNets vd i ett seminarium vid Högskolan i Borås den 8 oktober 2002. Seminariet hade temat *e-handel inom postorder* och samlade deltagare från näringsliv, akademi, offentlig förvaltning och media. NetOnNets vd medverkade tillsammans med Clas Ohlsons vd under den första programpunkten *Internet, katalog och butik – samverkan eller konkurrens mellan kanaler?*

Clas Ohlsons vd inledde med ett föredrag om Clas Ohlsons verksamhet utifrån den aktuella programpunkten. Han berättade om att Clas Ohlson hade varit ett postorderföretag sedan starten 1918 och att detta hade varit den klart dominerande delen av bolagets verksamhet fram till slutet av 1980-talet. Butiksförsäljning hade skett i anslutning till företagets huvudkontor i Insjön men från och med 1989 hade butiksetableringar utanför Insjön påbörjats med start i Stockholm.

Clas Ohlson hade startat e-handel under hösten 1996 och den andelen order som skedde via internet uppgick vid tillfället till 35–40 procent av den försäljning som inte skedde i butik. Samtidigt var denna andel av försäljningen stadigt krympande efter de senaste årens snabba expansion av fysiska butiker. Den andel av Clas Ohlsons försäljning som skedde i butik uppgick vid tillfället till drygt 90 procent. När Clas Ohlson etablerade en fysisk butik på en specifik ort resulterade det i en kraftig minskning av beställningar via

postorder eller internet från tidigare kunder på den aktuella orten, så kallad kannibalisering.

Clas Ohlson erbjöd samma pris på produkterna oavsett om kunderna beställde per telefon, brev, fax, internet eller om de köpte varan i butik. För Clas Ohlsons del var rörelsemarginalen för butiksförsäljningen högre (14%) än för postorder och e-handel (10,5%). För Clas Ohlson gällde alltså inte argumentet om att e-handel gav lägre kostnader som andel av försäljningen.

Efter föredraget av Clas Ohlsons vd var det dags för NetOnNets vd. Han inledde föredraget med att berätta om att NetOnNet i media ibland beskrevs som ett multikanalföretag efter att företaget hade startat direktförsäljning från lagret på Getängsvägen. Han exemplifierade med att det vore samma sak som att säga att Haléns också var ett multikanalföretag, eftersom företaget också hade direktförsäljning från sitt lager på på Getängsvägen.

Han menade att anledningen till att NetOnNet hade blivit uppmärksammat i media för direktförsäljningen från lagret berodde på att e-handelsföretagen var ifrågasatta. Han inledde också med att säga att även om multikanaler var ett tema för dagen så var NetOnNet primärt ett e-handelsföretag.

Han berättade om att veckan efteråt skulle den nya lagershopen i Borås öppna och under november skulle lagershopen i Ullared öppnas och att man snart skulle kunna säga att NetOnNet var ett multikanalföretag. Han beskrev hur NetOnNet ofta jämfördes med postorderföretag. Samtidigt jämfördes postorderföretag ofta med e-handelsföretag. Han ställde frågan om NetOnNet istället för en annons i Expressen gav ut en katalog, skulle NetOnNet då plötsligt betraktas som ett postorderföretag? Han hävdade att såväl postorder som e-handel var distanshandel. Han menade samtidigt att man skulle skilja mellan beställningssätt och distributionssätt. Distanshandel, som utgjorde det ena distributionssättet omfattades av sajten, katalogen och annonser. Det andra distributionssättet som omfattade lagershopar skiljde sig enligt honom från konkurrenternas butiker och han benämnde detta för destinationshandel. I det



fall NetOnNet skulle etablera lagershopar i ett traditionellt köpcenter, som Kålleröd, så skulle NetOnNet bli "en radiohandlare i mängden". Han menade att det istället var destinationshandel, när man åkte lite längre "till någonting som inte finns precis överallt".

NetOnNets vd förklarade att lagershopen i Ullared var ett sätt att nå ut till kunder som NetOnNet annars inte nådde. Även om det var andra kunder som handlade via sajten, så var den gemensamma nämnaren att de var prismedvetna och planerande. Han fortsatte att beskriva varför NetOnNets ledning hade kommit fram till att Ullared var en bra etablering. Han berättade att majoriteten av NetOnNets kunder som handlade via sajten var män och att det var en liknande könsfördelning bland konkurrenternas kunder. Han hävdade att könsmönstret i Ullared inte skiljde sig åt från andra köpcentra. Skillnaden var att i Ullared så var kunderna ofta i samma varuhus (Gekås) i flera timmar. Samtidigt som kvinnorna handlade under lång tid fanns det en möjlighet att NetOnNet under samma tid kunna locka männen som var med.

Han berättade att sajten placerades som ett säljstöd i lagershopen och att sajten därigenom kompletterades med självbetjäning. Kunden kunde via sajten se om varan fanns i lager och var den i så fall fanns. Han jämförde med Ikea, där säljaren stod bakom en datorskärm och skrev ner lagerplatsen på en lapp för att kunden skulle hämta produkten på rätt plats. I NetOnNets lagershop så var skillnaden att kunden själv stod vid terminalen och såg på vilken lagerplats som varan fanns. Inför resan till Ullared kunde man besöka sajten och se om varorna fanns för hemleverans eller de varorna fanns i lagershopen i Ullared. Det var fråga om självbetjäning, då kunden med hjälp av en kundvagn kunde gå och hämta varan på den plats den låg och sedan gå till kassan och betala. I jämförelse med försäljningen på Getängsvägen så betydde det att kunden inte behövde köa två gånger, för att betala och för att hämta varorna, utan att kunden istället gick direkt för att betala efter att ha hämtat varorna. Detta förfarande skulle medföra att kunden sparade tid och NetOnNet sparade pengar. Han menade att detta var viktigt

eftersom NetOnNet skulle sälja varorna billigare än vanliga butiker. Man var därför tvungen att "tumma på något" och i lagershopen var det demonstrationen av varorna.

Utifrån begreppet multikanaler menade han att distanshandeln var NetOnNets huvudsakliga kanal och pekade samtidigt på risken för att de olika kanalerna kannibaliserade på varandra. Multikanaler byggde för NetOnNets del på distanshandel, vilket medförde att risken för kannibalisering minskade. För att undvika kannibalisering mellan distanshandel och destinationshandel så var det viktigt att vara restriktiv med etableringen av nya lagershopar. Om flera lagershopar etablerades så skulle det också medföra kannibalisering. Han menade att sådan kannibalisering gällde alla typer av företag, men att det fanns skillnad i omfattningen beroende på företag eller produkt. För NetOnNet skulle sådan kannibalisering enligt honom förmodligen ske tidigt, medan det kanske skedde senare för Clas Ohlson.

Under föredraget visade NetOnNets vd en bild av framsidan på NetOnNets katalog och beskrev motiven till att ge ut en katalog. I de fall där kunden behövde navigera mer och få en bättre översikt över sortimentet ansåg han att katalogen hade flera fördelar. Katalogen fungerade som ett sökverktyg för kunderna i kombination med sajten och lagershopen, men samtidigt betonade han att det inte skulle jämföras med den direktreklam som konkurrenterna skickade ut. NetOnNet skulle inte ge ut någon katalog varannan vecka eftersom konkurrenterna redan gjorde det i form av direktreklam. Katalogens roll var särskilt viktig när det gällde tillbehörs-sortimentet.

Katalogen skulle också fungera som "brobyggare" mellan lagershopen och sajten. De som besökte lagershopen i Ullared kunde få med sig en katalog hem för att senare beställa via sajten. Han exemplifierade med att om en besökare i Ullared hade fyllt bilen med varor från Gekås, så kunde det vara svårt med utrymme i bilen om denne ville handla i NetOnNets lagershop. Däremot kunde besökare få med sig en katalog hem och senare beställa via sajten.



Han angav att i multikanalstrategin så var katalogen troligtvis ett av de viktigaste verktygen "för att sy ihop hela paketet". En annan av katalogens roller var att presentera mjuka värden på ett sätt som inte fungerade på sajten. Även om samma information fanns på sajten, så klickade besökarna snabbt och var otåliga framför datorn. Med katalogen kanske de istället skulle sitta hemma i soffan tillbaka-lutade och bläddra när de inte hade något att göra.

NetOnNets vd avslutade föredraget med att berätta om de olika sätt på vilka det gick att handla från NetOnNet. Det gick att beställa via sajten, det gick att ringa till NetOnNets kundtjänst, det gick att skicka in en beställningstalong från katalogen via post, det gick att faxa in beställningstalongen och det gick att handla via lagershopen. Sammantaget var detta ett uttryck för multikanaldistribution.

NetOnNets etablering av lagershopar och utgivning av katalog resulterade i att frågor restes kring huruvida NetOnNet längre var ett e-handelsföretag. NetOnNet angavs som ett av flera exempel på e-handelsföretag som kombinerade försäljning via internet med att etablera fysiska butiker eller kataloger. Andra exempel som nämndes i sammanhanget var Amazon, Bluemarx och Toga.

Nedanstående citat visar hur NetOnNets etablering av lagershopar kom att skildras i Dagens Industri:

[NetOnNet] har i dag två butiker. [NetOnNets vd] kallar det för "lager-shop", kunden hämtar den bruna kartongen själv och betalar i utgången. Men han tycker inte att [NetOnNet] är på väg att kapitulera från e-handelskonceptet. (DI 2003-01-07)

NetOnNets vd blev bjuden att kommentera i artikeln:

Nej, absolut inte, våra framgångar baseras helt på e-handel. Från början ville några kunder hämta sina paket själva på vårt lager. Vi byggde ut med en liten hämtterminal. Därefter byggde vi ut eftersom det krävdes en massa saker för att kunna sälja. Nu ser vi att vi lockat en litet annan publik, en äldre målgrupp som börjat handla... Butiken i Ullared ska man snarare se som ett experiment, ett försök att utöka vår verksamhet utan att våra kostnader skenar iväg för mycket. Även om vi är jätteoptimistiska

kommer den mesta handeln fortfarande att ske ute i butiker. (DI 2003-01-07)

Enligt TT sade NetOnNets vd samma vecka att det fanns utrymme för fler butiker i Sverige (TT 2003-01-10) och kort efteråt gick det att läsa i Dagens Industri:

E-handelsföretaget [NetOnNet] vänder på klacken. Nu är det riktiga butiker som gäller. 20 november i fjol öppnades den första butiken, i Ullared. [NetOnNets vd] sa till DI förra veckan att det dock är nätet som står för tillväxten och att han inte planerade för några nya butiker. I en TT-intervju i fredags vänder han dock på klacken och säger att "det finns utrymme för upp till fem butiker i landet utan att kannibalisera på näthandeln." "Butiker når en helt annan kundgrupp än våra traditionella köpare på internet. Min bedömning är att det finns behov av fler." (DI 2003-01-13)

### **Fokus på e-handel**

NetOnNets vd hade betonat att företagets huvudsakliga inriktning var e-handel såväl i föredraget vid Högskolan i Borås som i kommentarer i media. Det upprepades i NetOnNets årsredovisning för 2002 som offentliggjordes i april 2003:

Då Ullared täcker kunder från stora delar av landet kommer vi inte att ha bråttom med att öppna ytterligare shoppar utan låter istället kombinationen Internetshop med ett fåtal Lagersshoppar utvecklas med fortsatt hög fokus på att Internet ska vara den viktigaste kanalen. Lagersshoparna ska vara ett komplement till Internet, inte tvärtom... Det är alltjämt Internet som är vår huvudkanal för försäljning. Vår sajt är navet i allt vi gör. Utan den hade vi t.ex. inte kunnat utveckla vårt Lagersshopskoncept så effektivt som vi nu gjort. Under de kommande åren tror vi att Internetförsäljningen kommer att växa mycket snabbare än handeln i övrigt. Därmed kommer vi fortsatt att ha vårt huvudsakliga fokus på denna försäljningskanal. (NetOnNet, 2003)

Summeringen av 2002 blev bland annat att två lagersshoppar hade etablerats och en katalog hade getts ut. NetOnNet redovisade vinst för helåret 2002. Försäljningen under året uppgick totalt till ca 393 miljoner kronor (jämfört med ca 175 miljoner kronor 2001) och

resultatet före skatt blev positivt med ca 1,3 miljoner kronor (förlust om ca 20,5 miljoner kronor 2001).

I februari 2003 utsågs NetOnNet till vinnare i kategorin "Årets e-handel" i Retail Awards 2002 med följande motivering:

Årets vinnare är ett unikt företag. Det föddes under Internetboomen inom kategorin e-handelsföretag, men har till skillnad från sina klasskamrater gått från klarhet till klarhet. Företaget är nu en väletablerad spelare i sin bransch där de har tagit en tydlig marknadsposition som det mest prisvärda alternativet. Dom traditionella konkurrenterna har all anledning att frukta denna uppstickare som numera finns tillgänglig både "on" och "off line". När man går in i den välorganiserade butiken blir man artigt och korrekt bemött. Utbudet är brett och personalen är kunnig och professionell. Företaget håller vad de lovar och går alltid att lita på. Årets vinnare har det mest genomarbetade konceptet som svensk e-handel idag kan uppvisa. (NetOnNet, 2003b)<sup>85</sup>

Enligt vd:s kommentar i NetOnNets årsredovisning för 2002 hade tillväxt varit prioriterat under det gångna året. Detta hade inneburit stora påfrestningar och under det kommande året skulle det huvudsakliga målet vara ökad kostnadseffektivitet:

Den snabba tillväxten har inneburit och innebär ännu en tid stora påfrestningar på organisationen med ökade kostnader för nyrekrytering, inköp av tjänster och utbyggnad av infrastruktur som följd. Med de nya volymnivåer som uppnåtts finns det goda förutsättningar för starka resultatförbättringar i takt med att volymerna ökar ytterligare. I detta sammanhang är det viktigt att understryka att inriktningen för 2003 är konsolidering och fokus på lönsamhet. (NetOnNet, 2003)

Bland de förändringar som skedde i inledningen av 2003 var en minskning av sortimentet inom de produktkategorier där bruttomarginalen var lägre och minskade kostnader för marknadsföring. I vd:s kommentar i årsredovisningen indikerades också att en ny fas i

---

<sup>85</sup> Utmärkelsen Retail Awards arrangeras bland annat av Svensk Handel. NetOnNet hade tidigare fått utmärkelsen 2000 i kategorin "Bästa shoppingsajt" och 2001 i kategorin "Årets uppstickare".

NetOnNets utveckling skulle inledas. Denna fas markerades genom att NetOnNet nu hade redovisat ett positivt resultat:

Perioden 1999-2002 kan betraktas som Uppstartsfasen som vi nu lagt bakom oss. När vi startar 2003 kan vi se det som att vi börjar på ny kula. Vi "tar över" ett bolag som fram till 2002 byggt upp sitt ramverk av funktioner och gjort ett inte obetydligt avtryck i marknaden. Bolaget har gått från stora underskott till ett mindre plusresultat genom snabb tillväxt. Nu fortsätter arbetet med att göra NetOnNet till hemelektronikbranschens lönsammaste bolag, utan att ge avkall på att erbjuda lägre priser än traditionella butiker och stormarknader. (NetOnNet, 2003)

NetOnNets vd uttalade sig också i Dagens Industri om att e-handeln nu var på väg in i en annan fas:

Nu ser vi att e-handeln är på väg i en annan fas och det är en ny uppgångsfas. Och eftersom det varit en utslagning sker den nya uppgången med färre aktörer. (DI 2003-01-07)

## ***Diskussion***

Den eftergift i värvningen av kunder som medförde att de tilläts hämta varor från lagret på Getängsvägen följdes nu av omfattande förhandlingar kring olika sätt att handla. Direktförsäljning från lagret innebar nu inte enbart att en del kunder hämtade varorna på lagret istället för att vänta hemma på leverans. Det gick nu att besöka lagret utan att ha besökt sajten hemifrån och via datorerna i lagershopen göra sökning och beställning på sajten. Etablering av lagershopen betydde också att det gick att handla utan att genomföra någon beställning på sajten. För att få katalogen krävdes ett besök i lagershopen eller genomförd beställning på sajten, men efter att ha fått katalogen gick det att handla genom att beställa per telefon eller med hjälp av det orderformulär som fanns i katalogen. En av katalogens huvuduppgifter var dock att värva kunder till sajten, det vill säga att agera "brobyggare". Sajten fick utöver de tidigare uppgifterna också delta i att ge aktuell prisinformation åt de kunder

som läste katalogen, samt att vara sökverktyg för de kunder som handlade i lagershopen.

Striden kring prisgarantierna fortsatte: mobilisering av utredningen tillät omformulering av prisgarantierna från (lägsta)prisgaranti till (högsta)prisgaranti. Denna strid kan också ses som ett nytt försök till identifiering, då det hade införts hinder för jämförbarhet genom El-Gigantens införande av nya villkor.

Gränserna mellan postorderföretag och e-handelsföretag hade nu alltmer luckrats upp. Svenska E-handelsföreningen försvann som representant för e-handelsföretagen i takt med att många e-handelsföretag också försvann. Efter att ha genomgått prövningar för medlemskap resulterade SPF:s värvning av NetOnNet i att talespersoner för föreningen också kunde mobilisera NetOnNet i representationen av medlemsföretagen, till exempel när det gällde försäljningstillväxt och antal kunder som handlade via internet. Att gränserna reducerades tog sig nu också uttryck i begreppet distanshandel. Ett nytt nätverk hade börjat byggas.

När nätverket utökades med lagershopar och katalog blev det också nya inslag i differentieringen av NetOnNet. Ett exempel på detta är hur "lagershop" kom att kontrasteras genom betoning av att det inte var en "vanlig butik". Ett annat exempel var att katalogen inte skulle jämföras med konkurrenternas direktreklam. Ett tredje exempel var att lokaliseringen av lagershopen i Ullared innebar att etableringen inte skedde i ett köpcentrum där NetOnNet skulle bli "en radiohandlare i mängden". Citaten från Dagens Industri visar att denna identitetskonstruktion också ifrågasattes, då lagershop sattes inom citationstecken och att det i en uppföljande artikel angavs att det var riktiga butiker som gällde.

Ett allt viktigare inslag i identitetskonstruktionen var erfarenhet och tradition. Att NetOnNet värvades av SPF är ett exempel; ett annat är att direktförsäljning från lagret motiverades med NetOnNets grundare och lednings "rötter i den traditionella hemelektronikbranschen".

Ett betydande inslag i identitetskonstruktionen tidigare hade varit "renodlat e-handelsföretag", vilket kontrasterades med kombinationer. Den fortsatta identitetskonstruktionen av NetOnNet skedde växelvis mellan "renodlat e-handelsföretag" respektive kombinationen e-handel+lagershop+katalog.

NetOnNets kombination differentierades också med andra kombinationer (till exempel butik+e-handel+direktreklam). Sajtens fortsatt centrala roll betonades, vilket tog sig uttryck i utformningen av katalogen (med prishänvisning till sajten) och lagershopen (som sökverktyg). Etableringen av lagershopen i Ullared användes också i form av identifiering med platsens låga priser, vilket kan illustreras med uttrycket "Ingen annan ort i Sverige erbjuder så låga priser som man gör i Ullared". Det var också ett inslag i differentieringen av NetOnNet, då ingen av butikskedjorna fanns etablerade på samma plats.

Att NetOnNet rapporterade vinst för verksamhetsåret 2002 var också grund för den periodisering av NetOnNets utveckling i termer av uppstartsfas, vilken nu lämnades till förmån för en ny fas. Än så länge fanns inte något namn för den fas som skulle följa. Det prospektiva försöket att periodisera e-handelns utveckling innebar att det nu skulle ske en ny uppgångsfas. Om ytterligare ett drygt år skulle det vara fler som deltog i periodiseringen av e-handelns utveckling.



## Kapitel 8 – Återkomsten

NetOnNet visade som sagt vinst för första gången under 2002 och enligt vad som indikerades i periodiseringen blev arbetet med att öka lönsamheten en huvudfråga för NetOnNets ledning under 2003. Etableringen av lagershopar och utgivningen av katalog i slutet av 2002 medförde att en stor del av arbetet också handlade om hur sajten, lagershoparna och katalogen skulle fungera i kombination. Det medförde också nya förhandlingar i värvningen av kunder. Under hösten 2003 utformades nya reklamfilmer för NetOnNet. Reklamen var inriktad på olika aktanter i konkurrerande nätverk, med särskilt fokus på butikernas säljare och utgjorde ett nytt inslag i NetOnNets identitetskonstruktion. Ett nytt nätverk mobiliserades nu för e-handelns återkomst.

### *Konsolideringsförsök*

Under 2002 hade NetOnNet köpt rättigheterna till flera av varumärkena som tidigare hade ägts av ECD (NetOnNet, 2003). De egna varumärkena kom att utgöra ett viktigt inslag i fokuseringen på förbättrade bruttomarginaler. Varumärket Centrum hade som sagt lanserats i sortimentet under sommaren 1999 efterhand introducerades varumärkena Skantic, Avant, Andersson och PEPP. Under våren 2003 minskades sortimentet inom de produktkategorier där NetOnNet hade lägre bruttomarginaler, som digitalkameror och telefoni. Det skedde parallellt med att kostnader för marknadsföring minskades.

Kombinationen av sortimentetsförändringar och lägre marknadsföringskostnader skulle resultera i förbättrad lönsamhet för NetOnNet. Under inledningen av 2003 ökade försäljningen kraftigt, men under senare delen av våren och sommaren avtog ökningstakten.

I NetOnNets delårsrapport för januari-juni 2003 gavs en förklaring till den minskade ökningstakten (NetOnNet, 2003c). Samtidigt



som sortimentet av digitalkameror och telefoni hade minskats, så hade dessa produktområden ökat markant på marknaden i övrigt. Denna ökning förklarades ha skett på bekostnad av produktområdet audio och video. Förändringarna av marknadsföringen och sortimentet ledde till följande slutsats i årsredovisningen för 2003:

En lärdom från året som gått är att vi ska fortsätta att satsa på utökad bredd i sortimentet och att bästa sättet att nå bättre lönsamhet är ökade volymer. (NetOnNet, 2004)

Sortimentsutvecklingen skedde nu också med hänsyn till hur sajten, katalogen och lagershoparna skulle fungera tillsammans.

### *Samspelet mellan kanalerna*

En utgångspunkt för sortimentsutvecklingen på sajten och i lagershoparna var att kunderna skulle kunna handla samma produkter. Inledningsvis så innehöll sortimentet på sajten fler produkter än vad som fanns tillgängliga i lagershopen. En prioritering skedde också genom att de produkter som såldes via sajten också kunde bli uppbokade innan de anlönt till lagret. Vissa varor blev på så sätt aldrig tillgängliga i lagershopen.

I lagershoparna erbjöds också ett antal produkter och tjänster som inte gick att handla på sajten. Exempel på detta var fotoframkallning och läskedrycker, vilka användes för att locka kunder till lagershoparna. I flera fall var det också produkter som hade haft relativt begränsad försäljning via sajten, men som i lagershoparna sålde i mycket stora kvantiteter, till exempel mindre stereoanläggningar.

Lagershoparna var ett sätt att nå nya kunder som inte handlade via sajten. Det förekom dock ofta att kunderna växelvis handlade på sajten och i lagershopen. Kunderna kunde handla varor i lagershoparna utan att uppge namn eller adress. I de fall produkterna omfattades av någon form av produktgaranti förutsattes dock att namn och adress registrerades. Det resulterade i att en person kun-

de vara upplagd som kund två gånger i kundregistret om de hade handlat både via sajten och i lagershopen. Inledningsvis skedde ingen löpande kontroll av sådana dubletter i kundregistret. Vid utskick av katalogen skedde dock en kontroll (sk. tvättning) för att samma kund inte skulle få två kataloger.

Inledningsvis erbjöds de kunder som hade beställt via sajten en möjlighet att hämta sina produkter i den nya lagershopen på ett liknande sätt som tidigare på Getängsvägen. Eftersom flera kunder inte hämtade sina beställningar togs denna möjlighet senare bort. Skälen till förändringen var att under tiden efter beställningen så fanns inte produkterna tillgängliga för försäljning och att outhämtade produkter tog större och större ytor i anspråk i lagershopen.

### *Den misslyckade försäljaren*

Under hösten 2003 inleddes ett samarbete med Palladium för utformning av ny TV-reklam för NetOnNet. Reklamfilmerna med temat "den misslyckade försäljaren" handlade bland annat om prisgarantier, lockvaror och olika former av rabattkonstruktioner som användes i den fiktiva butiken "big & cheap".



**Figur 16** Reklamfilm NetOnNet – Prisgaranti. Källa: Palladium (2006).

[En kvinna i samtal med en säljare i en butik]

Säljaren: Med min prisgaranti får du alltid lägsta pris. [Säljaren närmar sig kvinnan och lägger händerna på hennes axlar. Kvinnan ryggar tillbaka] Om du köper den av mig så får du mellanskillnaden tillbaka om du skulle hitta den billigare någon annanstans [säljaren harklar sig och säger knappt hörbart]... utom butiker på nätet.

[Kvinnan sneglar åt vänster där en reklamfilm med NetOnNet spelas upp på en TV]

Speakerröst: Jämför gärna hos NetOnNet. Vi erbjuder en digitalkamera med två megapixel för endast 990 kronor. Kom till oss på nätet, [netonnet.se](http://netonnet.se)

Säljaren: Bjabjabja.

[Kvinnan går]

Säljaren: Jamen, du, jämföra oss med butiker på nätet, det går ju inte.

[Slut på filmen]



**Figur 17** Reklamfilm NetOnNet – Rabatter. Källa: Palladium (2006).

[En man och en kvinna i samtal med en säljare i en butik]

Säljaren: Ja, det är lägsta pris [smeker TV:n med handen]. Jag ger nästan bort den. Min provision har jag skalat bort, ni får rabatt, kompispris, billigare än rea, storinköp. Ja, annars skulle vi inte kunna hålla den här prisenivån. Får chefen reda på det här [gör tecken för halshuggning]... sparken direkt.

