

# To overskrifter i dagens avis

## Finansavisen

- \* onsdag 29. august
- \* **Trist lesning for Notabene**
- \* – Fjoråret ble ikke et godt år, sier adm. direktør Rune Nicolaisen i Notabene. Nå er bokhandlerkjeden i gang med en ryddesjau, og legger ned 13 butikker.

## Aftenposten

- \* [250000-boker-blir-tilgjengelige-i-Norges-digitale-bibliotek-6976583.html](https://www.aftenposten.no/kultur/bok/250000-boker-blir-tilgjengelige-i-Norges-digitale-bibliotek-6976583.html)

# Etablerte bedrifter med suksess lykkes ikke med overgangen fra offline til online

Erfaringer fra norsk bokbransje

# Bokbransjen er lite endringsvillig

- \* Startet Tronsmo Bokhandel i 1973
- \* Et laug – du måtte ha 11 års læretid i bokhandel for å få lov å selge bøker
- \* Tronsmo bokhandel drev ulovlig
- \* Du kunne heller ikke velge hvilke bøker du skulle selge
- \* Alle endringer av Bransjeavtalen har blitt bekjempet med nebb og klør

# Slik er det fremdeles

- \* i 2005 fjernet Morten Meyers noen av bokklubbens privilegier og åpnet for en rabatt på 12,5% - dette ville føre til total og komplett undergang for alt vi har kjært her i landet...
- \* Nå ønsker bokbransjen en Boklov som skal erstatte Bransjeavtalen, og som vil sementere de feudale forretningsmodellene for all fremtid
- \* Det merkelige er at dette blir støttet av alle politiske partier

# Bokklubbeventyret

- \* Da Nye Bøker kom i 1976 tok de i løpet av 3 år 70 % av det skjønnlitterære markedet
- \* Jeg var ikke mot bokklubber, men jeg var mot de himmelske privilegiene bokklubbene hadde
- \* Kort sagt la bokklubbene grunnen for bokmonopolet som eksisterer i dag
- \* Dette kan jeg snakke mye om, men temaet i dag er e-handel

# Hva skjer?

- \* Jeg har studert e-handel ved IMD i Lausanne
- \* Det er derfra jeg har påstanden om at ingen etablert bedrift med suksess klarer overgangen fra offline til online
- \* Bokklubben var 40 år og absolutt en suksesshistorie
- \* Har IMD rett i at det er umulig å gå online?

# Bokklubber en forløper til e-handel

- \* Bokklubber likner på nettbokhandlere
- \* Kundedatabasen og BackOffice systemene er like
- \* Men internett eksisterte enda ikke
- \* Kommunikasjonen med medlemmene foregikk på papir, medlemsblader og bøker blir sendt i posten

# E-handel

- \* Bokbransjen er et godt eksempel på hva som skjer når internett og e-handelen kommer – kanskje det aller beste eksemplet
- \* Amazon var den store pioneren på e-handel
- \* At bøker ble valgt var ingen tilfeldighet
- \* E-handel er bare en varekatalog med bilder på nett
- \* En nettbokhandel har verdens best organiserte varekatalog – bibliotekarer har brukt flere hundre år



# Egne erfaringer

- \* En bokklubb egner seg ypperlig til e-handel
- \* Det er bare å publisere medlemsbladene og varekatalogen på nett
- \* Det er noen forretningspolitiske avgjørelser du må ta
- \* Her er noen av spørsmålene vi måtte ta stilling til
- \* Skal sidene være åpne for alle? Eller beskyttet med medlemspassord?

# Hva ble gjort?

- \* Vi valgte en åpen løsning
- \* 11 forskjellige klubber på nettet – transparens
- \* Alle fikk tilgang til alle utgivelser og alle medlemsblader, men du måtte være medlem for å handle
- \* Hva skjer når alle kan se alt?
- \* Noen vil handle bøker i klubber de ikke er medlem i

# Handle på tvers

- \* La dem kjøpe boka så klart?
- \* Da løser du opp bokklubbkonseptet og får ikke 11 klubber, men 1 stor klubb. Denne kampen taper jeg. Vi står fast på at du må være medlem i klubben for å handle
- \* Du ønsker å kjøpe en bok, men er ikke medlem i denne klubben og må handle i bokhandelen – eller?

# Flerdeltakere

- \* Det er en annen løsning
- \* Du kan bli medlem i enda en klubb, få boka billig og 5 andre bøker gratis i velkomstpremie
- \* Resultat flerdeltakerskap eksploderer blant nettmedlemmene
- \* Flerdeltakere er mindre lønnsomme eller direkte ulønnsomme

# IMD får rett

- \* Motstanden mot endring er voldsom på alle nivå i bokklubben
- \* Det blir tatt flere dårlige avgjørelser – den viktigste er denne
- \* Bokklubben sender ut 700.000 medlems-blader hver 14 dag, det koster ca. 100 mill kr i porto og trykk
- \* Erstatte vi medlemsbladet med en e-postutsendelse sparer vi de kostnadene

# Nettmedlemmer vs. papirmedlemmer

- \* «Medlemsbladet er kjernen i bokklubb-virksomheten, erstatter vi det med en e-post vil vi selge mindre og miste mange medlemmer»
- \* Mange år gikk med på testing av et lite utvalg medlemmer som bare fikk e-post
- \* Resultatet var entydig – nettmedlemmer handlet mer, var medlem lenger og var mer tilfreds

# Medlemsblad vs. e-post

- \* Motforestillingene var sterke og begrunnelsene mange
- \* Alle forslag om å gi medlemmene en gulrot for å bli nettmedlem ble avvist
- \* Likevel valgte utrolig nok 24 % av medlemmene å bli nettmedlemmer – og den eneste fordelen de fikk var å slippe medlemsbladet
- \* Men denne kampen tapte jeg altså, medlemsbladene ble behold

