



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
April 2005

Neutrala B2B e-handelssystem

Handledare
Ingmar Tufvesson

Författare
Christian Fricke
Johan Svärd

Förord

Författarna skulle vilja börja uppsatsen med att tacka alla de personer och företag som har ställt upp på våra intervjuer. De har alla tagit tid ifrån sina arbeten för att ställa upp på våra frågor.

Ett stort tack till Jonas Emgård med flera på VFM ltd. som var initiativtagare till uppsatsen. Samt Bengt Eckerwall med flera på I-Ways Solutions som har ställt upp och blivit intervjuade.

Till sist vill vi också tacka Ingmar Tufvesson och ge honom en stor eloge för att han inte gav upp trots författarnas utdragna skrivprocess.

Lund 2005-04-15

Christian Fricke

Johan Svärd

Sammanfattning

Titel:	Neutrala B2B e-handelssystem
Seminariedatum:	2005-04-15
Ämne/Kurs:	Magisteruppsats i Marknadsföring, 10 Poäng, (FEK 591).
Författare:	Christian Fricke Johan Svärd
Handledare:	Ingmar Tufvesson
Rådgivare:	Jonas Emgård VFM, Bengt Eckerwall IWS.
Nyckelord:	B2B-marknadsföring, e-handel, Internethandel, relationsmarknadsföring och värdeskapande
Syfte:	Uppsatsen ämnar studera neutrala e-handelssystem. Uppsatsens problemfrågor syftar till att belysa värdet (affärsnyttan) av den här typen av neutrala e-handelssystem samt undersöka vilka eventuella svårigheter som föreligger vid ett införande av ett sådant system på en befintlig marknad.
Metod:	Uppsatsen metod är av explorativ (utforskande) karaktär.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens teoretiska grund byggs på teorier om: E-handel, värdeskapande, relations- och B2B-marknadsföring.
Empiri:	Primärdata har samlats in genom kvalitativa djupintervjuer med branschferna personer (dvs. personer med chefbefattning eller motsvarande).
Slutsatser:	Författarnas slutsats ifrån studien är att neutrala B2B e-handelssystem skapar ett värde för användaren, genom ökad marknadstransparens. Det föreligger dock stora svårigheter med att implementera den här typen av system på en befintlig marknad. E-handelssystemen är svårförklarade samt marknadsaktörerna är rädda för att deras sociala bindningar skall bli mindre viktiga.

Abstract

- Title:** Neutral B2B e-business systems
- Seminar date:** 2005-04-15
- Course:** Master thesis in business administration, major marketing, 10 Swedish credits, (15 ECTS).
- Authors:** Christian Fricke
Johan Svård
- Supervising professor:** Ingmar Tufvesson
- Advisors:** Jonas Emgård VFM, Bengt Eckerwall IWS.
- Five key words:** B2B-marketing, e-commerce, Internetbased trading, relationship marketing and value creation.
- Purpose:** This paper is a study of a neutral B2B e-market system. The purpose is study to explore the value of these neutral systems and to identify its major market entrance barriers on an existing market.
- Methodology:** This paper uses an explorative methodology.
- Theoretical perspectives:** The foundation of this paper is based on theories of: B2B-marketing, e-commerce, value creation and relationship marketing.
- Empirical foundations:** Primary data has been collected through deep interviews made with experienced people in the line of business (people with management positions or similar).
- Conclusions:** The author's conclusion from this study is that neutral B2B e-business system creates value by creating better market transparency. However there are some great difficulties to successfully implement this system on an existing market. E-business systems are hard to explain and the potential users are afraid that their social bindings will be less important.

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
Abstract	3
Innehållsförteckning	4
Figurbeteckning	7
1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Inledning	8
1.3 Problemdiskussion	10
1.4 Problemformulering	11
1.5 Syfte	11
1.7 Målgrupp	12
1.8 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Bakgrund	13
2.2 Metoddiskussion	14
2.3 Metodval	14
2.4 Urval	15
2.4.1 Val av bransch	15
2.4.2 Val av företag	16
2.4.3 Val av respondenter	17
2.5 Studiens undersökningsformer	18
2.5.1 Primärdata	18
2.5.2 Sekundärdata	20
2.6 Källkritik	21
2.6.1 Kritik mot uppsatsen primärdata	21
2.6.2 Kritik mot uppsatsen sekundärdata	22
2.6.3 Personliga referensramar	22
3. E-handelsteori	24
3.1 E-handel – Ett omfattande begrepp	24
3.1.1 Inledning E-handel	24
3.1.2 E-business och E-commerce	24
3.2 Handelsplatser	26
3.2.1 Handelsplatsernas funktion	26
3.2.2 E-handel på Internet	27
3.3 E-marknadsplats - en virtuell handelsplats	28
3.3.1 E-marknadsplatsens funktion	28
3.3.2 E-marknadsplatsernas struktur	29
3.3.3 Vertikala och horisontella e-marknadsplatser	29
3.3.4 E-marknadsplatsernas intäktsmöjligheter	31
3.3.5 E-marknadsplatser på Internet	32
3.3.6 Fördelar med en B2B e-marknadsplats	34

3.3.7	Nackdelar med B2B e-marknadsplats	35
3.3.8	Kritiska framgångsfaktorer för B2B e-marknadsplatser.....	35
4.	Teori om värdeskapande.....	37
4.1	Inledning	37
4.2	Porters värdekedja	38
4.2.1	Primära aktiviteter och stödaktiviteter.....	38
4.2.2	Kostnadsdrivare	39
4.3	Värdeskapande i e-handel.....	41
4.3.1	Efficiency - Effektivitet	41
4.3.2	Novelty - Nytankande.....	42
4.3.3	Complementarities - Kompletterande erbjudande	42
4.3.4	Lock-in - Inlåsning	42
4.4	Strategi och Internet.....	43
4.5	Samarbetsverktyg	44
4.5.1	CRM – Customer Relationship Management.....	44
4.5.2	SCM – Supply Chain Management	44
4.5.3	ERP – Enterprise Resource Planning	46
4.8	Beräkna e-handelsplatsens värde.....	47
5.	Empiri	49
5.1	Tillvägagångssätt	49
5.2	Teoretiskt perspektiv	49
5.3	Relationsmarknadsföring.....	50
5.3.1	Ekonomiska bindningar	50
5.3.2	Kunskapsmässiga bindningar	50
5.3.3	Sociala bindningar	51
5.3.4	Tekniska bindningar	51
5.3.5	Tidsmässiga bindningar	51
5.4	Marknadsbarriärer.....	51
5.4.1	Avtalsbarriärer	52
5.4.2	Bytesbarriärer	52
5.4.3	Budgetbarriärer	52
5.4.4	Förändringsbarriärer	52
5.4.5	Informationsbarriärer	53
5.4.6	Inträdesbarriärer.....	53
5.4.7	Marknadsstrukturella barriärer	53
5.5	Empiriskt resultat - marknadssegmenten.....	53
5.5.1	Fisk och Skaldjur	53
5.5.2	Bagerinäringen.....	55
5.5.3	Kött och Charknäringen.....	57
5.5.4	Mejerinäringen.....	59
6.	Analys	61
6.1	Inledning	61
6.2	I-Deal	61
6.2.1	Teknik	61
6.2.2	I-Deals Egenskaper	63
6.2.3	Risker och säkerhet.....	64
6.2.4	I-Deals Implementeringskostnader	65

6.3 I-Dealkonceptets förutsättningar på livsmedelsmarknaden.....	66
6.3.1 Fisk & Skaldjur.....	66
6.3.2 Bagerinäringen.....	66
6.3.3 Kött och Charknäringen.....	66
6.3.4 Mejerinäringen.....	66
6.3.5 Livsmedelsmarknaden	67
6.4 Empirisk analys	67
6.4.1 Inledning	67
6.4.2 Företagens tekniska förutsättningar.....	67
6.4.3 Små företag.....	68
6.4.4 Stora företag.....	68
6.4.5 Detaljisterna.....	69
6.4.6 E-handelssystemets framtid.....	69
6.5 Värdeanalys	70
6.5.1 Inledning	70
6.5.2 Effektivisering av interna processer och skalfördelar	71
6.5.3 Effektivisering av processer i relation.....	72
6.5.4 Relationsutveckling och lärande om kund.....	72
6.5.5 Inlåsning, förskjutning av maktbalans och kundnöjdhet	73
6.6 Problemfråga ett.....	75
6.7 Problemfråga två.....	76
7. Slutsatser.....	77
7.1 Slutsatser.....	77
7.2 Uppsatsens kunskapsbidrag.....	79
7.2.1 Uppsatsens teoretiska kunskapsbidrag	79
7.2.2 Uppsatsens praktiska kunskapsbidrag	79
7.3 Avslutande diskussion	80
7.3.1 Kritik.....	80
7.3.2 Förslag på fortsatt forskning.....	80
7.3.3 Viktiga lärdomar ifrån uppsatsen.....	81
Källförteckning	82
Publicerade källor:	82
Hemsidor:	84
Intervjuer:	84
Övriga källor:.....	85
Bilagor	86
Bilaga 1: Frågeguide 1, detaljister.....	86
Bilaga 2: Frågeguide 2, livsmedelsproducenter	87
Bilaga 3: Definitioner och begrepp	88
Bilaga 4: Intervjubilaga detaljister	89
Bilaga 5: Intervjubilaga livsmedelsföretag	90

Figurbeteckning.....	7
Figur 1: I-Deals marknadsfunktion.....	9
Figur 2: E-handelsbegrepp.....	25
Figur 3: Intermediärmodell A.....	26
Figur 4: Intermediärmodell B.....	27
Figur 5: B2B e-marknadsstruktur.....	30
Figur 6: Intäktsmodell.....	31
Figur 7: Transaktionsmatris.....	32
Figur 8: E-marknadseffektivitet.....	35
Figur 9: Porters traditionella värdekedja.....	38
Figur 10: Sources of Value Creation in e-business.....	41
Figur 11: SCM i affärsmodellen.....	45
Figur 12: Informationsflöde i SCM-kedjan.....	45
Figur 13: Friktionskostnadsmodell.....	48
Figur 14: Affärsnyttomodell.....	48
Figur 15: I-Deals placering i E-marknadseffektivitetsmodellen.....	63
Figur 16: Värdekaraktärer.....	71

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer författarna att presentera sin frågeställning som behandlas i uppsatsen. Först ges en kortfattad bakgrund till uppsatsens problemställning som författarna ämnar undersöka. Därefter presenteras syfte, teoretisk frågeställning, samt en kort redovisning för arbetets disposition.

1.1 Bakgrund

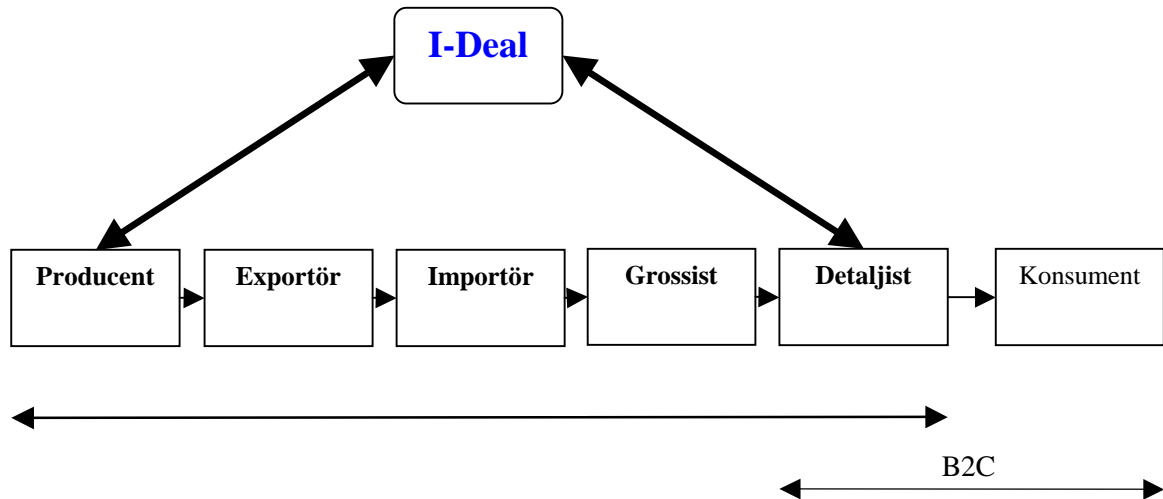
Företaget VFM International AB (Vegetable & Fruit Markets), har sedan år 2000 marknadsfört och sålt mjukvaran I-Deal. I-Deal är kort beskrivet ett e-handelsprogram som hanterar transaktioner och informationsutbyte. Programmet förenklar inköps- och försäljningsprocessen för företag som bedriver någon form av handel. VFM:s målgrupp har sedan starten varit företag inom "frukt och grönt" segmentet. Sedan år 2000 har VFM etablerat sig inom detta segment på den centraleuropeiska marknaden.

E-handelsprogrammet I-Deal som sådant är inte branschspecifikt utan skulle efter en mindre anpassning även kunna användas inom andra marknadssegment. VFM har därför sedan en tid funderat på att introducera I-Deal på andra marknader. I första hand har VFM marknaden för färskvaror i åtanke men några mer exakta nischer har man inte bestämt sig för. I mitten utav januari 2004 besökte VFM en handelsmessa i Tyskland. VFM vill därför från företagsledningens sida besluta sig för om de ska göra en marknadsintroduktion eller inte innan dess. Denna uppsats kommer att utgöra en del av beslutsunderlaget, för detta för VFM mycket viktiga beslut.

1.2 Inledning

Datoriserade handelssystem är inte något nytt fenomen, de har förekommit en längre tid. Lättillgängligare Internetanslutningar och bättre datorprestanda har gett handelssystemen ytterligare en dimension, då detta har gjort det möjligt att mera effektivt kommunicera med andra nätverk och företag oavsett geografisk placering. Det har emellertid funnits *tekniska barriärer*, datorkompatibiliteten i hård- och mjukvaran har i slutänden alltför ofta lett till *ekonomiska barriärer*. Stora tekniska avancemang under de senaste åren har inneburit stora framsteg i att göra realtidsaffärer med andra företag och med andra typer av datorsystem. Det här är heller inte längre något unikt men i kölvattnet av detta har det uppkommit självständiga handelssystem som bedrivs av en tredje "neutral" part. VFM:s e-handelsprogram I-Deal är ett sådant system och det är den här typen av e-handelssystem som uppsatsen närmare kommer att analysera.

E-handelssystem av I-Deals karaktär är egentligen möjliga att applicera mellan samtliga parter inom den industriella marknaden (B2B). Uppsatsen har dock försökt att belysa förhållandet mellan producenter och detaljister. Anledningen är att författarna liksom VFM tror att det är i relationen mellan producenterna och detaljisterna som det finns ett behov av att kunna effektivisera handeln genom att skapa en bättre marknadstransparens. Eftersom dessa handelssystem främst är anpassade utifrån handel mellan företag (B2B), så har författarna valt att inte betrakta konsumentrelationer, dvs. (B2C) i uppsatsen.