[Kvinnan byter under tiden kanal på TV:n och det kommer en reklamfilm från NetOnNet]

Speakerröst: Just nu hos NetOnNet – en Widescreen-TV med 100 hertz endast 5 990 kronor. Kom till oss på nätet, [netonnet.se](http://netonnet.se)

[Kvinnan lägger ifrån sig fjärrkontrollen och paret går därifrån]

Säljaren: Alltså, jag kan tänka mig att sänka lite, för det är ju din dotter ju.

[Slut på filmen]



**Figur 18 Reklamfilm NetOnNet – Lockvaror. Källa: Palladium (2006).**

[En man i samtal med en säljare i butik]

Säljaren: Bara för att du är först in i butiken på första readagen, så innebär inte det att varan finns.

[Säljaren slår med armarna]

Säljaren: Alltså, de grejer vi annonserar är egentligen inget bra, lägg till en tusenlapp så kan du faktiskt få en mycket, mycket bättre maskin. Om du följer med mig här bara, så ska jag visa.

[Säljaren stöter ihop med mannen. En reklamfilm med NetOnNet visas på TV:n. Mannen lutar sig åt sidan och framåt för att se reklamfilmen]

Speakerröst: NetOnNet. Handla hos någon du kan lita på. NetOnNet erbjuder en DVD-spelare för endast 690 kronor. Kom till oss på nätet, [netonnet.se](http://netonnet.se)

Säljaren: Det där det är... [Viftar med en tidning framför mannen]

[Slut på filmen]

De nya reklamfilmerna utgjorde ett led i att skapa större kännedom om NetOnNet. I NetOnNets årsredovisning uttrycktes detta som att utbudsreklam i högre utsträckning kombinerades med kännedomsbyggande reklam (NetOnNet, 2003). Denna förändring resulterade i en minskad andel annonsering i kvällspress till förmån för TV-reklam.

NetOnNets försäljning ökade kraftigt i slutet av 2003, vilket alltmer beskrevs i termer av genombrott. I inledningen av 2004 kom också fler indikationer på att försäljningen via internet ökade även bland andra företag.

### *Postorder tar över*

Under våren 2004 förstärktes slutsatsen i media att postorderföretagen hade tagit över e-handeln. SPF:s kanslichef sade i Dagens Industri:

Det är ett faktum att vi har tagit över den här nischen... De hippa har gått i konkurs. Kvar står gamla hederliga postorderföretag som H&M och Clas Ohlson. (DI 2004-02-25)

När vi nu följt NetOnNet genom denna historia så kan uttalandet möjligen tyckas märkligt, men jag vill påminna läsaren om att NetOnNet sedan ett år tillbaka var medlem i SPF och numera inkluderades i denna representation. Det fanns andra förklaringar till denna slutsats och jag ska i detta avsnitt undersöka några sådana.

De problem som fanns att mäta e-handelns omfattning har också under lång tid gällt postorderhandeln. I sammanställningar av detaljhandeln har denna mätproblematik uppmärksammas. I Supermarkets årliga sammanställning har ett antal mätproblem angivits (se t.ex. *Supermarket*, 2001). Exempel på sådana problem är att postorderhandeln har haft inslag av många små företag, att flera företag med postorderhandel i stor utsträckning har haft kompletterande försäljning i fysiska butiker, samt att flera av de produkter som säljs via postorder vanligtvis inte räknas till detaljhandelns varugrupper.

## Supermarket

I Supermarkets sammanställning har postorderhandelns omfattning baserats på uppgifter från SPF. Från åtminstone 1989 förekommer uppgiften att SPF bedöms representera 75 procent av postorderhandeln i Sverige. Denna uppgift upprepades också i samband med 2002 års sammanställning (*Supermarket*, 2002). En uppskattning av postorderhandelns omfattning i Sverige har varit baserad på denna bedömning. I Supermarkets sammanställning har det angivits att det föreligger osäkerhet kring postorderhandelns omfattning.

Till och med 2002 redovisades postorderhandel och internethandel separat i Supermarkets sammanställning. I sammanställningen angavs att inom postorderhandeln användes begreppet distanshandel, vilket också inkluderade beställningar via internet. I Supermarkets sammanställning 2003 behandlades postorder och e-handel under den gemensamma benämningen distanshandel och det angavs att postorderbranschen var "hetast på nätet" (*Supermarket*, 2003). Till skillnad från de tidigare uppgifterna om postorderhandeln och den andel av postorderhandeln som SPF:s medlemmar representerade hade detta omformulerats. I anslutning till denna omformulering angavs också ett ökat inslag av osäkerhet:

Det finns ingen offentlig statistik på vad hela postorder- och distanshandelsbranschen omsätter. Enligt SPF:s egna uppgifter omsatte medlemsföretagen cirka 6,9 miljarder kronor på den svenska marknaden under 2002 vilket var en ökning från föregående år med 3,2 procent. SPF-företagen står för uppskattningsvis knappt 80 procent av den totala postorder/distansförsäljningen som därmed kan uppskattas till cirka 8,7 miljarder kronor för 2002. Det innebär att omsättningen i så fall ökade med knappt 4 procent under fjolåret. Eftersom årstalen delvis bygger på uppskattningar får jämförelsen dock tas med en nypa salt. (*Supermarket*, 2003)

## Internet som andel av beställningar

I jämförelse med de återkommande rapporterna om postorderhandelns omfattning och förändring hade en annan rapport från SPF blivit en alltmer refererad siffra. Rapporten angav andelen

kundorder som skedde via internet (i jämförelse med andra beställningssätt som telefon, brev och fax) bland medlemsföretagen och hur denna andel förändrades över tid. Enligt denna rapport hade andelen beställningar som skedde via internet ökat under flera år.

För 2000 angavs att andelen beställningar som gjordes via internet uppgick till 6,8 procent (SPF, 2001). För 2001 uppgick andelen internet till 9,8% (SPF, 2002). Under 2002 ökade andelen till 13,5%, vilket motsvarade en ökning om drygt 40% jämfört med föregående år (SPF, 2003). Under 2003 hade denna andel ökat med 46% bland SPF:s medlemmar (SPF, 2004).

### **Statistiska Centralbyrån**

Uttalanden om att postorder hade tagit över e-handeln skedde också med stöd av en undersökning som publicerades av Statistiska Centralbyrån (SCB), som presenterades i slutet av 2003; *Detaljhandeln 2002* (SCB, 2003). Undersökningen genomfördes med hjälp av en postenkät med frågor om bland annat handel via internet.

Undersökningen visade att internethandeln stod för 1,6 procent av den totala försäljningen i detaljhandeln<sup>86</sup> och att "Den bransch som lyckats bäst med försäljningen via internet är postorderhandeln" (SCB, 2003). Den uppgavs stå för "hela 75 procent av den totala internethandeln inom detaljhandeln" (SCB, 2003), vilket motsvarade 31,4% av postorderhandelns totala omsättning. Vad som kunde tyckas lite märkligt var att SPF för samma år uppgav att andelen försäljning via internet för medlemmarna i föreningen uppgick till 13,5% (SPF, 2003).

Vilka var inkluderade och exkluderade från undersökningen? NetOnNets verksamhet klassificerades som partihandel enligt den officiella statistiken till och med årsskiftet 2002/2003. NetOnNet

---

<sup>86</sup> Den uppmärksamme läsaren kanske känner igen siffran från det första kapitlet och att 1,6% också var den reviderade siffran för e-handelns andel av den totala detaljhandelsförsäljningen för fjärde kvartalet 2000 (Svensk Handel, 2001), samt för 2004 (HUI, 2005).



ingick därför inte i undersökningen. Tillsammans med andra företag som sålde varor via internet flyttades NetOnNet vid årsskiftet 2002/2003 till en av de nyskapade kategorierna med rubriken *Detaljhandel via internet*, som blev "underkategorier" till *Detaljhandel* (kod 52), *Detaljhandel ej i butik* (kod 526) och *Postorderhandel* (kod 5261).

Efter den registrering av företag, inklusive NetOnNet, som görs till Skatteverket utifrån blanketten *Skatte & Avgiftsanmälan* får varje företag en så kallad SNI-kod.<sup>87</sup> Uppgiften om företaget och dess SNI-kod skickas sedan till SCB för att kunna användas i bland annat företagsstatistiken. När NetOnNet startades tilldelades företaget SNI-koden 51653 *Partihandel med teleprodukter och elektronikkomponenter* utifrån det då gällande klassificeringssystemet SNI92. SCB införde vid årsskiftet 2002/2003 ett nytt system för branschindelning. Klassificeringssystemet Svensk Näringsgrensindelning (SNI) byttes från SNI92 till SNI2002. Vid övergången mellan SNI92 och SNI2002 skedde förändringar genom att kategorin *Detaljhandel, ej i butik* (kod 526) utökades med flera underrubriker. I den nya indelningen hade några nya koder lagts till för handel med varor via internet.

---

<sup>87</sup> Skatteverket telefonsamtal 2006-11-25

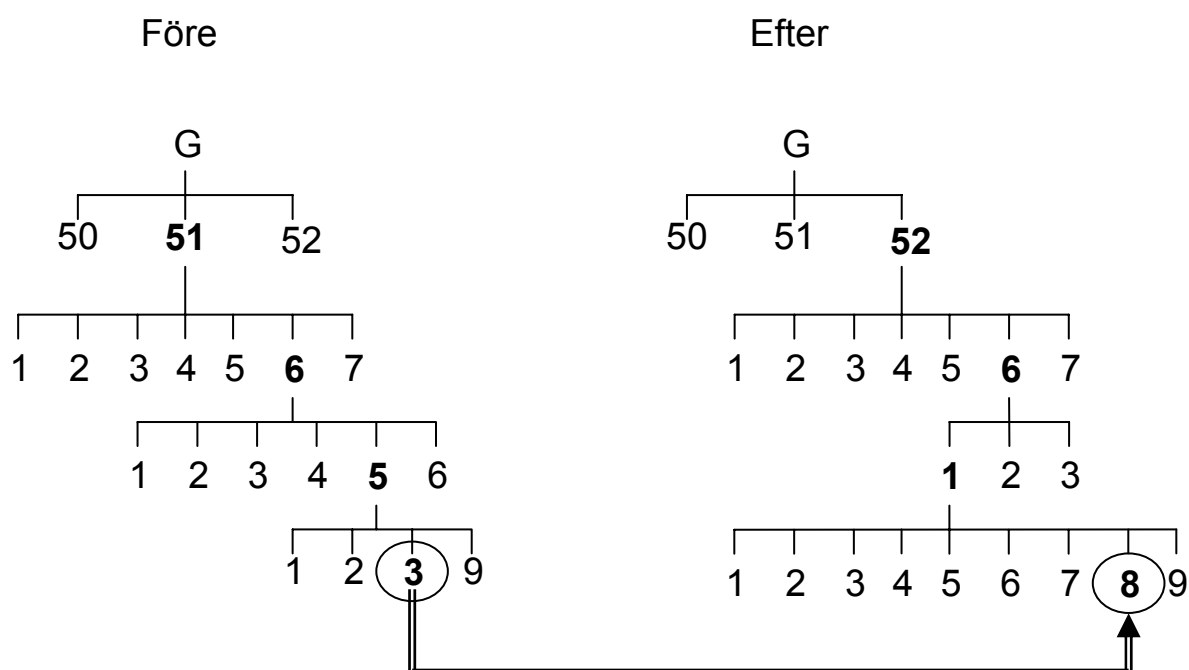
SNI 92		SNI 2002	
52611	Postorderhandel, brett sortiment	52611	Postorderhandel, med brett sortiment
		52617	Detaljhandel via internet med brett sortiment
52614	Postorderhandel med böcker och andra mediavaror	52614	Postorderhandel med böcker och andra mediavaror
		52618	Detaljhandel via internet med böcker, mediavaror samt datorutrustning
52619	Postorderhandel med övriga varor (ej konfektion, sport- och fritidsartiklar, böcker, biltillbehör m.m.)	52616	Postorderhandel med övriga varor (ej konfektion, sport-och fritidsartiklar, böcker, biltillbehör m.m.)
		52618	Detaljhandel via internet med böcker, mediavaror samt datorutrustning
		52619	Detaljhandel via internet med övriga varor (ej bilar och motorcyklar)

**Figur 19 SNI-koder SNI92 och SNI2002. Källa SCB (2003b).**

SNI-koder med rubriken *Detaljhandel via internet* ingick från och med årsskiftet 2002/2003 under rubriken *Postorderhandel*, i den fyrsiffriga SNI-koden 5261. I samband med omläggningen av klassificeringssystem från SNI92 till SNI2002 gjordes en ny klassificering av företag, där en del företag togs bort från sin tidigare kategori och flyttades över till någon av de nya kategorierna. I samband med omläggningen granskades företag som hade flera anställda och flera av företagen kontaktades också för att kontrollera hur väl företagets verksamhet stämde överens med den specifika koden.

Från och med årsskiftet 2002/2003 tillhörde NetOnNet den nya koden 52618 *Detaljhandel via Internet med böcker, mediavaror samt*

*datorutrustning* vilket var en av de nya kategorierna i SNI2002.<sup>88</sup> Genom den nya klassificeringen kunde NetOnNet tillsammans med andra företag förflyttas till någon av de nya kategorierna 52617, 52618 och 52619. Denna förändring mellan SNI92 och SNI2002 medförde också att koden 51653 försvann och ersattes med två nya koder (51860 och 51873). I detta hierarkiska klassificeringssystem kan denna förflyttning illustreras enligt följande:



Figur 20 NetOnNet flyttas mellan SNI92 och SNI2002 och blir ett detaljhandelsföretag. Postorderhandel (5261) tar över.

SCB:s undersökning utgick som sagt från SNI92 och för undersökningen hade den nya klassificeringen (SNI2002) ännu inte införts. Det kan vara en del av förklaringen till att postorderhandeln enligt undersökningen stod för 75 procent av den totala internhandeln inom detaljhandeln.

<sup>88</sup> SCB telefonsamtal 2006-11-24. NetOnNet har senare fått nya koder: 52452 (Butikshandel med ljud- och bildanläggningar samt videoutrustning) och 52617 (Detaljhandel via Internet, brett sortiment).

Även om det nya klassificeringssystemet hade införts så var de nya kategorierna "underkategorier" till postorderhandel (5261). Den nya klassificeringen gav således stöd för uttalandena om att postorderhandeln hade tagit över e-handeln. Genom denna rörelse blev e-handeln också en del av svensk detaljhandel i enlighet med det officiella klassificeringssystemet vid årsskiftet 2002/2003. Enligt den hierarkiska ordningen i detta klassificeringssystem hade postorderhandeln (5261) tagit över e-handeln (52617, 52618, 52619).

### *E-handeln tar revansch*

Under 2003 ökade NetOnNets försäljning och vinst. I årsredovisningen för 2003 gick det att läsa hur 2003 skiljde sig från tidigare år:

Efter de tidigare årens uppstartsfas kan man säga att vi nu gjort vårt första år som ett mer etablerat företag. År 2003 var ett år då vi lärde oss mycket. Mest av allt har vi stärkts i tron om att vara offensiva och satsa på tillväxt. Förutsättningarna för att växa är gynnsamma, samtidigt gäller det att vi fortsätter att förbättra resultatet snabbare än försäljningen. I Sverige börjar vi bli ett känt företag och har en mycket stark position som det klart största e-handelsföretaget inom hemelektronik. (NetOnNet, 2004)

I ett pressmeddelande från NetOnNet meddelades att försäljningen under december 2003 hade ökat med 76% jämfört med december 2002 och att "Årets julhandel var ett genombrott för e-handeln" (NetOnNet, 2004d). Under det första kvartalet 2004 ökade NetOnNets försäljning med 78% i jämförelse med första kvartalet 2003 (NetOnNet, 2004f).

I årsredovisningen för 2003 fanns ett diagram som visade på hur många nya kunder som hade handlat under varje kvartal, samt hur stor del av försäljningen som tidigare värvade kunder stod för, så kallad återköpsandel.



**Figur 21 Nya kunder och återköpsandel. Källa: NetOnNet (2004).**

I NetOnNets årsredovisning för 2003 beskrevs att NetOnNet i huvudsak verkade "inom Hemelektronikmarknaden som kategoriseras in under detaljhandeln och sällanköpshandeln" (NetOnNet, 2004). Till skillnad från tidigare årsredovisningar gjordes också en sammanställning över vilka som var NetOnNets huvudsakliga konkurrenter. Konkurrenterna beskrevs utifrån tre kategorier; butikskedjor inom hemelektronik, e-handelsföretag inom hemelektronik samt varuhus och katalogföretag inom eller med e-handel. För respektive kategori beskrevs vilka som var konkurrenter på den svenska respektive tyska marknaden.

Butikskedjor inom hemelektronik beskrevs enligt följande på den svenska marknaden:

Hemelektronikbranschen domineras av butikskedjor, ofta belägna i externa köpcentra. Dessa aktörer har i stort sett samma profil och sortiment innefattande Audio, Video, Foto, Data, Telefoni och Vitvaror/Hushållsmaskiner. Som regel används pris som främsta konkurrensmedel... De fyra kedjor som dominerar den fysiska handeln i Sverige är [OnOff], Siba, El-Giganten och Power. (NetOnNet, 2004)

## E-handelsföretag inom hemelektronik beskrevs enligt följande:

Scandinavian Photo och Cyberphoto är primärt fokuserade på foto och kunder med foto som hobby och/eller yrke. De säljer också en del produkter inom Audio, Video och Data... Butikskedjor som dessutom bedriver handel över nätet är [OnOff], Siba och El-Giganten. Utöver detta finns ett antal företag som driver butikshandel kombinerat med e-handel samt ett antal renodlade e-handelsbutiker. NetOnNet bedömer att ingen av dessa aktörer har en betydande omsättning inom e-handel. (NetOnNet, 2004)

## Varuhus och katalogföretag inom eller med e-handel beskrevs enligt följande:

Clas Ohlson som idag i huvudsak är en butikskedja har en lång tradition som postorderföretag där e-handeln tar över allt större andel av deras postorder. Förutom bl a verktyg och hobbyprodukter säljer de tillbehör inom hemelektronik... Ellos och Haléns som är stora inom postorder av bl a kläder säljer också en del hemelektronik. E-handeln tar en allt större andel av deras order. (NetOnNet, 2004)

I februari 2004 meddelades att NetOnNet skulle ansöka om notering på Stockholmsbörsens O-lista (NetOnNet, 2004e). I samband med noteringen utarbetades ett noteringsprospekt (NetOnNet, 2004b). Handeln i NetOnNets aktie på Stockholmsbörsens O-lista inleddes den 25 maj 2004. Under sommaren 2004 närmade sig NetOnNets försäljning för rullande 12 månader 1 miljard kronor och aktien steg kraftigt efter noteringen.

Enligt en artikel i Dagens Industri med rubriken "NetOnNet växer så det knakar" (DI 2004-06-04) hade NetOnNets försäljning under maj månad ökat med 176 procent jämfört med året innan. Enligt NetOnNets vd, som hade intervjuats i artikeln, var det många nya kunder som tillkom, samtidigt som tidigare kunder hade återkommit. Han hade tillfrågats i artikeln om varför det gick så bra för NetOnNet och han angav två skäl:

Det ena är att internethandeln ökar på bred front inom hela detaljhandeln. Det andra är att det finns stor kännedom om [NetOnNets] huvudkoncept som är låga priser. Vi har blivit bättre och bättre på att nå ut med konkurrenskraftiga erbjudanden. (DI 2004-06-04)

Affärsvärlden hade i juni 2004 en artikel med rubriken "Dotcom-hype 2.0 – Internets guldgruvor" (Afv 2004-06-09) där det beskrevs att många företag med försäljning via internet nu gick med vinst:

Fyra år efter dotcom-kraschen reser sig den svenska internetbranschen ur askan. Allt fler bolag tjänar allt mer pengar. Men det är en jordnära och oglamourös comeback. (Afv 2004-06-09)

I artikeln hade ca 40 företag med internet som en viktig del av verksamheten kartlagts och 28 av företagen hade visat vinst under det senaste räkenskapsåret. Utsikterna verkade enligt artikeln goda för de övriga företagen. Bland de företag som omnämndes fanns bland annat Adlibris (böcker), Bokus (böcker), Cdon (bl.a. musik, film, spel), Datorbutik.com (datorprodukter), Discshop (dvd och tv-spel), Ginza (cd, film, spel), Inkclub (bläckpatroner, toner, fotopapper), Lensway (kontaktlinser) och NetOnNet.

För de flesta bolagen hade det enligt artikeln skett en vändning under 2003 och inledningen av 2004 hade visat på stark tillväxt. I artikeln beskrevs att det nu skedde en ny våg:

Att Internet är hett igen råder det ingen tvekan om. Huvudförklaringen till den andra internetvåg som nu gryr är att företagen faktiskt kan visa konkreta siffror på sista raden att det går att tjäna pengar på nätet. (Afv 2004-06-09)

Frågan om vinst som hade lyfts in i debatten fyra år tidigare hade nu uppfyllts av flera företag. I artikeln beskrevs också att antalet användare ökade:

Vad är då förklaringen till internetbranschens återkomst? Alla har hört berättelsen om hur de uppblåsta förväntningarna på internet sprack en gång för alla strax efter millennieskiftet. När nedgången inleddes 2000

försvann riskkapitalet, många affärsplaner kastades i papperskorgen och konkurserna och avvecklingarna avlöste varandra när värderingsspiralen vände nedåt. Några som däremot inte vände internet ryggen var användarna. Som medborgare i ett av de mest datoriserade länderna i världen hade svenska folket omfamnat internet med hull och hår långt före det att bubblan sprack. Och antalet internetanvändare har fortsatt att öka sedan dess. (*Afv* 2004-06-09)

I artikeln beskrevs hur internet nu var ett vardagsverktyg och att antalet svenskar med tillgång till internet hemma uppgick till 6,3 miljoner personer. Enligt artikeln var 3,4 miljoner svenskar uppkopplade en vanlig dag vid åttatiden på kvällen och de handlade via internet i ökande utsträckning. I artikeln pekades på hur detta hade skapat en ny konkurrenssituation för många av de tidigare etablerade bolagen.

I Dagens Industri gick det några dagar senare att läsa en artikel med rubriken "E-handeln tar revansch..." (*DI* 2004-06-12):

För en kanal som var uträknad redan innan den kommit i gång börjar e-handel nu nå den breda massan. 42 procent av internetanvändarna med fast uppkoppling har handlat på nätet det senaste halvåret. Både möbeljätten Ikea och klädkedjan H&M anpassar sig till kundernas nya nätvanor. (*DI* 2004-06-12)

I artikeln skildrades ett besök i NetOnNets lokaler i Borås:

Platsen är en lagerlokal i det gamla posthuset i Borås. Musiken dånar och paket med mobiltelefoner och digitalkameror packas och läggs på det rullande bandet. Vi är långt ifrån e-handelns gullgossar, som i slutet av 90-talet predikade om den nya ekonomin som satte alla gamla affärsregler ur spel. De detaljhandlare som inte hoppade på snart skulle vara ute ur leken, var budskapet. Sen kom kraschen. Det många e-handelsföretag föll på var att de hade underskattat svårigheten i det som dagens klarast lysande e-handelsstjärna i Sverige, [NetOnNet], lyckats med – nämligen en fungerande logistik. (*DI* 2004-06-12)

I artikeln angavs att en stor del av Sveriges befolkning nu handlade via internet. För medlemmarna i SPF hade andelen order som sked-



de via internet ökat kraftigt, där uppgången under 2003 hade varit 46 procent. Utvecklingen hade fortsatt under 2004 och enligt artikeln var uppgången så långt 33 procent under året. NetOnNets vd kommenterade i artikeln att ett trendbrott hade skett under hösten 2003 när NetOnNet hade en försäljningstillväxt med över 100 procent jämfört med föregående år. Han sa i artikeln också att:

Under de senaste fem åren har vi gått från första fasens e-handelsköp till ett förändrat beteende. (DI 2004-06-12)

I artikeln beskrevs också hur företag som Ikea och H&M ökade sina satsningar på e-handeln i kombination med butiker. Företag som NetOnNet gick åt andra hållet och etablerade fysiska butiker i kombination med försäljningen via internet. NetOnNets vd uttalade i artikeln att han ansåg att det var en missuppfattning att det var butikskedjorna som tog hand om handeln via internet:

Det har att göra med kannibaliseringseffekten. Varje gång Clas Ohlson öppnar en ny butik tar den försäljning från deras nätförsäljning. Och Siba och [OnOff] är uppbyggda för att skeppa varor till butiker. (DI 2004-06-12)

Pressansvarig på Siba, kommenterade i artikeln att Siba inte hade påverkats av e-handeln i någon större utsträckning. Hon trodde dock att e-handeln skulle få en allt större betydelse i framtiden. Vd för El-Giganten sa senare till TT att för hemelektronik fanns tillväxten i framtiden inom e-handeln och att en ökad satsning planerades:

Vi är kanske sent i gång, men räknar med att till hösten ha byggt upp logistik och organisation, för att kunna möta till exempel konkurrenten [NetOnNet]. (TT 2004-06-23)

I Dagens Nyheter gick det att läsa att det ljusnade för e-handeln. I artikeln beskrevs situationen några år tidigare:

Kring millennieskiftet var förväntningarna på den elektroniska handeln stora. Sedan gick boo.com, det beryktade e-handelsföretaget för kläder, i

konkurs och bubblan sprack. Att köpa grejer var hopplöst ute och finansiärerna skydde allt som hade med internet att göra som pesten. (DN 2004-06-12)

I artikeln konstaterades också att många hade "upptäckt att det kan vara billigare att köpa med hjälp av internet" (DN 2004-06-12). En forskare vid HUI bekräftade i artikeln att det skedde en uppgång och pekade bland annat ut att det gick "bra för traditionella postorderföretag som var försiktiga i början" (DN 2004-06-12).

