

Scenariobeskrivningar som grund för Telias affärsstrategi

Telia AB

Scenarier

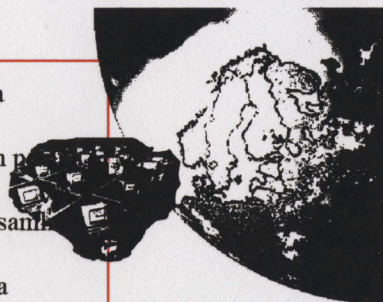
Efterfrågan på nya IT-tjänster ökar långsammare än förväntat inte minst på grund av att tidigare förväntningar på snabb utveckling inte kunnat uppfyllas. Privatmarknaden är liten och använder IT i blygsam omfattning. Efterfrågan drivs främst av företag som ser en direkt möjlighet till rationaliseringar. Resultatet av den svaga efterfrågan blir en omstrukturering och fokusering inom kommunikations-, dator- och innehållsbranscherna. Utbyggnad av infrastruktur sker efter strikt lönsamhetskalkyl.

Playing it safe



Kunderna tar snabbt till sig ny teknik och har ett starkt intresse för de möjligheter detta öppnar. Innovation och entreprenörsskap gör att teknik och affärsmodeller utvecklas i snabb takt. Telekombolagen möter konkurrens av hårt nischade företag i alla områden. Den hårda konkurrensen, många små aktörer och stor valfrihet medför att företagen tvingas att koncentrera sig på de områden där de har starka konkurrensfördelar.

Trots att konjunkturen är god, finns markanta strukturella samhällsproblem med tvätredjelssamhälle och ökande klyftor. Efterfrågan på tjänster är stark, men den mycket starka konkurrensen har lett till bristande lönsamhet hos teleoperatörerna. Utbyggnaden av bredband kan bara ske under mycket hårda lönsamhetskrav och ingen teleoperatör vågar göra en sådan satsning på egen hand. Staten vill genom stimulansåtgärder stödja en nationell IT-satsning och ger garantier till sådana investeringar. Ett antal teleoperatörer bildar ett konsortium och investerar i en nationell bredbandsutbyggnad med uppgiften "IT till alla till rimliga priser".