Figur 1: I-Deals marknadsfunktion, (Källa: egen modell).

Den svenska livsmedelsbranschen består till stor del av företag som hanterar färskvaror, det vill säga varor med begränsad hållbarhet. Till skillnad från andra industriella marknader är inköpsvolymen mindre och inköpstillfällena fler. Detta innebär naturligtvis att det uppstår fler transaktionstillfällen. Inköps- och försäljningsprocesserna tenderar att bli tidsödande och därmed kostsamma, varför VFM tror att deras produkt I-Deal har potential även inom den övriga livsmedelsmarknaden.

Den svenska marknaden för färskvaror består vidare av många olika aktörer. Såväl grossister, detaljister, producenter som exportörer och importörer är inblandade i processerna, vilket gör branschen mycket komplex. Detta ger uppsatsens undersökning ett stort antal infallsvinklar, samtidigt som det ger VFM många potentiella kunder. Strukturen för de olika marknaderna för färskvaror är dock olika varandra vilket innebär att det inte alltid är möjligt att skriva om förhållandet mellan producenter och detaljister. Ibland handlar det exempelvis istället om förhållandet mellan importör och detaljist etc.

1.3 Problemdiskussion

Varje marknad har sin egen utvecklingslinje med olika trender som kan variera över tiden. Satsningar på ny teknik som inte passar in på en specifik marknad lider stor risk att misslyckas. Traditionell marknadsteori handlar om en balans mellan marknadens efterfrågan på nya lösningar, så kallad *market pull* och möjligheten att skapa nya behov, nämligen *market push*¹. Trender tror vi bland annat var en av orsakerna till att stora satsningar på IT-system gjordes under slutet på 90-talet. Företag vill inte ligga efter marknadens utvecklingslinje då de kan tappa kunder och leverantörer men samtidigt kan det till synes bli mycket kostsamt att vara först med ny teknik. Om däremot satsningen ligger i linje med marknadens utveckling så är det mest sannolikt att andra aktörer på marknaden är villiga att ändra sitt beteende². Det vill säga att då är det störst chans att företagets kunder och leverantörer är villiga att satsa på t.ex. ett nytt e-handelssystem.

Den rådande "IT-trenden" gjorde att det var lätt att introducera nya systemlösningar och e-handelsprojekt ända tills för några år sedan då intresset för ny teknik och e-handelslösningar minskade. Anledningen till detta anser författarna finns att hitta i en avsvalnade IT-sektor som genomgått en välbehövlig utgallring av företag, snarare än i att intresset för e-handelssystem inte skulle finnas. För att en IT-investering ska falla väl ut räcker det emellertid inte med att den samstämmer väl med rådande marknadsförhållanden, det är också viktigt att IT-satsningen är i linje med ett företags strategi³. Det finns naturligtvis inga enkla svar på hur satsningar ska anpassas utifrån företagets strategi eftersom dessa skiljer sig ifrån situation till situation och mellan olika företag.

Att den här typen av koncept skapar ett eventuellt värde innebär inte att företag automatiskt kommer att acceptera och införa e-handelssystemet. Det finns naturligtvis fler faktorer att ta hänsyn till för att kunna introducera ett nytt e-handelskoncept. Vilka är dessa faktorer? Är de överkomliga? Detta innebär att det ställs högre krav på de företag som idag tillhandahåller e-handelslösningar. De måste bättre känna till sina kunder och ha god marknadskännedom om de vill lyckas med att skapa ett fungerande e-handelssystem. Eftersom detta är ett relativt nytt fenomen och där det mesta som händer inte har gjorts tidigare, så kände vi att detta skulle kunna vara intressant att undersöka närmare.

Genom att träffa och intervjua livsmedelsproducenter och detaljister på olika livsmedelsmarknader så vill författarna försöka att få förståelse för den svenska livsmedelsmarknadens utvecklingslinje och trender. Genom att få ökade kunskaper om företagens tankesätt och hur de uppfattar elektroniska handelssystem, så hoppas vi kunna generera ett kunskapsbidrag inom ämnesområdet, samtidigt som vi tror att chanserna för VFM:s marknadsintroduktion av I-Dealsystemet kommer att vara bättre.

¹ Fill, C, (2002), s.286-291

² Lundgren, D, (2004), s.23

³ Ibid

1.4 Problemformulering

Neutrala e-handelssystem – Flugan eller framtid?

Finns det någon potentiell varaktig framtid för den här typen av e-handelssystem eller är det bara den senaste flugan av IT-system?

Som tidigare nämnts är datoriserade handelssystem inte något nytt fenomen, däremot så är konceptet att bedriva *neutrala e-handelssystem* ett relativt nytt påfund. För att kunna gå vidare med uppsatsen vill vi inledningsvis börja med att reda ut följande;

Problem 1: Hur skapas ett mervärde i ett neutralt e-handelssystem?

Efter att ha studerat detta teoretiskt, så vill vi försöka att få vår egen uppfattning om hur aktörerna på den svenska livsmedelsmarknaden uppfattar den här typen av e-handelslösningar. Att bege sig in på en befintlig marknad med ett nytt koncept innebär olika svårigheter. Marknadsaktörerna har sina traditioner, sedvänjor och relationer. Vi vill därför studera vilka eventuella motsättningar som uppkommer gentemot neutrala e-handelssystem vid ett införande.

Problem 2: Vilka svårigheter uppstår vid en marknadsintroduktion av ett neutralt e-handelsprogram på en befintlig marknad?

Fråga två kommer främst att försöka besvaras utifrån uppsatsens empiriska undersökning, det vill säga genom att intervjua marknadsaktörer på den svenska livsmedelsmarknaden.

1.5 Syfte

Uppsatsen ämnar studera neutrala e-handelssystem. Med problemfråga ett vill vi belysa affärsnyttan av den här typen av neutrala e-handelssystem. Därefter i problemfråga två vill vi försöka skapa förståelse för eventuella svårigheter som föreligger vid ett införande. Genom att öka förståelse kring detta hoppas vi kunna generera ett kunskapsbidrag. Detta bidrag hoppas vi ska kunna bidra till att bättre förstå vilka faktorer som inverkar vid en sådan här typ av marknadsintroduktion.

1.7 Målgrupp

Målgruppen för denna uppsats är studerande med grundläggande kunskaper i ekonomi och Internet. Först och främst vill vi att den akademiska uppsatsen ska försöka ge ett läsarvärde åt den strategi- och marknadsföringsintresserade läsaren som befinner sig på universitetsnivå eller motsvarande. Därefter tror vi att personer som är intresserade av e-handelssystem och elektronisk handel kommer att finna uppsatsen intressant. Även företag som är verksamma inom IT-området kan ha intresse av att läsa uppsatsen.

1.8 Disposition

<i>Kapitel 1: Inledning</i>	Det första kapitlet är en inledning av uppsatsen. Kortfattat beskrivs här uppsatsens bakgrund, syftet och problemformuleringen som föreligger arbetet.
<i>Kapitel 2: Metod</i>	I det andra kapitlet berättar författarna hur de gått tillväga i strävan att besvara uppsatsens syfte och problemformulering. Kapitlet är främst avsett för den akademiska läsaren. Kapitlet påvisar också fallstudiens realibilitet.
<i>Kapitel 3: E-handelsteori</i>	I det tredje kapitlet kommer författarna att studera e-handelsbegrepp och e-handelsteori. Denna teori kommer sedermera att utgöra ett fundament då I-Deal och dess funktioner ska analyseras i kapitel sex.
<i>Kapitel 4: Teori om värdeskapande</i>	I det fjärde kapitlet presenteras de teorier om värdeskapande som ligger till grund för uppsatsens problemfråga ett.
<i>Kapitel 5: Empiri</i>	I det femte kapitlet redovisas väsentlig fakta som har framkommit under uppsatsens intervjuer. Den empiriska undersökningen ämnar främst att besvara uppsatsens problemfråga två.
<i>Kapitel 6: Analys</i>	I det sjätte kapitlet analyseras den teori som presenterades i kapitel tre och fyra samt det empiriska resultatet som redogjordes i kapitel fem. Analysen utgör sedan grunden för uppsatsens slutsatser
<i>Kapitel 7: Slutsatser</i>	I det sjunde kapitlet kommer uppsatsens slutsatser att presenteras för läsaren. Därefter avrundas uppsatsen med en avslutande diskussion där författarna kommer att ge förslag på fortsatt forskning samt berätta om de lärdomar som uppsatsarbetet har givit.

2. Metod

I det här kapitlet kommer författarnas val av metod som har använts under uppsatsarbetets gång att beskrivas mera utförligt. Kapitlet ska ge läsaren en inblick i hur uppsatsen besvarar dess problemställning och syfte. Först kommer en kort introduktion till författarnas val av metod, därefter redovisas tillvägagångssättet mera ingående och slutligen framförs källkritik.

2.1 Bakgrund

Denna uppsats är en ansats att förena ett förslag på ett specifikt företagsproblem och en akademisk uppsats. Det hela började med att Jonas Emgård, verkställande direktör på det Ideonbaserade företaget VFM, kontaktade Ingmar Tufvesson på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Emgård gjorde en förfrågan om någon eller några studenter ville skriva en magisteruppsats om VFM:s nya handelssystem I-Deal och dess etableringsmöjligheter på den svenska marknaden. När Ingmar Tufvesson presenterade detta förslag antog vi utmaningen. Den 20:e Oktober träffade vi därför för första gången Jonas Emgård som grundligt presenterade VFM. Vi uppfattade företaget som intressant och bestämde oss därför för att ägna vår magisteruppsats åt VFM och deras problematik.

Författarna är båda två mycket intresserade av den affärsutvecklingsteori som man hittar i gränslandet mellan strategin och marknadsföringen. Detta i kombination med det öppna och vänliga mottagandet vi fick av VFM var de två främsta orsakerna till att vi i samråd beslutade oss för att skriva om företags problematik.

Likt författarna så studerade Jonas Emgård också vid ekonomihögskolan i Lund för drygt tio år sedan. Det var därför spännande att se om vi hade samma terminologi och syn på olika problem.

Härmed har författarna redan försatt sig i en besvärlig situation, nämligen att inte låta magisteruppsatsen förvandlas till en konsultrapport. Därför måste författarna redan nämna att detta **inte** är uppsatsens akademiska syfte. Däremot så tror författarna att de indirekt kommer att kunna besvara VFM:s frågor och bidra till deras beslutsunderlag när uppsatsen är färdig. För att inte göra uppsatsen mera tvetydig så kommer våra rekommendationer till företaget endast att lämnas ut till VFM. De kommer således inte att finnas med i magisteruppsatsen. Företaget VFM och e-handelsprogrammet I-Deal kommer däremot att behandlas och analyseras i uppsatsen, då de utgör en viktig del av uppsatsen som fallföretag. Genom denna hantering vill författarna skapa en självständig akademisk uppsats som samtidigt är väl förankrad i en konkret företagsproblematik.

Författarna anser att det inte har förekommit några större problem med att hålla isär de olika rapporterna och deras syften. Genom att arbeta på detta sätt anser författarna att de kommer att få en djupare insikt i det handelssystem och de företag som vi har valt att analysera, samtidigt som hjälpen ifrån de iblandande personerna härutav har varit mycket god.

2.2 Metoddiskussion

Syftet med uppsatsens metodkapitel är att ge läsaren en djupare förståelse för hur författarna har tagit sig an den problemställning som skapats i uppsatsen. Samtidigt är metoden ett bra hjälpmedel för både författarna och läsarna att klargöra vilka referensramar som föreligger och hur dessa används och behandlas i uppsatsen. Metoden kan därför ses som ett förtydligande för hur uppsatsens utveckling har framskridit ifrån problemdiskussionen fram till dess slutsatser. Därigenom kan läsaren redogöra för vilka olika motiv som har legat till grund för författarnas val och slutsatser. Läsaren kan därmed enkelt dra sina egna slutsatser om huruvida denne anser att författarnas påstående är korrekta eller ej.

Det är alltid oerhört viktigt att hitta en metod som lämpar sig för den aktuella frågeställningen som behandlas. Uppsatsens val av metod har utgått ifrån vår problemdiskussion och uppsatsens frågeställning. Detta har gjorts för att inte bli alltför begränsade av ett metodval redan vid formuleringen av uppsatsens problem och syfte. Författarna anser att deras metodval kommer att generera mest data för att kunna besvara syftet med uppsatsen.

2.3 Metodval

Uppsatsen är utformad som en *explorativ* forskningsstudie. Författarna ämnar främst undersöka förutsättningar för ett neutralt Internetbaserat B2B e-handelssystem inom den svenska livsmedelsindustrin. En explorativ studie syftar till att utforska fenomen som är mindre kända eller okända och där kunskapen kring ämnet oftast är liten⁴. Därför anser författarna att uppsatsen bör ses som ett sätt att väcka intresse för vidare forskning inom området.

Det finns mycket forskning tillgänglig inom marknadsexpansion samt inom industriell marknadsföring (B2B). Det finns också många publikationer beträffande e-handel. Däremot så har författarna inte lyckats hitta särskilt mycket material som behandlar den här typen av neutrala Internetbaserade B2B e-handelssystem. Den främsta anledningen är att det är ett ganska nytt fenomen som inte har pågått under en längre tid.

⁴ Andersson, I. (1998), s. 18f.

Detta har medfört att lite forskning har funnits att tillgå i anknytning till uppsatsens kärnproblematik, något som författarna anser ytterligare har motiverat valet av en explorativ studie. Vidare menar författarna att studien därför medför ett visst nyhetsvärde, då detta ämne än så länge har behandlats relativt sparsamt.

2.4 Urval

2.4.1 Val av bransch

Författarna visste ganska tidigt att de skulle undersöka företag inom den svenska livsmedelshandeln. Det var dock inte bestämt hur detta skulle göras eller i vilken utsträckning. Livsmedelsbranschen är mycket omfattande och består tillsynes av många olika typer av företag och organisationer. VFM hade fått en utökad licens av sina ägare (I-Ways Solutions Ltd.), för att använda programvaran I-Deal till att omfatta även "färsivaror" på den svenska livsmedelsmarknaden (tidigare omfattade licensen endast frukt & grönt segmentet). Författarna satte sig därför ned med Jonas Emgård och försökte att komma fram till några avgränsningar som skulle kunna vara rimliga inom omfattningen för en tiopoängsuppsats. Tillsammans bestämde vi oss för att undersöka det som vi alla anser vara potentiella framtida kunder nämligen detaljister och livsmedelsproducenter på den svenska livsmedelsmarknaden. Både detaljisterna och producenterna lägger ned stora resurser på relationerna sinsemellan och här var vi tillsammans med VFM överens om att det borde finnas olika möjligheter att applicera I-Dealapplikationen.