I tidningen Supermarkets sammanställning av detaljhandeln som utkom sommaren 2004 angavs att postorderbranschen tog över e-handeln. Postorder och e-handel redovisades under benämningen distanshandel. I tidningen konstaterades att:

Den ökande konsumenthandeln på nätet domineras av de traditionella postorderföretagen. Men även ett och annat nytt dotcom-företag tar för sig. (Supermarket, 2004)

NetOnNet fanns i tidningen med på listan över "Tio stora postorderföretag 2003" och beskrevs enligt följande:

Den stora raketen under året [2003] var hemelektronikaktören NetOnNet som ökade försäljningen med över 67 procent. Företaget bildades 1999 bland många andra dotcom-bolag som sökte lyckan i form av handel via Internet. Till skillnad från de flesta överlevde man och mår idag bättre än någonsin. Omsättningen i detaljhandelsledet i Sverige var 522 miljoner kronor 2003. Man hade en vinst på 13 miljoner och man kliver stadigt uppåt på listan över de största distanshandelsföretagen. (Supermarket, 2004)

## **Nya roller**

Inför noteringen av NetOnNets aktie på Stockholmsbörsen O-lista gjordes en presentationsfilm med en intervju av NetOnNets vd. Han fick frågan hur det kom sig att NetOnNet startade och svarade:

Vi var frustrerade... Vi drev en distributionsrörelse här från Borås som hette ECD och vi sålde då TV-apparater, satellitprodukter och

videoapparater till kedjor som Siba, OnOff med flera. Och vi hade då ett antal egna varumärken, bland annat Skantic och Centrum, Arena med flera. Då var det så här att de här kedjorna de gjorde inte riktigt som vi ville och tyckte. Vi upplevde det väldigt svårt att bygga upp, dels varumärkena, men också vår position och bygga något långvarigt. Utan vi blev väl som en trader som man använde som man behagade. Så att då kände vi så här, att om vi skulle kunna hoppa över återförsäljarledet och sälja direkt till slutkund, då skulle vi ju dels kontrollera hur vi byggde upp företaget på ett helt annat sätt, men vi upptäckte också ganska snabbt att vi skulle kunna sälja till betydligt lägre priser och ändå har mer över på sista raden. Så att det var ju huvudskälet. (Stockholmsbörsen, 2004)

NetOnNet handlade nu produkter från omkring 140 leverantörer i tio länder. Fler än 400 000 kunder i Sverige och Tyskland hade handlat från NetOnNet sedan starten i mars 1999. I juli 2004 fanns en artikel i Dagens Industri om NetOnNet och egna varumärken. En forskare vid HUI, sa i artikeln att det skedde en maktförskjutning:

Logiken är densamma. Stora aktörer i alla branscher har starka incitament att fundera på egna varumärken. Det har skett en maktförskjutning med allt starkare detaljister. I och med att de har kontroll över konsumenten har de starka incitament att pressa inköspriserna. (DI 2004-07-07)

NetOnNets vd kommenterade i artikeln användningen av egna varumärken:

Anledningen till att vi vill öka andelen egna varumärken är att det ger bättre lönsamhet. Vi väljer bort produkter från mindre kända leverantörer, som inte har unika produkter. (DI 2004-07-07)

Den situation utifrån vilken starten av NetOnNet beskrevs upprepades nu. Villkoren för ECD som leverantör till butiks kedjorna formulerades nu i liknande villkor för hur NetOnNets leverantörer valdes ut.

## *Diskussion*

Katalogen och lagershoparna hade som sagt inneburit många nya alternativ för kunderna att söka produkter, beställa och få varorna levererade. Det förfarande som hade uppkommit i samband med julhandeln 2000 och som möjliggjordes av direktförsäljning från lagret på Getängsvägen (beställa via sajten, hämta i lagret) förbjöds efterhand i de nya lagershoparna.

NetOnNets reklamfilmer är exempel på intressering. De situationer som utspelades i filmerna kan ses som försök att bryta förbindelser och att intressera butikskunder genom att sätta sig emellan dem (kom till oss på nätet) och aktanter i konkurrerande nätverk (butiksförsäljare, prisgarantier, rabatter och lockvaror).

Reklamfilmerna kan också betraktas som ett inslag i klassificeringen av konkurrenter, vilken utgjorde utgångspunkt för differentieringen av NetOnNet; inte prisgarantier, inte rabattkonstruktioner, inte lockerbjudanden. I den första reklamfilmen som refererades i detta kapitel fanns också inslag av identifiering och konkurrenters ovilja till identifiering; "jämföra oss med butiker på nätet, det går ju inte".

En makro-aktör hade (åter)uppstått i inledningen av sommaren 2004. E-handeln hade tagit revansch genom formering av ett nytt nätverk. E-handelns talespersoner talade unisont om att det nu skedde förändring. Flera nätverk lades nu samman i denna mobilisering; som NetOnNet, Adlibris, Cdon, Datorbutiken.com, Discshop, Ginza, Inkclub, Lensway, Ellos, Haléns, Clas Ohlson, H&M och Ikea. En del av förklaringen som angavs var att antalet internetanvändare hade ökat. Att de nu mobiliserades i denna e-handelns revansch var dock resultatet av en mängd översättningar i vilka de också transformerades till e-handelskunder, av vilka några har skildrats i denna berättelse.

Det skedde nu en periodisering genom vilken två perioder urskiljdes som kunde läggas bredvid varandra och bilda ett mönster; fall och uppgång eller 1.0 och 2.0. Villkoret för denna periodise-

ring var lönsamhet. Det som förklarade e-handelns fall (1.0) angavs nu som förklaring till dess återkomst (2.0). De två perioderna kunde sammanlänkas eftersom det i båda fallen fanns e-handelsföretag (vilka det var skiljde sig dock åt i de två perioderna). I den första perioden var företagen olönsamma och i den andra lönsamma. Huruvida en sådan förändring gällde butikskedjor respektive postorderföretag framgick dock inte. Jag har i tidigare kapitel skildrat hur gränsen mellan postorder och e-handel alltmer luckrades upp, men e-handelns återkomst visade att denna gräns inte helt hade reducerats.

I inledningen av 2000 hade debatten i Dagens Industri handlat om huruvida framtidens e-handel skulle representeras av e-handelsföretag, postorderföretag, eller butiksföretag (följt av osäkerhet om e-handeln överhuvudtaget hade någon framtid). Svaret på frågan fyra år senare blev att e-handeln representerades av e-handelsföretag, postorderföretag och butiksföretag. E-handelsföretag kunde ha kataloger och försäljning i fysiska butiker, liksom postorderföretag och butiksföretag kunde ha försäljning via internet. E-handeln förmådde inrymma hybrider och hybrider förmådde inrymma e-handel.

Vad hade då hänt med alternativet *multikanaler*? Multikanaler skulle också inrymma hybrider. Varför betonades det nu till exempel att NetOnNet inte var ett multikanalföretag, utan att det var ett e-handelsföretag? Min tolkning är att multikanaler skulle inrymma även de konkurrenter från vilka NetOnNet skulle differentieras. Genom multikanaler skulle denna möjlighet till differentiering försvåras. Det var också orsaken, tror jag, till att min tidigare klassificering hade kolliderat med aktörernas. Min klassificering innebar att e-handel inte inrymde hybrider, medan multikanaler inrymde hybrider. Det visade sig istället att e-handeln kunde inrymma hybrider, medan multikanaler inrymde för många hybrider, åtminstone denna sommar 2004, när jag bestämde mig för att vända om.

Detta utvecklingsförlopp följde inte en linjär logik. E-handeln hade fått en ny chans och vad som nu framträdde var att ett försök

som misslyckats hade följts av ett försök som lyckats. Detta resultat kan, liksom det tidigare resultatet, bli föremål för omtolkning i ljuset av efterföljande händelser. I nästa kapitel förflyttas vi från sommaren 2004 till sommaren 2007, där jag undersöker denna konstruktion utifrån ett perspektiv förflyttat tre år framåt i tiden, en sorts hållbarhetstest.



## Kapitel 9 – Konstruktionens stabilitet

Sommaren 2007. När föregående kapitel slutade i juni 2004 hade e-handeln återkommit och tagit revansch. E-handeln var lönsam. Det hade uppkommit två perioder; fall (1.0) och uppgång (2.0). E-handeln representerades av butiksföretag, postorderföretag och e-handelsföretag. NetOnNet var såklart ett e-handelsföretag. I detta kapitel undersöker jag konstruktionens stabilitet från ett perspektiv tre år senare.

### *Postorder + e-handel = distanshandel*

Hur har det gått med e-handeln? Efter sommaren 2004 har det rapporterats om en ökad tillväxt för e-handeln. Med början våren 2005 har HUI givit ut rapporten *e-barometern*, som redovisar e-handels omfattning i Sverige. Rapporten redovisades tertiälvis under 2005–2006 och har därefter redovisats kvartalsvis. Till och med rapporten för det första kvartalet 2007 har tillväxten under varje tertiäl eller kvartal uppgått till mellan 28 och 36% jämfört med föregående år. Enligt den första rapporten uppgick handeln via internet till 6,8 miljarder kronor under 2004, vilket motsvarade 1,6% av den totala detaljhandeln (HUI, 2005). För 2005 redovisades en försäljning på 9 miljarder kronor, motsvarande 2,1% av den totala detaljhandeln (HUI, 2006b). För 2006 redovisades en försäljning på 11,8 miljarder kronor, motsvarande 2,5% av den totala detaljhandeln (HUI, 2007).

HUI gav i december 2006 ut rapporten *E-handel 2.0 – inte längre bara en bubblare* (HUI, 2006). I rapporten konstaterades att:

E-handeln ökar med 30 procent i år och mycket tyder nu på att e-handeln är en försäljningskanal att räkna med. Den andra vågens e-handel, e-handel 2.0, är här. (HUI, 2006)

De orsaker som angavs i rapporten till att e-handeln nu var att räkna med var den tekniska utvecklingen, att företag kunde lära av



tidigare erfarenheter, samt att konsumenterna blivit mer internet-mogna. Enligt rapporten är distanshandeln ett överordnat begrepp som innefattar såväl postorder som e-handel.

Den 23 november 2006 besökte jag *Distanshandelsdagen* på Åhaga i Borås. Arrangemanget hette tidigare Postorderdagen, men har bytt namn som en konsekvens av Svenska Postorderföreningens (SPF:s) namnbyte. SPF:s styrelse hade under våren 2006 beslutat om namnbyte till Svensk Distanshandel (SDH), 33 år efter bildandet av SPF. Namnbytet var också en symbol för att antalet order via internet vida överskred andra beställningssätt (som telefon och brev) bland föreningens medlemsföretag. Diskussionen hade pågått under flera år, men nu hade namnbytet skett. I det första informationsbladet från föreningen med det nya namnet framgick att föreningen hade "nytt namn & identitet" (SDH, 2006). Förändringen kommenterades av ordföranden i föreningen:

De olika försäljningskanalerna har genomgått en dramatisk förändring från post och telefon till internet. Under denna utveckling har SDH och dess medlemmar skapat en stabil grund att representera e-handeln i Sverige. (SDH, 2006)

I ledaren till informationsbladet uttryckte föreningens kanslichef en förhoppning om att namnbytet också innebar att "de nya e-handelsföretagen kommer att känna sig bekväma med att bli medlemmar i Svensk Distanshandel" (SDH, 2006).

Deltagarna fick vid ankomsten till Distanshandelsdagen en tematidning i form av en annons som varit bilaga i Svenska Dagbladet under hösten (Mediaplanet, 2006). I ledaren som skrivits av SDH:s kanslichef gick det att läsa att:

När internet gjorde sitt intåg år 2000 ansågs postorderbranschen hopplöst gammaldags med sina traditionella kataloger. De nya e-handelsföretagen spåddes däremot en lysande framtid. Redan åren 2001-2002 gick många av dessa i konkurs samtidigt som SPF-företagen ökade sin Internetandel successivt. I dagsläget har medlemmarna hela 58% av sin försäljning via nätet och då ingår renodlade internetföretag som NetOnNet och

zoovillage.com. Den nyligen genomförda namnändringen till Svensk Distanshandel, SDH, känns därmed helt naturlig. (Mediaplanet, 2006)

I tematidningen definierades distanshandel som ett samlingsnamn för all handel som sker på avstånd. Det finns olika medier och kanaler som används och de vanligaste är internet, postorder eller telefon. Distanshandeln i Sverige hade en lång historia:

Fröet till den svenska distanshandeln kan spåras till Finnspång kring slutet av 1800-talet. Då började en man vid namn Johan Fröberg sälja visitkort på postorder. Utan att veta det hade han där med [sic] satt en sten i rullning och skapat en bransch som cirka 125 år senare nu omsätter över 15 miljarder kronor. (Mediaplanet, 2006)

I tidningen berättades om att postorderindustrin hade börjat blomma upp i början av 1900-talet och mer och mer pengar användes då till att förbättra katalogerna. Bland de företag som startades fanns Clas Ohlson, som startade 1918. Under 1920-talet började postorderföretagen sälja allt exklusivare sortiment, vilket bidrog till att det urbana modet spreds på landsbygden. Efter kriget drabbades postorderföretagen av kris till följd av nya shoppingcentra utanför städerna. Först på 1980-talet skedde det en ny blomstringstid för postorderföretagen. H&M gav sig in i branschen genom köpet av Rowells. Under de senaste åren hade också e-handeln fått sitt genombrott:

Idag har e-handeln slagit igenom på bred front och vi handlar allt ifrån böcker och skivor till kläder och mat över Internet. Under bara det här året räknar man med att e-handeln ska växa med upp emot 32 procent. Men det betyder inte att postorderföretagen tappat mark. Snarare lever e-handeln och postorderföretagen sida vid sida och tillsammans omsätter man cirka 15 miljarder kronor. Utvecklingen visar också att dessa två försäljningskanaler allt mer flätas samman. Specialiserade e-handelsföretag kompletterar sin hemsida med tryckta kataloger och en stor del av de traditionella postorderföretagens försäljning sker via Internet. Så framtiden ser strålande ljus ut för all typ av handel på distans. (Mediaplanet, 2006)

450 människor hade samlats på Åhaga i Borås för att medverka vid Distanshandelsdagen. SDH:s ordförande inledde dagen med att hälsa alla välkomna. Han berättade att 58 procent av handeln bland föreningens medlemmar skedde via internet och att detta var en förklaring till föreningens namnbyte. Under det senaste året hade antalet medlemmar i föreningen ökat med ett tiotal företag. E-handelns ökning uppgick enligt ordföranden till mer än 30 procent årligen. Utvecklingen för detaljhandel med sällanköpsvaror beräknades enligt honom uppgå till 8 procent under året. Samtidigt var tillväxten för distanshandeln sämre.

Ordföranden berättade om att många butiks kedjor nu kompletterade med distanshandel och e-handel och exemplifierade med Stadium, Lindex och Apoteksbolaget. Han utstrålade dock optimism och förutspådde att distanshandeln gick en positiv framtid till mötes. Med undantag för en sista programpunkt som handlade om *Etik och värdegrund* ägnades programmet åt olika aspekter kring internet och e-handel under rubriker som *Från hästhandel till e-handel*, *Sökmotormarknadsföring*, *eBay*, *e-handel i Sverige och Europa* och *Current trends in e-Commerce*.

I den årliga sammanställningen av detaljhandeln i Market:magasin så har försäljningsutvecklingen i Sverige för flera av medlemsföretagen i SDH varit negativ under de senare åren (*Market:magasin*, 2007)<sup>89</sup>. I tidningen uppgavs att de 51 medlemmarna i SDH hade omsatt 7,6 miljarder kronor under 2006, vilket motsvarade en minskning med 3 procent jämfört med året innan. Enligt tidningen beräknades e-handeln samtidigt ha ökat med 32% (2,8 miljarder kronor) under 2006 jämfört med året innan. I en sammanställning av distanshandelsföretagens försäljning fanns Ellos överst på listan följt av NetOnNet och Cdon. Enligt tidningen skulle NetOnNet med största sannolikhet bli det försäljningsmässigt största distanshandelsföretaget i Sverige under 2007.

---

<sup>89</sup> Tidningen hette tidigare Supermarket. Uppgifter har också hämtats från *Supermarket* (2006).

## *Jakten på lönsamhet*

Under juni 2004 noterade NetOnNets aktiekurs den hittills högsta noteringen sedan aktien började handlas publikt. I delårsrapporten för januari-juni 2004 redovisade NetOnNet en fördubblad försäljning jämfört med året innan (NetOnNet, 2004c). Under hösten 2004 kom dock rapporter om att den tidigare kraftiga försäljningsökningen hade avtagit. I december 2004 skickades ett pressmeddelande ut om att NetOnNets styrelse hade frångått det tidigare målet om att vinsten skulle öka procentuellt mer än omsättningen (NetOnNet, 2004g). Skälet angavs vara att hemelektronikbranschen hade utvecklats sämre än förväntat under det fjärde kvartalet 2004.

NetOnNets försäljning för 2004 blev drygt en miljard kronor och resultatet för 2004 uppgick till 20,5 miljoner kronor före skatt jämfört med 13 miljoner kronor för 2003 (NetOnNet, 2005). Under det därpå följande förlängda räkenskapsåret januari 2005 – april 2006 hade vinsten vänts till förlust och NetOnNet redovisade ett negativt resultat före skatt med -10,8 miljoner kr (NetOnNet, 2006). Nettoförsäljningen uppgick under det förlängda räkenskapsåret till 1 662 Mkr. Enligt bokslutskommunikén för det därpå följande verksamhetsåret maj 2006 – april 2007 redovisade NetOnNet ett negativt resultat före skatt med -36,8 miljoner kr (NetOnNet, 2007). Försäljningen uppgick till 1 370 Mkr.

NetOnNet startade under 2006 försäljning via internet i Norge. Under våren 2007 avvecklades NetOnNets verksamhet i Tyskland och i bokslutskommunikén för verksamhetsåret 2006–2007 angavs att denna avveckling hade belastat resultatet med kostnader av engångskaraktär (NetOnNet, 2007). Efter avveckling av den tyska verksamheten har nya mål för NetOnNet angivits; att öppna minst två lagershopar per år, att öka omsättningen med minst 20% per år samt att nå en vinstmarginal före skatt på 5% till år 2010.

Under 2006 skedde en utökning av NetOnNets sortiment till att också omfatta hushållsprodukter. Detta produktområde hade som sagt lanserats redan sommaren 2000, men blev under 2006 återinfört med ett betydligt större antal produkter än tidigare. Förändringar

av sortimentet resulterade i att antalet produkter ökade från omkring 4 000 till omkring 8 000 produkter i sortimentet.

I NetOnNets årsredovisning för 2005/2006 gjordes en sammanställning över vilka som var konkurrenter och jämfört med de som hade beskrivits i tidigare årsredovisningar hade listan utökats markant (NetOnNet, 2006). Konkurrenterna klassificerades i kategorierna *Butikskedja*, *E-handelsföretag* respektive *Varuhus eller katalogföretag med eller inom e-handel* och huruvida de var konkurrenter i Sverige, Tyskland och/eller Norge. Åtta företag angavs på den svenska marknaden i kategorierna *Butikskedja* och *E-handelsföretag*: OnOff, Siba, El-Giganten, Expert, Euronics, Audio Video, Media Markt och Clas Ohlson. Fem företag angavs i kategorin *E-handelsföretag*: Scandinavian Photo, Cyberphoto, Dustin, Inwarehouse och Pixmania. I kategorin *Varuhus eller katalogföretag med eller inom e-handel* fanns två företag: Ellos och Haléns.

Siba, som varit en av de fyra företag som tidigare angivits som NetOnNets huvudsakliga konkurrenter har fått en särskild betydelse i förhållande till NetOnNet. Ägarna till Siba blev genom ett annat bolag, Waldir, under 2006 största enskilda aktieägare i NetOnNet med en aktieandel som i slutet av 2006 uppgick till omkring 20 procent. När de initiala köpen av aktieposter blev kända under sommaren 2006 spekulerades i media kring orsakerna till köpet. Efter ett möte under sommaren 2006 mellan NetOnNets vd och Sibas vd angavs i ett pressmeddelande från NetOnNet att aktieköpen var "att betrakta som en finansiell investering" (NetOnNet, 2006b).

Hösten 2006 framgick av ett pressmeddelande att El-Gigantens ambition var att bli störst i Sverige på e-handel inom 18 månader. Under det tredje kvartalet 2006 hade El-Gigantens försäljning via internet ökat med 341% jämfört med det tredje kvartalet året innan. Den ansvarige för internet i El-Gigantens koncernledning sa i en kommentar:

Sverige går mot samma trend som USA, där renodlade Internetbutiker har mycket svårt att konkurrera med aktörer som kan erbjuda konsumenterna både fysiska varuhus och Internetvaruhus. (El-Giganten, 2006)

Citatet ovan indikerar att en av de frågor som behandlats i tidigare kapitel långt ifrån hade avgjorts, det vill säga huruvida det är en fördel att kombinera försäljning via internet med försäljning i fysisk butik. Denna fråga är i högsta grad fortfarande levande. NetOnNets etablering av fler lagershopar (se kommande avsnitt) har i själva verket varit en av ingredienserna i den fortsatta debatten.

### *Ärenden i Marknadsdomstolen*

El-Giganten hade fram till sommaren 2004 varit en av NetOnNets huvudkombatanter och under de därpå följande åren blev striderna mellan NetOnNet och El-Giganten än mer påtagliga. Under sommaren 2004 angavs i ett pressmeddelande från El-Giganten att El-Giganten hade passerat OnOff och var marknadsledande inom hemelektronik i Sverige, vilket hade skett inom tio år efter att El-Gigantens första butiker etablerades på den svenska marknaden (El-Giganten, 2004).

Sedan slutet av 2005 har flera strider mellan hemelektronikföretag blivit ärenden hos Marknadsdomstolen. El-Giganten, som under sommaren 2004 utropades som marknadsledare i ett pressmeddelande från bolaget, har i denna roll varit inblandat i flera av de mål som så här långt har avgjorts av Marknadsdomstolen. Ett av målen inleddes med en stämningsansökan från NetOnNet mot El-Giganten som inlämnades till Marknadsdomstolen i slutet av 2005 (Marknadsdomstolen, 2005).

### **NetOnNets stämning mot El-Giganten**

I NetOnNets stämningsansökan yrkade NetOnNet på att Marknadsdomstolen skulle förbjuda El-Giganten att 1) annonsera varor som inte fanns i lager i tillräcklig omfattning, 2) att använda formuleringen "tillgångsgaranti" utan att villkoren tydligt framgick och 3) att använda påståenden som "Sveriges billigaste plasma-tv?" (Marknadsdomstolen, 2005).

Enligt stämningsansökan hade NetOnNet under lång tid bevakat El-Gigantens marknadsföring och hade utifrån denna bevakning hittat ett mönster med så kallade lockerbjudanden där tillgången inte mötte efterfrågan. Representanter för NetOnNet hade utifrån El-Gigantens annonser kontrollerat varornas tillgänglighet genom besök på hemsidan, i butiker eller genom telefonsamtal till El-Gigantens kundservice.

NetOnNets stämningsansökan följdes av pressmeddelanden från NetOnNet och El-Giganten som fick stor medial uppmärksamhet. NetOnNets vd och El-Gigantens vd medverkade också i en radiodebatt där frågan diskuterades (Studio Ett, 2005).

NetOnNets vd hävdade i radiodebatten att El-Giganten systematiskt bedrev annonsering med lockvaror. Enligt honom framgick det inte av annonserna att produkterna såldes i begränsat antal och att produkterna inte fanns tillgängliga när kunderna kom till butiken. Kunderna blev istället presenterade för ett annat alternativ i butiken.

El-Gigantens vd betraktade anklagelserna som allvarliga och tillbakavisade påståendena. Han hävdade att det framgick av annonserna i det fall som produkterna såldes i begränsat antal och att El-Giganten hade sålt hundratals och i vissa fall tusentals av de produkter som hade åberopats i NetOnNets anmälan. Han ansåg att NetOnNet skulle se till att ha rent framför egen dörr innan konkurrenterna anklagades och gav ett exempel från NetOnNets annonser. Han berättade att representanter för El-Giganten uppmärksammat att NetOnNet hade annonserat en produkt (Pioneer inspelningsbar DVD med hårddisk), men att denna produkt vid ett eller flera tillfällen under annonsperioden inte hade gått att köpa i NetOnNets butiker i Borås och Ullared.

NetOnNets vd svarade att uttalandet från El-Gigantens vd var ett försök att komma ifrån ämnet. Han betonade att NetOnNet var ett internetföretag, vilket El-Gigantens vd hade utelämnat i sitt påstående. Enligt NetOnNets vd hade den produkt som refererades funnits i lager under hela annonsperioden. Representanter från El-

Giganten hade enligt honom förmodligen stått och bevakat tillgången på denna produkt timma för timma i lagershopen och att de tillfällen som refererades möjligtvis var tid som uppstod mellan påfyllning av produkten. Han påpekade att uttalandet om att El-Giganten hade sålt hundratals till tusentals av de aktuella produkterna som angivits i anmälan snarast bekräftade att El-Giganten systematiskt använde lockvaror.

Enligt El-Gigantens vd hade ett arbete påbörjats för att bevisa inför Marknadsdomstolen att NetOnNets anklagelser var felaktiga. Av debatten framgick också att El-Giganten övervägde en stämningsansökan mot NetOnNet.