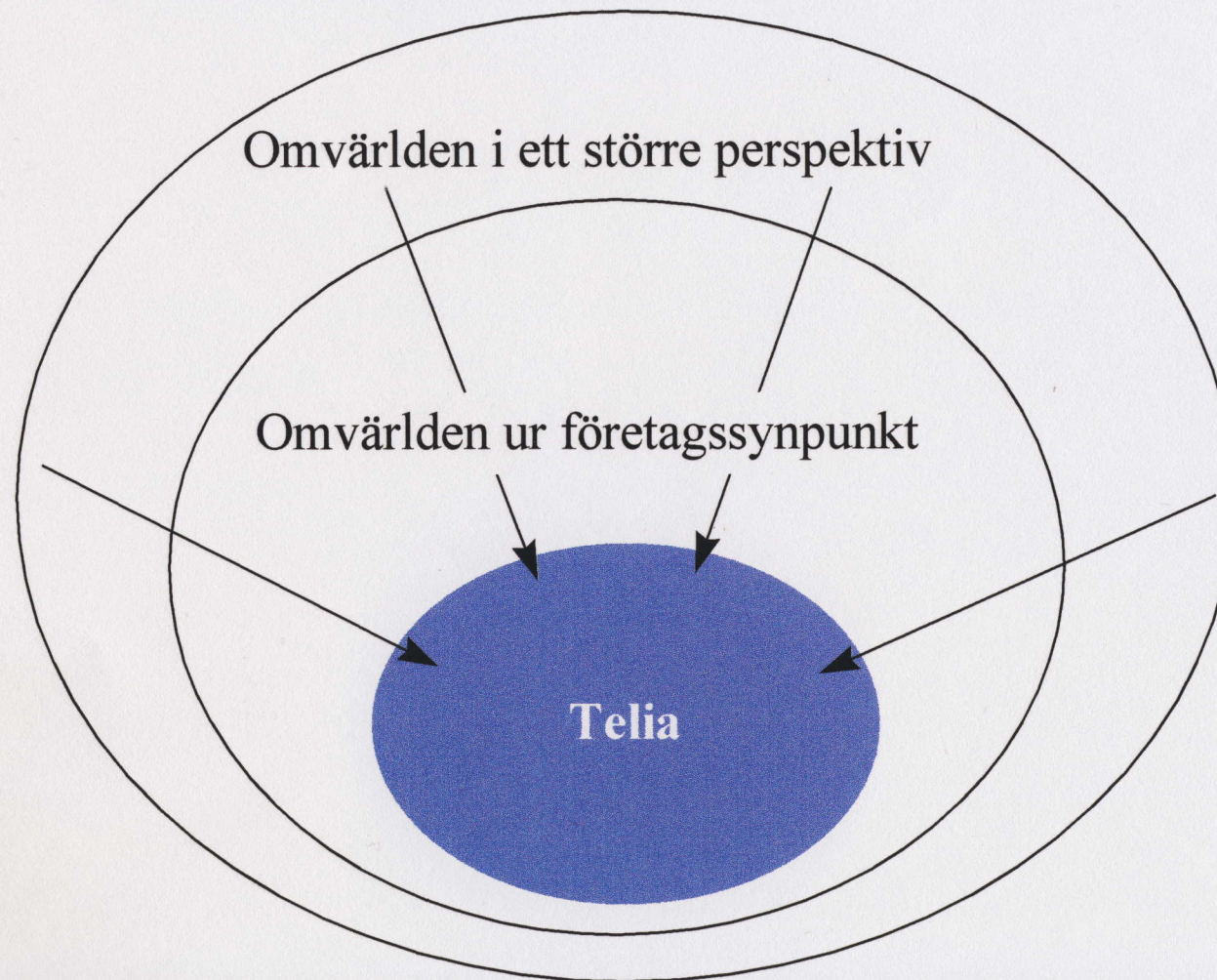
IT till alla



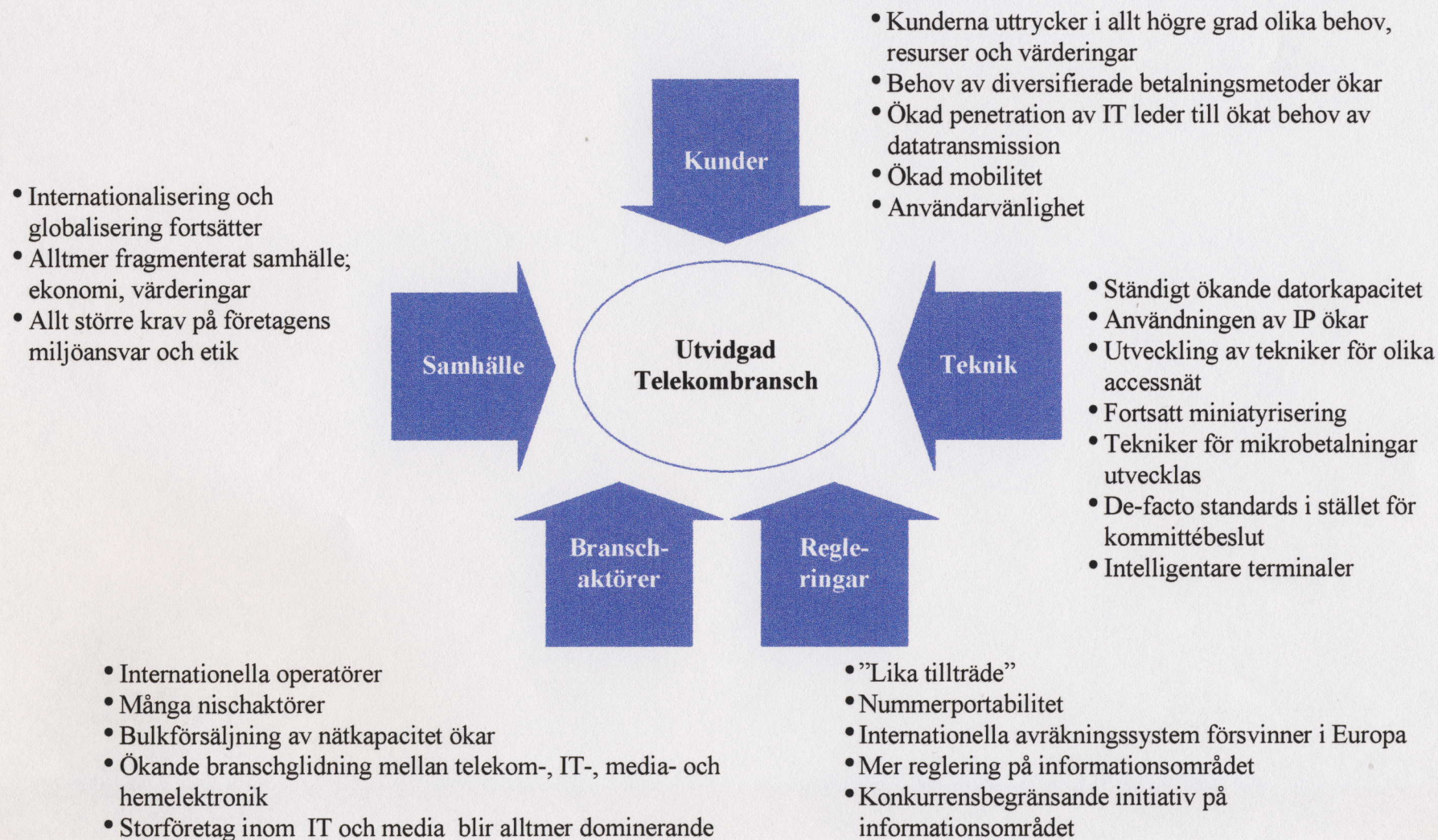
Big is beautiful

Marknaden drivs av några stora globala softwareföretag och "innehållsföretag" med attraktiv IPR och starka varumärken. Kunderna får ett mycket omfattande, varierande och skräddarsytt utbud av tjänster och innehåll. Tekniken är ofta sluten. Mediemoguler använder satellit eller digitala terrastra nät för att "bypassa" kabeloperatörer och telekombolag. Konkurrensen mellan telekombolagen leder till prispress och sämre lönsamhet. Transport blir en "commodity". Telekombolagen förlorar kundrelationer och blir underleverantörer.