Författarna valde därför att genomföra intervjuer hos både livsmedelsproducenter och detaljister för att kunna utreda deras inställning till den här typen av e-handelssystem. Målet med dessa intervjuer var att få en djupare kännedom om den svenska livsmedelsmarknaden och dess beteende, då främst med avseende om hur order- och beställningssystem används. Detta är naturligtvis ett väldigt stort område (kanske för stort), men målet var således inte att fördjupa uppsatsen i enskilda företag, utan att utreda förutsättningarna för en ny typ av e-handelssystem. Författarna vill göra detta genom att bland annat belysa vilka som kan tänkas vara de största svårigheterna, t.ex. vilka barriärer uppstår vid en eventuell introduktion av I-Deal på den svenska livsmedelsmarknaden?

Företag belägna i södra Sverige har främst valts ut som intervjuunderlag. Anledningen är att det skulle vara för dyrt och tidskrävande att resa runt och göra intervjuer i hela Sverige. Dock har det inte varit möjligt att få alla tilltänkta sydsvenska företag att ställa upp vilket har inneburit att företag även utanför södra Sverige har intervjuats, detta har då främst genomförts via telefonintervjuer.

2.4.2 Val av företag

För att göra det lättöverskådligt att se vilka företag och personer som intervjuades så finns en bilaga över alla intervjuade företag, respondenter och deras befattning med längst bak i uppsatsen i form av en intervjubilaga. I detta stycke kommer endast de olika segmenten och de kriterier som användes att närmare presenteras.

Livsmedelsproducenter

Livsmedelsproducenter valdes utifrån deras branschtillhörighet. För att göra detta mera lättöverskådligt så delade författarna upp den svenska livsmedelsindustrin (dvs. företag som producerar och importerar färskvaror), i fyra olika segment. Segmenten delades upp enligt följande:

- Bagerinäringen
- Fisk & Skaldjur
- Kött & Charknäringen
- Mejerinäringen

Inom varje segment valdes fem företag som intervjuades. Anledningen varför det endast valdes fem företag var först och främst därför att det snabbt uppstod en mättnadseffekt inom varje segment. En annan anledning var att det skulle generera för mycket material om författarna hade valt att utföra fler intervjuer per segment. Dessa intervjuer utgör själva grunden i uppsatsens empiri. Härutöver genomförde vi ytterligare intervjuer som döptes till "övrigt". Dessa intervjuer bestod av företag som inte riktigt passade in bland våra segment, anledningen till att dessa företag finns med i vår uppsats är därför att de var vänliga nog att ge oss gedigna praktiska demonstrationer om hur deras beställningssystem och datorlösningar fungerar. Detta har varit till stor hjälp för att författarna ska förstå hur det praktiskt fungerar ute i handeln eftersom den här typen av system oftast är svåröverskådliga och komplexa. Det bör nämnas att beställnings- och ordersystemen är relativt likartade mellan de olika branscherna trots att deras produkter och affärsidéer oftast skiljer sig markant. Intervjuerna i segmentet "övrigt" genomfördes främst för författarnas förståelse och förkunskaper för ordersystem i ett initialt skede av uppsatsen. De här intervjuerna kommer därför inte att refereras till nämnvärt i uppsatsen.

Programmet I-Deal vänder sig till både stora och små företag. Därför ansåg författarna att det borde finnas en storleksspridning inom varje segment. Författarna har därför försökt att intervjuar båda typer av företag för att utreda deras inställning till att applicera datoriserade handelssystem. Det har dock varit svårt att få en exakt jämn fördelning på antalet stora och små företag mellan de olika segmenten eftersom de olika branschernas strukturer är olika varandra. Dessutom finns det svårigheter i att välja en variabel och att sätta ett exakt gränsvärde (personal, omsättning, vinst eller volymer), för att kunna definiera vad som kännetecknar små och stora företag. Författarna tror dock inte det ska uppstå några tvivel över vilka företag som är stora respektive små då skillnaderna mellan dessa företag oftast är mycket framträdande.

Detaljister

Att bara genomföra intervjuer med livsmedelsproducenter skulle eventuellt generera ett alltför ensidigt perspektiv i uppsatsens empiri. Författarna valde därför att besöka detaljister och träffa anställda som dagligen beställer varor ifrån livsmedelsproducenterna. Målet var att få höra åsikter ifrån deras sida av affärsrelationen. Det gick till som så att författarna åkte ut till affärerna och bad att få prata med ansvariga inom olika segment och ställde frågor utifrån deras perspektiv. Genom att göra på detta sätt skapades avslappnade och trevliga intervjuer där författarna fick ta del av och titta på hur det går till hos detaljisterna.

Den svenska detaljhandeln med dagligvaror är i huvudsak uppdelad mellan ICA-gruppen, Axfood och Kooperativa Förbundet (Kooperationen). I södra Sverige har även Bergendahlsgruppen en betydande marknadsandel. Författarna valde att besöka butiker ifrån samtliga stora koncerner. Intervjuerna gjordes för att få en inblick i hur de arbetar, författarna kunde därmed snabbt utreda huruvida det föreligger några stora skillnader mellan de olika konkurrenterna. Varje koncern har olika typer utav affärskoncept. Därför valde vi också att besöka två butiker med olika affärskoncept ifrån varje koncern, för att ta reda på ifall det även förekommer några skillnader internt inom respektive koncern.

De detaljister som intervjuades var följande:

- *Hemköp, Willys (Axfood)*
- *AGs, Citygross (Bergendahls)*
- *Maxi, Kvantum (ICA-gruppen)*
- *Konsum, Domus (Kooperationen)*

2.4.3 Val av respondenter

Det är viktigt att noga överväga vilka respondenter som väljs ut eftersom detta kommer att medföra både negativa och positiva konsekvenser för uppsatsen. Intervjurespondenterna har alltså inte valts ut slumpmässigt. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om ett fenomen⁵. Urvalet av respondenter har därför valts ut från ett par strategiskt definierade kriterier. Dessa kriterier är följande;

1. Respondenten skall ha lång erfarenhet inom sitt yrke och sin bransch.
2. Personen bör därför helst ha en position inom företaget som bevisar detta (försäljningschef, inköpschef, ägare eller annan typ utav ansvarsfull befattning).
3. Respondenten skall också vara villig att ställa upp, personen skall inte känna sig tvingad till att besvara några frågor.

⁵ Holme , I. Solvang, B. (1997), s.101

Samtliga av uppsatsens respondenter uppfyllde dessa förutbestämda kriterier för att få besvara frågorna. Djupintervjuerna har sedan genomförts tills det att en mättnadseffekt har uppkommit. Det kunde ganska snabbt konstateras att cirka fem intervjuer per segment skulle visa sig vara lagom för livsmedelsproducenterna.

Hos detaljisterna intervjuades två handlare per koncern där respektive handlare bedrev olika affärskoncept inom koncernen. En närmare beskrivning över vilka respondenter som intervjuades finns att beskåda i intervjubilagan. Respondenterna som intervjuades var främst de personer som dagligen arbetar med beställning och hantering av livsmedelsvaror etc. ute i affären. Anledningen var att vi ansåg att dessa personer utgör en viktig del av relationen mellan livsmedelsproducenterna och detaljisterna.

2.5 Studiens undersökningsformer

Explorativa undersökningsmetoder passar forskningsområden då det saknas kunskap eller då det endast finns bristfällig kunskap att tillgå. Undersökningsformen syftar alltså till att skapa insikt och förståelse om den generella naturen hos ett fenomen som är mindre känt⁶. Författarnas mål med uppsatsen är att skapa en förståelse till de frågor vi ställer upp i kapitel ett. Författarna är medvetna om att några exakta svar inte nödvändigtvis kommer att uppstå. Ett sekundärt mål med uppsatsen är därför att kunna väcka ett intresse för ytterligare forskning genom att identifiera och formulera nya frågeställningar. Författarna valde att genomföra kvalitativa intervjuer därför att vi anser att denna undersökningsform bäst kommer att gynna uppsatsens problematik.

2.5.1 Primärdata

Intervjuer

Uppsatsens ställningstagande i att bruka kvalitativa djupintervjuer grundar sig dels i att författarna anser den stämmer väl med vår explorativa undersökningsmetodik men också därför att målet med studien är att identifiera och belysa olika faktorer och hur dessa värderas av respondenterna. Genom att använda sig av en kvalitativ undersökningsmetod tror författarna att det med större fördel går att gripa tag i de här värderingarna än om vi t.ex. hade använt oss av en kvantitativ metod. Några av de mest framträdande kännetecknen i en kvalitativ intervju är närhet till forskningsobjektet och metodens flexibilitet⁷. Metodens flexibilitet var något som författarna nyttjade i de tidiga intervjuerna då kunskapen var mycket begränsad. De första intervjuerna kan liknas vid *brainstorming*, där intressant uppkomna frågeställningar gav fortsatta följdfrågor. Med tiden strukturerades frågorna alltmer,

⁶ Andersson, I. (1998), s. 18f

⁷ Solvang, I. Holme, B. (1997), s.92

frågorna blev dock inte standardiserade utan vår intervjumall kan mer liknas vid en semistrukturerad frågemall⁸. Vår frågemall eller diskussionsunderlag som författarna har valt att kalla det återfinns i sin helhet som bilaga, sist i uppsatsen. Fördelen med att ha en sådan typ av mall är att det är enkelt att fortsätta när ett ämne är uttömt men samtidigt så har diskussionen kunnat förbli öppen, spontan och flexibel.

Genomförande

Strukturen på intervjufrågorna (diskussionsunderlaget) innebar att alla de intervjuade inte fick exakt samma frågor. Författarna anser dock att de flesta intervjuer var tämligen likartade. Mindre skillnader förekom givetvis mellan respondenter vars bakgrund, ansvarsområde eller branschtillhörighet var olika. De tidiga intervjuerna skiljde sig naturligtvis något ifrån de senare. Detta berodde främst på att författarnas kunskap ökade under arbetsprocessen men också därför att det ständigt tillkom nya frågor och frågeställningar. Detta innebar att författarna återigen kontaktade några av våra tidiga respondenter för ett par enklare uppföljningsfrågor. Tiden för hur länge en intervju pågick skiljer sig ganska mycket ifrån fall till fall. De mindre företagen som endast hade ett fåtal anställda gick tämligen snabbt medan de större företagen ofta kunde vara en timme eller mer. Några av företagen som författarna besökte innebar halvdagsbesök där författarna fick gå runt och träffa flera olika anställda. Av naturliga skäl varade besöken längre medan telefonintervjuerna gick snabbare.

Telefonintervjuer kan vara komplicerade att genomföra. I den mån det var möjligt försökte författarna skicka ut uppsatsens diskussionsunderlag för att förbereda respondenten. För att undvika stora misstolkningar var båda författarna närvarande, en talade med respondenten medan den andra lyssnade (med hörlurar då vi genomförde telefonintervjuer) och antecknade. Direkt efter intervjun analyserade författarna vad de ansåg var viktigt och skrev därefter tillsammans ner vad som skulle vara med i uppsatsen. Det är dock alltid svårt att korrekt tolka telefonintervjuer då det inte går att avläsa ansiktsuttryck och andra icke verbala reaktioner, det är därför viktigt att fråga då eventuella oklarheter föreligger i en respondents svar⁹.

Kvalitativa intervjuer medför också svårigheter för författarnas trovärdighet. Det ställs höga krav på författarnas sätt att tolka det empiriska materialet. För att försöka öka vår trovärdighet och studiens kvalitet har vi försökt att följa de fyra principer som Loftland beskriver i Holme & Solvangs bok *Forsknings Metodik*.

1. Första principen innebär att intervjuaren ska ha närhet till respondenten¹⁰.

Detta har författarna försökt att uppnå genom att i så stor utsträckning som möjligt träffa personerna för muntliga intervjuer, detta har tyvärr inte alltid varit möjligt. En ganska stor del av uppsatsens intervjuer gjordes per telefon. Författarna anser emellertid att telefonintervjuer har varit fullt dugliga för att skapa trovärdighet i uppsatsens empiri.

⁸ Holme, I. Solvang, B. (1997), s.80

⁹ Holme, I. Solvang, B. (1997), s.105

¹⁰ Loftland, hämtat ur Holme & Solvang, (1997), s. 93

2. Den andra principen innebär att rapporten ska vara korrekt återgiven och författarna ska förhålla sig objektiva¹¹.

Författarna nämnde tidigare att uppsatsens syfte är tvådelat, läsaren kan uppfatta detta som om författarnas objektivitet är inskränkt. Författarna har hela tiden haft som mål att förhålla sig objektiva. Ingen yttre påverkan har heller skett ifrån vårt fallföretag under arbetets gång. Både författarna och fallföretaget har haft intresse i att det empiriska resultatet ska spegla verkligheten på ett korrekt sätt, detta menar vi har lett till att uppsatsen korrekt återger framkommen fakta utan att den förvanskas.

3. Den tredje principen innebär att deskriptiva beskrivningar bör vara med i den utsträckning som det är viktigt för berättelsens förståelse och för vad som undersöks i uppsatsen¹².

Deskriptiva beskrivningar och andra viktiga omständigheter som är väsentliga för att kunna återge uppsatsens tillvägagångssätt beskrivs i uppsatsens metodkapitel (detta kapitel). Anledningar är att författarna vill kunna ge en så autentisk återgivning som möjligt och ge läsaren beskrivningar om tillvägagångssättets handlingsmönster och struktur etc.

4. Den fjärde principen menar att för att skapa bättre förståelse så bör rapporten innehålla direkta citat som visar en individs egna uttryckssätt (både skriftliga och muntliga)¹³.

Direkta citat finns i uppsatsens empirikapitel där författarna citerar intervjurespondenter. Författarna har försökt att endast få med de väsentligaste svaren och fakta som har framkommit under intervjuerna. Författarna har valt att endast citera livsmedelsproducenterna då många av dessa gjordes per telefon. Detaljerna intervjuades främst genom att författarna personligen besökte affärerna och författarna valde därför att inte citera respondenterna eftersom intervjuerna sammanställdes först efter det att vi hade kommit hem ifrån besöket. Vissa utav respondenterna ville dock inte att deras namn skulle stå med bredvid citatet men vi fick gärna återge deras formulering samt publicera deras namn, i en bilaga. I dessa fall har författarna därför valt att ge de berörda företagen olika bokstäver så att läsaren ska kunna särskilja att citaten inte tillhör ett och samma företag.

2.5.2 Sekundärdata

Förutom den primärdata som uppsatsens intervjuer genererade användes sekundärdata i uppsatsen. Då uppsatsen ska produceras under en begränsad tid är det lämpligt att

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ Ibid

hitta sekundär information som kan föra studien vidare. Därför har författarna sökt efter relevanta publikationer på biblioteket, gjort informationssökningar på Internet och artikelsökningar med bl.a. ELIN.

Övriga sekundära källor har varit olika interntidningar och interna rapporter ifrån några av företagen. Författarna har även i vissa fall fått ta del av företagets interna statistik. Detta har främst varit opublicerade rapporter som vi har fått ta del av. Interntidningar har varit till hjälp då de ofta innehåller intervjuer med personer ifrån många olika ansvarsområden i ett företag.