### **El-Gigantens stämning mot NetOnNet**

Omkring en månad efter att NetOnNets stämningsansökan mot El-Giganten lämnats in till Marknadsdomstolen lämnades en stämningsansökan från El-Giganten mot NetOnNet till Marknadsdomstolen (Marknadsdomstolen, 2006). El-Giganten yrkade att Marknadsdomstolen skulle förbjuda NetOnNet att använda sig av uttryck som "handla hos någon du kan lita på" (Marknadsdomstolen, 2006) respektive "Vi har inte bara lägre priser – vi har varorna i lager också" (Marknadsdomstolen, 2006). Enligt El-Gigantens stämningsansökan hade NetOnNet:

... systematiskt anklagat de traditionella hemelektronikvaruhusen för brister i deras marknadsföring i syfte att skapa positiv mediaexponering för NetOnNet och framställa de traditionella hemelektronikvaruhusen som dyra och inkompetenta. (Marknadsdomstolen, 2006)

I El-Gigantens stämningsansökan refererades till NetOnNets TV-reklamfilmer med den "misslyckade försäljaren":

NetOnNets marknadsföring bygger primärt på TV-reklamfilmer där tittarna får stifta bekantskap med det fiktiva hemelektronikvaruhuset "Big and Cheap" och den där anställde "misslyckade försäljaren". Reklamfilmerna har varierande innehåll men grundkonceptet är att



framställa traditionella hemelektronikvaruhus som dyra lurendrejare och dess anställda som inkompetenta och ointresserade av sina kunder... På den svenska hemelektronikmarknaden finns tre stora aktörer, El-Giganten, OnOff och Siba. Av NetOnNets marknadsföring framgår tydligt att Big and Cheap avser att utpeka de stora aktörerna på hemelektronikmarknaden. Eftersom El-Giganten är den största aktören på hemelektronikmarknaden ligger det nära till hands att uppfatta marknadsföringen som i första hand riktad mot El-Giganten. (Marknadsdomstolen, 2006)

El-Giganten refererade till tre av NetOnNets reklamfilmer. Enligt El-Giganten fanns det överensstämmelse mellan det som utspelas i en av reklamfilmerna och innehållet i den stämningsansökan som NetOnNet lämnat in mot El-Giganten till Marknadsdomstolen. Den första reklamfilm som refererades beskrevs i kapitel 8 (bara för att du är först in i butiken på första readagen, så innebär inte det att varan finns), vilken började sändas under 2003. Den andra och tredje reklamfilmen som refererades hade börjat sändas under 2005. I stämningsansökan angavs följande angående den första reklamfilmen:

I den påtalade marknadsföringen framställs traditionella hemelektronikvaruhus som att de systematiskt lurar kunder till butiken med lockvaror som inte finns i lager för att istället övertala kunderna att köpa dyrare varor... Såsom konstaterats... pekar reklamfilmen, i vart fall indirekt, ut El-Giganten som det angripna hemelektronikvaruhuset Big and Cheap. (Marknadsdomstolen, 2006)

Den andra och tredje reklamfilmen gav enligt El-Gigantens stämningsansökan intrycket av att det var billigare att handla hos NetOnNet än i traditionella hemelektronikvaruhus. I stämningsansökan refererades reklamfilmerna:

I den andra reklamfilmen utspelar sig följande scen... där försäljaren talar i mobiltelefon medan en större mängd kunder står och väntar utan betjäning i bakgrunden,  
"Försäljaren: - Det är klart att det är bekvämare att handla på nätet och få sina grejer hemkörda...

*Väntande kund:* - Ursäkta.

*Försäljaren:* - Suck, men jag menar kunderna vill ju ha min experthjälp...

*Väntande kund:* - Hallå!

*Försäljaren:* - Nej, mina kunder bryr sig inte om att det är lite dyrare i min butik. Det är jul nu! Det är kommers! Stålarne skall rulla! Ja. Så det så.

*Speaker:* - Jämför hos NetOnNet. En 15-tums vägg-TV för köpet endast 2 790 kr. Kom till oss på nätet. Netonnet.se". (Marknadsdomstolen, 2006)

Följande scen utspelar sig i den tredje reklamfilmen..., där försäljaren talar med en äldre kund i butiken

*"Försäljaren:* - Alltså, den har fjärrkontroll.

*Kund:* - Ja, det får man verkligen hoppas. Blir det inte billigare om jag köper den på nätet?

*Försäljaren:* - (Lågt) Kanske det, jag vet inte...

*Kund:* - Kanske, vad då?

*Försäljaren:* - Ja, om man använder mindre pengar så kan det ju tolkas som att det är billigare.

*Kund:* Ja, det vill man väl.

*Försäljaren, som håller upp en keps:* Inte om du vill ha den här, på köpet.

*Kund:* Äsch.". (Marknadsdomstolen, 2006)

El-Gigantens stämningsansökan riktade sig mot påståenden om priser som framfördes i de två filmerna:

Såväl El-Giganten som NetOnNet håller låga priser på hemelektronik. Det saknas helt belegg för att det generellt sett skulle vara billigare att handla en vara hos NetOnNet än hos ett traditionellt hemelektronikvaruhus, exempelvis El-Giganten. Tvärtom har det på hemsidan Prynportalen.se uppmärksammats att en tv-apparat har sålts för 2 000 kr mer hos NetOnNet än hos det traditionella hemelektronikvaruhuset Power... Därtill har El-Giganten under hösten 2005 salufört en 42 tums plasma-TV till ett pris om 9 990 kr, en prisnivå vilken ingen annan aktör, inklusive NetOnNet, har understigit vare sig före eller efter. (Marknadsdomstolen, 2006)

Enligt El-Gigantens stämningsansökan hade NetOnNet i en annons i kvällspress den 2 januari 2006 använt uttrycket "Vi har inte bara lägre priser – vi har varorna i lager också" (Marknadsdomstolen, 2006). Då annonsen publicerades i anslutning till den mediauppmärksamhet som följt NetOnNets stämningsansökan mot El-

Giganten var det enligt El-Giganten uppenbart att formuleringen syftade på El-Giganten. Enligt stämningsansökan saknades belägg för att NetOnNet hade lägre priser än El-Giganten och andra traditionella hemelektronikvaruhus och att detta påstående därför var ovederhäftigt och vilseledande.

### **Marknadsdomstolens avgöranden**

Den 28 mars 2007 meddelades domen i det första målet, NetOnNet mot El-Giganten (Marknadsdomstolen, 2007). Domslutet löd:

1. Marknadsdomstolen förbjuder [El-Giganten] vid vite av femhundra tusen (500 000) kr
  - a) att vid marknadsföring av hemelektronik, elektriska hushållsapparater eller andra liknande produkter använda formuleringen "tillgångsgaranti" eller någon annan formulering med väsentligen samma innehåll, om inte samtliga villkor för utnyttjandet av garantin tydligt anges i marknadsföringen samt
  - b) att i marknadsföring använda påståendet "Sveriges billigaste 42" plasma-TV?" eller andra påståenden med väsentligen samma innebörd, om så inte är fallet. (Marknadsdomstolen, 2007)

Marknadsdomstolen lämnade NetOnNets talan i övrigt utan bifall, vilket resulterade i att NetOnNet skulle ersätta El-Giganten med  $\frac{3}{4}$  av rättegångskostnaderna. NetOnNets undersökning hade omfattat 44 varor, varav 20 hade påtalats i målet. Marknadsdomstolen hade konstaterat att det hade funnits brister i tillgång för flera av de varor som hade påtalats, men att det inte kunde anses ha varit fråga om otillbörliga lockerbjudanden. Marknadsdomstolen hade inte heller funnit någon systematik i sådana erbjudanden.

När det gällde tillgångsgarantin betraktade Marknadsdomstolen denna som otillbörlig och vilseledande enligt Marknadsföringslagen (4 och 6 §§), då det inte framgick av villkoren att det i vissa fall krävdes handpenning. Marknadsdomstolen hade för den av El-Giganten annonserade 42" plasma-TV funnit att El-Giganten hade

givit visst stöd om att påståendet om priset var korrekt, men samtidigt hävdade Marknadsdomstolen att:

Den undersökning av konkurrenternas priser som har gjorts synes dock ha varit inskränkt till sökningar på Internet vilket rimligen inte kan omfatta samtliga handlare i Sverige. (Marknadsdomstolen, 2007)

Den 12 juni 2006 meddelades domen i målet El-Giganten mot NetOnNet (Marknadsdomstolen, 2007b). Domslutet löd:

1. Marknadsdomstolen förbjuder [NetOnNet] vid vite av femhundratusen (500 000) kr att vid marknadsföring av hemelektronik eller andra liknande produkter dels använda den i målet påtalade reklamfilmen avseende lockerbjudanden... eller väsentligen samma framställning, dels använda påståendet "Vi har inte bara lägre priser" eller andra påståenden som på väsentligen samma sätt ger intryck av att de produkter [NetOnNet] marknadsför genomgående är billigare än de produkter bolagets konkurrenter marknadsför, om så inte är fallet. (Marknadsdomstolen, 2007b)

Marknadsdomstolen lämnade El-Gigantens talan i övrigt utan bifall, vilket resulterade i att vardera parten skulle stå för sin rättegångskostnad. NetOnNet hade i sitt försvar hävdat att NetOnNets reklam genomgående hade syftat till att påvisa skillnader mellan traditionell handel och e-handel. Filmerna hade enligt NetOnNet inte varit en jämförelse mellan NetOnNet och något specifikt företag. I Marknadsdomstolens domskäl angavs följande:

[NetOnNet] har gjort gällande att avsikten med filmerna har varit att påvisa vissa företeelser som förekommer vid handel i traditionella butiker men inte vid näthandel. I filmerna görs således enligt [NetOnNets] uppfattning endast en jämförelse mellan nämnda försäljningsformer och inte mellan vissa specifika aktörer. Med hänsyn till att handlingen i filmerna ger intrycket att det är fråga om en större butik och då direkt hänvisning sker till [NetOnNet] och dess produkter torde dock genomsnittskonsumerten uppfatta reklamen som en jämförelse mellan de större aktörerna på marknaden och [NetOnNet]. (Marknadsdomstolen, 2007b)

Den första filmen, som handlade om lockerbjudanden, fick alltså inte längre användas, men Marknadsdomstolen behandlade också frågan om pris, vilken var aktuell i den andra och tredje reklamfilmen, samt i den i målet påtalade tidningsannonsern.

### *E-handeln och priserna*

När jag i förra kapitlet lämnade e-handeln efter att den hade tagit revansch sommaren 2004, så var det också en särskild fråga som inte fullt ut hade besvarats. Det gällde huruvida e-handeln kunde beskrivas utifrån egenskapen "lågt pris". I HUI:s undersökningar hösten 2000 så hade e-handeln lägre pris om fraktkostnader exkluderades (HUI, 2000). För hemelektronikprodukter hade e-handeln däremot inte haft lägre priser. I en av undersökningarna hade däremot NetOnNet haft lägst priser bland de butiker som undersöktes om fraktkostnaderna inkluderades (HUI, 2000b). Men hur var det med e-handeln och lägre priser? Går det att beskriva e-handel med egenskapen "lågt pris"?

I en rapport från HUI (2006) behandlades frågan om e-handel och priser. I rapporten refererades en undersökning som genomförts av Posten (Posten, 2006). Posten hade genom en enkätundersökning ställt frågor till svenska konsumenter om distanshandel. En av frågorna löd "Varför väljer du att köpa varor via distans istället för att köpa dem i butik?" (Posten, 2006:9) och flera alternativ kunde anges. Av de 74% som hade handlat på distans under det senaste året så var det vanligaste svaret att det var billigare (40%), följt av enklare (25%) och bekvämare (24%). I HUI:s rapport var tolkningen att "40 procent av de svarande anger det faktum att distanshandel är billigare som orsak till köp via Internet eller postorder" (HUI, 2006:20). Däremot hade som sagt 26% inte handlat via distans under det senaste året och 60% av de som hade handlat hade inte angivit svaret att det var billigare som anledning till varför de handlat (Posten, 2006).

I HUI:s rapport (2006) redovisades ett diagram över faktorer som var viktiga för framgångsrik e-handel, baserad på en enkätundersökning till e-handelsföretag. Bland de sju faktorer som redovisades var priset minst viktigt. De faktorer som enligt detta diagram hade angivits som viktigare var; företagets trovärdighet, hemsidan, snabba leveranser, bygga kundlojalitet, utbud och betalnings-säkerhet. Tolkningen i rapporten var att det berodde på "att ett lågt pris är en självklarhet och därför inte räcker som enda konkurrens-medel" (HUI, 2006:31).

Det gick inte att utifrån rapporterna från Posten (2006) och HUI (2006) att få ett svar på huruvida det var lägre priser på internet. Däremot har Marknadsdomstolen uttalat sig i frågan. Marknadsdomstolen belyste i ett av avgörandena frågan huruvida det var lägre priser på internet (Marknadsdomstolen, 2007b). Marknadsdomstolen angav följande om de två av NetOnNets reklamfilmer som hade handlat om priser:

Den andra reklamfilmen tar sikte på inköpsituationen i traditionell butik och den eventuella prisskillnaden mellan traditionella butiker och näthandlare... Att det normalt är billigare att handla på nätet än i traditionell butik följer redan av det faktum att omkostnaderna vid nätförsäljning är betydligt lägre. [NetOnNet] får således anses ha haft fog... för sitt påstående om prisskillnaden mellan de olika försäljningsformerna... Den tredje reklamfilmen tar sikte på prisskillnaden mellan traditionella butiker och näthandlare. Filmen ger, liksom den nyss berörda filmen, intrycket att varor i traditionella butiker generellt är dyrare än varor hos näthandlare. Som angivits ovan får [NetOnNet] anses ha haft fog för detta påstående. (Marknadsdomstolen, 2007b)

Marknadsdomstolen behandlade också tidningsannonserna och uttrycket "Vi har inte bara lägre priser – vi har varorna i lager också". Marknadsdomstolen biföll inte El-Gigantens talan när det gällde uttrycket "vi har varorna i lager också", men när det gällde den första delen av formuleringen angav Marknadsdomstolen följande:

Såvitt gäller påståendet "Vi har inte bara lägre priser" måste en genomsnittskonsumant uppfatta detta som att [NetOnNet] är generellt

billigare än sina konkurrenter oavsett försäljningsform. Som angivits ovan har [NetOnNet] haft fog för påståendet att det är billigare att handla på nätet än i traditionell butik. De prisjämförelser [NetOnNet] har åberopat ger dock inte stöd för att [NetOnNet] är billigare än samtliga konkurrenter. Påståendet är därför ovederhäftigt och vilseledande beträffande produkternas pris och därmed otillbörligt enligt 4, 6 och 8 a §§ MFL. (Marknadsdomstolen, 2007b)

I jämförelse med de prisundersökningar som HUI genomförde under hösten 2000 var resultatet nu alltså annorlunda. Enligt den första av undersökningarna var det inte lägre priser på internet än i "traditionella butiker" för hemelektronikprodukter oavsett om man inkluderade eller exkluderade fraktkostnader (HUI 2000). Enligt den andra undersökningen var det inte lägre priser på internet för hemelektronikprodukter om man inkluderade fraktkostnader, men däremot hade NetOnNet haft lägst priser bland de företag som undersöktes (HUI, 2000b). Enligt Marknadsdomstolen var det lägre pris på internet än i "traditionella" butiker. Däremot fanns det enligt Marknadsdomstolen inte stöd för att NetOnNet hade lägre priser.

Samma dag som domen meddelades läste jag också på El-Gigantens sajt att El-Gigantens priser på internet och i butikerna kunde vara olika. Efter att ha klickat på länken *Internetpris* gick det att läsa följande:

Är det skillnad på priserna? Ja, det kan det vara. Det är ingen hemlighet att det innebär betydligt lägre omkostnader att driva ett Internetvaruhus jämfört med ett fysiskt varuhus. (El-Giganten, 2007b)

Det verkade som de var överens. Såväl NetOnNet, El-Giganten som Marknadsdomstolen angav att priserna var lägre på internet och att förklaringen till detta helt enkelt var att kostnaderna var lägre. Trots att det tidigare hade funnits osäkerhet kring detta förhållande så var det en viktig pusselbit som nu föll på plats, eftersom det också fanns en förklaring till varför priserna var lägre.

När jag läste om priserna i Marknadsdomstolens avgörande kom jag att tänka på mitt besök i NetOnNets lagershop i Malmö ett halvår tidigare. I nästa avsnitt ska jag skildra detta besök.

## *Lagershopar*

Under 2006 inledde NetOnNet en lansering av fler lagershopar i Sverige. Den första etableringen skedde i Malmö, vilket blev den tredje lagershopen i Sverige efter Borås och Ullared och jag ska i detta avsnitt bjuda läsaren att följa med till öppnandet av lagershopen i Malmö i november 2006.

Fredagen den 3 november 2006 var det dags för premiär för NetOnNets lagershop i Malmö. Enligt pressmeddelandet uppgår lokal ytorna till 4 800 kvadratmeter, vilket är ungefär det dubbla jämfört med respektive lagershop i Borås och Ullared. I pressmeddelandet påpekades också att:

Lagershopens storlek kan jämföras med att stormarknader inom hemelektronik normalt har butiksytor på ca 1 200 – 1 500 kvm. (NetOnNet, 2006c)

På väg från Borås till Malmö stannade jag på en bensinstation och köpte ett exemplar av Sydsvenskan. I tidningen fanns en annons för NetOnNets lagershop med rubriken *Malmöpremiär idag! Hemelektronik direkt från lagerhyllan.*







**Figur 23** Kö utanför NetOnNets lagershop vid premiären i Malmö.

Dörrarna öppnades strax efter kl. 09.00 och omkring 60 personer stod då i kö. NetOnNets vd verkade ha klippt bandet, vilket jag inte såg eftersom det var många människor som stod utanför dörren. Jag hörde honom säga "välkomna in!" och människorna i kön började bege sig in i lokalerna. Samtidigt började fler och fler människor att ansluta. Inom kort var kön borta, men det kom hela tiden nya besökare som gick in i lagershopen.

När man väl var här gick det knappast att ta miste på att det var NetOnNets lagershop och lokalerna var väl skyltade utanför. Jag tog några bilder gick tillbaka till bilen för att lägga in kameran. På väg mot bilen såg jag tre personer utanför grindarna som delade ut lappar till besökarna. Jag gick fram för att be om att få ett exemplar. En av dem tittade lite nervöst på mig (han kanske trodde att jag var

en av NetOnNets anställda), men sträckte snart över lappar till mig också.

Jag fick två A4-sidor i min hand. Den ena lappen var märkt med El-Gigantens logotype och rubriken *Rabattkort*. Innebörden var att kunden fick rabatt med 100 kronor vid köp av varor för minst 500 kronor, vilket gällde samma dag i El-Gigantens butiker i Jägersro och Mobilia.

Den andra lappen var tryckt med El-Gigantens logotype med tillägget *Det är dumt att betala för mycket*<sup>90</sup>. Det fanns en tabell med rubriken *El-Giganten mot NetOnNet*. På lappen fanns en prisjämförelse mellan El-Giganten och NetOnNet. Jämförelsen gjordes med 13 av de produkter som fanns i NetOnNets annons i Sydsvenskan samma morgon och i de allra flesta fall redovisades ett lägre pris för El-Gigantens produkter.<sup>90</sup>

Trots erbjudandena från El-Giganten var mitt syfte ett annat den här dagen och det hade blivit dags för mig att besöka NetOnNets lagershop. Utanför lokalerna stod kundvagnar och en skylt förklarade varför man inte skulle glömma att ta med sig en sådan.

---

<sup>90</sup> Jämförelsen avsåg 14 produkter, men en DV-kamera förekom två gånger. För en bilstereo var såväl NetOnNets som El-Gigantens pris 1 499 kr. För tre av produkterna angavs olika produktbeteckningar i jämförelsen. Om det var samma varumärke och produktspecifikation för övriga produkter i jämförelsen framgick inte, men i dessa fall var El-Gigantens angivna priser lägre.



**Figur 24 Glöm inte kundvagnen!**

Jag gick in i lokalerna och även om jag sedan tidigare kände till att lokalerna var större än de andra lagershoparna jag tidigare hade varit i (Getängsvägen i Borås, Bockasjögatan i Borås och Ullared) slogs jag direkt av att lokalerna var så stora. Lokalerna var utformade in någon form av blandning mellan labyrint och prydliga rader, vilket gjorde att jag hade svårt att orientera mig.





Figur 25 Avdelning Bild & Ljud i NetOnNet lagershop.

Väggarna var av plåt, det var högt i tak och lagerhyllorna och det slitna golvet påminde om många av de lagerlokaler som jag tidigare har varit inne i. Det fanns markeringar i golvet som tydde på att det tidigare hade funnits någon annan verksamhet här, där linjer och nummer inte stämde överens med den nuvarande utformningen. I taket hängde stora blå skyltar. Det fanns skyltar med gångnummer och större skyltar med texter som *Prylar* eller *Förbrukning*. Runt om i lokalen fanns små stationer med en bildskärm, mus och tangentbord. Ovanför datorskärmarna fanns skyltar som angav hur kunden skulle handla och jämte datorskärmarna fanns pennor och anteckningslappar. På anteckningslapparna gavs en instruktion för att handla i lagershopen i fyra steg (se nedan) och tre kolumner för att fylla i produktbenämning, artikelnummer och lagerplats.



Figur 26 Sajten i lagershopen.

Mycket personal rörde sig runt i lokalen. De flesta hade ljusblåa pikétröjor med lång eller kort ärm. Det fanns också flera personer med vit skjorta. Jag kunde också räkna till fyra väktare, varav två bar vaktuniform och två bar kostym. Besökare strömmade till hela tiden och det var många som gick fram till personalen och frågade om hjälp. Många gick fram till en disk mitt i lokalen märkt med *Information*. Det fanns också mindre informationsdiskar utplacerade i lokalen. Jag såg också två bord där leverantörer demonstrerade sina produkter.

På en filmduk och på blå skyltar runt om i lokalerna beskrevs hur kunden skulle handla, vilket beskrevs i fyra steg:

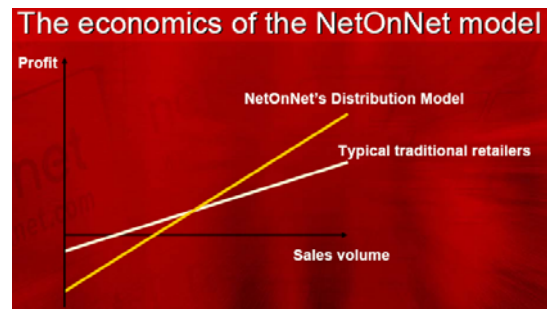
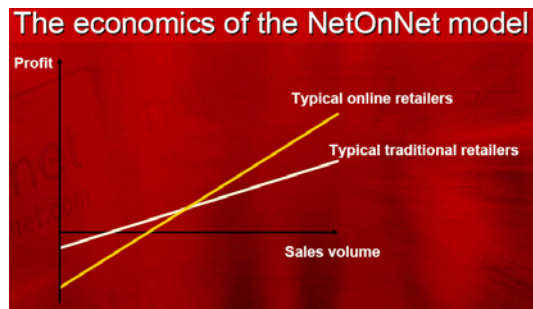
1. **Sök:** Sök upp produkten i datorn.
2. **Notera:** Skriv ner artikelnummer och lagerplats som du finner under lagerstatus.
3. **Hämta:** Hämta varan på sin lagerplats. En del produkter hämtas direkt i varuutlämningen efter att du betalat i kassan.
4. **Betala:** Betala i kassan. Vill du handla på avbetalning, kontakta informationen.

Pallställ stod uppställda längs med väggarna och mellan gångarna och hade fyra olika nivåer, där kunderna kunde plocka varor från de två nedersta pallraderna. Pallställen och alla hyllor var fyllda med mängder av kartonger och varor.

Även om jag inledningsvis hade haft svårt att orientera mig i lagershopen började jag efter hand förstå mer om hur det skulle gå till att handla. Flera kunder stod vid de uppkopplade datorerna, men det fanns också kunder som inte använde sajten i butiken. Kanske hade de i förväg sökt produkterna hemma vid datorn, eller så orienterade de sig i butiken med hjälp av skyltar eller genom att fråga någon av personalen i lagershopen.

Lagershopen i Malmö var den tredje lagershopen i Sverige och sommaren 2007 har lagershopar också öppnats i Göteborg och Stockholm. Det har också meddelats att nästa lagershop öppnar i Kalmar under hösten 2007. Etableringen av de nya lagershoparna har också inneburit en revidering av den modell som presenterades under våren 2000 om sambandet mellan försäljning och lönsamhet. I följande figur jämförs den tidigare och den nya modellen.





**Figur 27** The economics of the NetOnNet model (vänster 2004) och (höger 2006).  
**Källor:** NetOnNet (2004h), NetOnNet (2006e).

Vad var det då jag kom att tänka på när jag läste avgörandet från Marknadsdomstolen? Jag kom att tänka på parkeringsplatsen, lokalytorna, varulagren och de anställda. Jag kom att tänka på att för de produkter jag jämförde var det samma pris på hyllkanterna i lagershopen som fanns angiven på sajten. Parkeringsplatser, lokalytor, varulager och anställda fördes in i jämförelsen igen. Det verkar som det finns fler exempel på det.

I tidningen IT.Branschen gick det att läsa en artikel med rubriken *Nu överger e-handeln sin egen affärsidé* (IT.Branschen, 2007). Artikeln behandlade olika strategier bland e-handelsföretag och huruvida det var en fördel att kombinera internetförsäljning med fysiska butiker. I artikeln ställdes frågan till NetOnNets vd huruvida idén med e-handel föll när NetOnNet satsade på fysiska butiker. NetOnNets vd svarade i artikeln:

Vi var stolta över att vara först med hemelektronik på nätet. Nu är vi ännu stoltare över att göra internet fysiskt. Det är farligt att fastna i tesen att vår e-handel alltid måste vara renodlad. (IT.Branschen, 2007)

Enligt artikeln fanns det utöver NetOnNet fler exempel på företag som gjorde liknande satsningar:

Att på olika sätt ta steget ut i den fysiska världen – och därmed ta kunder från de traditionella retail-kedjorna – är dagens melodi bland flera e-handelsföretag. *Inwarehouse*, *Komplett*, *Datorbutiken.com*, *Webhallen* och *Misco* är några andra exempel. (IT.Branschen, 2007)



I artikeln behandlades fyra olika modeller för e-handelsföretag: lagerbutiker (som NetOnNet); hämtställen (som Komplet); showroom, konceptbutiker och upplevelsecenter (som Inwarehouse) samt renodlad e-handel (som Scandinavian Photo). En analytiker på HUI var ombedd att kommentera i artikeln:

Vi ser en klar trend att e-handelsföretag som erbjuder hemelektronik och traditionella retail-kedjor närmar sig varandra raskt. (*IT.Branschen, 2007*)

I artikeln ställdes en fråga mot bakgrund av NetOnNets nya lagershopar:

Men då är ju skillnaden inte så stor jämfört med en fysisk hemelektronik-kedja som parallellt erbjuder e-handel? (*IT.Branschen, 2007*)

NetOnNets vd svarade i artikeln:

Vi erbjuder samma låga pris i lagershopparna som i vår internetshop. Det gör inte de fysiska kedjorna. Deras butikspriser är högre. (*IT.Branschen, 2007*)

I artikeln ställdes också en fråga till NetOnNets vd om hur långt borta NetOnNet var från att bli en butikskedja. NetOnNets vd svarade i artikeln:

Det ska vi aldrig bli. Vi vill vara [NetOnNet]. De traditionella kedjorna har gårdagens vinnande koncept. Vi har framtidens. (*IT.Branschen, 2007*)

## ***Diskussion***

Med hjälp av en ny klassificering skedde nu nya försök att värva medlemmar till Svensk Distanshandel (SDH) och att mobilisera fler företag i representationen av såväl postorder som e-handel. Detta försök att mobilisera e-handelsföretagen skedde med hjälp av nytt namn & identitet. Ansträngningen inkluderade också en ny periodisering. Om försöket lyckas kan det också medföra konsekvenser för

den periodisering som skedde i inledningen av sommaren 2004. Perioderna (e-handel 1.0 respektive e-handel 2.0) sätts in i en längre kedja, distanshandel, vars startpunkt går att härleda till sent 1800-tal i Sverige.