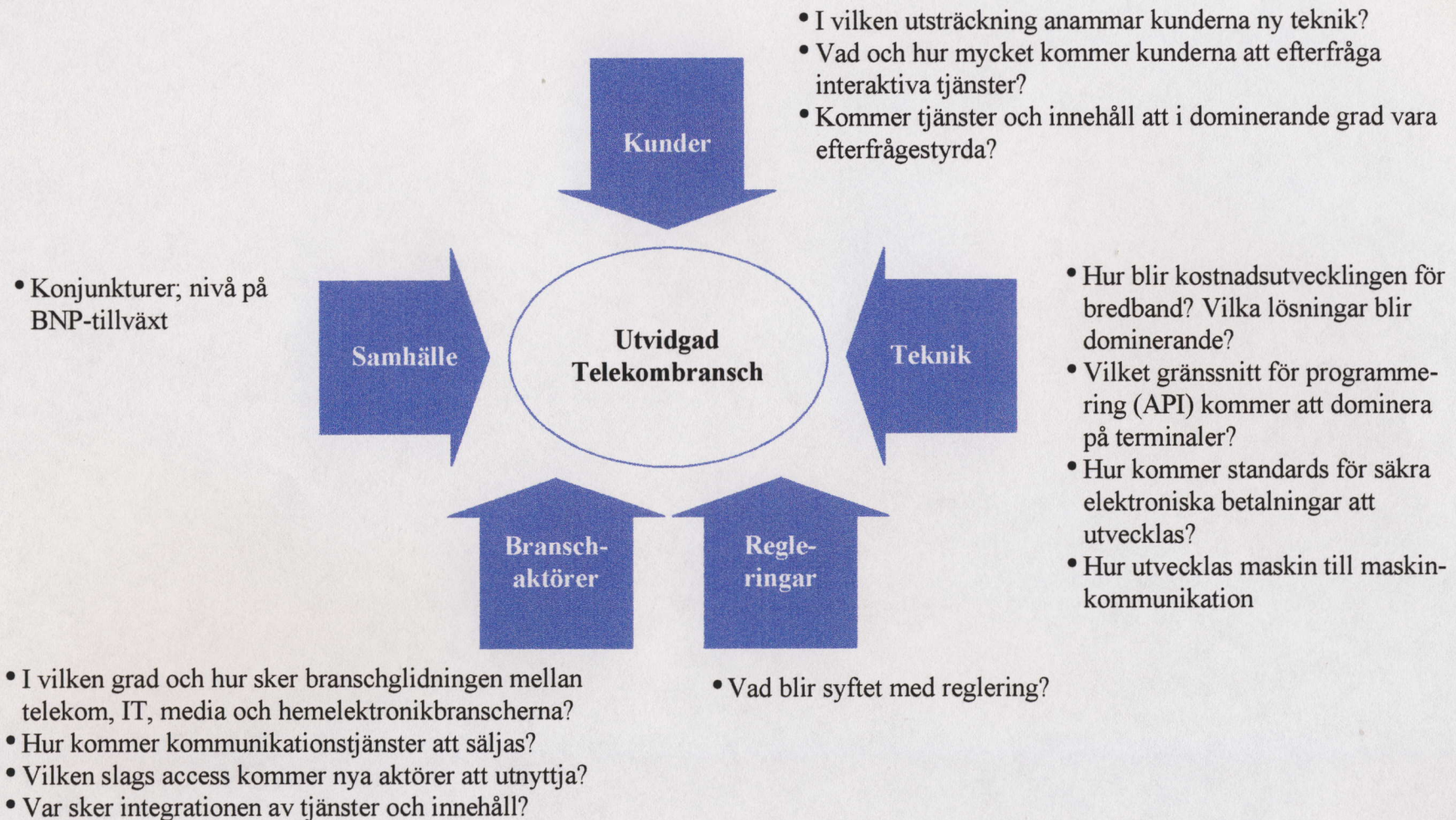
Utgångspunkt



Nyckeltrender



Viktigaste osäkerheterna



Viktigaste osäkerheter- Scenarieparametrar - Exempel

Efterfrågan på ny teknik

Hög ————— Låg

Reglering

Konkurrensfrämjande ————— ”Politisk”

Bredbandsteknik

Relativt ”billigt” ————— Mycket dyrt