# Nettbokhandelen mao.no

- \* Jeg får ansvaret for å lage og drifte en nettbokhandel type Amazon
- \* Jappetid - eierne har dollar i øynene og eierforlagene øker børsverdien (et kundeforhold på nett blir anslått til å ha en verdi av kr 15.000)
- \* Nå skal alt gjøres etter læreboka – ikke «just do it»
- \* Bokklubbene.no ble gjennomført i en fart etter «Just do it» metoden



# Hvordan ikke gjennomføre et stort IT prosjekt

- \* De fleste IT prosjekt som blir gjennomført etter læreboka koster det hvite ut av øyet
- \* Forprosjektet og kravspesifikasjonen kostet 4,6 mill og like mye som ferdig bokklubben.no
- \* Krav spek er ikke smart
- \* Mann i lagerfrakk er mer intelligent og mer fleksibel
- \* IT løsninger er ikke automagiske, men logiske

# Hvorfor lykkes aldri etablerte bedrifter ?

- \* Nettbokhandelen er bokklubbenes og bokhandelens største fiende
- \* Våre eiere eier hele verdikjeden bokklubb og bokhandel – og bokklubben er gullgåsa
- \* Vi får ikke lov å selge bøker billigere enn bokklubbene. Heller ikke konkurrere på pris med bokhandlene
- \* Det er motstand og liten drahjelp fra bokklubbene og det enorme medlems-kartoteket

# Trussel om nedlegging

- \* IT løsningen ble vanvittig dyr og satsningen halvhjertet
- \* Det gikk ikke mer enn 6 måneder før nettbokhandelen ble vedtatt nedlagt
- \* Dette ble avverget, men trusselen var konstant
- \* Budsjettene var urealistiske og bokklubben tok ikke inn over seg at en ny tid var i emning – jeg gir opp
- \* Jeg får rett og Bokklubben starter nedturen

# Online vs. offline

- \* Amazon vokser raskt og blir verdens største bokhandel – men har enorme underskudd
- \* Bertelsman verdens største bokkonsern med 200.000 ansatte, skal knuse Amazon
- \* Starter BOL.com over hele verden og kjøper opp Barnes & Nobel, verdens største bokhandelkjede og verdens nest største nettbokhandel
- \* Går på trynet – Amazon vinner

# Hvorfor er det bare bakgårdfirmaer som lykkes?

- \* Amazon, Google, Apple, Face book og mange flere er nystartede bakgårdsfirmaer
- \* De lykkes fordi de ikke må ta hensyn til egne etablerte forretninger offline
- \* Eierne av bokhandelkjedene har dårligst forutsetninger av alle til å gå online

# Forlagene har dårligst forutsetninger av alle for å lykkes med e-boka.

- \* 3 forlag eier hele bokbransjen. Bokhandlere, bokklubber, distribusjonssentralene og Bokdatabasen
- \* Dilemma – blir e-boka en suksess går bokhandlene og distribusjonssentralene konkurs
- \* Omsetningen faller uansett fordi e-boka blir billig og bokbransjen vil brødfø færre
- \* Halverer du prisene må du selge dobbelt så mye for å oppnå samme kroneomsetning

# Bokhandlene har alt å tape på e-boka

- \* I USA er nå 30 % av bokomsetningen e-bøker og bokhandelkjedene går konkurs
- \* Her forsøker bokbransjen og bremse utviklingen på flere måter
- \* E-bøker blir ikke solgt til Amazon, Apple eller Google, men heller ikke til norske uavhengige aktører
- \* Det viktigste er en ny Boklov som sikrer høye faste priser og null konkurranse

# E-boka i Norge (Bokskya)

- \* Gamle forretningsmodeller blir beholdt. E-bøker selges gjennom bokhandlene som skal ha en kutt av fortjenesten
- \* Teknisk nesten ubrukelig
- \* Utvalget latterlig lavt – 800 ebøker
- \* Priser på nivå med pbøker
- \* Er de idioter?
- \* Vil bli feid av banen dersom Amazon eller et norsk bakgårdfirma får lov å konkurrere



# Bremse en fornuftig forretningsstrategi?

- \* På kort sikt er det ikke så dumt
- \* Lykkes de med Boklov, mva på ebøker, høye faste priser og nekte konkurrenter som Amazon og Apple å selge norske ebøker, kan de kanskje bli pensjonister før papirimperiet faller
- \* De oppnår bare at vi i Norge beholder en utdatert bokbransje lenger enn andre land, og at norske bøker taper mot engelske

# Teknologi og kostnader

- \* **Bokhandel** – høye lokalkostnader, høye personalkostnader, høye lagerkostnader
- \* **Nettbokhandel** – lave lokalkostnader, lave personalkostnader, lave lagerkostnader, høye distribusjonskostnader
- \* **E-bokhandel** – lave lokalkostnader, lave personalkostnader, ingen lagerkostnader og ingen distribusjonskostnader
- \* Faste priser hindrer innovasjon

# E-boka et mirakel?

## Papirbok

- \* Forfatterkostnader
- \* Trykkekostnader
- \* Lagerkostnader
- \* Begrenset opplag
- \* Distribusjonsutgifter
- \* Tilgjengelig i butikk
- \* Har vekt og tar plass
- \* Miljøbelastning
- \* Er dyr

## e-bok

- \* Forfatterkostnader
- \* Ingen trykkekostnader
- \* Ingen lagerkostnader
- \* Uendelig opplag
- \* Ingen distribusjonsutgift
- \* Universelt tilgjengelig
- \* Opptar ikke plass
- \* Ingen miljøbelastning
- \* Er billig

# Hvem vinner?