Den nya klassificeringen översätter postorder och e-handel till en och samma form, vilket även binder samman det gamla och det nya. Förbindelsen mellan John Fröberg i Finspång 1879 och distanshandel 2007 är i själva verket ett resultat av en serie tidigare översättningar.<sup>91</sup> Den förbinder de så kallade agenterna i distanshandels barndom med andra aktanter: priskuranter, kataloger, brev, telefoner och internet. En ny aktör konstrueras med benämningen distanshandel som är grundad i en förbindelse mellan efterkravsaffärer, postorder och e-handel. Det medför en identifiering mellan John Fröberg och NetOnNet, som utgör ändpunkter på den förbindelse som sträcker sig från sent 1800-tal till tidigt 2000-tal.

NetOnNets stämning av El-Giganten kan ses som en ny form av intresseringsförsök, utfört genom att intervensera i El-Gigantens värvning av kunder. Till skillnad från de intresseringsförsök med hjälp av reklamfilmer som skildrades i föregående kapitel, men i likhet med tidigare strider om prisgaranti, var detta försök inriktat mot en specifik konkurrent. Det resulterade i en motanmälan från El-Giganten i vilken också de tidigare reklamfilmerna åberopades. Marknadsdomstolens prövning kom också att gälla huruvida det var fråga om (enligt formuleringen i avgörandet) jämförelse mellan traditionella butiker och näthandlare eller mellan NetOnNet och El-Giganten. Reklamfilmerna bedömdes på olika sätt i detta avseende.

I Marknadsdomstolens avgörande angavs det som ett faktum att e-handeln hade lägre priser eftersom kostnaderna var lägre. Det kan jämföras med antagandet i den ursprungliga problematisering med vilken min berättelse inleddes. De konflikter som däremellan omgärdat detta antagande verkade nu vara avslutade (det vill säga om

---

<sup>91</sup> AB John Fröberg (Fröbergs) säljer idag kundanpassade kontorsvaror (som skyltar, flaggor, visitkort, brevpapper och pennor med företagslogotype) via postorderkatalog och internet. Företaget är inte medlem i Svensk Distanshandel.

fraktkostnader skulle inkluderas i jämförelsen, vilka kostnader som uppstod vid e-handel i jämförelse med fysisk butik respektive inköpskostnaderna som beroende av inköpsvolymen och leverantörernas agerande). En sådan (temporär) stabilisering kan utgöra ett inslag i differentieringen av NetOnNets lagershoppar; "samma låga pris i lagershopparna som i vår internetshop".

Besöket i samband med premiären av NetOnNets lagershop i Malmö visade också ett intresseringsförsök, där representanter från El-Giganten intervenerade i NetOnNets värvning av kunder till lagershopen. Nya försök att värva kunder till NetOnNet åtföljdes av nya former av intressering för att förhindra det fortsatta nätverksbyggandet.

En del av de strider som beskrevs i tidigare kapitel har inte blivit avgjorda. Det gäller till exempel om det är en fördel att kombinera e-handel och "fysiska" butiker eller inte. Det finns flera butikskedjor (i form av fackhandelsbutiker, stormarknader eller varuhus beroende på vem som gör klassificeringen) utan e-handel; det finns också e-handelsföretag utan "fysisk" butik. När det gäller kombinationer är det snarare typ av kombination som diskuteras. Utöver kombinationer butikskedja+ e-handel (med sådana varianter som fackhandelsbutiker, stormarknader och varuhus) uppkommer nya kombinationer och klassificeringar: e-handel + showroom, e-handel + lagershoppar, e-handel + hämtbutiker. Närmande mellan e-handelsföretag och butikskedjor (som ett uttalande i detta kapitel gav uttryck för) verkar ske parallellt med nya försök till differentiering.

Hur stabil var konstruktionen tre år senare? E-handeln har blivit etablerad som en ny detaljhandelsform, som bevittnat av sådana uttryck som "idag har e-handeln slagit igenom på bred front" och "mycket tyder nu på att e-handeln är en försäljningskanal att räkna med". Den periodisering som skedde i inledningen av sommaren 2004 upprepades i samband med HUI:s rapport (HUI, 2006), som pratade om "andra vågen" eller "2.0". Den nya e-barometern som redovisat e-handelns omfattning har också givit stöd för den uppgång som angavs i inledningen av sommaren 2004.

Samtidigt som den nya kategorin distanshandel tillför e-handeln en annan tradition och historia, så kan det också medföra att e-handeln inte längre betraktas som en ny detaljhandelsform, utan som förändring av en tidigare detaljhandelsform. Att e-handeln uppstod som detaljhandelsform var ett resultat av att tillräckligt många företag översatte idéer om e-handel. Paradoxalt nog är ett hot mot e-handelns överlevnad som detaljhandelsform att idéer om e-handel översätts av så många företag att e-handel inte längre är tillräckligt särskiljande för att utgöra en detaljhandelsform; något som tidigare har skett med till exempel självbetjäningsbutiker.

Hur stabila är e-handelns lägre priser? I jämförelse med sommaren 2004 har denna egenskap stabiliserats, framförallt med hjälp av ett domstolsutlåtande. Enligt Marknadsdomstolens avgörande är de lägre priserna en följd av ett faktum att omkostnader vid försäljning via internet är betydligt lägre. Då Marknadsdomstolens avgöranden inte kan överklagas, så gäller detta uttalande åtminstone så länge inget nytt avgörande motsäger detta.

Ett villkor för den periodisering som skedde under sommaren 2004 var att e-handeln hade blivit lönsam (från att tidigare ha varit olönsam), eftersom e-handelsföretag redovisade vinst. NetOnNet var ett av de företag som angavs som exempel. Detta förhållande har tre år senare inte stabiliserats, utan det sker återkommande försök att återigen visa vinst.

NetOnNet beskrivs fortfarande som ett e-handelsföretag, men det är inte längre samma betoning på "renodlat e-handelsföretag". Lagershoparna utgör ett allt viktigare inslag i NetOnNets identitetskonstruktion och ett sätt att differentiera NetOnNet från "de andra" (inklusive e-handelsföretag inom hemelektronik). De nya inslagen i denna identitetskonstruktion ger vid hand att NetOnNets identitet inte kan betraktas som stabil, enhetlig och konstant, utan som flytande.



## Kapitel 10 – Flytande identitet

Syftet med denna fallstudie av etablering av ett företag som presenterar sig som en ny detaljhandelsform var att beskriva e-handels framväxt och därigenom bidra till förståelse om hur detaljhandeln förändras. I de sex föregående kapitlen har min studie redovisats i form av en historia. Hur kan man med utgångspunkt från min berättelse förstå hur detaljhandeln förändras? För att besvara min fråga kommer jag utöver de begrepp som jag använt i analysen också använda metaforen *flytande*. Mol & Law introducerade den först 1994 och sedan har den använts i flera fall för att beskriva flytande objekt, flytande tid och flytande rum (deLaet & Mol, 2000; Law & Mol, 2001; Law & Singleton, 2005). Begreppet flytande har också använts av Bauman (2000) för att beskriva vår samtid.

Jag kopplar detta begrepp till ett annat: företags identitet, och på så sätt bygger jag en metafor som jag benämner *flytande identitet*. Utifrån denna metafor beskrivs hur NetOnNet konstruerade en mångfald av föränderliga identiteter, men också försökte skapa enhetlighet och kontinuitet. Jag beskriver hur flytande identitet konstrueras med hjälp av begreppen differentiering, identifiering, översättning och klassificering.

### *Flytande former*

Jag beskrev i kapitel 2 hur flera forskare tidigare har påpekat att gränserna mellan olika detaljhandelsformer suddas ut allt mer (t.ex. McGoldrick, 2002). Min studie har visat att gränserna är flytande och att klassificering av detaljhandelsformer utgör ett viktigt inslag i förändringsprocessen. Den klassificeringsprocess som har skildrats var dock inte begränsat till den "nya" detaljhandelsformen (e-handeln), utan omfattade även tidigare detaljhandelsformer. Med utgångspunkt från NetOnNet kom klassificeringen att innefatta även postorder och "stormarknader inom hemelektronik". Denna

klassificeringsprocess skedde samtidigt med framväxten av den "nya" detaljhandelsformen.

Konstruktion av detaljhandelsformer medför också konstruktion av gränser mellan nya former och tidigare former. Skapande och upprätthållande av sådana gränser utgör en del av klassificeringsprocessen. Ett exempel på det var försöken att införa och reducera gränser mellan postorderhandel och e-handel, vilket var särskilt tydligt i debatten i Dagens Industri. Var det samma kategori eller två olika kategorier? Vad skulle inkluderas och vad skulle exkluderas? Förhandlingen avsåg hur gränser skulle dras (är postorder och e-handel olika saker och ska placeras i olika kategorier, eller är postorder och e-handel samma sak?). Villkoren för en sådan klassificering är inte givna på förhand utan de förhandlas genom klassificeringen. Vad som blir nytt, gammalt, pålitligt, lönsamt, traditionellt, modernt eller omodernt är resultat av förhandlingar i denna klassificering.

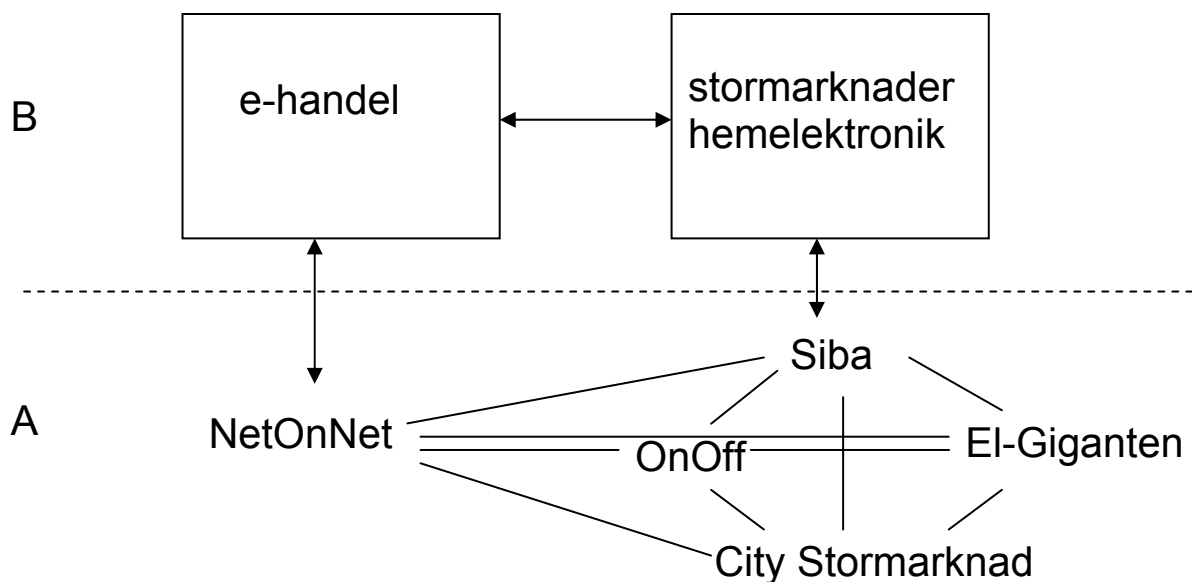
I det inlägg som inledde debatten i Dagens Industri behandlades e-handel synonymt med e-handelsföretag. Debatten ifrågasatte också aspekter förknippade med e-handelsföretag: riskkapital, internationell verksamhet, marknadsföring, att vara först, snabbhet och flexibilitet. I debatten kom andra aspekter att införas i diskussionen: logistik, kostnader, försäljningsvolym, tradition och erfarenhet.

Ett annat exempel på klassificering av detaljhandelsformer var placeringen av El-Giganten, Siba, OnOff och City Stormarknad i en specifik kategori: "stormarknader inom hemelektronik", som också tilldelades specifika egenskaper utifrån vilka differentiering av NetOnNet kunde ske. På ett liknande sätt skedde en klassificering av NetOnNet tillsammans med "andra e-handelsföretag" till en specifik kategori: "e-handelsföretag", vilka också tilldelades egenskaper.

Genom en sådan klassificering skedde identifiering av de element som placerades inom kategorin: El-Giganten, Siba, OnOff och City Stormarknad, samtidigt som differentiering skedde mot dem som placerades utanför kategorin. Därigenom kunde likheter och skill-

nader tydligare framträda. Kring denna klassificeringsprocess uppstod det förhandlingar gällande vad som skulle placeras i respektive kategori, utifrån vilka villkor och på vilket sätt denna kategori skulle beskrivas.

Det medförde att identitetskonstruktionen kunde ske gentemot en förenklad aktör och att eventuella skillnader mellan de fyra aktörerna kunde döljas. Genom en sådan klassificering skapades en större kategori och en förenkling av de aktörer som placerades i kategorin. Genom denna klassificering kunde det även ske en stabilisering av aktören: denne hade fått både vissa egenskaper och skillnadstecken. Nedanstående figur är en illustration av detta:



Figur 28 Klassificering av konkurrenter.

I situation A är det fyra konkurrensförhållanden som ska upprätthållas mellan NetOnNet och konkurrerande aktör-nätverk. Samtidigt ska en sådan situation ta hänsyn till den konkurrens som råder mellan övriga aktör-nätverk (Siba, OnOff, El-Giganten och City Stormmarknad). Övergång till situation B resulterar i att 1) konkurrensen mellan de fyra aktör-nätverken (Siba, OnOff, El-Giganten och City Stormmarknad) reduceras genom att de definieras som en sammanhållen aktör, 2) konkurrensen mellan NetOnNet och de fyra



konkurrenterna reduceras till konkurrens mellan e-handel och stormarknader inom hemelektronik. Därigenom förhandlas också samtidigt konstruktionen av "stormarknader inom hemelektronik".

Så länge situation B kan upprätthållas betyder det större frihetsgrader i vad som nu också kan tillskrivas de två olika aktörerna: e-handel respektive "stormarknader inom hemelektronik" avseende priser, kostnader, marknadsföring och framtidsutsikter. Denna konstruktionsprocess inkluderade också försök att stabilisera "den andre" där differentiering kunde ske utifrån en förenkling av den andre. Denna situation kunde upprätthållas så länge 1) de fyra konkurrerande aktör-nätverken agerade i enlighet med klassificeringen, det vill säga att klassificeringen inte ifrågasattes; 2) de fyra konkurrerande aktör-nätverken inte gjorde anspråk på att tillhöra en annan kategori än den som tilldelades dem; 3) NetOnNet inte inkluderades i kategorin "stormarknader inom hemelektronik".

Ett ytterligare exempel på flytande detaljhandelsformer är distanshandel. Distanshandel kan ses som ett exempel på att såväl "gamla" som "nya" detaljhandelsformer kan inkluderas. Genom skapandet av en kategori "distanshandel" skedde en överbyggnad av en tidigare (postorderhandel) och en ny (e-handel), vilket betydde att såväl tidigare som ny praktik kunde inrymmas. Postorderhandel har till exempel tidigare lyckats inrymma förändringar i praktik (som agenter, brevorder och telefon). Beroende på klassificering kan förändringen också framstå som mer eller mindre dramatisk. Att betrakta postorderhandel och e-handel separat resulterar i att förändringsförloppet framstår som mer dramatiskt än om de skildras som variationer av distanshandel. Jag betraktar det inte som att detaljhandelsformer når någon slutlig form, eftersom tidigare detaljhandelsformer också blir föremål för nya klassificeringar i framväxten av nya detaljhandelsformer.

I likhet med vad som skildras i det dialektiska perspektivet har min berättelse innehållit inslag av konflikter mellan detaljhandelsformer, liksom bevis på att nya detaljhandelsformer översätter praktik från tidigare detaljhandelsformer. I det dialektiska perspek-

tivet skildras processen som en föregående konflikt mellan två detaljhandelsformer (tes och antites) vilken resulterar i en ny detaljhandelsform (syntes). Jag betraktar med utgångspunkt från min studie konflikterna som simultana. När det gäller e-handels framväxt har jag inte kunnat identifiera några "föregående" konflikter, men väl konflikter vid framväxten av e-handeln. Att döma av de många försök till differentiering som skildrades i det avslutande kapitlet ser jag det inte heller som en process som leder från två detaljhandelsformer till en, utan en process som leder från många till flera.

Hur kan man tolka studiens resultat inom ramen för studier av samtida förändring av detaljhandelsformer? Den visar att om detaljhandelsformer klassificeras på förhand kommer viktiga aspekter av förändringsprocessen att undgå analys. Definitioner skiljer sig åt mellan personer, länder och tidpunkter (Brown, 1987), vilket betyder att detaljhandelsformer konstrueras och rekonstrueras ständigt.

### *Flytande egenskaper*

Ett uppstående av en ny detaljhandelsform betyder att det har konstruerats likheter mellan olika företags praktik och en samtidig skillnad mellan dessa och annan praktik. Vad som utgör grund för sådana likheter eller skillnader är en öppen lista som inte kan bestämmas på förhand. Vanliga exempel är dock prisnivå, sortiment, service, lokalisering, försäljningssätt eller butiksstorlek.

Flera av de egenskaper som används i teorier om hur detaljhandelsformer förändras har varit framträdande i denna berättelse: pris, sortiment och försäljningssätt. Samtidigt som sortiment och försäljningssätt varierat har det också genomgående funnits inslag av konflikter kring pris. Detta illustrerar svårigheten att på förhand bestämma egenskaper för en specifik detaljhandelsform. En annan egenskap, vars förändring kom att få betydelse, var olönsam respektive lönsam, vilket också utgjorde en viktig aspekt i den periodisering som skedde i inledningen av sommaren 2004.

Ett centralt antagande i NetOnNets prospekt var att kostnaderna var lägre vid försäljning via internet jämfört med försäljning i fysisk butik. Detta berodde på att en del kostnader som var förenade med försäljning i fysisk butik inte uppkom vid e-handel. Exempel på sådana kostnader var lagerhållning, butikslokaler och personal. Kunderna skulle kunna erbjudas lägre priser vid e-handel. Samtidigt angavs i prospektet att lägre priser och varubredd var "främsta konkurrensparameter" för stormarknader inom hemelektronik. I prospektet indikerades också att konkurrenterna kunde ha en fördel eftersom de hade större inköpsvolym och etablerade varumärken och därigenom inte skulle ha lika stora kostnader i de fall som de också etablerade e-handel. Om lågt pris hade varit en "ledig" egenskap så hade det sannolikt inte föranlett någon påtaglig kontrovers, men eftersom konkurrerande detaljhandelsformer också "gjorde anspråk på" lågt pris kom denna kontrovers att bli intensiv och långdragen.

En del av förklaringen till att konflikter kring pris blev så påtagliga kan också vara att tidiga mätningar och jämförelser av försäljning via internet respektive försäljning i fysisk butik ofta inriktades på pris. I anslutning till det fall jag har studerat har inte motsvarande omfattning av undersökningar gjorts utifrån frågor som till exempel "hur breda är sortimenten på internet jämfört med i fysisk butik?". I min berättelse har jag skildrat flera av de kontroverser som uppkom kring lågt pris. I McNairs (1958) skildring av *wheel of retailing* värvades kunder med hjälp av låga priser som möjliggjordes av innovationen. Jag betraktar detta som ett (temporärt) resultat av förändringsprocessen och konflikter kring låga priser. Ett inslag i försöken att uppnå lägre priser var att värva tillräckligt många kunder för att i kraft av ökade volymer kunna erbjuda lägre priser.

Huruvida e-handeln var lönsam eller inte kom att få stor betydelse. Egenskapen "lönsam" är i likhet med andra egenskaper inte universellt bestämd. Uttrycket "företaget är lönsamt" kan åtminstone ha följande innebörd: 1) att företaget redovisar vinst och inte förlust, 2) att vinsten i förhållande till företagets eget kapital (eller före-

tagets totala kapital) överskrider någon annan referenspunkt med vilket det jämförs (uttrycket för detta är vanligen räntabilitet på eget kapital eller räntabilitet på totalt kapital), 3) att vinsten i förhållande till företagets omsättning (rörelsemarginalen) överskrider någon annan referenspunkt med vilket det jämförs (till exempel en konkurrents rörelsemarginal). Även om begreppet lönsamhet i den ekonomiska litteraturen vanligen refererar till betydelse 2, så har betydelse 1 och 3 varit de vanligast förekommande i det fall som här studerats. Denna egenskap blev särskilt betydande sommaren 2004, eftersom förändringen av den egenskap utifrån vilken e-handelns tidigare fall beskrevs (olönsam) var förklaringen till den nya periodisering som skedde. Genom denna periodisering uppstod en dåtid (e-handeln var olönsam) och en nutid (e-handeln var lönsam).

### *Flytande perioder*

I min berättelse skildras förändringsprocessen som bestående av återkommande aktiviteter, vilka varken följer ett linjärt eller cykliskt mönster. Förändringsförloppet kan här ses som återkommande inslag av översättning och klassificering, förutsatta eller följda av nya periodiseringar. De perioder, faser och steg som utgör element i flera av de mönster som beskrivs i de etablerade teorierna om detaljhandelsförändring åberopades också genomgående i denna historia. Genom förändringsförloppet skedde försök till uppdelning i perioder och sammanlänkningar av perioder. Periodisering skedde såväl prospektivt som retrospektivt. Exempel på sådana är "tillbakagång", "tillväxt" och "mognad". Periodiseringen i dess enklaste form är att införa en gräns i tid, genom vilken det uppstår två perioder vilka separeras av ett enskilt villkor, vilket medför en differentiering av dessa bägge perioder, där detta enskilda villkor inte uppfylls (period A) respektive uppfylls (period B). Samtidigt som en sådan periodisering innebär en differentiering i tid, så medför den också en identifiering mellan de två perioderna eftersom detta villkor binder dem samman. Var för sig blir de två perioderna

meningslösa, men att lägga dem samman gör att de två perioderna kan förstås i förhållande till varandra.

I debatten i Dagens Industri skedde en periodisering av e-handeln prospektivt genom en separation av nutid och framtid. Genom denna periodisering återopades också omväxlande huruvida nuet och det förgångna hade betydelse för denna framtid. Det uppkom också en strid kring vilka grunderna för denna periodisering var. Exempel på sådana villkor var: tillväxt, lönsamhet, snabbhet, stabilitet och flexibilitet.

En annan sådan periodisering byggdes i debatten i Dagens Industri kring postorderhandel och e-handel. Läsarna fick veta att e-handel var postorder i modern form. En sådan periodisering resulterade i såväl en identifiering över tid (e-handel och postorder har något gemensamt), men också en differentiering (e-handel var en modern form av postorder, med den implicita innebörden att postorder var en omodern form av e-handel).

Den periodisering som skedde i juni 2004 skedde retrospektivt, genom att periodiseringen av nutid (2.0, revansch, återkomst) skiljdes åt från en dåtid (1.0, krasch, sotdöd). Denna retrospektiva periodisering blev särskilt effektiv då kriteriet för denna indelning var baserad på villkor som formades i den period som föregick den senare; "olönsam" blev "lönsam".

Andra exempel på periodiseringar var uppdelningen i NetOnNets årsredovisning, i vilken etablerade periodiseringar (i form av år) återopades. Denna periodisering skedde i form av en uppdelning i en första fas, uppstartfas 1999-2002, genom vilken en brytpunkt infördes och kriteriet för denna indelning var vinst. Viktiga inslag i periodiseringen var att ta hjälp av institutionaliserade periodiseringar; som år, kvartal eller månader, vilket möjliggjorde jämförelser över tid. Periodiseringen var också ett sätt att bryta med historien, att "starta om".

Eftersom NetOnNets vd också agerade talesperson för e-handeln, överfördes NetOnNets periodiseringar också till att gälla e-handeln, vilken genom detta uttalande placerades i en annan fas, en ny upp-

gångsfas. I juni 2004 förekom liknande periodiseringar av e-handeln i de tidningsartiklar som refererades i kapitel 8. Inbegripna i denna periodisering var representanter för e-handelsföretag, representanter för SPF och en forskare vid HUI, vilka på olika sätt angav att det var fråga om en ny period, en uppgångsfas. Genom att flera sådana utsagor lades samman och det inte framkom något som motsade denna periodisering hade en kollektiv klassificering skett och en ny period införts.

Inkludering av postorderhandel och e-handel i distanshandel kan också resultera i en ny periodisering. Istället för att e-handels "startpunkt" sätts till slutet av 1900-talet så betyder det att den förflyttas ytterligare drygt 100 år tillbaks i tiden, genom sammanlänkningen med postorderhandelns tidigare periodiseringar. De faser som till exempel indikeras av *retail life cycle* kan då bli föremål för revidering med utgångspunkt från den nya klassificeringen. Upphovspersonerna till teorin menade att innovatörerna var svåra att identifiera i det första stadiet. Sammanlänkningen av e-handel och postorder i distanshandel kan resultera i att innovatören eller innovatörerna retrospektivt kan spåras till slutet av 1800-talet. Det medför i så fall nya problem med att identifiera stadierna. Befinner sig distanshandeln då i innovationsfas, tillväxt, mognad eller nedgång? Faserna blir som sagt föremål för förhandling i kommande retrospektiva periodiseringar.