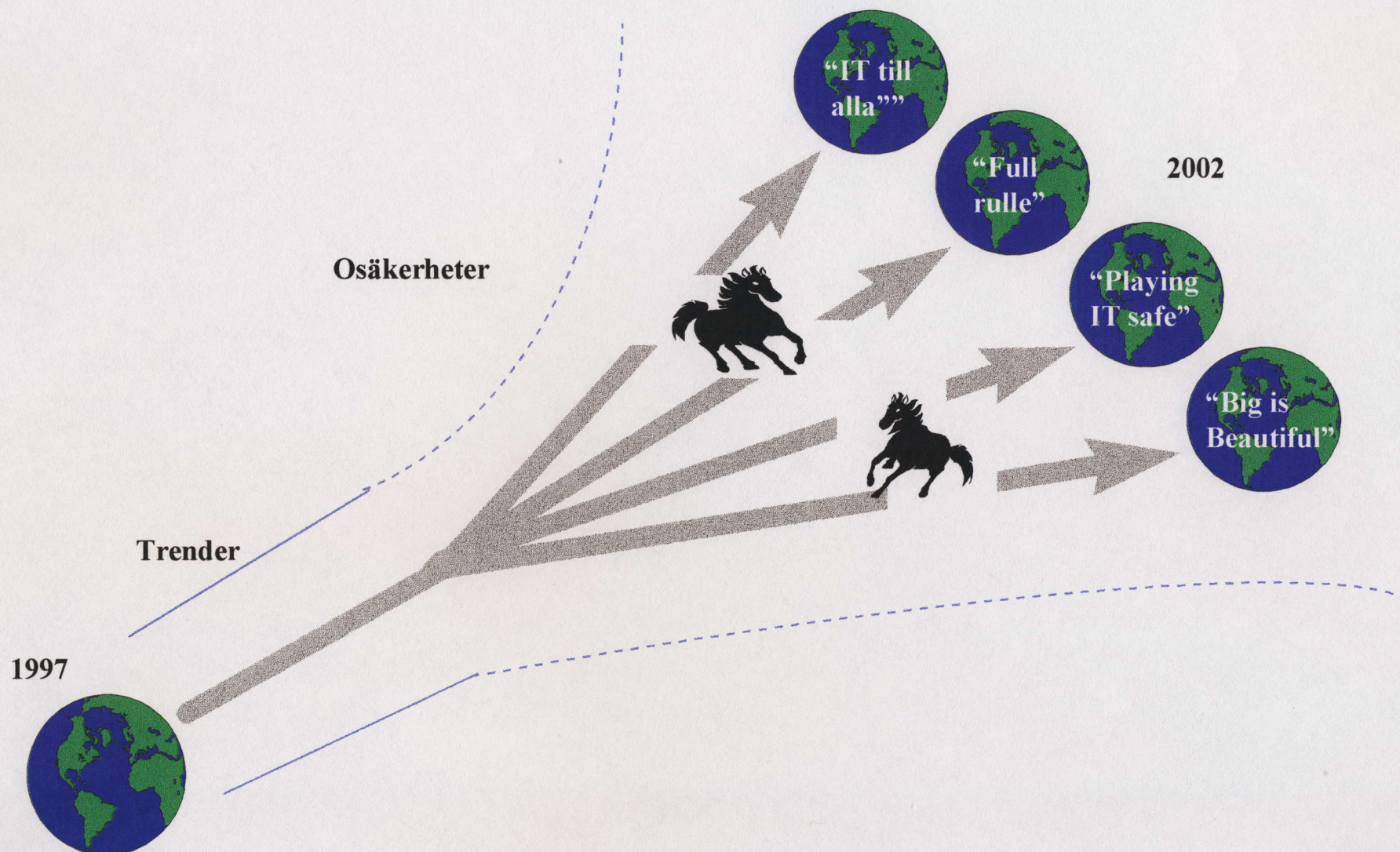
Industristruktur

Specialistföretag ————— Integrerade företag

Telekomtjänster;
roll i kunderbjudanden

Huvudroll ————— Biroll

Fyra scenarier



Scenarieparametrar

- - - - - Full rulle
 - . - . - Big is beautiful
 IT till alla
 ———— Playing IT safe