2.6 Källkritik

Hur trovärdig är vår studie? Det är omöjligt att helt befria sig ifrån tvetydigheter i en uppsats. Detta beror till stor del på att uppsatsen bygger på författarnas tolkningar av ett fenomen. Alla tolkar vi händelser olika och alla har vi olika värderingar om saker och ting. Det är därför viktigt att noga försöka att balansera sina värderingar och försöka att vara objektiv. I detta stycke försöker författarna utöver sina löpande reflektioner ständigt reflektera över hur de försökt att undvika felkällor i uppsatsen. Detta stycke är därmed av avgörande betydelse för hela studiens trovärdighet. Diskussionen i hela metodkapitlet kan därför också ses som en slags kvalitetssäkring där olika motiv kan utredas och där eventuell faktorpåverkan kan debatteras. Författarnas mål har hela tiden varit att vidhålla ett så objektivt förhållningssätt som det är möjligt.

2.6.1 Kritik mot uppsatsen primärdata

Som det tidigare har påtalats så är det oerhört viktigt att inta ett kritiskt förhållningssätt då man ska samla in och analysera data. Det finns flera faktorer som påverkar kvaliteten på det materialet som uppsatsen grundar sig på. Författarna har tidigare redogjort för hur de har försökt att undvika dessa kritiska faktorer. Risken vid intervjuer är att reliabiliteten blir låg, därför att det kan vara lätt att diskutera sidospår¹⁴. Författarna anser att de genom sitt diskussionsunderlag har kunnat säkra kvaliteten på intervjuerna.

Intervjuerna är uppsatsens främsta primärdata vilket alltid medför tolkningsproblematik för en författare. Författarna tror att de har lyckats reducera detta genom att kontinuerligt diskutera vad de har kommit fram till med de olika respondenterna. På så sätt har författarna försökt att ta reda på ifall respondenterna tycker att vi har uppfattat dem korrekt men också hur vi har uppfattat deras kollegor och konkurrenter, i den mån detta har varit möjligt.

¹⁴ Holme, I. Solvang, B. (1997), s.105

En annan kritisk aspekt har varit tiden, alla intervjuer har inte utförts i en direkt följd. Detta beror på att våra intervjuer har varit tidskrävande men också därför att ett kortare uppehåll gjordes i uppsatsskrivandet. Författarna anser dock inte att detta har medfört några skillnader för respondenternas svar då t.ex. användandet av datorer och Internetbaserade system inte har förändrats nämnvärt under den här tidsperioden.

2.6.2 Kritik mot uppsatsen sekundärdata

Uppsatsens sekundärdata är företrädesvis publikationer som då främst kommer ifrån Internet eller ifrån andra internrapporter etc. Publikation och statistik bör naturligtvis vara aktuell för att öka uppsatsen kvalitet. Författarna har valt att inte ha med några statistiska underlag i uppsatsen. Anledningen är att författarna anser att statistisk data inte skulle föra uppsatsen framåt, främst därför att den här typen av statistik blir inaktuell väldigt snabbt. Ett annat problem är Internet och dess trovärdighet, författarna har försökt att vara restriktiva i användandet av Internetpublicerat material då hemsidor och dylikt kan försvinna eller inte uppdateras på ett korrekt sätt.

2.6.3 Personliga referensramar

Som författarna har nämnt är uppsatsen skriven på uppdrag av ett företag. Vi anser dock inte att detta på något sätt har påverkat oss negativt, då företaget inte har haft några intressen av att påverka uppsatsens empiriska resultat. Istället har deras syfte med uppsatsen varit att få ett objektiva resultat som korrekt återger olika marknadsförutsättningar, för att därmed kunna fatta ett korrekt beslut för sin verksamhet. Uppsatsen kommer dessutom endast att utgöra en mycket begränsad del av VFM:s beslutsunderlag.

Att som författare förbli helt objektiv anser författarna vara omöjligt, vi har dock i den mån det varit möjligt strävat efter att ha ett objektiva förhållningssätt i uppsatsen. Detta medför naturligtvis svårigheter eftersom uppsatsens resultat till stor del grundar sig på den empiriska undersökningen. Dessa empiriska undersökningar påverkas medvetet av de val vi ständigt står inför. Därför är det också givetvis viktigt att bruka andra författares teorier och beskriva deras förhållningssätt för att berika en uppsats.

De medvetna val en författare gör och det förhållningssätt som vidtas är tämligen lätta att debattera. Det är däremot betydligt svårare att lokalisera de val som vi omedvetet vidtar för att kunna skapa en debatt. Här spelar författarnas personliga referensramar en betydande roll.

Våra personliga referensramar är starkt förankrade i den miljö som vi har vuxit upp i och som ständigt påverkar oss. Författarnas bakgrunder är ganska likartade, båda är nästan lika gamla och har studerat företagsekonomi vid Lunds Universitet. Detta kan innebära att relevanta synpunkter inte tas fram på ett för läsaren önskvärt sätt. Författarna har båda försökt att vara lyhörda för sådana åsikter som har framkommit utanför företagsekonomiska institutionen. Samhällsvetenskapliga studenter och inte minst ekonomistudenter tenderar att förmedla ett språkbruk som för utomstående lätt

kan medföra feltolkningar. Därför har enklare förklaring till vissa begrepp tagits upp för att undvika missförstånd. Båda författarna har dessutom ett förflutet inom dator och IT-branschen, detta har naturligtvis medfört att vissa tekniska begrepp inte har uppfattats som särskilt märkvärdiga. För att begränsa missförstånden kommer nästa kapitel att förklara e-handelssystem. Författarna kommer också att reda ut olika begrepp som förekommer inom e-handel.

3. E-handelsteori

I detta kapitel kommer olika e-handelsbegrepp att redas ut, dels för att göra begreppen mera lättförståeliga för läsaren men också för att skapa ett ramverk för uppsatsens fortskridande. Först presenteras definitioner över olika e-handelsbegrepp sedan kommer e-marknadsplatserna funktioner att presenteras närmare

3.1 E-handel – ett omfattande begrepp

3.1.1 Inledning E-handel

Idag används e-handelsbegreppen inte längre på ett entydigt sätt. Detta beror dels på att ny teknik och mjukvara har gjort det svårt att hålla isär definitionerna då program och operativsystem tenderar att bli än mer integrerade med varandra. En annan orsak är att det är relativt nya begrepp som ännu inte är fullständigt vedertagna och som därför lätt missbrukas. Den här delen ska försöka att reda ut de olika begrepp och definitioner som finns eftersom dessa kommer att användas fortlöpande i uppsatsen. Definitionerna kommer bland annat ifrån Emarketservices.com, något som kan liknas vid en slags oberoende branschorganisation för e-handelsplatser (som bedrivs ideellt av det svenska exportrådet) samt ifrån Oxfords Reference Online.

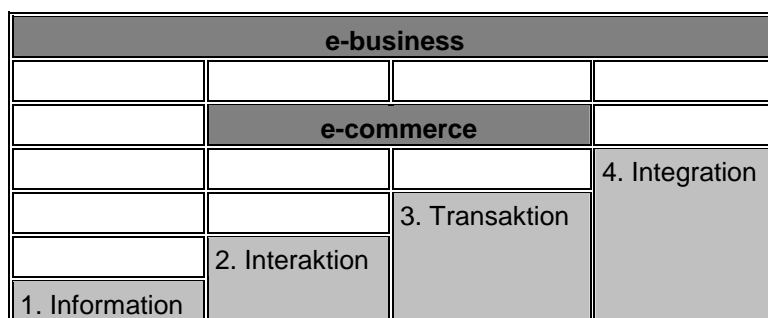
I den här delen ska uppsatsen också påvisa vilka olika typer av e-marknadsplatser som finns och förklara vilka som är de mest grundläggande funktionerna som e-marknadsplatser ämnar infria. I-Deal kommer sedan i kapitel sex att förklaras och analyseras utifrån dessa teorier.

3.1.2 E-business och E-commerce

Svenskans e-handel är ett brett begrepp som egentligen översätter både engelskans *e-business* och *e-commerce*. Engelskans e-business används emellertid främst som den bredaste uppsamlingstermen som inkluderar köp och försäljning online men också andra aspekter av online-aktiviteter såsom spårning av inventarier, produktionshantering, logistikhantering, kundsupport, service och flödeshantering¹⁵. E-businessbegreppet kan därför sägas ha fokus på användningen av IT vid informations-, interaktions-, transaktions- och integrationsaspekterna med andra företag (B2B), eller konsumenter (B2C).

¹⁵ Definition ifrån www.oxfordreference.com 2005-02-08

E-commerce är däremot ett smalare begrepp som är en del av begreppet e-business. E-commerce handlar främst om transaktioner dvs. köp- och säljaktiviteter online. Se figur nedan.



Figur 2: E-handelsbegrepp, (Källa: [Emarketservices.com](http://emarketservices.com))

Sverige anses ofta vara ett av världens mest IT-utvecklade länder. IT-kommissionen är en statlig kommitté tillsatt av regeringen i syfte att vara regeringens rådgivare i IT-frågor. IT-kommissionens målsättning var att sprida information om de problem och möjligheter som t.ex. utveckling och användning av informationsteknik innebär. Den övergripande uppgiften var att analysera informationsteknikens påverkan på samhällsutvecklingen.¹⁶

Den numera nedlagda IT-kommissionen gjorde redan 1995 följande definition på vad elektronisk handel innebär:

*"Med elektronisk handel avses aktiviteter som elektroniskt knyter samman affärspartners. Det gäller marknadsföring, försäljning och distribution. Det avser såväl de system som företag använder för att effektivisera informationsutbytet med sina sedan tidigare kända partners, som system där affärsrelationer kan skapas mellan företag som ej tidigare känner varandra."*¹⁷

-Citat Anne-Marie Nilsson, IT-kommissionen, 95-09-20

IT-kommissionens e-handelsdefinition är ej lika explicit som emarketservices.com men båda definitionerna överrensstämmer helt med varandra.

Författarna menar dock att det idag känns något förlegat att tala om e-handelsbegreppets definitiva definitioner och precisa avgränsningar. Likt den tekniska utvecklingens snabba frammarsch så måste e-handelsbegreppets definitioner också förändras. E-handelsystemens komplexitet och utveckling gör att författarna tycker att den gamla IT-kommissionens breda uppsamlingsdefinition, på ett bra sätt åskådliggör vad som menas med e-handelsbegreppet.

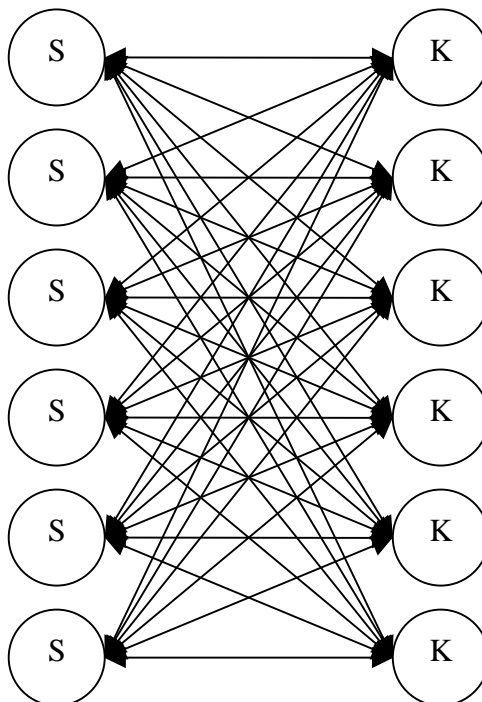
¹⁶ Definition ifrån www.itkommissionen.se 2005-02-08

¹⁷ Rapport SIF, (2000), s.4

3.2 Handelsplatser

3.2.1 Handelsplatsernas funktion

Handelsplatsens funktion kan liknas vid en *intermediär* (mellanhand), såsom exempelvis en mäklare. På en marknad med många företag (se figur 3: intermediärmodell A), blir det snabbt kostsamt och svårt att jämföra priser och kvalitet på produkt- och tjänsteutbud. Det här leder till att köpare och säljare troligtvis inte nyttomaximerar företagets resurser, eftersom det i de flesta fall skulle vara mycket tidskrävande att alltid jämföra hela marknadens utbud etc.



Figur 3: Intermediärmodell A, (Källa: Kosiur, D. (1997), s.110)

Intermediärer har sedan länge spelat en viktig ekonomisk funktion (även långt före Internet). Deras funktion är således att reducera tiden och kostnaden för säljaren (S) och köparen (K), (se figur 4: Intermediärmodell B)¹⁸. Enligt Kosiur görs detta genom att;¹⁹

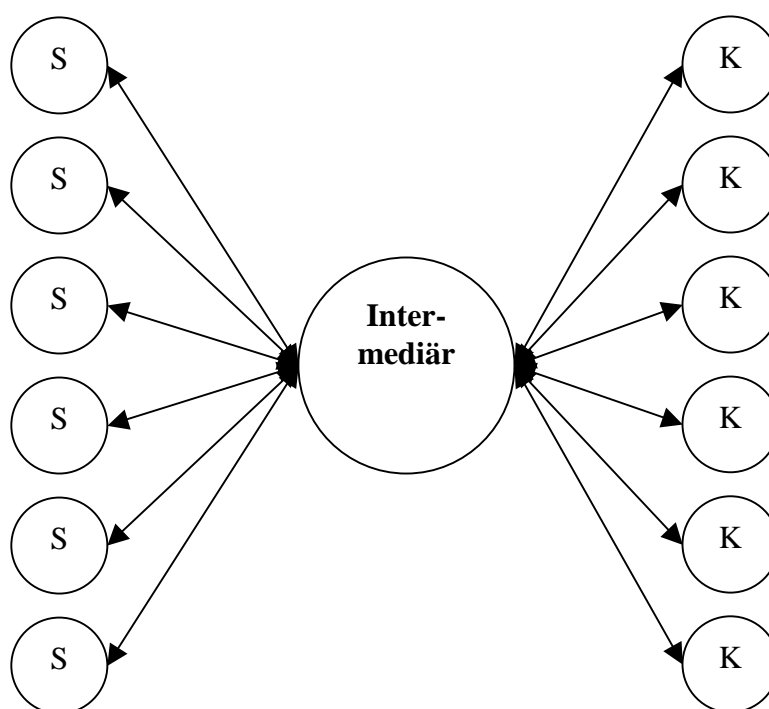
- Hjälpa köparen identifiera sina behov och finna rätt säljare och vice versa
- Tillhandahålla ett effektivt sätt för parterna att utbyta information
- Genomföra affärstransaktioner
- Assistera som support efter affären

¹⁸ Kosiur, D. (1997), s.109

¹⁹ Kosiur, D. (1997), s.110

Genom att en part agerar mellanhand förbättras effektiviteten avsevärt hos både säljaren och köparen. Detta bör alltså leda till att köpare och säljare på en marknad blir mera effektiva²⁰. Intermediärteorin innebär att både ”*Economy of Scale*”, samt ”*Economy of Scope*”, kan uppnås med hjälp av e-handel och därmed skapa ett värde för båda parter²¹.