Förändringsförloppet i *wheel of retailing* betyder att en detaljhandelsform passerar de tre stegen i en specifik ordningsföljd och att i slutet av detta förlopp uppkommer nästa detaljhandelsform som passerar de olika stegen genom ett liknande förlopp. Eftersom detta linjära förlopp sker upprepat bildar det i sin tur ett cykliskt mönster. Jag ser förändringsförloppet som samtidigt, vilket innebär att uppfinnandet av "gamla detaljhandelsformer" sker i samband med framväxten av "nya detaljhandelsformer" och att det därför sker ömsesidig inblandning i de olika förloppen. I McNairs (1958) beskrivning av förloppet avslutades med att ett nytt förlopp påbörjades. Han illustrerade med att den nya detaljhandelsformen gled in

under det paraply som den tidigare detaljhandelsformen hade övergivit. Med lån av McNairs paraplymetafor kan resultatet av det förändringsförlopp som här har skildrats också beskrivas som ett nytt paraply som fällts upp (distanshandel) för att inrymma såväl en tidigare detaljhandelsform (postorder) som en ny (e-handel).

### *Konstruktion av flytande identitet*

Att nätverket utökades och förbindelser förändrades medförde förändringar i NetOnNets identitet. Nya identiteter formades genom konstruktion av likheter och skillnader och utgångspunkter för likheter och skillnader varierade i tid och rum. NetOnNets identitet konstruerades genom en mångfald av identiteter, som var föränderliga, men som också åstadkom kontinuitet i tid och rum. Begreppet flytande identitet antyder att identiteter konstrueras och rekonstrueras kontinuerligt. Identiteter kännetecknas därigenom av mångfald och föränderlighet i tid och rum. Identitetskonstruktionen sker dock också genom försök att upprätthålla enhetlighet och kontinuitet i tid och rum.

Identitetskonstruktionen växlade över tid och beroende på sammanhang. I vissa situationer framhölls att NetOnNet var ett hemelektronikföretag, men i andra situationer framhölls att NetOnNet inte var som andra hemelektronikföretag. I vissa situationer framhölls att NetOnNet var ett e-handelsföretag, men i andra situationer framhölls att NetOnNet inte var som andra e-handelsföretag. Ett exempel på hur detta betonades olika i olika situationer var bildandet av Svenska E-handelsföreningen när det samtidigt pågick försök att visa hur NetOnNet inte var som andra e-handelsföretag.

Hur konstrueras en flytande identitet? Den konstrueras genom en balansgång mellan identifiering och differentiering. Identifiering innebär att identiteten konstrueras genom likhet med något annat eller med samma enhet i en annan tidpunkt, medan differentiering innebär att identiteten konstrueras genom kontraster och negationer. Identifiering och differentiering sker inte som strikt uppdelade

processer, utan samspelar i identitetskonstruktionen med hjälp av översättning och klassificering. Översättningen medför en ständig transformation, medan klassificering betyder att gränser införs, vilket också är ett sätt att förhindra transformation. Trots att översättning och klassificering i flera avseenden kan ses som motsatta (som borttagande eller införande av gränser), så kan identifiering och differentiering utgöra resultat av såväl översättning som klassificering.

Differentiering innebär att identiteten konstrueras utifrån skillnader. Vad något är definieras utifrån vad det inte är. Utgångspunkter för differentiering kan variera över tid. Såväl Salzer (1994) som Strannegård & Friberg (2001) visade hur identitetskonstruktion skedde genom negationer och kontraster. NetOnNets identitet konstruerades genom sådan differentiering: inte som stormarknader inom hemelektronik, inte som andra e-handelsföretag, inte som postorderföretag. Vad som utgjorde utgångspunkt för denna differentiering varierade också i tid och sammanhang. Denna differentiering skedde också genom en samtidig konstruktion av det med vilket NetOnNet skulle differentieras från.

Identifiering innebär att identiteten konstrueras utifrån likheter och liksom i fallet med differentiering så varierade också utgångspunkten för denna identifiering över tid. Ett exempel på en sådan identifiering var att NetOnNet beskrevs som "Boxmans motsvarighet inom radio/tv-branschen". Ett exempel på identifiering från prospekten var att NetOnNet skulle presenteras "som ett mer traditionellt Elektronikvaruhus". Detta kom också till uttryck genom att företaget inledningsvis enbart skulle erbjuda produkter som gick att köpa i butiker. Andra försök att skapa likhet var anmälningarna till KO genom vilken e-handel skulle jämföras med butikskedjor. En särskild form av identifiering är identifiering över tid, det vill säga försök att upprätthålla kontinuitet i identitetskonstruktionen. Detta betyder till exempel att trots att identiteten är föränderlig så görs försök att upprätthålla kontinuitet; NetOnNet är inte samma som tidigare (differentiering), men ändå samma (identifiering).



På vilket sätt är då identitetskonstruktionen en balansgång mellan identifiering och differentiering? En fullständig differentiering, genom vilken något (en idé, ett koncept, en produkt, ett varumärke, ett företag, en detaljhandelsform) görs åtskild från allt annat betyder att det inte kan kommuniceras eller förstås. Differentiering sker med hjälp av en samtidig identifiering av det med vilket detta något ska differentieras. En fullständig identifiering genom vilket något (en idé, ett koncept, en produkt, ett varumärke, ett företag, en detaljhandelsform) fullt ut kan identifieras med något annat betyder att det blir samma sak, att det förlorar sin egen identitet. Identifiering kräver en samtidig differentiering för att det ska kunna vara ett "något" respektive "något annat". Identiteter konstrueras på så vis genom en balansgång mellan identifiering och differentiering.

Vad som i en specifik tid och ett specifikt rum kunde vara utgångspunkt för differentiering kunde vara utgångspunkt för identifiering i annan tid och andra rum. Återkommande i denna historia skedde denna identitetskonstruktion utifrån "stormarknader inom hemelektronik" respektive "andra e-handelsföretag" och var baserad på såväl identifiering som differentiering. Genomgående betonades hur viktigt det var att NetOnNet inte skulle bli som "alla andra" och dessa andra var omväxlande "stormarknader inom hemelektronik" eller "andra e-handelsföretag". Genom denna identitetskonstruktion skedde också en samtida konstruktion av "de andra": "stormarknader inom hemelektronik" respektive "andra e-handelsföretag".

Samverkan mellan differentiering och identifiering i identitetskonstruktionen blir särskilt tydlig när den betraktas över tid. Det betyder att det sker differentiering över tid (det är inte samma som innan), men att också något bibehålls vilket möjliggör identifiering över tid (det är ändå samma som innan). Identitetskonstruktionen genom identifiering och differentiering möjliggörs genom växling mellan översättning och klassificering. Jag kommer först att beskriva översättningens roll och därefter klassificeringens roll. Därefter kommer jag att beskriva hur översättning och klassificering kan

samspela i denna identitetskonstruktion och hur de, trots att de utgör varandras motsats i flera avseenden, paradoxalt nog kan leda till samma resultat.

Genomgående i denna beskrivna översättningsprocess förhandlades identiteter mellan aktanter i nätverket, men genom att nätverket utökades förhandlades också identiteten för hela aktörnätverket. Allt eftersom nätverket utökades kännetecknades denna identitet allt mer av mångfald. I denna pågående identitetskonstruktion spelade också klassificering en viktig roll.

Genom klassificering kunde "den andre" konstrueras, genom att sätta gränser för "den andre" och tilldela egenskaper. Ett element av en sådan klassificering är objektifiering (Bowker & Star, 1999), genom vilken det som klassificeras fås att framstå som ett objekt med stabila egenskaper. Detta möjliggör också identifiering och differentiering utifrån en (temporär) stabilisering.

Så långt kan översättning och klassificering betraktas som varandras motsatser. Översättning betyder att det sker en ständig transformation och blandning av olika praktiker; gränserna suddas ut. Klassificering medför försök att hindra transformation och blandning genom att införa gränser, dela upp, dela in och renodla. Hur kan då dessa processer samspela? Med utgångspunkt från Callons (1986) översättningsmodell ska jag beskriva hur detta är möjligt.

Klassificeringens roll i problematisering är att identifiera kategorier i tid, rum och innehåll och att införa gränser. Klassificering är därigenom ett sätt att reducera komplexitet, skapa tydlighet och åtskillnad. Ett exempel från denna studie är hur den inledande problematiseringen innebar en översättning av hemelektronikmarknaden och internet och hur denna översättning också föregicks av en samtidig klassificering av hemelektronikmarknaden: leverantörer, detaljister, slutkunder, fackhandel, stormarknader. I denna översättning skedde också en rollfördelning dem emellan, vilket resulterade i en ny klassificering. I detta avseende utgjorde också periodiseringen ett viktigt inslag, eftersom denna översättning skedde

utifrån en uppdelning i dåtid, nutid och framtid, i vilka de olika rollerna förändrades.

Klassificeringens roll i intressering kan ses som försök att tilldela egenskaper till de aktör-nätverk från vilket avskiljande av aktanter ska ske. Exempel på detta är att tilldela kategorin "stormarknader inom hemelektronik" specifika egenskaper; som släpa hem varor, otrevligt bemötande, högre priser och lockvaror. Det betyder att differentiering kan ske gentemot denna klassificering, som tillåter reduktion av antalet alternativ och försök att göra andra alternativ mindre intressanta.

Klassificeringens roll i värvning är att skapa gränser för vad som ska ingå och inte ingå i nätverket. Här sker klassificeringen huvudsakligen genom sortering av vad som inkluderas och exkluderas. Sådana gränser kan förhandlas och förändras efterhand. Värvningen utgörs av förhandlingar mellan aktanter och genom klassificering kan aktanterna delas upp och delas in. Ett exempel på detta är hur de två kategorierna internetanvändare och kunder löpande påkallade nya klassificeringar utifrån den förhandling som skedde: besökare, medlemmar, kunder, internetkunder, lagshopkunder.

Klassificeringens roll i mobilisering är att stänga gränser, objektivifiera och stabilisera. Utifrån en sådan stabilisering kan mobilisering ske genom att utgå från alternativ som är "helt olika". Därigenom förstärks förbindelserna mellan de aktanter som ingår i nätverket. Klassificering användes för att transformera aktanterna till siffror och tabeller genom vilka de kunde representeras.

Hur samspelar då översättning och klassificering i identitetskonstruktionen? Översättning innebär att det som sprids också transformeras. Genom översättning formas hybrider som kombinerar olika idéer och praktik. Om översättningsprocessen fortgår medför det att gränser reduceras och att olika praktik blandas samman. Det betyder att samtidigt som översättning skapar skillnader, så skapas också likheter genom reduktion av skillnader. Klassificeringen går bland annat ut på att införa gränser för denna transformation så att praktikerna inte ska blandas samman. Klassi-

ficeringen kan resultera i att det införs gränser i tid, rum och innehåll. Klassificering skapar även likheter (mellan de som placeras i samma kategori) och skillnader (mellan de som placeras i kategorin och de som placeras utanför kategorin).

Hur förhåller sig studiens resultat till tidigare studier inom aktör-nätverksansatsen? I denna studie har jag skildrat återkommande försök att skapa likheter och skillnader. Callon m.fl. (2002) beskrev denna process för varor och Cochoy har i flera studier (bland annat Cochoy, 2004) visat denna dubbla process av att få kunder att välja varor i butiken. I denna berättelse har inslag av en sådan process skildrats när det också gäller försök att påverka av vem varorna ska handlas och på vilket sätt de ska handlas. Inom aktör-nätverksansatsen har ofta vikten av *stabila förbindelser* betonats för att aktör-nätverk ska kunna upprätthållas över tid, att elementen hålls på plats och att förbindelserna mellan elementen är stabila. Senare studier inom aktör-nätverksansatsen har dock visat att nätverk kan vara mer löst sammansatta, att element är utbytbara och att förbindelser kan brytas utan att nätverket fallerar (de Laet & Mol, 2000; Law & Mol, 2001). Min berättelse kan ses som ett exempel på hur stabilisering av aktör-nätverket kan ske genom att förbindelserna och aktanterna är mer löst sammansatta.

Den mångfald som detaljhandeln uppvisar erbjuder många möjligheter för vidareutveckling av aktör-nätverksansatsen. Omvänt har ansatsen stor potential att berika den fortsatta forskningen om detaljhandeln, vilken ständigt ställs inför nya utmaningar med hänsyn till detaljhandelns inflytande i vår flytande samtid.



## Appendix – Studiens genomförande

Under januari–april 2001 genomförde jag tillsammans med min handledare professor Anders Edström och min doktorandkollega Sara Hjelm intervjuer med NetOnNets grundare, nyckelpersoner, leverantörer och samarbetspartners. Den första intervjun genomfördes med NetOnNets vd som sedan vidarebefordrade kontakter till andra personer. Vi var också närvarande vid företagets bolagsstämma i april 2001. Baserat på intervjuerna skrev vi en artikel (Edström m.fl., 2001) som diskuterades vid möte med företagets ledning. I början av 2002 genomfördes fler intervjuer med andra personer som var anställda på företaget och som arbetade på avdelningarna IT, kundtjänst, marknad, logistik och inköp. Utöver intervjuerna samlade jag också dokument i form av tidningsartiklar, pressmeddelanden, årsredovisningar och rapporter. Jag deltog också vid föreläsningar och seminarium där representanter för NetOnNet eller medlemmar i Svenska Postorderföreningen var närvarande.

Det material som jag hade samlat tidigare kompletterades senare med sökning av fler tidningsartiklar, dokument och rapporter och intervjuer när arbetet med materialet så krävde. En mer omfattande insamling av tidningsartiklar genomfördes under hösten 2004. Jag har också genomfört en ytterligare intervju samt fått tillgång till transkriptioner från senare intervjuer med NetOnNets vd genomförda av professor Anders Edström. Jag har också samlat in kompletterande material från Statistiska Centralbyrån, Konsumentverket och Marknadsdomstolen. Under hösten 2006 genomfördes också fler observationer, vars material har använts i kapitel 9.

Olika alternativ för analys har övervägts och jag fann aktörnätverksansatsen särskilt användbar, i kombination med ett framväxande intresse av att rapportera studien i form av en historia. Valet av ansats skedde efter att huvuddelen av datainsamlingen hade genomförts och har använts för analys av materialet, samt i

konstruktionen av den historia genom vilken studien avrapporteras. I december 2004 läste jag nämligen den då nyss utkomna boken *Den där marknaden: Om utbyten, normer och bilder* (Helgesson m.fl., 2004) och jag kunde relatera mitt fall till flera av de studier som fanns beskrivna i boken. Genom litteraturstudier och forskarkurser kom aktör-nätverksansatsen att få betydelse för hur min analys därefter kom att utvecklas. En särskilt viktig inspirationskälla för analysen av min studie har varit Kjellberg (2001).

Olika datakällor delas ibland in i primärkällor eller sekundärkällor baserat på avstånd till källan, där en sådan indelning ofta resulterar i att intervjuer är en form av primärkällor och tidningsartiklar utgör sekundärkällor. Jag har inte gjort någon sådan distinktion. Referenser mellan olika sådana datakällor kan ske helt utan inbördes rangordning. Det vill säga en person kan i en intervjusituation referera till en tidningsartikel, en tidningsartikel kan referera till en intervju som har skett, en rapport kan hänvisa till en tidningsartikel och en tidningsartikel kan referera till en rapport och så vidare. Däremot har jag, i den mån det varit möjligt, följt upp sådana referenser till andra källor.

De data som har genererats genom de olika insamlingsteknikerna har antingen varit i form av texter eller har genom översättningar omvandlats till text, som sedan utgjort underlag för analys. Dessa texter har jag sedan använt för att sätta ihop och konstruera berättelsen med hjälp av mina teoretiska och metodologiska utgångspunkter. Så här kan man kort beskriva mitt tillvägagångssätt:

Intervju ⇒ Inspelning/Anteckningar ⇒ Transkribering ⇒ Text

Dokument ⇒ Text

Observation ⇒ Inspelningar/Anteckningar/Foto/Artefakter ⇒ Text

## ***Intervjuer***

Enligt Czarniawska (2004b) representerar intervjuer inget annat än vad människor svarar på frågor som man ställer och utgör inget

fönster mot verkligheten utan är en del av denna verklighet. Berättelser som framkommer i intervju svaren kan enligt henne användas på två huvudsakliga sätt: genom att forskaren skapar en egen berättelse utifrån intervjun eller att forskaren analyserar dem som berättelser. Den förstnämnda varianten, vilken är den jag har använt, betyder att intervjuer på så sätt inte skiljer sig från berättelser som skapas utifrån andra källor, som fältanteckningar, dokument eller observationer.

Intervjuer har genomförts vid olika tidpunkter. De första intervjuerna ägde som sagt rum under våren 2001. Dessa intervjuer var framförallt inriktade på hur NetOnNet startades, olika personers bakgrund och de första två åren i företagets verksamhet. Intervjuer skedde med NetOnNets ledning och anställda, samt med ledning och anställda i andra företag med vilka NetOnNet samarbetade.

En andra intervjugenomgång ägde rum i inledningen av 2002 med anställda på NetOnNet. Dessa intervjuer var mer specifikt inriktade på olika områden i bolagets verksamhet: logistik, marknadsföring, IT eller kundtjänst. Intervjuerna genomfördes av antingen Sara Hjelm och mig eller Anders Edström. Därefter har intervjuer skett mer sporadiskt. Jag har intervjuat NetOnNets vd under hösten 2003 och jag har också haft tillgång till material från intervjuer av NetOnNets vd genomförda av professor Anders Edström som har varit av "uppföljande" karaktär. Jag har också genomfört en intervju med kanslichefen på Svenska Postorderföreningen under hösten 2005. På nästa sida redovisas en förteckning över de intervjuer som genomförts, angivna i kronologisk ordning.



Företag	Befattning	Datum	Intervjuad av
NetOnNet	vd och grundare	2001-01-24	Anders Edström (AE), Sara Hjelm (SH) och Johan Hagberg (JH)
NetOnNet	produktchef och grundare	2001-02-21	AE,SH,JH
NetOnNet	produktchef Sverige och grundare	2001-02-21	AE,SH,JH
NetOnNet	ekonomichef	2001-02-28	SH,JH
NetOnNet	projektledare web & service	2001-02-28	SH,JH
NetOnNet	chef IT & support	2001-03-02	SH,JH
NetOnNet	marknadschef	2001-03-02	SH,JH
Jiicomp / Sigma e-handel	vd	2001-03-27	AE,SH,JH
Posten Sverige, Borås City	säljare	2001-03-27	SH,JH
Philips Sverige	manager	2001-04-09	SH,JH
Sony Sverige AB	vd	2001-04-09	SH,JH
NetOnNet	vd och grundare	2001-04-12	AE,SH,JH
NetOnNet	styrelseordförande	2001-04-25	AE,SH,JH
NetOnNet	produktassistent	2002-01-10	SH,JH
NetOnNet	marknadskoordinator	2002-01-10	SH,JH
NetOnNet	logistikansvarig	2002-01-10	SH,JH
NetOnNet	kundtjänst	2002-01-17	AE
NetOnNet	lagershop	2002-01-17	AE
NetOnNet	it-utvecklare	2002-01-17	AE
NetOnNet	vd och grundare	2003-10-28	JH
NetOnNet	vd och grundare	2004-06-30	AE
Svenska Postorderföreningen	kanslichef	2005-10-11	JH
NetOnNet	vd och grundare	2006-07-20	AE

**Figur 29 Genomförda intervjuer.**

Huvuddelen av intervjuerna har spelats in på bandspelare och därefter transkriberats. Samtidigt har anteckningar förts vid intervju-tillfället. Vid några tillfällen har inspelning på bandspelare inte varit

möjlig eller lämplig, beroende på att den intervjuade önskat att bandupptagning inte skulle ske. Vid dessa tillfällen har endast anteckningar förts. Jag har då också haft tillgång från anteckningar som förts av Sara Hjelm.

## *Dokument*

De etablerade teorierna om detaljhandelsförändring har oftast antagit att observatören utgår från en annan tid och rum än det fenomen som studeras. Detta gäller också flertalet av de fallstudier som jag har refererat. Händelser analyseras utifrån senare händelser och observatören har därigenom en annan utgångspunkt i tid än de aktörer vars handlingar denne studerar. Kjellberg (2001) använde sig av ett annat tillvägagångssätt, som är kännetecknande för aktör-nätverksansatsen. Det innebär att man närmar sig aktörerna genom att förflytta sig till den tid i vilken händelser utspelas, utan att ha tillgång till framtida effekter. Enligt Savitt (1989) är dock detta ett problem. Savitt kritiserade många studier av amerikansk detaljhandel som förlitar sig på sekundärkällor i form av journalistiska dokument, eftersom dessa tar upp det som är intressant vid den aktuella tidpunkten och att de också är förenade med "bias".

Utifrån en ambition att förstå förändring är det lämpligt att rikta uppmärksamhet mot det som är intressant vid den aktuella tidpunkten. Min åsikt skiljer sig från Savitts, eftersom valet är mellan samtidig bias och framtidens efterrationaliseringar. Det är alltså en fördel att källorna tar upp det som är intressant vid den aktuella tidpunkten, men det är också intressant att studera hur händelser efterrationaliseras i ljuset av följande händelser. I flera avseenden har denna förflyttning i tid inte krävts, eftersom studien har pågått parallellt med den konstruktion som undersökts, vilket inneburit att jag som observatör inte har haft tillgång till framtida effekter. Däremot har detta varit en särskilt viktig aspekt i rekonstruktionen av de händelser som utspelades innan min studie påbörjades. Här har

journalistiska dokument därför varit särskilt intressanta att inkludera.

I studien har flera olika typer av dokument använts. Först och främst har jag använt material från NetOnNet: investeringsprospekt, årsredovisningar, delårsrapporter, försäljningsrapporter, pressmeddelanden och brev. Dessa dokument utgör en betydande del i den konstruktionsprocess som jag undersökt. En för mig lycklig omständighet är att dokumentproduktionen har varit mycket omfattande. Jag har inte belägg för att den skulle vara mer omfattande i detta fall än andra, men några särskilda aspekter i det aktuella fallet tyder på det. Att bolaget tidigt sökte riskkapital innebar att så kallade investeringsprospekt tidigt utformades och innehåller mycket information om bolaget i ett tidigt skede. En annan aspekt är den flitiga användningen av pressmeddelanden och kontakter med media. Det fanns tidigt ett stort intresse i media och detta var också ett sätt att nå ut, vilket inneburit att dokument producerats löpande. Att NetOnNet tidigt noterades på Nya Marknaden medförde också en omfattande produktion av dokument som på olika sätt skulle beskriva bolaget för investerare.

Jag har också i stor utsträckning använt mig av tidningsartiklar. Under studiens gång har jag samlat på mig tidningsartiklar där NetOnNet på olika sätt förekommit i texten. Efter sommaren 2004 genomförde jag också en mer systematisk insamling av tidningsartiklar med hjälp av databasen Affärsdata, som innehåller artiklar från affärspress i form av dagstidningar och veckotidningar, men också pressmeddelanden. Sökningar har gjorts på "NetOnNet", men också på kombinationer av sökord som "e-handel", "internet", "handel" och "postorder". Jag har också använt mig av databaserna Mediarkivet och Presstext. Tidningsartiklarna har använts för att kunna belysa olika händelser utifrån fler perspektiv.

En omständighet som särskilt talat för att använda tidningsartiklar har varit att de har spelat en viktig roll i konstruktionen. Jag menar inte att media speglar händelserna, utan att media har varit aktivt deltagande i denna konstruktion och på olika sätt påverkat

händelseutvecklingen. Medverkan i tidningar har varit ett "instrument" för NetOnNet och många andra företag att få uppmärksamhet. Framväxten av e-handeln har också omgärdats av ett stort medialt intresse, framförallt under åren 1999–2000.

Tidningsartiklarna har valts ut om de refererats till av intervjupersoner, dokument och dylikt som undersöks eller att artiklarna i sig har refererat till intervjupersoner eller dokument. Ett exempel är att jag i tidningsartiklar från slutet av 1990-talet hittade mängder av företag som skulle kunna ha påverkat starten av NetOnNet på olika sätt, men jag refererar till dem bara om dessa refererats till vid intervjuer eller i dokument från NetOnNet (t.ex. prospekt). De som intervjuats nämnde att starten av Boxman påverkade starten av NetOnNet vilket gjorde att jag också gick vidare och beskrev Boxman.

En tredje form av dokument är rapporter som pekas ut eller refereras i NetOnNets pressmeddelanden eller som refererar till NetOnNet. Sådana rapporter har författats av till exempel Konkurrensverket eller Handels Utredningsinstitut och behandlat leveransvägran, prisjämförelser eller liknande. Spårningen till den här typen av dokument har skett genom att de inkluderas i nätverksbyggnad, till exempel genom pressmeddelanden eller i uttalanden i tidningsartiklar. I de fall det har varit möjligt har jag skaffat rapporten för att läsa vad som står i den.

En fjärde form av dokument är från offentliga organisationer där NetOnNet på olika sätt medverkat, till exempel Konsumentombudsmannen och Marknadsdomstolen. Liksom i fallet med rapporter så är det olika händelser som refereras i diskussioner eller som innehåller spår av tidigare händelser som på olika sätt refereras. Det kan handla om anmälningar från NetOnNet mot andra företag eller från andra företag mot NetOnNet. Dokument från Konsumentombudsmannen innehåller såväl anmälningar som myndighetens korrespondens med olika företag.