Efterfrågan på ny teknik

Hög |-----| Låg

Reglering

Konkurrensfrämjande |-----| "Politisk"

Bredbandsteknik

Relativt "billigt" |-----| Mycket dyrt

Industristruktur

Många, små företag |-----| Dominerande bolag

Telekomtjänster;
roll i kunderbjudanden

Huvudroll |-----| Biroll

”Full rulle ”

Hela branschen drivs av stark efterfrågan på full interaktivitet

Kunderna kräver lösningar och/eller komponenter med topp-prestanda

Telco möter stenhårt fokuserade konkurrenter i alla segment

Nya mäklarroller drivs fram, som olika aktörer försöker dominera från sin utgångspunkt.

- Det finns kunder som börjar tänka från alla olika håll: CPE, nätverk, intranet, bildkommunikation, talstyrning etc etc
- Tekniken utvecklas mycket fort och kunderna har ett starkt intresse för de möjligheter detta öppnar
- Telco står för första gången helt och odelat inför utmaningen att motivera en fri kund att välja just Telco
- Konkurrensen på transportmarknaden är hård och även på access marknaden finns allt fler realiserbara alternativ

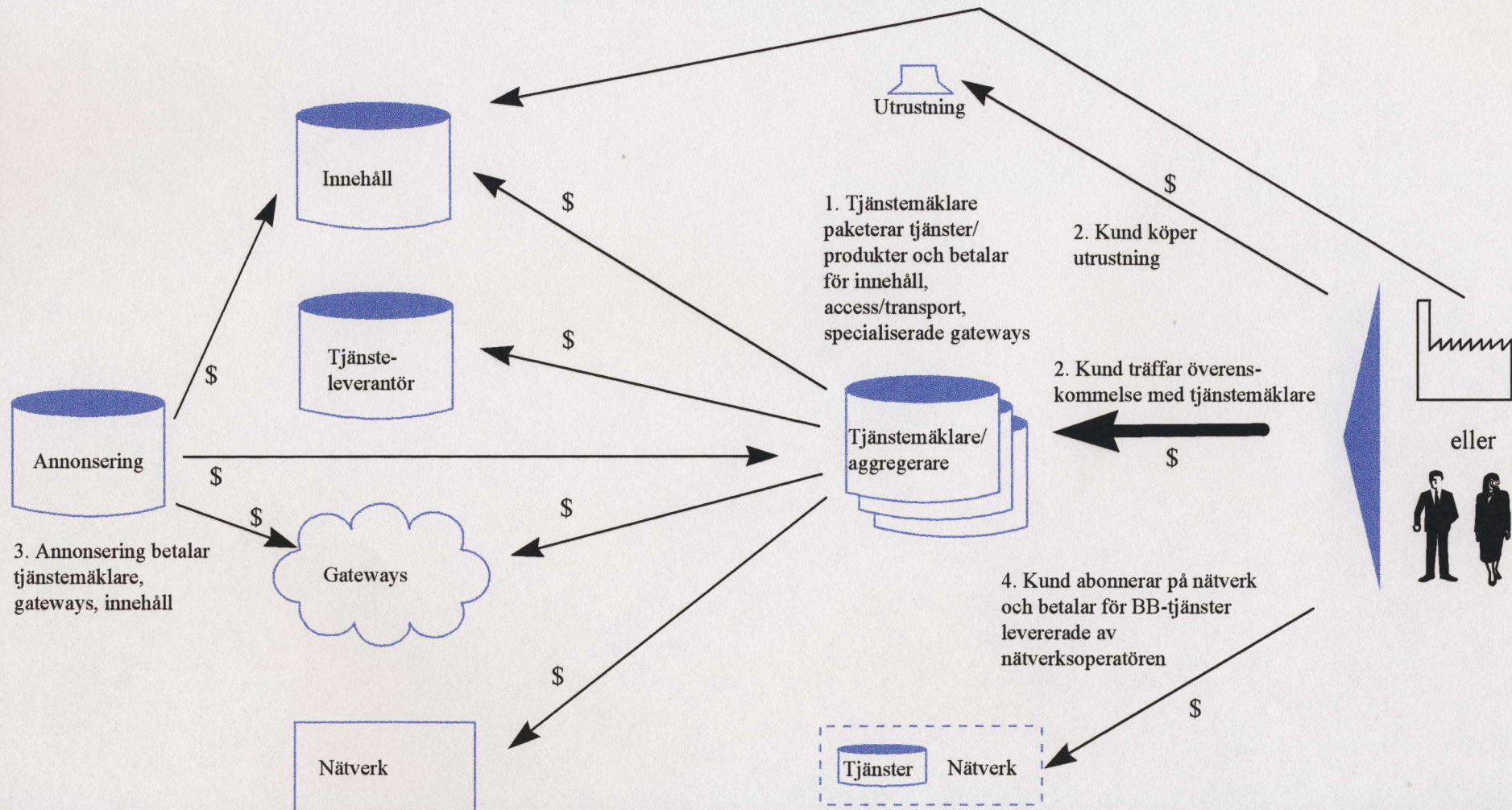
- Konkurrensen är knivskarp i alla led och tvingar aktörerna att koncentrera sig där de har starka konkurrensfördelar
- Innovatörer och entreprenörer är centrala på marknaderna. Ny teknik och innovativ blick för fiffiga nya affärsmöjligheter är omistliga för leverantörerna
- I alla led från näten uppåt finns lönsamma affärsidéer
- Nästan allt man kan tänka sig kommer att finnas någonstans på den öppna, dynamiska, globala marknaden
- Telco ställs inför höga krav på genomgripande inre kulturförändring och omstrukturering