En intermediär är dock inte per automatik neutral, en mäklare representerar exempelvis oftast ett intresse hos antingen en säljare eller en köpare²². Det författarna i uppsatsen menar med neutrala e-handelssystem syftar främst till det faktum att e-handelplatsen inte ska ha några intressen hos vare sig den köpande eller den säljande parten och deras produkter. Däremot så är det naturligt att intermediären har ett intresse i att det förekommer affärstransaktioner i just deras e-handelssystem, eftersom detta utgör grunden för deras existens²³.



Figur 4: Intermediärmodell B, (Källa: Kosiur, D. (1997), s.110)

3.2.2 E-handel på Internet

Internet som marknadsplats innebär fundamentalt ändrade förutsättningar att bedriva affärsverksamhet²⁴. Sandén beskriver följande generella motiv till att verksamheter använder sig av Internet;²⁵

²⁰ Kosiur, D. (1997), s.109

²¹ Geun, Lee-Ho. (1997), s.12

²² Kosiur, D. (1997), s.109

²³ Ibid

²⁴ Sandén, W. (1998), s.14-17

²⁵ Ibid

- *Geografin minskar i betydelse*, (företagets lokalisering har mindre betydelse).
- *Tidsfaktorn förändras*, (snabbare transaktioner och mellan tidszoner).
- *Interaktiviteten ökar*, (direktkontakt, relationsmarknadsföring och *one-to-one marketing*).
- *Transaktionskostnaderna sjunker*, (marknadsimperfektioner reduceras).
- *Prisstrukturen förändras*, (priserna blir transparenta, lättare att jämföra).
- *Värdekedjan förkortas*, (mellanled kan rationaliseras bort).
- *Storlek är inte allt*, (verksamhetens storleksbetydelse minskar).
- *Etableringströskel minskar*, (mindre företag når lättare marknaden).

Härmed är det inte sagt att det är lättare att nå framgång. Då exempelvis fler mindre företag uppstår, så blir det troligtvis också hårdare konkurrens. Däremot så antas den traditionella rollfördelningen i näringslivet att utmanas²⁶. Enligt Sandén är de främsta pådrivningsfaktorerna för aktören att erhålla lägre driftkostnader, minskat beroende av distributionskanaler, effektivare marknadsföring och att frambringa en direktkontakt med marknaden²⁷. Företagen lockas av att kunna nå en stor marknad genom att ha en global närvaro.

3.3 E-marknadsplats - en virtuell handelsplats

3.3.1 E-marknadsplatsens funktion

En e-marknadsplats kan beskrivas som en virtuell marknad där köpare och säljare möts för att utbyta information, köpa och sälja varor eller samarbeta med hjälp av informationsportaler etc.²⁸.

Amit och Zott karakteriserar virtuella marknader utifrån tre huvudkaraktärer *Reach*, *Richness* och *Digital Representation*.

Reach betyder geografisk räckvidd. Virtuella handelsplatser skapar möjligheter för företag att nå en större geografisk målgrupp och ett större antal kunder mot vad som tidigare var möjligt. Geografiska barriärer förekommer fortfarande men dessa anses generellt vara mindre än tidigare²⁹.

Richness innebär riklig informationstillgång. Amit och Zott med flera menar att bättre tillgång till information ger mindre så kallad *asymmetrisk information*. Det rikliga informationsflödet skapar också fördelar för säljaren; exempelvis möjligheter till att skraddarsy produkter och möjliggör *one-to-one marketing*³⁰.

²⁶ Sandén, W. (1998), s.14

²⁷ Sandén, W. (1998), s.12

²⁸ Definition ifrån www.emarketservice.com 2005-02-08

²⁹ Amit, R. Zott, C. m.fl. (2000), s.464

³⁰ Amit, R. Zott, C. m.fl. (2000), s.465

Digital Representation ämnar beskriva bristen utav fysisk kontakt på en virtuell marknad. Virtuella marknaden innebär också att fysisk närvaro inte alltid är möjlig mellan parterna. Detta skapar enligt Amit och Zott med flera vissa problem. Förtroendebarrärer och betalningssäkerhet är två vanligt förekommande problem som uppkommer på virtuella marknader³¹.

3.3.2 E-marknadsplatsernas struktur

Beroende på ägarstrukturer och intressenter så blir e-marknadsplatsernas orientering olika varandra. Det är alltid viktigt att känna till hur en marknadsplats bedrivs och vem eller vilka det är som står bakom den. Chaffey framhåller tre olika typer av e-marknadsplatser:

- Neutral
- Sell-side
- Buy-side

Chaffey menar att marknadsplatsen kan vara *neutral*, dvs. den drivs av en tredje part som varken är säljare eller köpare³². Platsen är då öppen för flera säljare och köpare i en region eller industri³³.

Marknadsplatsen kan vara *försäljningsorienterad*, dvs. då den drivs av ett konsortium av industrier som i sin tur säljer till ett stort antal köpare³⁴.

Slutligen så kan marknadsplatsen vara *köporienterad*, den drivs av ett antal stora köpare som samarbetar för att uppnå en effektiv köpprocess³⁵.

Det är emellertid inte alltid så lätt att ta reda på vilken ägarstruktur som föreligger och hur dessa e-marknadsplatser bedrivs, inte minst för att det ofta förekommer olika hybrider av dessa exempel.

3.3.3 Vertikala och horisontella e-marknadsplatser

E-marknadsplatser brukar vidare också delas upp utifrån *vertikala* respektive *horisontella* perspektiv.

En *vertikal* e-marknadsplats (branschspecifik) är främst specialiserad gentemot en specifik industri, t.ex. livsmedelsindustrin, för att sälja varor eller direktmaterial³⁶. En

³¹ Ibid

³² Chaffey, D. (2002), s.43

³³ Kapland, S. Sawhney, M. (2000), s. 1

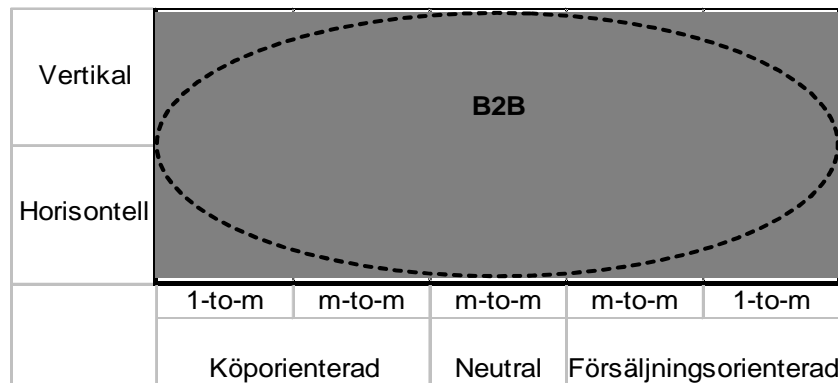
³⁴ Chaffey, D. (2002), s.43

³⁵ Ibid

³⁶ Kapland, S. Sawhney, M. (2001), s. 2

varuproducent skulle således kunna köpa sina råvaror såsom exempelvis grönsaker från en e-marknadsplats medan han handlar annat material, t.ex. förpackningar från en annan e-marknadsplats.

Horisontella e-marknadsplatser (branschöverskridande) är däremot oftast regions-, funktions- eller processinriktade. Detta innebär att de till exempel handlar med indirekta varor, dvs. utrustning, konsulttjänster och reservdelar etc³⁷. Nedan illustreras B2B e-marknadsplatsernas funktion med hjälp utifrån Kaplans och Sawhneys figur.



Figur 5: B2B e-marknadsstruktur, (Källa: Gibe, J. Gesztes, W. (2001), "Functions of B2B eMarkets", s.27)

PS = Procurement solution = anskaffningslösning

Anskaffningslösningar (one-to-many), förekommer då en köpare (som är den dominerande parten), tar initiativet till att organisera flera mindre försäljare. E-handeln kommer då att bli köporienterad.

PN = Procurement network = anskaffningsnätverk

Anskaffningsnätverk (many-to-many), bildas då flera köpare går samman för att organisera inköpen ifrån flera försäljare. E-handeln kommer därför liksom i PS att vara utav en köpdominerande karaktär.

SN = Sales network = försäljningsnätverk

Försäljningsnätverk (many-to-many), uppstår då flera försäljare går samman för att organisera försäljningen till ett flertal köpare. E-handel kommer då att bli försäljningsorienterad, där säljarna besitter en viss dominans.

³⁷ Ibid

SC = Sales channels = försäljningskanaler

Försäljningskanaler (one-to-many), uppkommer då en försäljare (som är dominerande), tar initiativet till att organisera flera mindre köpare. Detta innebär att e-handels karaktär kommer att bli försäljningsorienterad.

3.3.4 E-marknadsplatsernas intäktsmöjligheter

Intäktsmöjligheterna skiljer sig mellan olika e-marknadsplatser. En e-handelsplats har enligt Arnold huvudsakligen följande intäktsmöjligheter³⁸.

Intäkter ifrån kunder:

- *Licensavgifter*, (betalas regelbundet av kunden för att få utnyttja tjänsten)
- *Transaktionsavgifter*, (betalas varje gång kunden genomför en affärstransaktion)
- *Installationsavgifter*, (engångsavgift för att kunden ska bli installerad)

Övriga intäkter:

- *Reklamintäkter*
- *Sponsring*
- *Övriga tilläggstjänster* (value-added services³⁹)

Marknadsplatsens position	Intäktstrategi	Ersättning
Tillverkare / Producent (försäljningsorienterad)	Direktförsäljning av produkt	För sålda produkter / enheter
Återförsäljare / Detaljist (neutralintermediär)	Försäljning av abbenomang / uthyrning av tjänster	För antalet betalande användare
Varubörs (neutralorienterad intermediär)	Provision på försäljning	För antalet gjorda transaktioner (auktioner) / reklam
Logistikleverantör / integrerare (community)	Sponsring / reklam (banners)	
Ideell organisation		

Figur 6: Intäktsmodell, (Källa: Chaffey, D. (2002), s.51)

Försäljningsorienterade e-handelsplatser som säljer företagets egna produkter eller där handelsplatsen har intressen i försäljningen, tillhandahåller oftast e-handelstjänster gratis eftersom de likväl tjänar pengar på att sälja företagets produkter⁴⁰. Samma typ av förhållande föreligger vid en *köporienterad* e-

³⁸ Arnold, S. E. (2000), s. 4-6

³⁹ King, D. Lee, J. Worketing, M. Chung, H.M. (2002), s.290

⁴⁰ Chaffey, D. (2002), s.51

handelsplats, här är dock förutsättningarna det motsatta, ersättningen kommer därför istället i form av mängdrabatt för antalet köpta enheter.⁴¹

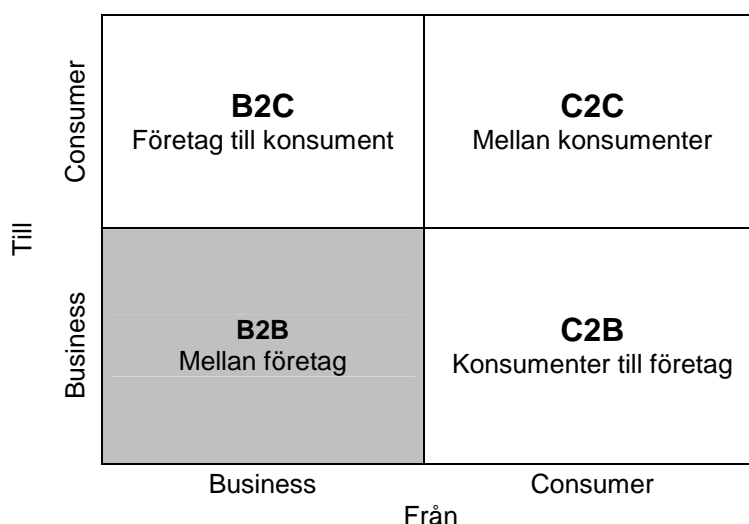
Neutralorienterade e-handelsplatser har däremot inget intresse i några specifika produkter. Dessa handelsplatser tjänar främst pengar på att ta ut en licensavgift av användaren⁴². För neutrala e-handelsplatser är det därför viktigt att ha många användare, dels därför att de ska kunna tjäna pengar men också för att e-handelsplatsen ska kunna uppfylla sin tilltänka funktion som intermediär. I viss mån förekommer det även reklam i neutralorienterade handelssystem.

Att en handelsplats tar ut en licensavgift innebär emellertid att inträdesbarriärer uppstår. Därför är det också vanligt förekommande att en handelsplats kan ta ut en avgift per genomförd affärstransaktion. På detta sätt kan handelsplatsen motverka inträdesbarriärer och istället ta betalt utifrån användarens nyttjande av tjänsten⁴³. Detta medför dock att det blir mer kostsamt för de mest aktiva användarna att nyttja tjänsten. Oavsett vilket intäktstrategi som handelsplatsen väljer så kommer det alltså att uppstå barriärer.

Givetvis förekommer det att en e-handelsplats kan ha flera olika intäkter, exempelvis i form av både licensavgifter och reklam. Det Chaffey försöker att påvisa i sin intäktmodell är e-handelsplatsernas generella intäktstrategier.

3.3.5 E-marknadsplatser på Internet

E-marknadsplatser tillhandahåller tjänster för specifika målgrupper. Chaffey beskriver följande transaktionsalternativ mellan konsumenter och företag⁴⁴.



Figur 7: Transaktionsmatris, (Källa: Chaffey, D. (2002), s.36)

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

⁴⁴ Chaffey, D. (2002), s.36

B2C (*business-to-consumer*), konsumentmarknadsplatser, (Amazon.com, Cdon.se)

C2C (*consumer-to-consumer*), auktionmarknadsplatser, (Blocket.se, Tradera.se)

B2B (*business-to-business*), industriell handel, (VFM.net, Sourcebynet.com)

C2B (*consumer-to-business*), customer bids, (Letsbuyit.com)

Som författarna har nämnt tidigare har uppsatsen avgränsats till att studera neutrala B2B e-marknadsplatser och e-handelssystemet I-Deal. För att kunna redogöra vad som kännetecknar den här typen av system kommer uppsatsen nu närmare beskriva B2B e-marknadsplatser.