## *Observationer*

I viss utsträckning har också observationer använts. En form av observation har varit lyssnade på föredrag som hållits av NetOnNets vd. Denna form av fältmaterial har jag funnit särskilt intressant eftersom det finns ett större inslag av ingående förklaringar och utförliga resonemang jämfört med de intervjuer som jag har genomfört. Detta beror möjligen på att den som talar helt utgår från sin egen agenda och med ambitionen att fånga publiken. Motsvarande nackdel är att det är svårare att ställa uppföljande frågor än vid ett intervjutillfälle. Föredrag, liksom intervjuer, är muntliga utsagor som kan bli något helt annat i skrift. Det som framstår som ringa övertygande eller entusiasmerande i ett föredrag kan i text vara oerhört kraftfullt eller tvärtom.<sup>92</sup>

Jag har också genomfört observationer vid köp på [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se), samt vid öppningen av NetOnNets lagershop i Malmö under hösten 2006. Dokumentationen på plats skedde genom noteringar i anteckningsblock och fotografier, samt insamling av texter och andra artefakter. Därefter skedde en sammanställning av observationen i skriftlig form med hjälp av dessa anteckningar och fotografier. Distanshandelsdagen under hösten 2006 dokumenterade jag genom anteckningar, inspelning av föredrag, samt insamling av texter.

## *Avrapportering*

Datainsamlingen har genererat en omfattande mängd material och analys av dessa data har skett kontinuerligt under arbetets gång, genom att följa aktanterna. Aktör-nätverksansatsen och dess metodologiska innebörd har varit vägledande i detta arbete. Analysen har utvecklats genom ett kontinuerligt växelspel mellan växande

---

<sup>92</sup> Detta har Göran Hägg (2001) exemplifierat med Abraham Lincolns Gettysburgtal 1863. Vid talets framförande hade åskådarna på plats varit mindre förtjusta, i den mån de ens hade uppfattat vad som sagts under det korta talet. Men när talet återgavs i skriftlig form i tidningar blev det oerhört kraftfullt.

teori och vidare empiri, som av Charles Peirce kallades för abduktion (Alvesson & Sköldbberg, 1994).

Min studie avrapporteras i form av en historia, vilket ger möjligheter till förflyttningar i tid, beskrivning av parallella skeenden och sammanknytning av händelser. Enligt Czarniawska (2004b) innehåller varje historia tre huvudelement: krönika, mimesis och intrig. Krönikan avser vad som händer och skapar en förbindelse mellan olika händelser genom att etablera en tidsföljd. Mimesis avser hur platser, aktanter och handlingar representeras i berättelsen, skapandet av en bild för läsaren och dramaturgin i berättelsen. Intrig är medlet varigenom händelser inryms i en meningsfull helhet och utgör historiens teori. Samma händelser kan arrangeras utifrån olika intriger eller teorier, som ger de specifika händelserna olika betydelse (Czarniawska, 2004b).

Det som jag har gjort i konstruktionen av denna historia, kan betraktas som en väg mellan den stora mängd textfragment (i form av transkriberade intervjuer, pressmeddelande, årsredovisningar och tidningsartiklar) som utgör underlag för berättelsen och den kraftigt stiliserade och kompakta berättelse som *wheel of retailing* är ett exempel på. Att återge samtliga texter som ligger till grund för berättelsen hade troligtvis gjort den fullständigt oläslig och resulterat i en avhandling på flera tusen sidor. Att reducera historien till en kort och kompakt berättelse hade troligtvis inneburit en så kraftig reduktion att de poänger jag avser att uppnå med texten helt skulle försvinna. Denna historia är min konstruktion och de som medverkar i denna historia skulle förmodligen konstruera den annorlunda, utifrån andra mål och med andra medel.

Ofta har jag hört ett uttryck att detaljhandel handlar om tusentals detaljer (eng: *retail is detail*). Under studiens gång har jag fått lära mig om vad detta uttryck betyder. Men alla dessa detaljer, transaktioner, produkter, kunder, anställda, prispörändringar, meddelanden och texter får ju tyvärr inte plats i en berättelse. Det har varit nödvändigt att göra reduktioner och urval, vilket jag har gjort utifrån deras relevans för min analys. Vissa händelser behandlas

mer utförligt och detaljerat medan andra behandlas mer översiktligt. Jag har i konstruktionen av min berättelse försökt åstadkomma en balans mellan det övergripande och det detaljerade. Min ambition har varit att alltid ge läsaren en översiktlig bild innan ett skeende, en plats eller en aktant beskrivs mer utförligt, eftersom jag har hoppats att detta ökar läsvärdet. Det har också fått konsekvenser för tidens förlopp i historien och det är ett av skälen till att jag använt historieförmen som avrapportering. Några dagar kan därigenom ägnas en stor del av texten, medan några månader kan avhandlas på några enstaka sidor. Genomgående i min berättelse presenterar jag medverkande personer i form av deras roller för att understryka att det inte är deras personligheter som jag analyserar. Ledstjärnan i mina val av avrapporteringsformer har varit att hitta sådana som hjälper till att göra den historia som jag berättar begriplig, intressant och övertygande. Läsaren får bedöma om jag har lyckats.

# English Summary

## Fluid Identities

NetOnNet and the return of e-commerce

### *Chapter 1 – Prologue*

In June 2004, a curious story appeared in the Swedish business press. In a number of articles one could read that e-commerce had "recovered" and was "taking revenge". A few years earlier, the media spoke of nothing but the dotcom-burst, broken expectations and bankruptcies. It seemed that by 2004, the e-commerce had been established in its own right as a retail form. Additionally, it has been said that the mail order business was "taking over" the e-commerce.

Compared to earlier stories about changes in retail, this one was different. The readers had learned from earlier stories about the rise and fall of various forms of retail. This story indicated an opposite course of events: a fall followed by a rise. Also, in previous stories, the new retail forms tended to replace the old ones, while this time it seemed that an older form of retail (mail order) was taking over a new one (e-commerce). How could this happen?

One of the companies mentioned in the articles was called NetOnNet. This company was founded in 1999 with the purpose of selling consumer electronics through the internet. In several articles, NetOnNet was described as one of the few e-commerce companies that had managed to survive. In one article, the company was described as "today's brightest shining star of Swedish e-commerce".

The purpose of this study was to describe the emergence of e-commerce in Swedish retailing through a history of NetOnNet, thereby contributing to a better understanding of changes in retail.



## *Chapter 2 – Research on change in retail*

The research on changes taking place in retail traditionally focused on changes in forms of retail. Several theories have been developed during the last 50 years. Most of them attracted a criticism concerning the fact that they described general patterns instead of paying attention to the mechanisms and processes that formed these patterns. It is therefore particularly interesting to study change in retail by studying the emergence of a retail form in an early stage.

The starting theoretical point for the study was McNair's (1958) version of the so called wheel of retailing. In his description, the emergence of new retail forms started with new ideas and included innovators, enterprises, bankers, investors, the public and competitors. This study takes a similar starting point, and follows the emergence of the e-commerce by tracking an idea and its transformations.

The study has been guided by three questions:

- How are different retail forms classified (how does one know that given forms are separate from one another)?
- How does one establish similarities and differences (which, presumably, are the basis for such a classifications)?
- How are different periods in the history of retail distinguished from one another?

According to Davidson et al (1976), even the newest forms of retail can be always traced back to some earlier precursors. It is therefore difficult to decide when a new retail form has been established. Also, such forms themselves may change over time while maintaining the same name. Meloche et al (1988) exemplified this phenomenon with supermarkets in USA, where the supermarket established during the 1950s had little in common with the “original” supermarket which, according to them, was King Cullen in New York in the 1930s. It is therefore difficult for a researcher (or a journalist) to decide what is a new retail form and what is just a change of an old form. This difficulty can be conceptualized as a classification problem. I have therefore turned to the classification process, in the

sense of paying attention to the practice of classification rather than introducing yet another classification a priori. This is an approach shared with Reynolds et al (2007).

One of most important elements of theories of retail change is periodization (introduction of eras, phases or stages). However, a researcher approaching a contemporary change in retail seldom has a chance to capture the process in its entirety, which is a condition of a convincing periodization. In a study of ongoing practices it is difficult to see the borders between different periods; it becomes obvious that they are being made within the same practice. This led me to examining how these periods were established.

The same theories of change in retail tend to differentiate between forms on the ground of certain characteristics, such as *low price, high service* or *broad assortment*. These characteristics are either seen as essential properties or something that is changing in a specific way. This led me to try to establish how differences and similarities between such characteristics were established in practice.

### ***Chapter 3 – Points of departure***

The study took a constructivist perspective, which assumes that reality is constantly constructed and that change is continuous (Czarniawska, 2005). This perspective means studying how something *becomes*, rather than what something *is*; a construction rather than an essence of a phenomenon in question.

The study followed the lines sketched by Kjellberg (2001) in his a study of another change, sharing its assumption that change efforts can fail, and therefore efforts to change also include efforts to stabilise a change. Thus, the approach used in this study is closed to the so called actor-network theory. This approach was developed by researchers in Science and Technology Studies and emerged through a number of studies during the 1980s. It has then been transported to organisation studies (e.g. Czarniawska & Hernes, 2005), market studies (e.g. Callon, 1998; Callon & Muniesa, 2005;

Callon et al., 2007) and combinations thereof (eg. Helgesson et al, 2004).

According to the actor-network theory approach, an actor can be seen as a network of associations between heterogeneous elements (humans, things, concepts, ideas), which are called actants. This approach implies tracing the associations through which actors are constructed.

The main analytical concepts used in this study are: translation, classification, differentiation and identification. The main reference for translation was Callon's (1986) translation model, where translation is described as four moments: problematization, interessement, enrolment and mobilisation. The concept of classification was developed from the work of Bowker & Star (1999) and also includes the classification of time, i.e. periodization.

The concepts of differentiation and identification were based on the notions developed by Latour (1988) but also such earlier works as Chamberlin (1933), and later works by Salzer (1994), Sharp & Dawes (2001), and Strannegård & Friberg (2001). The notion of the dual aspect of differentiation and identification is borrowed from works of Callon et al. (2002) and Cochoy (2004). Differentiation here means efforts to create differences, while identification means efforts to create similarities.

#### *Chapter 4 – Encounters of ideas*

The story starts in autumn 1998, in an office in the city of Borås, located in the west of Sweden. The office was that of Electronic Concept Distribution (ECD), a wholesaler in consumer electronics, and three people present discussed the issue of the market for consumer electronics in Sweden in relation to the internet. There had been numerous start-ups of companies selling consumer goods through the internet, but so far no e-commerce company in Sweden was selling consumer electronics this way. The discussion led to the foundation of NetOnNet, with the idea to sell consumer electronics on the internet.

In this chapter, the reader is invited to follow the early efforts to create a network of actants such as suppliers, customers, a website, the media and portals. The website was established in March 1999, but on its first day it was not able to handle the visitors – they were too many. The founders soon realised that the website had to be replaced. NetOnNet would also need more money to be able to enrol customers. During the summer of 1999 the first efforts took place to enrol investors. In October 1999, investors had been enrolled, the website had been replaced, and there was a new premiere. A new network has been created and mobilized, with the ambition that NetOnNet should become the first and the largest challenger to the dominant retailers of consumer electronics in Sweden. This time around, the website behaved well and participated in the effort.

### *Chapter 5 – Dotcom hype*

During the autumn of 1999, e-commerce became a hot topic in Swedish press, announced as the retail way of the future. Many new companies were formed, and the attention from investors and media was increasing. New efforts were made to enrol customers to NetOnNet, which involved lowering prices, advertising and transformation of the website. However, one of the obstacles in the enrolment of customers through low prices was the existence of price guarantees among store based competitors. At the end of 1999, NetOnNet reported the competitors' price guarantees to the Swedish Consumer Agency. They pointed out that the guarantees did not include comparisons with e-commerce, and that this exclusion was not explicitly mentioned in the terms of the guarantees.

In December 1999, the Swedish business press made public a price comparison between the internet and traditional companies made by the Swedish Research Institute of Trade. Contrary to the claims of NetOnNet and other internet retailers, it was shown that it was more expensive to buy products through the internet when costs of freight are included. Delivery problems experienced by the

e-commerce companies during Christmas time also attracted attention of the media.

In the beginning of 2000, there was a debate on the future of e-commerce in general, and the future of e-commerce companies in particular. It was discussed whether the e-commerce companies, mail order companies, or store based retailers would become the future winners. A common claim was that e-commerce companies had underestimated the costs, and were unable to perform logistic functions properly. It was also discussed whether e-commerce and mail order was the same thing, or if it was two different things.

In April 2000, a private placement has been made, through which NetOnNet had a new capital injection. NetOnNet announced an expansion to other European countries.

### *Chapter 6 – Summer plans and Christmas rush*

A couple of days after the completion of the private placement, the Swedish business press reported that the stock prices in the USA had fallen rapidly. Apparently, a crisis for e-commerce companies was in the making, with heavy losses and inability to attract investors. Sweden followed suit. In May 2000, the board of boo.com, one of the most famous e-commerce companies in Sweden, filed a petition for bankruptcy. The crisis of e-commerce companies became evident to a broader public.

During the summer of 2000, prompted by a new situation, a new problematization took place. The former plan, including a new capital injection into the NetOnNet finances during 2001, appeared rather impracticable. The plans of expansion to other European countries were also revised and scaled down.

Another problem was that of the goods supply. Sometimes the suppliers refused to sell products, and some other times the prices offered were too high for NetOnNet to be able to offer prices lower than the store based competitors. NetOnNet appealed to the Swedish E-commerce Association for help in mobilising other e-commerce companies. There was also an effort to enrol the Swedish

Competition Authority by a report claiming that Swedish consumers unnecessarily paid too high prices for the products, which was caused by the suppliers' price discrimination and supply refusals.

Around Christmas 2000 many new customers were enrolled, NetOnNet found it increasingly difficult to be able to deliver the products. Some customers were calling the NetOnNet's customer service centre asking if they could come to the warehouse and pick up the products. This way, they would not have to wait for the goods or to pay the shipping costs. As this became permitted, there were increasing problems caused by the collision of customers picking up the products and the regular distribution of goods. Although the regular shipment had been solved before Christmas, these incidents were the starting point of new, protracted negotiations with customers.

### *Chapter 7 – New allies*

In April 2001, NetOnNet launched direct selling from the warehouse in Borås. With the help of computer terminals, it was possible to search for products and to place the order at the premises. After completion of the order and payment, the customers could pick up the product at the dock. During the following months, experiments and negotiations with the customers took place and continuous adjustments were made. During 2000, NetOnNet launched a warehouse shop in Borås and another one in Ullared (the location of Gekås, the retail store with the highest revenue in Sweden). During autumn 2002, NetOnNet also launched a 116-pages catalogue, which was handed out in the warehouse shops and sent to the customers who had ordered through the website.

Media reported that great many e-commerce companies pleaded bankruptcy; in general, e-commerce was only occasionally mentioned in media. Many of the members of the Swedish E-commerce Association had gone out of business, and the association languished. NetOnNet, in turn, became enrolled by the Swedish Mail Order Association and became a member. Many of the mail

order companies were now receiving more and more customer orders through the internet. NetOnNet, which had earlier been described as a "pure e-commerce company", was now described as "a combination of e-commerce, warehouse shops and catalogues". This was also described as "multi channel retailing".

Having reported losses for the first three years, 2002 was the first year in which NetOnNet reported profits. In the annual report, this was described as the end of the start up phase. It was also stated that e-commerce now was entering a new growth phase.

### *Chapter 8 – The return*

A new concept was introduced in NetOnNet TV-commercials in 2003: "the unsuccessful salesman". In the commercials, differentiation took place through negation. The salesman used different tricks, such as price guarantees, discounts and loss leaders. In contrast, the NetOnNet alternative was presented at the end of the commercials, with the slogan "come join us on the Web instead" (where these tricks will not take place). The salesman in the commercials was also denying the comparison with e-commerce.

NetOnNet, as well as other companies, noticed the rapidly increasing number of customer orders through the internet. In the summer of 2004, a new actor-network was in place. It was now described as "the e-commerce that returned". This time around, e-commerce companies were making profit. The new actor-network included e-commerce companies as well as mail order companies and store based retailers. A new periodization emerged, composed of two periods: 1.0 – when e-commerce was unprofitable, and 2.0 – when e-commerce was profitable. Many customers were now shopping through the internet. A new pattern emerged: an unsuccessful attempt has been followed by a successful attempt.

## *Chapter 9 – Stability of the construction*

In the summer of 2007, I went back to the field to examine the solidity of the construction three years later. E-commerce had now repeatedly been described as an established form of retail; it has been claimed that a breakthrough occurred. The Swedish Mail Order Association had changed name to the Swedish Distance Sellers. This was openly presented as an effort to enrol more e-commerce companies as members. In this effort, e-commerce was included in the history of distance selling in Sweden, with the roots reaching back to 1879.

There was still a debate on whether it was an advantage to combine e-commerce and store based retailing or not. Many e-commerce companies established physical stores, while many store-based retailers established e-commerce, and new combinations thereof also emerged.

The Market Court considered two cases concerning NetOnNet and one of its competitors (El-Giganten). The first case concerned the El-Giganten's supply guarantee. The second case concerned TV-commercials and advertisements of NetOnNet. One of the aspects taken up by the court was if the prices were lower when buying on the internet. The Market Court found that the prices were lower, due to the fact that the costs of selling goods through the internet were lower. Even though this relationship had been rather uncertain a number of years earlier, it now had become an established fact, according to the Market Court.

NetOnNet's two latest financial statements reported losses. Since the autumn of 2006, new warehouse shops were established in Sweden and the board of NetOnNet announced an intention to establish two new warehouse shops each year. NetOnNet was not anymore described as "a pure e-commerce retailer", but as "a combination of e-commerce and warehouse shops", an important element in the differentiation of NetOnNet from store based retailers as well as from e-commerce companies selling consumer electronics.



## *Chapter 10 – Fluid identities*

The final interpretation of the story was built around a metaphor of fluidity. The boundaries between retail forms were fluid, but the classification of retail forms was an important element in the change efforts. The emergence of e-commerce also simultaneously included a re-classification of other forms of retail. This shows that retail forms are constantly constructed and reconstructed, which explains Brown's observation (1987) that definitions of retail forms vary between different persons, places and times. This also means that an a priori classification of retail forms precedes a study of change, important aspects of the change process may be absent from analysis.

Also the characteristics of retail forms were fluid. There were considerable conflicts regarding the characteristics of retail forms, and especially related to price. This is an illustration of the difficulties of deciding a priori whether a particular retail form has lower prices or not, as these characteristics are temporary results of the change process. The changing characteristic of e-commerce – from unprofitable to profitable – was also an important aspect of the periodization of the history of e-commerce during the summer of 2004.

But even the periodization was fluid. Indeed, this story shows that the change process is best described as recursive activities of translation and classification, which are preceded or followed by new periodizations. Periods, phases and stages indicated by theories of retail change (such as introduction, growth or maturity) were continuously referred to, but for different purposes, and periodization took place both prospectively and retrospectively.

The notion of fluid identity, as exemplified by NetOnNet, reveals a continuous construction and reconstruction of multiple, changeable identities supported by efforts to establish continuity and uniformity through time and space. Fluid identity was possible due to the recursive interplay of differentiation and identification by means of translation and classification. While translation meant a continuous transformation and hybridization, classification meant establishing borders, separating and purifying. And it worked!

## Referenser

- Afv (2000-02-09), SPECIAL: NÄTBUTIKER – Den svåra konsten att leverera, *Affärsvärlden*.
- Afv (2001-09-26), SPECIAL: IT – E-HANDEL Butikernas revansch *Affärsvärlden*.
- Afv (2004-06-09), FOCUS: DOTCOMHYPE 2.0 – Internets guldgruvor *Affärsvärlden*.
- Akrich, M. & Latour, B. (1992), A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotics of Human and Nonhuman Assemblies. I Bijker, W.E. & Law, J. (red.), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press: 259-264.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (2002), The key to Success in Innovation Part I: The art of Interessement, *International Journal of Innovation Management*, 6(2): 187-206.
- Akrich, M., Latour, B., & Callon, M. (2002b), The key to Success in Innovation Part II: The art of Choosing Good Spokespersons, *International Journal of Innovation Management*, 6(2): 207-225.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Appel, D. (1972), The Supermarket: Early Development of an Institutional Innovation, *Journal of Retailing*, 48(1): 39-53.
- Arnberg, J. & Hedlund, A. (2005), *Internet, en integrerad del av svensk parti- och detaljhandels affärsverksamhet?*, Forskningsrapport S103, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Bauman, Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cornwall: Blackwell Publishing Ltd.
- Bergström, F., Hedlund, A. & Lund, J. (2004), *Handelns roll i forskningen*, Forskningsrapport S95, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Bowker, G.C. & Star, S.L. (1999), *Sorting Things Out: Classification and its Consequences*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Brown, S. (1986), Retail classification: a theoretical note, *The Quarterly Review of Marketing*, (Winter): 12-16.
- Brown, S. (1987), Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis, *European Journal of Marketing*, 21(6): 5-36.

- Brown, S. (1987b), An Integrated Approach to Retail Change: The Multi-Polarisation Model, *Service Industries Journal*, 7(2): 153-164.
- Brown, S. (1988), The Wheel of the Wheel of Retailing, *International Journal of Retailing*, 3(1): 16-37.
- Brown S. (1990), The Wheel of Retailing: Past and Future, *Journal of Retailing*, 66(2): 143-49.
- Brown, S. (1991), Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory, *Journal of Marketing Management*, 7: 131-155.
- Brown, S. (1995), Postmodernism, the wheel of retailing and will to power, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5(3): 387-414.
- BT (1999-03-11), Första nätbutiken för hemelektronik – NetOnNet säljer märkesvaror på nytt sätt, *Borås Tidning*.
- BT (1999-03-17), Postorderens näthandel ökar snabbt, *Borås Tidning*.
- Bucklin, L.P. (1983), Patterns of Change in Retail Institutions in the United States with Special Attention to the Traditional Department Store, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 13(5/6): 153-168.
- Callon, M. (1980), Struggles and Negotiations to Define What is Problematic and What is not: The Socio-logic of Translation. I Knorr, K.D., Krohn, R. & Whitley, R. (red.), *The Social Process of Scientific Investigation. Sociology of the Sciences, Volume IV*: 197-219.
- Callon, M. (1986), Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St.Brieuc's bay. I Law, J. (red.) *Power, action and belief. A new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul: 196-229.
- Callon, M. (1986b), The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle. I Callon, M., Law, J. & Rip, A. (red.), *Mapping the dynamics of science and technology*, London: Macmillan: 19-34.
- Callon, M. (1991), Techno-economic networks and irreversibility. I Law, J. (red.), *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, London: Routledge: 132-161.
- Callon, M. (1998), *The Laws of the Market*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Callon, M. & Latour, B. (1981/1998), Den store Leviatan isärskruvad. I Latour, B. (1998), i *Artefaktens återkomst Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag: 11-39.

- Callon, M., Law, J. & Rip, A. (1986), *Mapping the dynamics of science and technology*, London: The Macmillan Press Ltd.
- Callon, M. & Law, J. (1982), On Interests and Their Transformation: Enrolment and Counter-Enrolment, *Social Studies of Science*, 12(4): 615-625.
- Callon, M., Méadel, C.C. & Reabeharisoa, V.V. (2002), The economy of qualities, *Economy & Society*, 31(2): 194-217.
- Callon, M., Millo, Y. & Muniesa, F. (2007), *Market devices*, Norwich: Blackwell Publishing Ltd.
- Callon, M. & Muniesa, F. (2005), Economic Markets as Calculative Collective Devices, *Organization Studies*, 26(8): 1229-1250.
- Chamberlin, E.H. (1933/1965), *The Theory of Monopolistic Competition A Re-orientation of the Theory of Value*, Eight Edition, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Cochoy, F. (2004), Is the Modern Consumer a Buridan's Donkey? Product Packaging and Consumer Choice. I Ekström, K. & Brembeck, H. (red.), *Elusive Consumption*, Oxford: Berg: 205-227.
- Coles, T. (1999), Competition, contested retail space and the rise of the department store in Imperial Germany, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(3): 275-289.
- Coopey, R., O'Connell, S. & Porter, D. (1999), Mail order in the United Kingdom c. 1880-1960: how mail order competed with other forms of retailing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(3): 261-273.
- CS (1997-12-16), Stor succé för CD på Internet, *Computer Sweden*.
- CS (1999-03-05), Surfipset, *Computer Sweden*.
- CS (1999-07-02), Besökarna flyr Torget, *Computer Sweden*.
- CS (1999-12-10), Stora internetbutiker avfärdar priskritik, *Computer Sweden*.
- CS (2000-03-09), Kjell Spångbergs imperium kursraket, *Computer Sweden*.
- CS (2000-04-10), Massutslagning väntar webbföretag, *Computer Sweden*.
- CS (2000-12-04), Leverantörer prisdiskriminerar e-handelsbolag, *Computer Sweden*.
- CS (2001-04-06), Mognad modeordet på e-handelsmessa, *Computer Sweden*.
- CS (2004-06-14), E-handeln genom tiderna, *Computer Sweden*.

- Czarniawska, B. & Hernes, T. (2005), *Actor-network theory and organizing*, Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996), *Translating Organizational Change*, Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005), *Global ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (1997), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004), On Time, Space and Action Nets, *Organization* 11(6): 773-791.
- Czarniawska, B. (2004b), *Narratives in Social Science Research*, London: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2005), *En teori om organisering*, Lund: Studentlitteratur.
- Dagens Reklamnyheter (1999-03-18), NetOnNet på Torget.
- Dagens Reklamnyheter (1999-10-04), Riktig premiär för Net-on-Net.
- Davidson, W.R, Bates, A.D. & Bass, S.J. (1976), The retail life cycle, *Harvard Business Review*, 54(6): 89-96.
- Dawson, J. (2000), Retailing at century end: some challenges for management and research, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(2): 119-148.
- deLaet, M. & Mol, A. (2000), The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology, *Social Studies of Science*, 30(2): 225-263.
- DI (1999-03-13), Rusning efter hemelektronik, *Dagens Industri*.
- DI (1999-10-01), Webb-annonsering bingo för traditionella medier, *Dagens Industri*.
- DI (1999-11-01), Åhlénsägare öppnar butik på nätet, *Dagens Industri*.
- DI (1999-12-07), Dyr julhandel på nätet, *Dagens Industri*.
- DI (1999-12-17), Debatt: Att näthandla är inte alls dyrare, *Dagens Industri*.
- DI (2000-01-19), Debatt: Postorderfirman tar hem spelet om e-handeln, *Dagens Industri*.
- DI (2000-02-02), Debatt: Postorder och e-handel bor på olika planeter, *Dagens Industri*.
- DI (2000-02-03), Debatt: E-handel måste lära sig sälja på kundens villkor, *Dagens Industri*.
- DI (2000-02-05), De allra flesta e-handlare är rena amatörerna, *Dagens Industri*.