- Valfrihet och mångfald råder på marknaderna.
- Kapitaltillgången för affärsinvesteringar är mycket god och nyföretagandet ligger på hög nivå.
- Telco skiljer sina affärer åt så att de var och en har att överleva på marknaden
- Telco ägnar stor uppmärksamhet åt att utveckla och optimera sina mänskliga resurser - kompetens och innovativitet.
- Telco måste ha en klart utmejslad strategi för optimal användning av investeringsmedel

Full rulle

Kunder	Teknik	Aktörer på marknaden	Regulatorer	Samhället
• Aktiva kunder, hög efterfrågan • Optimerar lösningar, vill ha det bästa • Ser CIE som centralt och värt en hel del tid och pengar • Är aktiva och krävande • Vill ha skraddarsydda lösningar • Driver aktiv dialog med leverantörer • Uppdelas i en myriad segment som är små men erbjuder hyfsade marginaler	• Finns det gott om, är ej flaskhals för innovationer • Bygger på en mångfald (de facto) standardiserade plattformar • Stark marknad för varierande lösningar • Bredbandsaccess men tekniken varierar • Tillgången på kompetens är god	• Stark innovationstakt med rik mångfald, många små företag • Allianser och dyl. är vanliga och bygger på samma principer externt och internt • Mer eller mindre virtuella företag är vanliga • Dominerande marknadsandelar utmanas fort och är svåra att upprätthålla • Den rena telco-rollen kan inte upprätthållas p.g.a. låga priser och hård konkurrens • Det är vanligt att aktörer "invaderar" varandras marknader • Olika mäklarroller drivs fram	• Konkurrensrätten är basen och klarar konflikter i branschen • Fungerande konkurrens i alla led medför ringa specifik reglering • Konsument- och marknadsrätt skyddar kunderna • Marknaden genomdriver hög grad av unbundling	• Klimatet för risktagning och nyinvestering är gott • Optimism om framtiden och teknikens möjligheter råder • CIE är en väsentlig ingrediens i människors liv och i företags affärer • Utbildning för CIE-sektorn har vuxit

“Full rulle” – affärsmodell



” Big is beautiful ”

Branschen drivs av stora aktörer med starka varumärken. Kunderna får bekväma, användarvänliga lösningar

Några stora företag som kontrollerar attraktiv IPR dominerar marknaden

- Några framsynta och ekonomiskt starka aktörer har köpt alla betydande rättigheter (IPR) för lång tid framöver
- De litar sig med andra för att stimulera och/eller få medel till de enorma investeringar som krävs för att få fart på utvecklingen
- Några globala mjukvaruföretag (t. ex Microsoft) integrerar sig med andra företag i viktiga delar av distributionskedjan för att få kontroll över slutkunden genom gränssnitt som erbjuder one-stop-shopping
- Bl a subventioneras starkt kundernas settop-boxar och andra terminaler
- Kunderna erbjuds ett mycket omfattande, varierande och skräddarsytt utbud av tjänster och innehåll, men lösningarna är slutna. IP-telefoni ingår
- Konkurrensen är hård och handlar främst om innehåll
- Kunder som byter leverantör måste skaffa ny teknisk lösning