För att klassificeras som en neutral *B2B e-marknadsplats* har följande kriterier valts ut. Det är en B2B e-marknadsplats ifall;

- Marknadsplatsen har fokus på B2B (business-to-business)
- Marknadsplatsen är öppen för ett flertal köpare och säljare
- Marknadsplatsen utgör en plattform som underlättar för företag att bedriva handel med varandra men där e-marknadsplatsen själv inte handlar med varor eller tjänster

Enligt Emarketservice.com definitioner så måste en neutral B2B e-marknadsplats också erbjuda minst en utav följande handelsfunktioner för kunna klassificeras som en neutral B2B e-marknadsplats. Dessa funktioner är följande:⁴⁵

- Auktion/omvänd auktion (RFQ/RFP/RFB⁴⁶)
- Katalog med eller utan online-beställning
- Elektronisk anslagstavla med bytesfunktioner (Bullentine Board⁴⁷)
- Varubörsfunktion (Commodity Exchange⁴⁸)

Emarketservice.com menar således att det **inte** rör sig om en neutral B2B e-marknadsplats ifall;⁴⁹

- Marknadsplatsen endast tillhandahåller information utan att en handels- eller en bytesfunktion är tillgänglig, (såsom en Community⁵⁰)
- Marknadsplats som endast säljer sina egna varor
- En marknadsplats som även är distributör och som säljer andra företagsprodukter
- De fokuserar på handel riktad mot konsumenter (B2C/C2C/C2B)

⁴⁵ Definition ifrån www.emarketservice.com 2005-02-08

⁴⁶ Se bilaga 3, (definitionsbilaga)

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid

Punkterna ovan illustrerar på ett lättförståeligt sätt vilka aspekter som är viktigast för identifiering av en B2B e-marknadsplats. Dessa punkter åskådliggör också en sammanfattning över de flesta vanliga definitionerna.

Kortfattat kan dessa punkter sammanfattas till att en B2B e-marknadsplats är en plats där ett flertal registrerade företag med hjälp av en mellanhand bedriver handel, utbyter information och på annat sätt samarbetar elektroniskt.

Varför författarna har valt att i så stor utsträckning förlita sig på Emartservice.com definitioner beror på att de indirekt är utformade utav de olika handelsplatserna. Detta betyder att uppsatsens definitioner är homogena med handelsplatsernas vedertagna definitioner. E-handelsbegreppen används härmed på samma sätt som e-handelsplatserna själva brukar uttrycken.

3.3.6 Fördelar med en B2B e-marknadsplats

Den största behållningen med en B2B e-marknadsplats är att de skapar värde för såväl köpare som säljare. En fungerande e-marknadsplats ger en ökad marknadstransparens, dvs. lättare för användaren att effektivt jämföra tillgång, priser, produktspecifikationer och övriga villkor med mera⁵¹. Detta är något som genom ett traditionellt tillvägagångssätt har varit och är mycket tidsödande och därmed kostsamt för företagen. En e-marknadsplats är till exempel alltid öppen för användaren, vilket innebär att det är lättare att planera samt bedriva handel på användarens egna villkor. Även avståndet mellan företagen blir mindre viktigt då resor och sammanträden kan reduceras. Sammanfattningsvis är det alltså olika administrativa kostnader som främst kan reduceras hos både köpare och säljare. Övriga incitament för att använda en B2B e-marknadsplats skiljer sig dock något mellan säljare och köpare.

Viktiga fördelar med B2B e-marknadsplatser sett ur säljarens perspektiv⁵²:

- Möjlighet att introducera och marknadsföra ny produkter
- Tillhandahålla realtidsuppdaterad information om företagens produkter
- Hitta nya marknader och kunder
- Genom omvända auktioner få kännedom om ”optimala” prisnivåer på marknaden

Viktiga fördelar med B2B e-marknadsplatser sett ur köparens perspektiv⁵³:

- Pristransparens (reducera inköspriser)
- Realtidsinformation om tillgängligt utbud
- Hitta nya leverantörer
- Tillgänglighet (alltid öppet)

⁵¹ Chaffey, D. (2002), s.250

⁵² Definition ifrån Emarketservices.com 2005-02-08

⁵³ Stenwall, M. Svensson, T. (2000), s.45f

3.3.7 Nackdelar med B2B e-marknadsplats

Förtroendebarrärer och betalningssäkerhet är två vanligt förekommande problem som uppkommer på virtuella marknader⁵⁴.

Det finns emellertid alltid en risk med att överlåta en viss aktivitet till en extern part, trots att e-marknadsplatsens struktur är neutral. Lee-Ho Geun menar att det kan föreligga en hög risk med att övergå till elektroniskt baserade handelssystem men att den här risken kan reduceras genom att en intermediär tillhandahåller en *institutionell bas*⁵⁵. Med institutionell bas menar Lee-Hoo Geun att vissa processer såsom till exempel transaktioner standardiseras och regleras så att handelskonflikter kan undvikas.

Marknads effektivitet	Hög	E-marknad med institutionell bas	E-marknad utan institutionell bas
	Låg	Traditionell marknad med återförsäljare	
		Låg	Hög
		Transaktions risk	

Figur 8: E-marknadseffektivitet, (Källa: Geun, L-H. (1997), s. 6)

Lee-Hoo Geun menar att det finns en uppenbar fara i att köpa varor endast baserat på ”elektroniska beskrivningar”⁵⁶. Han anser att det måste finnas någon sorts standardiseringssystem som hanterar ansvarsfrågor och dylikt, exakt hur dessa ska se ut beskrivs inte. Det är dock mycket sannolikt att företag inte kommer att uppfatta transaktionsrisken som låg ifall detta inte regleras tillfredsställande utav intermediären.

3.3.8 Kritiska framgångsfaktorer för B2B e-marknadsplatser

Ett mycket vanligt förekommande fenomen vid nya IT-projekt är att det inledningsvis kostar mer än vad det smakar. Alltså att kostnaderna initialt överstiger intäkterna. Nya IT-investeringar är normalt sett inte något undantag ifrån den här regeln, snarare så är de ofta mycket bra exempel på att sådana verkligen existerar! Vilka är då de kritiska framgångsfaktorerna för att skapa fungerande B2B e-marknadsplatser?

⁵⁴ Amit, R. Zott, C. m.fl. (2000), s.465

⁵⁵ Geun, L-H. (1997), s. 6

⁵⁶ Ibid

King med flera diskuterar fem kritiska framgångsfaktorer för B2B e-marknadsplatser: *Early Liquidity, the right owners, the right governance, openness, a full range of services*⁵⁷.

Early liquidity. Det här begreppet refererar till volymen av affärstransaktioner, en B2B e-marknadsplats fungerar bättre ju fler affärstransaktioner som förekommer. Med *early liquidity* menar King med flera att ju tidigare e-marknadsplatsen lyckas uppnå ett *nollresultat* (hålla sig flytande), ju större är sannolikheten att de kommer att lyckas. Därför är förvärvning av kunder (customer acquisition), den absolut viktigaste framgångsfaktorn för en e-handelsplats.

The right owners. Ett sätt att undvika problemet med att förvärva många kunder snabbt är att samarbeta med marknadsaktörerna, t.ex. genom att bilda ett konsortium. Eftersom kunderna (användarna) därmed redan ifrån början är involverade kan e-handelsplatsen på så sätt tidigt bli funktionell och därigenom uppnå *early liquidity*.

The right governance. En annan kritisk framgångsfaktor är e-handelsplatsens ledarskap. För att kunna bedriva rättvis handel menar King med flera att handelsplatsen bör förbli *neutral*. För att användarna ska få förtroende för e-handeln är det viktigt att e-handelsplatsen strävar efter att minimera handelskonflikter. Detta görs främst genom att ha tydliga regelverk och att en stark *institutionell bas* tillhandahålls.

Openness. E-handelsplatsen öppenhet är också en viktig framgångsfaktor. För att kunna bedriva effektiv handel och förvärva tillräckligt många kunder (användare), så är det en stor fördel om e-handelsplatsen är öppen för alla. Licensavgifter är enligt King med flera dock inte ett hot mot öppenheten däremot menar han att avgiften skapar inträdesbarriärer.

A Full range of services. Marknadstransparens och lägre priser är fortfarande det kanske viktigaste argumentet till att införa e-handelssystem. King med flera menar dock att köpare och säljare främst är intresserade av att minska sina kostnader. Han argumenterar därför att erbjudandet av fler tjänster (utöver handelsfunktionen), kommer att vara mycket kritiskt i framtiden. Den svåra utmaningen är att fullt ut integrera användarens system med andra användare.

⁵⁷ King, D. Lee, J. Worketing, M. Chung, H.M. (2002), s.288-290

4. Teori om värdeskapande

I det här kapitlet kommer författarna att presentera och behandla en rad teorier. Detta teorikapitel utgör uppsatsens grundfundament och här kommer teorier om värde och värdeskapande att presenteras utförligt. Först presenteras Porters klassiska värdekedja därefter kommer bland annat Amit & Zotts teorier om värdeskapande i e-handel.

4.1 Inledning

Michael E. Porters värdekedja är troligtvis en av de mest välkända teorier om värdeskapande i företagsekonomi. Värdekedjeteorin citeras i de flesta böcker som på något sätt behandlar värde och värdeskapandeprocessen. Teorin lämpar sig dock något bättre för företag som är verksamma inom tillverkningsindustrin och det finns därmed vissa svagheter med teorin när den appliceras inom e-handel. Porters värdekedja har därefter omarbetats och det har gjorts många olika varianter på ursprungsteorin utav många författare.

Amit & Zotts teorier om värdeskapande i e-handel har de senaste åren snabbt blivit de mest erkända genom att beskriva värdeskapandet utifrån ett e-handelsperspektiv.

Utöver dessa välkända och citerade teorier om värde så uppkommer det flera intressanta samarbetsverktyg och nya begrepp som har möjliggjorts i och med den här typen av e-handelssystem:

- **SCM** (Supply Chain Management)
- **CRM** (Customer Relationship Management)
- **ERP** (Enterprise Resource Planning)

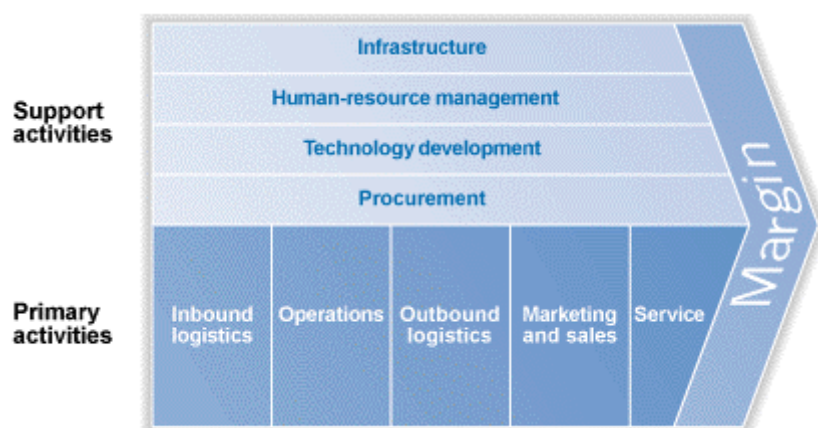
Dessa så kallade samarbetsverktyg ger delvis direkta fördelar såsom ökad effektivitet och djupare samarbete men också ett indirekt värde i form av ökat lärande om kund och effektivare interna processer etc. Gibe & Jönsson menar att de två främsta motiven bakom dessa samarbetsverktyg är⁵⁸:

- *Värdegenerering*, genom att gemensamt i värdekedjan göra saker effektivare och snabbare.
- *Värdeappropriering*, genom att förbättra sina möjligheter att ta del av det värde som genereras i relationen.

⁵⁸ Föreläsning om värdeskapandeprocessen i e-handel, Gibe, J. Jönsson, P, 2004.

4.2 Porters värdekedja

Den kanske mest erkända teorin om värdeskapande är Michael E. Porters värdekedjeteori. Denna teori bygger på en klassisk metafor för hur företag kan bygga lågkostnads- eller differentieringsstrategier. Teorin kan därför också ses som ett komplement till den klassiska Femkraftsmodellen. Porter menar i den klassiska boken ”*Competitive Advantage*” att konkurrensfördelar uppkommer av antingen kostnadstänkande eller differentiering. Värdekedjan ska åskådliggöra ett företags strategiskt relevanta aktiviteter. Kedjan beskriver den sekventiella processen hur inputvaran förädlas till en produkt och hur den sedan levereras vidare till kund⁵⁹. Porter menar att varje del av det diversifierade företaget bör ha en egen värdekedja.



Figur 9: Porters traditionella värdekedja, (Källa: Porter, M. (1985), s.37)

Värde skapas genom aktiviteter och det bestäms av kunden och marknaden. Värdet som påförts en produkt med avdrag för kostnaden för aktiviteten utgör vinstmarginalen⁶⁰. För att höja vinstmarginalen kan företag höja priset genom differentiering eller sänka kostnaden per enhet med låga kostnader i fokus. För att initiera detta krävs det total insikt i de individuella aktiviteterna och hur de hänger ihop. Aktiviteterna är byggstenarna med vilka företaget bygger sin lågkostnads- eller differentieringsstrategi.

4.2.1 Primära aktiviteter och stödaktiviteter

Porter delar in aktiviteterna i två separata grupper; *primära aktiviteter* och *stödaktiviteter*⁶¹.

⁵⁹ Porter, M. (1985), s.36

⁶⁰ Porter, M. (1985), s.38

⁶¹ Porter, M. (1985), s.39

Primära aktiviteter inkluderar de direkta aktiviteter som krävs för att producera den slutgiltiga produkten; t.ex. logistik, tillverkning, försäljning och service. Varje individuell primäraktivitet kan vara ett upphov till konkurrensfördel. Antingen eftersom de utförs bättre eller effektivare än konkurrenterna eller för att en bättre kvalitet möjliggör differentiering och högre upplevt värde utav kund⁶².

Stödaktiviteter behövs av företag för att organisera primäraktiviteter; inköp, teknisk utveckling, HR-avdelning och bolagsstruktur. Dessa sekundära aktiviteter adderar också värde men detta värde är inte lika enkelt att härleda som värdet vilket genereras av de primära aktiviteterna⁶³. Det är också oklart huruvida de direkt kan generera konkurrensfördelar. Teknologisk utveckling skapar konkurrensfördelar då genomslagskraften från nya produkter är stor och HR-avdelningen kan också ge upphov till konkurrensfördelar då den kan öka kompetensen och färdigheten bland de anställda.

4.2.2 Kostnadsdrivare

Porter identifierar en rad kostnads- och unikhetsdrivare. Kostnadsdrivare är strukturella faktorer som måste bli styrda i en lågkostnadsstrategi⁶⁴.

- *Stordriftsfördelar*

När företag tillverkar i stora kvantiteter åtnjuter de stordriftsfördelar; Detta beror på att fasta kostnader slås ut på en större kvantitet och en positiv ”erfarenhetskurva” inträder. Stordrift kan dock också ge upphov till ineffektivitet.

- *Inläring*

Individuella aktiviteter blir generellt effektivare över tiden. Detta har att göra med att personalen hittar effektivare lösningar till vanliga problem.

- *Kapacitetsutnyttjande*

När aktiviteter har stora fasta kostnader kan utnyttjandet av tillgångar och personal optimeras effektivare.

- *Kopplingar*

Alla aktiviteter har kopplingar internt, externt och vertikalt till kunder och leverantörer. Dessa kopplingar kan drastiskt påverka den individuella aktiviteten vilket betyder att varje företag bör sträva efter att optimera dessa kopplingar.