- DI (2000-02-09), Realitycheck för e-handlare, *Dagens Industri*.
- DI (2000-02-12), Debatt: Grossister och postorder har börjat i rätt ände, *Dagens Industri*.
- DI (2000-02-23), Debatt: Postorder fördubblade sin e-handel 1999, *Dagens Industri*.
- DI (2000-03-02), Debatt: För bank och försäkring blir e-handeln huvudkanalen, *Dagens Industri*.
- DI (2000-04-04), Svensk e-handel leder Europa in i framtiden, *Dagens Industri*.
- DI (2000-04-15), Utslagning väntar e-handelsföretagen, *Dagens Industri*.
- DI (2000-05-19), Ledare: Nu klickar nätprojekten, *Dagens Industri*.
- DI (2000-07-13), Marknaden tröttnar på e-handelsbolagen, *Dagens Industri*.
- DI (2000-07-21), Bakslag för Spångberg, *Dagens Industri*.
- DI (2000-08-04), Anonyma e-handlare, *Dagens Industri*.
- DI (2000-10-16), Imperium på dekis, *Dagens Industri*.
- DI (2000-10-30), E-handeln är pytteliten – men tillväxten är snabb, *Dagens Industri*.
- DI (2001-09-25), Sumo-konkurs pressar Spray, *Dagens Industri*.
- DI (2001-10-29), Fullt drag på e-handeln i Borås, *Dagens Industri*.
- DI (2003-01-07), E-handelskung spår bästa året hittills, *Dagens Industri*.
- DI (2003-01-13), E-företag öppnar riktiga butiker, *Dagens Industri*.
- DI (2004-02-25), Postorder ökar, *Dagens Industri*.
- DI (2004-06-04), Netonnet växer så det knakar, *Dagens Industri*.
- DI (2004-06-12), E-handeln tar revansch – fem år efter Birgersson, *Dagens Industri*.
- DI (2004-07-07), "Egna varumärken ger bättre lönsamhet", *Dagens Industri*.
- Dickinson, R.A. (1981), *Retail Management*, Texas: Austin Press.
- DN (1995-06-28), Allt fler köper på postorder, *Dagens Nyheter*.
- DN (2000-02-10), Två av tre backar ur köp på nätet, *Dagens Nyheter*.
- DN (2000-11-15), Riskkapitalist lämnar e-handeln, *Dagens Nyheter*.
- DN (2004-06-12), Det ljusnar för e-handeln. Många har upptäckt att det kan vara billigare att köpa med hjälp av internet, *Dagens Nyheter*.
- Doody, A.F. & Davidson, W.R. (1967), Next Revolution in Retailing, *Harvard Business Review*, 45(3): 4-28,188.

- Douglas, M. (1986), *How institutions think*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Dreesmann, A.C.R. (1968), Patterns of Evolution in Retailing, *Journal of Retailing*, 44(1): 81-96.
- Durkheim, E. & Mauss, M. (1903), De Quelques Formes Primitives de la Classification: Contribution à L'Étude des Représentations Collectives, *L'Année Sociologique*, 6:1-72.
- Dvdforum (2007), Elgiganten: Prismatchning och bästa pris, Tillgänglig: <<http://www.dvdforum.nu/forum>> / Shopping och handel / Shopping och köpråd (2007-10-23).
- Edström, A., Hagberg, J. & Hjelm, S. (2001), On-Line Retailing in Consumer Electronics – A Case Study of NetOnNet, *The Structural (r)Evolution in Retailing Conference*, Göteborg 1 oktober 2001.
- Effektiv E-handel (2001-02-06), Stefan Fölster vd på HUI: "Nu är de traditionella företagen större på Internet än dotcombolagen".
- Effektiv E-handel (2002-03-26), NetOnNet satsar på 16 lagerbutiker i Tyskland.
- El-Giganten (2004), El-Giganten passerar On-Off och är nu marknadsledare inom hemelektronik i Sverige, Pressmeddelande 2004-06-23.
- El-Giganten (2006), "Vår ambition är att vara störst på e-handel inom 18 månader", Pressmeddelande 2006-10-19.
- El-Giganten (2007), Direktreklamutskick vecka 24 (Elgs-7241).
- El-Giganten (2007b), Internetpris, Tillgänglig: <<http://www.elgiganten.se>> / Köpinformation/ Internetpris (2007-06-12).
- Elg, U. & Johansson, U. (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i varukedjan: En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, Lund: Lund University Press.
- Emerging Technologies (2000), Internationell emission övertäcknad - Ny styrelse och management, Pressmeddelande 2000-06-21.
- Emmet, B. & Jeuck, J.E. (1950), *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Etgar, M. (1984), The Retail Ecology Model: A Comprehensive Model of Retail Change. I Sheth, J. (red.), *Research in marketing, Volume 7*, Greenwich, CT: JAI Press: 41-62.

- Evans, K.R, Barnes, J.W & Schlacter, J.L. (1993), A general systems approach to retail evolution: an existing institutional perspective, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 3(1): 79-100.
- Fink, S.L., Baek, J. & Taddeo, K. (1971), Organisational Crisis and Change, *Applied Behavioural Science*, 7(1): 15-37.
- Fredriksson, C. (1998), *Ett paradis för alla EPA mellan folkhem och förförelse*, Lund: Nordiska museets förlag.
- FT (1998-01-13), Jättebutiker tar över internet, *Finanstidningen*.
- FT (1998-04-30), I väntan på elefanterna, *Finanstidningen*.
- FT (1999-12-07), "E-handelsföretag snart i konkurs", *Finanstidningen*.
- FT (1999-12-07b), Dyrt handla på nätet, *Finanstidningen*.
- FT (1999-12-15), Spångberg öppnar för börsnoterat IT-imperium, *Finanstidningen*.
- FT (2000-02-18), Traditionella postorderföretag erövrar nätet, *Finanstidningen*.
- FT (2000-07-19), E-handeln drar åt svångremmen, *Finanstidningen*.
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1992), Analysing change and stability in distribution channels – a network approach. I Axelsson, B. & Easton, G. (red.), *Industrial Networks A New View of Reality*, London: Routledge: 166-179.
- Ganslandt, M. (2000), *Konkurrensbegränsande effekter av lägstaprisgarantier*, Tillgänglig: <[http://www.iui.se/staff/mattiasg/non\\_14.pdf](http://www.iui.se/staff/mattiasg/non_14.pdf)> (2006-11-15).
- Gilbert, D. (1999), *Retail Marketing Management*, Harlow: Pearson Education Ltd.
- Gist, R.R. (1968) *Retailing: Concepts and Decisions*, New York, Wiley and Sons.
- GP (2000-04-20), KO-anmälningar fick effekt, *Göteborgs-Posten*.
- Greimas, A.J. & Courtés, J. (1982), *Semotics and Language. An Analytical Dictionary*, Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Hedlund, A. (2003), *När dammet har lagt sig – Internet och e-handel en del av svensk detaljhandel år 2003*, Forskningsrapport S90, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Helgesson, C-F, Kjellberg, H. & Liljenberg, A. (2004), *Den där marknaden: Om utbyten, normer och bilder*, Lund: Studentlitteratur.



- Hollander, S.C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 24(3): 37-42.
- Hollander S.C. (1966), Notes on the Retail Accordion, *Journal of Retailing* 42(2): 29-40,54.
- Hollander, S.C. (1986), If Small Is Beautiful, Is A Very Small Sample Even Prettier?, *European Journal of Marketing*, 20(2): 5-6.
- Hollander, S., Rassuli, K.M., Jones, B.D.G. & Dix, L.F. (2005), Periodization in Marketing History, *Journal of Macromarketing*, 25(1): 32-41.
- Hower, R.M. (1943), *History of Macy's of New York, 1858-1919 : chapters in the evolution of the department store*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- HUI (2000), *Är det billigare på nätet? HUI:s tredje prisjämförelse av e-handeln*, Forskningsrapport S55, Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- HUI (2000b), *Är e-handelskunder riktigt kloka?*, Pressmeddelande Handels Utredningsinstitut 2000-09-27, Tillgänglig: <<http://www.netonnet.se>> / Press/Finansinfo / Pressmeddelanden (2007-12-19).
- HUI (2000c), *Med konsumenterna som förlorare – en studie av leveransögrän och prisdiskriminering av E-handelsföretag*, Rapport på uppdrag av Svenska E-handelsföreningen, Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- HUI (2001), *Branschfakta 2000*, Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- HUI (2002), *Detaljhandels struktur och utveckling 2001*, Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- HUI (2005), *e-barometern januari-april 2005*, Tillgänglig: <<http://www.hui.se>> / Produkter / E-barometern (2007-12-19).
- HUI (2006), *E-handel 2.0 inte längre bara en bubblare*, Forskningsrapport S112, Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- HUI (2006b), *e-barometern januari-april 2006*, Tillgänglig: <<http://www.hui.se>> / Produkter / E-barometern (2007-12-19).
- HUI (2007), *e-barometern september-december 2006*, Tillgänglig: <<http://www.hui.se>> / Produkter / E-barometern (2007-12-19).
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989), No business is an island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5(3): 187-200.

- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992), A model of industrial networks. I Axelsson, B. & Easton, G. (red.), *Industrial Networks A New View of Reality*, London: Routledge: 28-34.
- Hägg, G. (2001), *Praktisk Retorik*, Stockholm : Wahlström & Widstrand.
- IT.Branschen (2007), Nu överger e-handeln sin egen affärsidé, Nummer 4.
- Karp, R. (1999), *Internethandel – ur ett detaljhandelsperspektiv*, Forskningsrapport S40, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Khodabandehloo, A. & Hagberg, J. (2003), *Strategier för Postorderhandeln i Sverige*, Borås: Centrum för direktmarknadsföreläring, Högskolan i Borås.
- Kjellberg, H. (2001), *Hakonbolaget and the Effort to Rationalise Food Distribution 1940-1960*, Stockholm: Handelshögskolan.
- Konkurrensverket (2001), *E-handeln i Sverige – en explorativ studie*, Konkurrensverkets rapportserie 2001:1.
- Konsumentverket (1999), Registerutdrag Diarenr 1999/004019 (2006-11-14).
- Konsumentverket (1999b), Registerutdrag Diarenr 1999/004172 (2006-11-14).
- Konsumentverket (1999c), Registerutdrag Diarenr 1999/004201 (2006-11-14).
- Konsumentverket (2001), Registerutdrag Diarenr 2001/003086 (2006-11-14).
- Konsumentverket (2001b), Registerutdrag Diarenr 2001/005663 (2006-11-14).
- Kylebäck, H. (2004), *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*, Göteborg: Bas.
- Latour, B. (1986), The powers of association. I Law, J. (red.), *Power, action and belief. A new sociology of knowledge?*, London: Routledge & Kegan Paul: 261-277.
- Latour, B. (1987), *Science in action: How to follow scientist and engineers through society*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Latour, B. (1988), *The Pasteurization of France*, London: Harvard University Press.
- Latour, B. (1992), Technology is society made durable. I Law, J. (red.), *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, London: Routledge: 103-131.

- Latour, B. (1996), *Aramis, or the love of technology*. Translated by Catherine Porter. Cambridge, Massachusetts & London, England: Harvard University Press.
- Latour, B. (1998), *Artefaktens återkomst Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*, Oxford: University Press.
- Law, J. (1986), On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the Portuguese route to India. I Law, J. (red.), *Power, action and belief. A new sociology of knowledge?*, London: Routledge & Kegan Paul: 234-263.
- Law, J. & Mol, A. (2001), Situating technoscience: an inquiry into spatialities, *Environment and Planning D: Society and Space*, 19: 609-621.
- Law, J. & Singleton, V. (2005), Object Lessons, *Organization*, 12(3): 331-355.
- Levy, M. & Weitz, B.A. (2001), *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> Ed. McGraw Hill.
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R.A & Connolly, B. (2005), The concept of the "Big Middle", *Journal of Retailing*, 81(2): 83-88.
- Market:magasin (2007), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2007, Nummer 2.
- Markin, R.J. & Duncan, C.P. (1981), The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories, *Journal of Macromarketing*, 1(Spring): 58-61.
- Marknadsdomstolen (1986), Avgörande 1986:7, Diarenr B11/85, 1986-02-26.
- Marknadsdomstolen (2005), Stämningsansökan, Diarenr C37/05, Registrerad 2005-12-29.
- Marknadsdomstolen (2006), Stämningsansökan, Diarenr C3/06, Registrerad 2006-01-23.
- Marknadsdomstolen (2007), Avgörande 2007:5, Diarenr C37/05, 2007-03-28.
- Marknadsdomstolen (2007b), Avgörande 2007:15, Diarenr C3/06, 2007-06-12.
- Mason, J.B. & Mayer, M.L. (1981), *Modern Retailing: Theory and Practice*, Plano, Texas: Business Publications Inc.
- May, E.G. (1989), A Retail Odyssey, *Journal of Retailing*, 65(3): 356-367.

- McGoldrick, P. (2002), *Retail Marketing*, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw Hill.
- McNair, M.P. (1931), Trends in Large-Scale Retailing, *Harvard Business Review*, 10(1): 30-39.
- McNair, M.P. (1958), Significant trends and developments in the post war period. I Smith, A.B. (red.), *Competitive Distribution in a Free High level Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press: 1-25.
- McNair, M.P & May, E.G. (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, 56(5): 81-91.
- Mediaplanet (2006), Handla på distans, Svensk Distanshandel tematidning.
- Meloche, M.S., di Benedetto, C.A. and Yudelsohn, J.E. (1988), A Framework for the Analysis of the Growth and Development of Retail Institutions. I King, R.L. (red.), *Retailing: Its Present and Future*, Charleston, IL: American Collegiate Retailing Association: 6-11.
- Mol, A. & Law, J. (1994), Regions, Networks and Fluids: Anaemia and Social Topology, *Social Studies of Science*, 24(4): 641-671.
- Mårtenson, R. (1981), *Innovations in Multi-national retailing: Ikea on the Swedish, Swiss, German and Austrian Furniture Markets*, Gothenburg: Department of Business Administration, University of Gothenburg.
- NetOnNet (1999), Investeringsprospekt April 1999.
- NetOnNet (1999b) Investment Memorandum augusti-september 1999.
- NetOnNet (1999c), Annonc Panasonic NVHD 640 stereovideo, Publicerad i Dagens Nyheter 1999-10-24.
- NetOnNet (2000), Consumer Electronics Over the Internet April 2000.
- NetOnNet (2000b), Årsredovisning 1999.
- NetOnNet (2000c), Delårsrapport januari-mars 2000.
- NetOnNet (2000d), Delårsrapport januari-juni 2000.
- NetOnNet (2000e), Delårsrapport januari-september 2000.
- NetOnNet (2000f), Ny huvudsponsor till Magic M7, Pressmeddelande 2000-02-18.
- NetOnNet (2000g), NetOnNets Internetkampanj gav rekord 10 000 kunder på en vecka, Pressmeddelande 2000-03-03.
- NetOnNet (2000h), Nyemission ger 130 miljoner, Pressmeddelande 2000-04-12.
- NetOnNet (2000i), Unik KO-dom / Internet jämställs med traditionell handel, Pressmeddelande 2000-04-17.

NetOnNet (2000j), NetOnNet börjar med Sony Playstation, Pressmeddelande 2000-06-20.

NetOnNet (2000k), Undersökning från HUI visar: NetOnNet billigast i Sverige på hemelektronik, Pressmeddelande 2000-09-27.

NetOnNet (2000l), NetOnNet lanserar avbetalning på nätet, Pressmeddelande 2000-09-29.

NetOnNet (2001), Årsredovisning 2000.

NetOnNet (2001b), Delårsrapport januari-mars 2001.

NetOnNet (2001c), Boråsarna handlar gärna på nätet, Pressmeddelande 2001-04-20.

NetOnNet (2001d), NetOnNet anmäler El-Giganten för falsk Lägsta-Pris-Garanti, Pressmeddelande 2001-11-30.

NetOnNet (2001e), Annonser Handla direkt från vårt lager, Publicerad i Borås Tidning 2001-04-26.

NetOnNet (2002), Årsredovisning 2001.

NetOnNet (2002b), Vår idé ger lägre priser, Katalog.

NetOnNet (2002c), NetOnNet öppnar Lagershop i Ullared, Pressmeddelande 2002-03-07.

NetOnNet (2002d), NetOnNet ger ut en katalog, Pressmeddelande 2002-10-10.

NetOnNet (2003), Årsredovisning 2002.

NetOnNet (2003b), NetOnNet vinnare i Retailawards, kategori Årets e-handel, Pressmeddelande 2003-02-14.

NetOnNet (2003c), Delårsrapport januari-juni 2003.

NetOnNet (2004), Årsredovisning 2003.

NetOnNet (2004b), Noteringsprospekt För NetOnNet AB (publ) Upprättat i samband med bolagets notering på Stockholmsbörsens O-lista.

NetOnNet (2004c), Delårsrapport januari-juni 2004.

NetOnNet (2004d), 76% ökad julförsäljning för NetOnNet, Pressmeddelande 2004-01-13.

NetOnNet (2004e), NetOnNet kommer att ansöka om notering på O-listan, Pressmeddelande 2004-02-19.

NetOnNet (2004f), NetOnNet:s årsredovisning för 2003 publicerad, Pressmeddelande 2004-04-19.

NetOnNet (2004g), NetOnNet ökar satsningar i tuffare marknad, Pressmeddelande 2004-12-16.

- NetOnNet (2004h), Företagspresentation augusti 2004, Tillgänglig: <<http://www.netonnet.se>> / Press/Finansinfo / Presentationer (2004-09-08).
- NetOnNet (2005), Årsredovisning 2004.
- NetOnNet (2006), Årsredovisning januari 2005 – april 2006.
- NetOnNet (2006b), Möte mellan NetOnNet och SIBA, Pressmeddelande 2006-07-31.
- NetOnNet (2006c), Premiär för NetOnNets Lagershop i Malmö, Pressmeddelande 2006-10-19.
- NetOnNet (2006d) Annons Malmöpremiär idag! Hemelektronik direkt från lagerhyllan, Publicerad i Sydsvenskan 2006-11-03.
- NetOnNet (2006e), Företagspresentation May-July 2006, Tillgänglig: <<http://www.netonnet.se>> / Press/Finansinfo / Presentationer (2006-11-09).
- NetOnNet (2007), Bokslutskommuniké maj 2006 – april 2007.
- Nic.com (2004), Domännamnsregister, Tillgänglig <<http://nic.com>> (2004-10-04).
- Nicholson, M., Clarke, I. & Blakemore, M. (2002), One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(2): 131-148.
- Nic.se (2004), Domännamnsregister, Tillgänglig <<http://nic.se>> (2004-10-04).
- Nyberg, A. (1998), *Innovation in distribution channels: an evolutionary approach*, Stockholm: EFI, Stockholm School of Economics.
- Nystrom, P.H. (1913), *Retail Selling and Store Management*, Madison: The University.
- Nystrom, P.H. (1915), *The Economics of Retailing*, New York: Ronald Press.
- Nystrom, P.H. (1930), *The Economics of Retailing: Retail Institutions and Trends*, third edition, New York: Roland Press.
- Ossiansson, E. (1997), *Nätverk i förändring: en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Göteborg: Handelshögskolan.
- Palamountain, J.C. Jr. (1955), *The politics of distribution*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Palladium (2006), Reklamfilmer NetOnNet, Tillgänglig: <<http://www.palladium.se>> (2006-04-27).

- Persson, L., Khodabandehloo, A., Hagberg, J., Peterzon, V. & Ström, R. (2001), *En analys av utvecklingen inom Postorderhandeln i Sverige*, Borås: Centrum för direktmarknadsföring, Högskolan i Borås.
- Posten (2006), *Distanshandeln idag*, Tillgänglig: <<http://www.posten.se/img/cmt/distanshandeln.pdf>> (2007-12-20).
- Resumé (1999-11-11), Sumo.se tar grepp om Netonnet.
- Resumé (2000-12-14), Så blåste medierna upp it-bubblorna.
- Reynolds, J, Howard, E., Cuthbertson, C. & Hristov, L. (2007), Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(8): 647-660.
- Roth, V.J. & Klein, S. (1993), A theory of retail change, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 3(2): 167-183.
- Salzer, M. (1994), *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-World"*, Linköping: Linköping Studies in Management and Economics.
- Savitt, R. (1984), The "Wheel of Retailing" and Retail Product Management, *European Journal of Marketing*, 18 (6/7): 43-54.
- Savitt, R. (1989), Looking Back To See Ahead: Writing the History of American Retailing, *Journal of Retailing*, 65(3): 326-55.
- Savitt, R. (1986), Rejoinder to Stanley C. Hollander, *European Journal of Marketing*, 20(2): 6-7.
- SCB (2003), *Detaljhandeln 2002*, Statistiska Centralbyrån.
- SCB (2003b), *Nyckel SNI92 – SNI 2002*, Statistiska Centralbyrån.
- Schumpeter, J. (1947), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York & London: Harper & Bros.
- SDH (2006), Information från Svensk Distanshandel 2006:2, Svensk Distanshandel.
- SDS (2000-07-26), Branschorganisation ska lösa problem för e-handelsföretag, *Sydsvenska Dagbladet*.
- SDS (2001-04-11), Lägstaprisgaranti sänker inga priser, *Sydsvenska Dagbladet*.
- Serres, M. (1974), *Hermes 111, La traduction*, Paris: Editions de Minuit.
- Sharp, B. & Dawes, J. (2001), What is Differentiation and How Does it Work?, *Journal of Marketing Management*, 17: 739-759.
- Skaug, E. (2000), *Affärsstrategiskt ledarskap: en studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation i logistikintensiva handelsföretag*, Göteborg: BAS.

- Sparks, L. (2001), Cataloguing change: Argos catalogues in 1973 and 1998, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(10): 427-441.
- SPF (2001), Information från Svenska Postorderföreningen 2001:1.
- SPF (2002), Information från Svenska Postorderföreningen 2002:1.
- SPF (2003), Information från Svenska Postorderföreningen 2003:1.
- SPF (2004), Information från Svenska Postorderföreningen 2004:1.
- Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (1977), *Marketing channels*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Stockholmsbörsen (2004), Presentationsfilm inför NetOnNets notering på Stockholmsbörsens O-lista. Tillgänglig: <<http://stramsync.qbrick.com>> (2004-10-05).
- Strannegård, L. & Friberg, M. (2001) *Already elsewhere – om lek, identitet och hastighet i affärslivet*, Emmaboda: Rasters Förlag.
- Studio Ett (2005), Elektronikbranschen, Sveriges Radio, 30 december, Tillgänglig: <<http://www.sr.se>> / Arkiv (2007-07-12).
- Supermarket (2001), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2001, Nummer 6-7.
- Supermarket (2002), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2002, Nummer 5-6.
- Supermarket (2003), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2003, Nummer 5-6.
- Supermarket (2004), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2004, Nummer 4-5.
- Supermarket (2006), VEM ÄR VEM Faktanumret om svensk detaljhandel 2006, Nummer 2-3.
- SvD (1998-12-30), Nätjulklappar kom inte fram i tid, *Svenska Dagbladet*.
- SvD (1999-10-12), Konkurrens på nätet för Net on net, *Svenska Dagbladet*.
- SvD (1999-12-01), Siba anmält för "falsk" garanti, *Svenska Dagbladet*.
- SvD (2000-01-21), E-handelns stormarknader slår ut kvartersbutikerna, *Svenska Dagbladet*.
- SvD (2000-04-19), E-handelsbolag sållas bort av placerare, *Svenska Dagbladet*.
- Svenska E-handelsföreningen (2006), Presentation Svenska E-handelsföreningen. <<http://www.netcare.se/ehf/presentation.asp>> (2006-11-14).
- Svensk Handel (1999), Internetindikatorn 3:e kvartalet 1999.



- Svensk Handel (2000), Internetindikatorn 3:e kvartalet 2000.
- Svensk Handel (2001), Internetindikatorn 4:e kvartalet 2000.
- Svensk Handel (2001b), Internetindikatorn 1:a kvartalet 2000.
- Svensk Handel (2001c), Internetindikatorn 2:a kvartalet 2000.
- Svensson, T. (1998), *Dagligvarudistributionens strukturomvandling: drivkrafter och konsekvenser för städers utformning och miljö*, Linköping: Tema.
- TT (1999-11-09), El-Gigantens prisgaranti fall för KO, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (1999-12-06), HUI: Ofta dyrare handla på Internet än i butik, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (2000-04-04), E-handelns spås lysande framtid men företagen blöder, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (2000-04-14), Värsta raset hittills på New York-börserna, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (2000-07-25), E-handlare bildar förening, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (2003-01-10), Näthandlare satsar på butik, *TT Nyhetsbanken*.
- TT (2004-06-23), EM får även TV-handeln att jubla, *TT Nyhetsbanken*.
- VA (1999-12-13), De har öppnat pärlporten, *Veckans Affärer*.
- VA (2000-08-14), NÄTHANDEL: Slakten på e-handeln, *Veckans Affärer*.
- Vision (1997-12-17), Förlorarna på nätet.
- Vision (1998-03-31), Jan Carlzon kan glömma sin dröm om Boxmans miljarder.
- Vision Online (2000-11-30), "Jättarnas e-bojkott lurar konsumenterna på 10-tals miljarder".
- Vision Online (2001-03-12), Sumo ut på gatan.
- Wikström, S., Persson, C. & Lennstrand, B. (2002), E-commerce after the dot com descent, *E-business and E-work conference*, Prag, October 2002.