Telekomindustrin pressas även från terminalindustrin

- Terminalerna blir intelligentare
- Mediamogulerna använder satellit eller digitala terrestra nät för att gå förbi kabeloperatörer och telcos
- Regulatorerna inför begränsningar i telebolagens och kabel-TV-bolagens rörelsefrihet när det gäller innehållsbranschen, vilket ger mediebolagen fördel

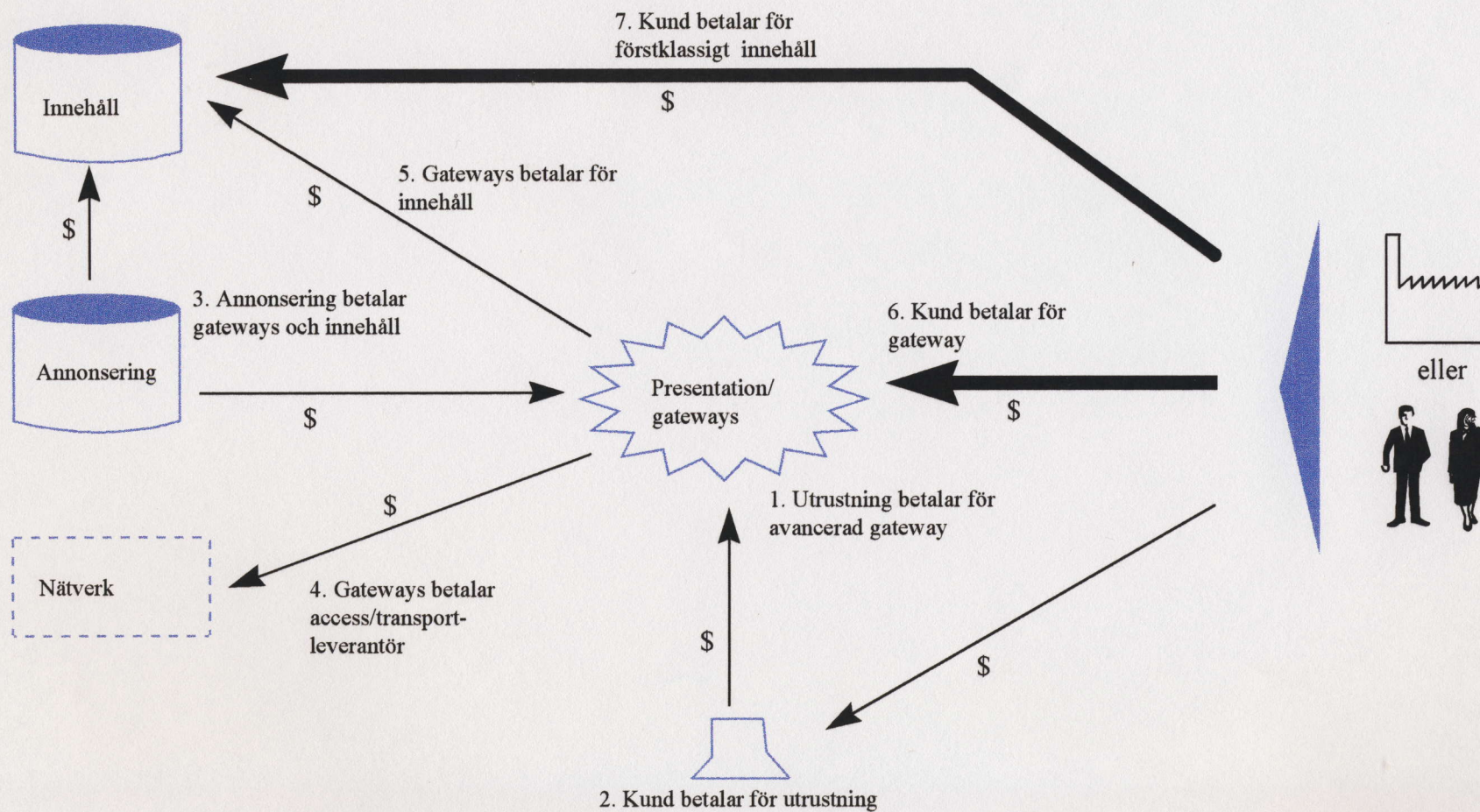
Telekombolagen blir underleverantörer

- Den positiva spiralen med massmarknad - bättre kvalitet på innehållet förstärks
- Telcos förhandlingsposition försvagas och om de försöker sätta priset alltför högt kan mediasidan bygga egna, dedicerade nät
- Konkurrensen mellan telcos leder till prispress och sämre lönsamhet
- Transport blir en commodity, döljt i innehållsaffären (eller som underleverantör utan egen slutkundskontakt)