⁶² Porter, M. (1985), s.39

⁶³ Porter, M. (1985), s.40

⁶⁴ Porter, M. (1985), s.70

- *Interna relationer*

Horisontella kopplingar med systerbolag o.s.v. är en annan kostnadsdrivare. Genom att dela aktiviteter med systerbolag kan koncernen uppnå synergieffekter.

- *Integration*

Genom att integrera aktiviteter och ta in dom i värdekedjan kan företaget kapa transaktionskostnader. Tvärtemot Porters teori om integration är dock den allmänna trenden idag att kostnadseffektivisera genom t.ex. outsourcing, enligt Amit och Zott⁶⁵.

- *Timing*

Att vara först med en produkt eller tjänst kan leda till en ”*first mover advantage*”. God planering kan ge upphov till kostnadsbesparingar vid marknadsnyheter och fluktuationer.

- *Placering*

Att finnas nära kunder eller leverantörer kan reducera kostnader. Även att söka sig till platser med låga lönekostnader och råvaror lönar sig.

- *Institutionella faktorer*

Denna kostnadsdrivare inkluderar statlig lagstiftning, skatter, fackliga avtal och tullar etc.

Enligt Porter finns det två sätt att nå kostnadsfördelar:⁶⁶

1. Genom att kontrollera kostnadsdrivarna.
2. Genom att konfigurera om värdekedjan.

Det senaste görs genom att exempelvis hitta nya distributionskanaler eller materialleverantörer.

Differentieringsdrivarna baseras främst på policyval och kopplingar. Porter anser att valet av aktiviteter som ska genomföras och hur, är de viktigaste faktorerna bland differentieringsdrivarna. Speciellt viktiga val är de som har att göra med; produktens eller tjänstens finesser, hur kapitalintensiv en aktivitet är, använda teknologier samt erfarenhet och kontroll av aktivitet. De viktigaste differentieringsdrivarna är *timing*, *integration*, *placering* och *inlärning*.

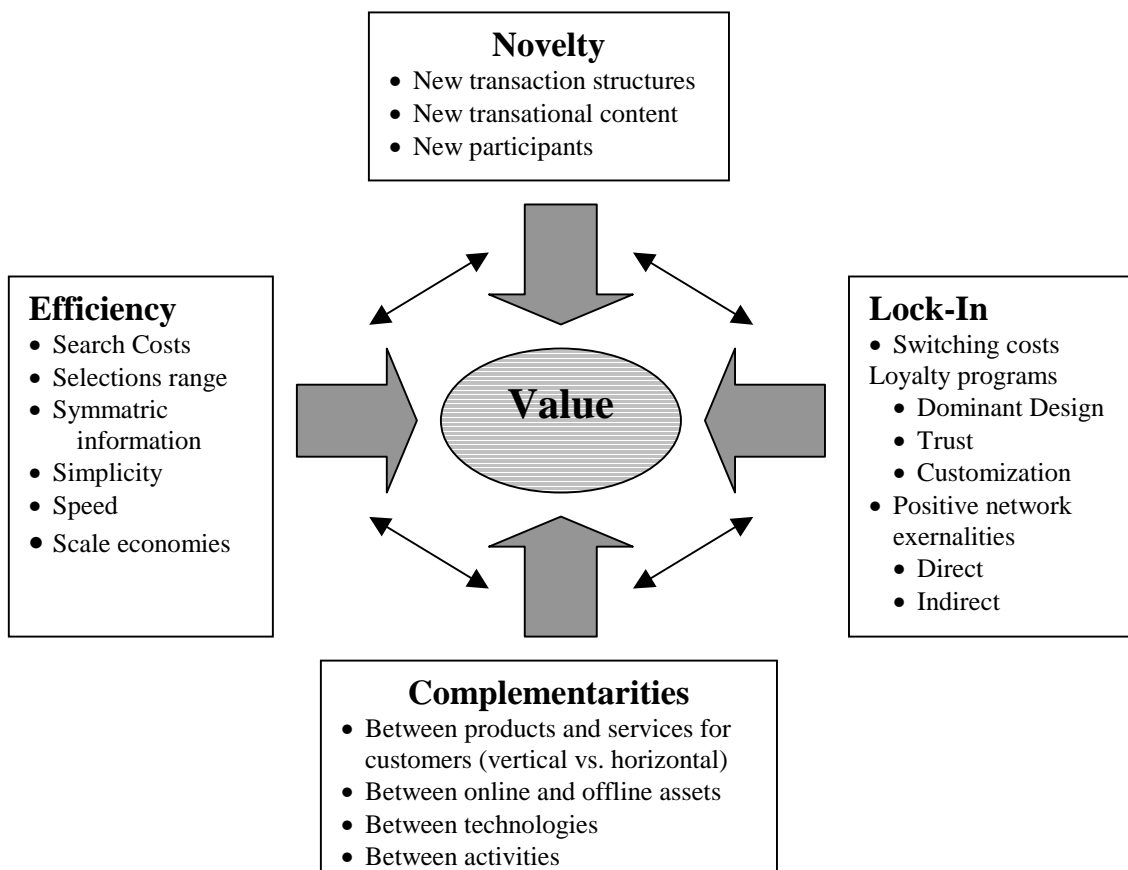
⁶⁵ Amit, R. Zott, C. (2001), s.496

⁶⁶ Porter, M. (1985), s. 99

4.3 Värdeskapande i e-handel

Som författarna nämnde tidigare så intar Porters värdeteori ett väldigt generellt förhållningssätt och passar därför bra som grundfundament i ett teorikapitel om värdeskapande, modellen är dock främst utvecklad för den traditionella tillverkningsindustrin, vilket skapar vissa problem för t.ex. för tjänsteindustrin. Amit och Zotts modell från 2001 har däremot sin utgångspunkt i e-handelsteori och försöker att förklara hur e-handel kan genererar värde. Mycket av Amit och Zotts teorier bygger faktiskt vidare på Porters idéer.

Amit och Zott beskriver fyra olika typer av värdeskapande *effektivitet, nytänkande, komplimenterande* och *inlåsning* i deras modell "Sources of Value Creation in e-business"⁶⁷.



Figur 10: Sources of Value Creation in e-business, (Källa: Amit, R. Zott, C. (2001), s. 503)

4.3.1 Efficiency - Effektivitet

Effektivitetskategorin behandlar hur e-handel kan ge upphov till sänkta transaktionskostnader och därigenom konkurrensfördelar⁶⁸. Att söka efter,

⁶⁷ Amit, R. Zott, C. (2001), s. 503

⁶⁸ Amit, R. Zott, C. (2001), s. 503

kommunicera och handla med återförsäljare blir med e-handel och Internet både snabbare och enklare. Denna effektivisering ger upphov till reducerade kostnader och effektivare allokering av transaktionspartners. Internet och e-handel erbjuder mer och snabbare information om motparten vilket minskar *informationsasymmetrin*. Detta leder i sin tur också till en minskad risk för båda transaktionsparterna.

4.3.2 Novelty - Nyttänkande

Amit och Zott menar att det nyttänkande som e-handel och Internet innebär genererar värde eftersom de möjliggör att nya produkter, tjänster och processer (affärsmodeller) kan genereras⁶⁹. E-handel ger även upphov till nya transaktionsstrukturer som t.ex. C2C *konsument-till-konsument* auktioner. Amazon.coms affärsidé hade exempelvis inte varit praktiskt genomförbar utan Internet och e-handel. En nyckelfiness med e-handeln är att den kan bygga och underhålla nätverk av aktörer som inte skulle kunna interagera på den fysiska marknaden p.g.a. exempelvis geografisk placering.

4.3.3 Complementarities - Kompletterande erbjudande

Refererar till möjligheten att sammanföra och komplettera olika erbjudanden. *Vertikalt* kan ett företag t.ex. erbjuda ett paket med en produkt som kompletteras med framtida service (exempelvis en bil som säljs i paket med ett serviceavtal)⁷⁰. *Horisontellt* kan erbjudandet gälla en flygresor som också inkluderar väderleksservice och hotellbokningar etc.

4.3.4 Lock-in - Inlåsnig

Företag kan med hjälp av Internet stärka relationen med sina transaktionspartners⁷¹. Genom lojalitetsprogram eller överlägsen teknik kan företaget göra kunden beroende och på så sätt låsa fast denne till företaget. Exempel på överlägsen teknik är Amazons individanpassade shoppingvagn eller ett kreditkortföretags skydd mot bedrägeri etc. Exempel på lojalitetsprogram är flygbolagens bonusprogram som ger kunden incitament att välja samma flygbolag för att spara ihop fler bonuspoäng.

⁶⁹ Amit, R. Zott, C. (2001), s. 508

⁷⁰ Amit, R. Zott, C. (2001), s. 504

⁷¹ Amit, R. Zott, C. (2001), s. 505

4.4 Strategi och Internet

I de välkända artiklarna "What is strategy", ifrån Harvard Business Review 1996 och "Strategy and the Internet", ifrån 2001 sammanfattar Porter de strategifaktorer som han anser kommer att vara viktigast för att skapa eller bibehålla ett värde på marknaden. Porter anser att strategier som integrerar Internet och traditionella konkurrensfördelsteorier bör vara framgångsrika i många industrier, för att kunna skapa värde⁷².

Beträffande *efterfrågesidan* förutspår Porter att de flesta företagen kommer vilja ha en kombination av online-tjänster, personligservice kombinerat med fysisk placering av leverantörer framför en fullständig Internetdistribution. Vidare tror Porter att företag kommer att efterfråga ett brett sortiment av kanaler och flera alternativ för distribution och för handel med andra företag.

På *utbudssidan* kommer produktion och inköp att effektiveras om företag också här använder en kombination av Internet och traditionella metoder skräddarsydda för bolagets strategi. Standardiserade artiklar kan införskaffas via den digitala marknaden. Inköpsexperter, leverantörernas säljteam och handelsbörser kommer också att fungera som värdeskapande tjänster. Genom att integrera traditionella metoder med Internetmetoder kan företag hitta konkurrens fördelar som i sin tur kan generera värde.

Porter menar att det är enklare för etablerade traditionella bolag att integrera Internetmetoder än för dot.com bolag att integrera traditionella metoder. Etablerade företag drar nytta av Internet först när dom konfigurerar om och integrerar Internet i aktiviteterna i sin värdekedja eller när dom hittar vägar att kombinera metoderna. En fördel med Internet är att tekniken möjliggör sammankopplingar av aktiviteter och realtidspublicering av data från dessa. Dessa kopplingar kan vara såväl interna i företaget som externa mot kunder, leverantörer, etc. Genom att infoga ett öppet kommunikationsprotokoll kan Internet ge en standardiserad infrastruktur för informationsdelningen till lägre kostnader än interna nätverk eller EDI (*electronic data interchange*) system.

Genom att via Internet koppla ihop försäljningsavdelningen med produktionsavdelningen kan företaget nå en vad Porter kallar "*korsaktivitets integration*". Då kan multipla aktiviteter kopplas ihop genom verktyg som **CRM** (Customer Relationship Management), **SCM** (Supply Chain Management) eller **ERP** (Enterprise Resource Planning). Dessa samarbetsystem behandlas mer genomgående längre fram.

Porter menar också att Internets betydelse måste ses i rätt perspektiv. Applikationerna har visserligen ett inflytande på aktiviteternas kvalitet och kostnader men Internet är varken den viktigaste eller den enda påverkande faktorn. De traditionella faktorerna

⁷² Porter, M, (2001), sammanfattning av artikeln "Strategy and the Internet"

som personalens skicklighet, processteknologi, fysiska tillgångar m.fl. spelar fortfarande viktigare roller enligt Porter⁷³.

4.5 Samarbetsverktyg

Supply chain management-, Customer relationship management- och Enterprise resource planningssystem är tre vanliga typer av system som med ett samlingnamn ibland kallas samarbetsverktyg. Författarna tror inte att gemene man känner till dessa system och då de nämns på ett antal ställen i uppsatsen har vi beslutat oss för att kort försöka förklara dem. Författarna tror att detta också leder till att läsaren får en bättre förståelse och helhetsbild av den snåriga djungeln av datoriserade system.

4.5.1 CRM – Customer Relationship Management

CRM-system är utvecklade för att öka förståelsen för kunden och marknaden och på lång sikt förbättra företagets marknadsposition och resultat⁷⁴. Kundpreferenser, konkurrenters och potentiella konkurrenters affärsmodeller, relationer med kunder och funktionen av företagets erbjudande är alla viktiga aspekter av marknaden som kan analyseras i ett CRM-system.

Målet med ett CRM-system är att det ska vara så öppet och flexibelt att det klarar att hantera all interaktion mot kund t.ex; e-post, *face-to-face* eller telefonsamtal och kunna integrera dessa med företagets andra IT-resurser. Systemet inkluderar mjukvara, verktyg och teknologi för att samla in, analysera och behandla data från kunder och konkurrenter. Det föreligger dock stora svårigheter i att beskriva hur ett typiskt CRM-system ser ut och vad det innehåller då dessa system oftast skiljer sig markant ifrån företag till företag.

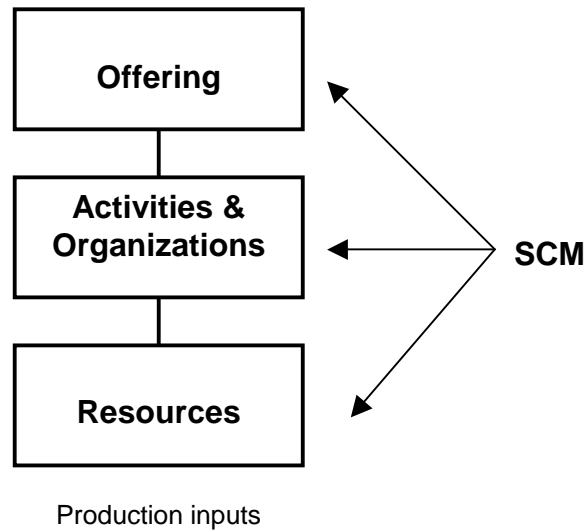
4.5.2 SCM – Supply Chain Management

SCM syftar till att öka effektiviteten i leverantörsleden genom bättre processintegration⁷⁵. SCM vårdar också relationerna till företagets leverantörer. Idén med SCM är att företaget ska stödja alla aktiviteter relaterade till inköp av input-varor, distribution och lagring av inventarier. Idag ingår ibland även leverantörernas leverantörer i SCM-tänkandet. Det är heller inte ovanligt att konsumenter numera omfattas i viss mån, idag är det t.ex. ganska vanligt att konsumenter kan följa exempelvis distribution av varor via Internet.