Big is beautiful

Kunder	Teknik	Aktörer på marknaden	Regulatorer	Samhället
• Erbjuds ett stort, varierande och skräddarsytt utbud av tjänster och innehåll från en och samma leverantör • Acceptorar att det de får är tillräckligt bra, annars byter man leverantör • Global och regional/lokal marknad	• Slutna lösningar • Stor penetration av billiga set-top-boxar • Användarvänliga terminaler och gränssnitt • Pay per view - mekanismer etablerade • Plattformar för IPR-handel etablerade • Elektroniska programguider viktiga komponenter • Intelligent agenter för skräddarsydda tjänster	• Höga ingångskostnader • Några få stora dominerande aktörer med stort utbud • Konsolidering vertikalt och/eller horisontellt • Flera små nischaktörer köps upp eller ingår i jättarnas nätverk • Winner takes all. Starka varumärken • Värnar om kundernas personliga integritet och säkerhet • Telekombolagen konkurrerar med varandra om "commodity"-tjänster	• Starkt legalt skydd av IPR och beivrande av intrång • Begränsningar i telebolagens och kabel-TV-bolagens rörelsefrihet när det gäller innehållsbranschen, vilket ger mediebolagen fördel	• Massmarknaden ett sätt att få gemensamma upplevelser • Värderingen av IPR har slagit igenom i det allmänna medvetandet

“Big is beautiful” – affärsmodell



”IT till alla”

Branschen drivs av stora telekomoperatörer som möter kundernas behov av bredband

Efterfrågan på nya tjänster stiger starkt. Hård konkurrens och krävande teknisk utveckling.

- God konjunktur men markanta strukturella samhällsproblem
- Internet, intranet och extranet ökar kraftigt för företagens kontakter med kunder, leverantörer, distansarbetare, etc.
- Privatsidan efterfrågar alltmer Internet, e-mail, spel i realtid, etc.
- Allmänt förekommande och säkra de facto-standards leder till allt mer elektronisk handel

Brist på lönsamhet hos teleoperatörerna. Staten reagerar på utvecklingen av 2/3-samhället.

- Stark internationell konkurrens som driver ner intäkterna och vinsterna på telefoni
- Likaså stark konkurrens från nya former för etablerade tjänster
- Teleoperatörerna går snabbt över till datakommunikation med IP-protokoll
- De är ledande i utvecklingen men hårt pressade av bristande lönsamhet
- Utbyggnaden av bredband kan bara ske under mycket hårda lönsamhetskrav

Storskalig satsning av industrin och staten på bolag för ”IT till alla med rimliga priser” och för kostnadsbaserad samtrafik

- För att möta den stora efterfrågan krävs mycket stora och långsiktiga satsningar
- Ingen teleoperatör vågar eller kan göra en sådan satsning på egen hand
- Staten vill genom stimulansåtgärder stödja en nationell IT-satsning för att hejda utvecklingen mot 2/3-samhället
- Telia överväger att göra denna satsning med löfte om statliga riskgarantier, men avstår
- Istället väljer Telia att bilda ett konsortium med andra aktörer och med statliga garantier
- Uppgiften är ”IT till alla med rimliga priser” resp. Transport- och access-kapacitet till reglerade skäliga priser
- Viss annan konkurrens finns på lönsamma nischer, ex storföretag och storstäder

”IT till alla”

Kunder	Teknik	Aktörer på marknaden	Regulatorer	Samhället
• Efterfrågan på bredband främst driven av företag för kontakt med kunder, leverantörer, distansarbetare, etc. • Privatmarknaden kommer allt eftersom; vill ha kommunikationen lika snabbt och bra som på jobbet • Få, allmänt förekommande de facto-standards driver på elekt-ronisk handel	• Snabb övergång till IP-baserade protokoll • Snabb teknisk utveckling leder till stora krav på finansiella resurser	• Teleoperatörerna aggressiva men med bristande lönsamhet • Allt fler allianser, bl.a. med hårdvaruleverantörerna • C-, I-, E- och CPE-marknaderna kännetecknas av att ett fåtal aktörer dominerar • Staten en aktiv aktör både som regulator och som spelare	• Staten delägare i bolag för infrastruktur • Stor nationell satsning för ”IT till alla med rimliga priser” • Transport- och accesskapacitet till kostnadsbaserade priser	• God ekonomisk konjunktur men många strukturella problem • Social oro i en del länder i Europa • Europa tappar i konkurrenskraft gentemot USA och Asien • Storföretagens dominans allt större

“IT till alla” – affärsmodell