⁷³ Porter, M. (1996), sammanfattning av artikeln ”What is strategy”

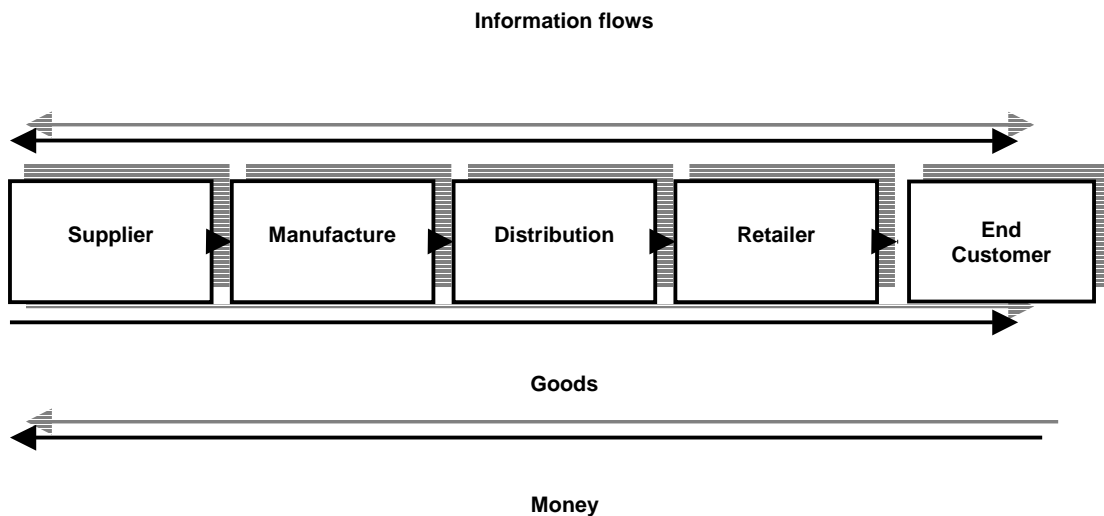
⁷⁴ Hedman, J. Kalling, T. (2002), s.156

⁷⁵ Hedman, J. Kalling, T. (2002), s.168



Figur 11: SCM i affärsmodellen, (Källa: Hedman, J. Kalling, T. (2002), s.168)

Själva systemet integrerar operationell data från eller om leverantörer, lager, produktionskapacitet, varuhus, distributionscentraler, produkter, villkor, priser och beställningar. Ett SCM-system ger en bättre överblick av den operationella datamängden vilket drastiskt kan effektivisera aktiviteterna.



Figur 12: Informationsflöde i SCM-kedjan, (Källa: Hedman, J. Kalling, T. (2002), s.169)

Systemen är ofta omfattande och klarar av en rad funktionella komponenter som:

- Inköp, tracking av orders samt utvärdering och lagring av avtal och ordersedlar.
- Efterfrågeplanering och skapande av efterfrågeprognos för organisationen.
- Design av logistiskt nätverk
- Kapacitetsplanering

- Utplacering av inventarier
- Planering av distributionsresurser
- Inventariemanagement

Ett bra SCM-system som används på rätt sätt kan leda till konkurrensfördelar. Datatillverkningsföretaget Dell revolutionerade på 1990-talet branschen genom ett komplext SCM-system (det så kallade *Dells-Direct-Modell*⁷⁶). Dells logistiksystem gav företaget en stor konkurrensfördel och man är idag en av världens största tillverkare av datorer.

4.5.3 ERP – Enterprise Resource Planning

ERP är en förkortning av *enterprise resource planning*, och är ett slags affärssystem (business management system) som integrerar alla delar av ett företags verksamhet t.ex. planering, tillverkning, försäljning och marknadsföring dock främst i tillverkande företag. Istället för att varje avdelning har egna system kan hela företaget använda ERP-systemet som är kopplat till en databas. Varje avdelning använder fortfarande en egen mjukvarumodul som passar till dess verksamhet men alla moduler är kopplade till samma databas vilket gör kommunikationen och informationsutbytet avdelningarna emellan effektivare.⁷⁷

ERP-system är generiska lösningar som kan köpas ”direkt över disk”⁷⁸. Detta faktum menar Hedman & Kalling leder till en långsiktig bundenhet till säljaren. Hedman & Kalling säger vidare att ERP-systemet tillsammans med Internet utgör den viktigaste utvecklingen i IT under det senaste decenniet. Installeras och används systemet korrekt kan det effektivisera de interna processerna avsevärt.

Christopher Koch har identifierat fem vanliga orsaker till varför företag skaffar sig ERP-system:

- *Integrera finansiell information*

Realtidsrapportering av finansiell information från hela verksamheten ger en mycket god överblick av företagets rådande finansiella situation.

- *Integrera orderinformation*

Genom att ha orderinformationen i ett system istället för i flera som inte kan kommunicera med varandra blir det möjligt för företaget att hantera flera order och samtidigt bättre koordinera tillverkning med lagerhållning etc.

⁷⁶ Förklaring ifrån Dells™ svenska hemsida:

<http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/background/en/directmodel?c=se&l=sv&s=corp&~ck=mn> 2005-02-09

⁷⁷ Christopher, K. “The ABCs of ERP”, <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html> 2005-02-09

⁷⁸ Hedman, J. Kalling, T. (2002), s.191

- *Standardisera och göra tillverkningsprocessen snabbare*

Tillverkande företag, som har dotterföretag som använder sig av olika metoder och datasystem kan använda ERP för att standardisera tillverkningsprocessen och för att integrera de olika systemen till ett. Detta sparar tid och ökar produktiviteten.

- *Reducera lager*

ERP gör tillverkningsprocessen jämnare och ger en överskådligare bild av ordersituationen i företaget. Detta ger bättre förutsättningar för planering vilket i sin tur kan reducera onödig lagerhållning.

- *Standardisera HR-information*

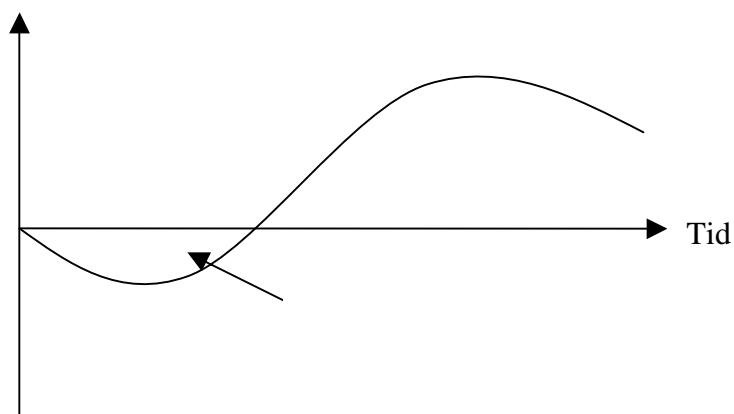
Att använda ett ERP-system är även en enkel metod för att räkna arbetstid och administrera anställningsförmåner etc.

4.6 Beräkna e-handelsplatsens värde

Ett problem med e-handelssystem (inte minst neutrala B2B-system) är att det är mycket svårt att påvisa ett indirekt värde, framförallt på kort sikt. Författarna har gjort valet att istället illustrera affärsnyttan (dvs. ett mera övergripande begrepp) med David Lundbergs friktionskostnadsmodell (se figur nedan). Anledningen är att den till skillnad från de flesta investeringsmodeller inte enbart tar hänsyn till in- och utbetalningar (dvs. det direkta värdet). David Lundberg har istället valt att placera den totala affärsnyttan som variabel på y-axeln. Affärsnyttan bör till skillnad från ett betalningsöver- eller underskott ses som en något mera allomfattande variabel. David Lundberg menar att friktionskostnaderna ska innehålla samtliga verksamhetsförändringskostnader som uppkommer vid en investering. Några exempel på vad som bör ingå i en beräkning av förändringskostnaderna utöver licenskostnaderna är:⁷⁹

- Förändringar i affärerna
- Förändringar i produkter och tjänster
- Förändringar i arbetssätt och rutiner
- Vidareutbildning av användare
- Omstrukturering av företaget

⁷⁹ Lundberg, D. (2004), s.145



Figur 13: Friktionskostnadsmodell, (Källa: Lundberg, D. (2004), s.145)

Friktionskostnaden måste naturligtvis kunna matchas utav investeringens affärsnytta för att vara lönsam.

Ett stort problem är hur affärsnyttan ska kalkyleras. David Lundberg menar att det är viktigt att tidigt bestämma sig för var, hur och när affärsnytta ska beräknas. Han menar för att företaget ska kunna få en rättfärdig överblick över affärsnytta så bör företaget tidigt fastställa vilken effekt de önskar att uppnå med investeringen. Nedan presenteras några av David Lundbergs viktigaste punkter för att få en god överblick över affärsnyttan.

Förändring	Effekt	Mätning	Placering	Nytta	Tid-Till-nytta	Ansvar
Beskrivning av förändringar som görs.	Vilken effekt förväntas förändringen leda till?	Hur ska nyttan mätas?	Var i organisationen nyttan förväntas ge utslag.	Totalnytta då nyttan slagit igenom helt.	När förväntas nyttan få fullt genomslag?	Vem har ansvaret för att hämta hem nyttan?
(konkret beskrivning, t.ex. elektronisk handel)	(vad är det företaget vill uppnå)	(kundtillströmning, omsättning, hanteringstider etc.)	(internt, förbättrade relationer med kunder och leverantörer etc.)	(t.ex. minska antalet arbetstimmar, besparing x kr).	(antal månader, år etc.)	(Ansvariga chefer etc.)

Figur 14: Affärsnyttomodell, (Källa: Lundberg, D. (2004), s.156)

Det är viktigt att ett företag är väl medvetet om föregående punkter då affärsnyttan (dvs. värdet) skall beräknas. Ovanstående punkter illustrerar tydligt att affärsnyttan innehåller flera olika variabler, dvs. att affärsnyttan kan mätas på flera olika sätt. Anledning till varför detta har valts att illustreras beror på det faktum att det alltid finns stora osäkerhetsmoment i att beräkna förtjänsten av denna typ av investeringar.

5. Empiri

I detta kapitel kommer författarna att åskådliggöra väsentliga fakta som har framkommit under intervjuerna. Detta görs främst genom att respondenterna citeras. Citaten tolkas och analyseras för att sedan i kapitel sex analyseras tillsammans med uppsatsens övriga teori. Citaten utgör givetvis endast en del av uppsatsens totala empiri och analys. Författarna har valt att endast åskådliggöra de väsentligaste citaten i uppsatsens empiri. Först kommer dock erforderlig teori att behandlas för att förklara empirins teoretiska perspektiv.

5.1 Tillvägagångssätt

För att ta reda på förutsättningarna för den här typen av e-handelssystem på den svenska marknaden för färskvaror gjordes ett flertal intervjuer inom olika marknadssegment. Fem företag valdes ut inom varje segment och utifrån dessa fem företag gjordes därefter en bedömning av varje marknadssegment. Eftersom fem företag på varje marknad kan uppfattas som för få för att kunna bedöma hela marknaden, så fick varje företag besvara frågor dels om det egna företaget men också hur de upplever övriga marknadsaktörer etc. inom sitt segment.

För att åskådliggöra resultatet av marknadsanalysen kommer varje marknad att kortfattat analyseras och citat ifrån respondenter kommer att återges. Författarna har valt att inte åskådliggöra vem som har sagt vad, förutom i de fall där det har betydelse för förståelsen och där detta har godkänts av respondenten. För att läsaren ska kunna särskilja att citaten inte kommer ifrån ett och samma företag så har författarna valt att referera till företagen som A, B, C, D och E inom varje marknadssegment.

5.2 Teoretiskt perspektiv

Det teoretiska perspektivet på uppsatsens empiri utgår utifrån relations- och nätverksmarknadsföring. Författarna vill genom att analysera marknadssegmentens relationer och bindningar kunna förmedla det neutrala B2B e-handelssystemets förutsättningar på marknaden för färskvaror ur ett relationsperspektiv. Anledningen är att författarna menar att detta kommer att belysa företagens interaktioner på marknaden. Därför kommer erforderlig teori kortfattat att föregå den empiriska presentationen.

5.3 Relationsmarknadsföring

Relationer, bindningar och andra lojalitetsbegrepp finns det mycket forskning kring, den mesta forskningen finns dock inom konsumentmarknaden (B2C). Det är oftast lättare att definiera begreppen på konsumentmarknaden än vad det är på en industriell marknad (B2B). Det beror främst på att konsumentmarknader oftast är mera produkt- och tjänstekvalitetsinriktade medan på B2B-marknader är det helheten av företaget och framför allt samarbetet som utgör en viktig bedömningsgrund för hur ett företag uppfattas. Därför är det inte så konstigt att det är relations- och nätverksteorin som är det mest dominanta analys- och tänkesättet inom det här kunskapsområdet.

För att en bindning mellan två företag ska föreligga förutsätts att båda företagen aktivt medverkar i relationen⁸⁰. En relation kan domineras av olika slags bindningar, nedan kommer de vanligaste bindningarna kortfattat att presenteras, enligt Söderlund och Hammarkvist med flera.

5.3.1 Ekonomiska bindningar

Ekonomiska bindningar kan t.ex. förekomma då ett företag måste uppfylla en viss kvot eller summa innan denne kan utnyttja befintliga rabattsystem. Detta innebär att ett företag kommer att vara lojala mot leverantören om de själva tjänar på att vara det. Avtalsbarriärer kan lätt skapas i ekonomiska bindningar, exempelvis genom att ekonomiska avtal uppstår mellan två parter och där det är ekonomiskt ogynnsamt att bryta samarbetet⁸¹. Ekonomiska bindningar kan också vara ägande- och finansieringsintressen etc.⁸².

5.3.2 Kunskapsmässiga bindningar

Företag som arbetar nära andra företag kan tillsammans utveckla kunskapsmässiga bindningar. Detta innebär att företagen kan utnyttja varandras kunskaper och därigenom skapa konkurrensfördelar mot sina konkurrenter⁸³. För att kunskapsmässiga bindningar ska uppstå krävs ett nära samarbete där företagen kan förlita sig på varandra⁸⁴.

⁸⁰ Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G, (1982), s.20-22

⁸¹ Söderlund, M. (2001), s.15f

⁸² Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G, (1982), s.24

⁸³ Ibid

⁸⁴ Ibid

5.3.3 Sociala bindningar

När företagets personal (individerna) har samarbetat under en längre tid med ett annat företag eller en kund, är det vanligt att sociala bindningar mellan företagen uppstår. Det kan t.ex. vara förtroende mellan företag som gör att de kan lita på varandra⁸⁵. Söderlund menar att sociala bindningar kan vara svåra att bryta mellan företag. Sociala bindningar kan medföra att företag stannar hos en leverantör trots att det inte är ekonomiskt fördelaktigt⁸⁶.

5.3.4 Tekniska bindningar

För att effektivisera t.ex. beställning och leveranser mellan företag är det vanligt att olika hjälpsystem anpassas mellan företagen. Detta innebär att företagen har tekniska bindningar med varandra⁸⁷. Söderlund menar att en kund som ingår i tekniska bindningar blir lojal därför att det blir mer kostsamt och komplicerat att använda sig av andra leverantörer⁸⁸.

5.3.5 Tidsmässiga bindningar

Då det krävs snabba och säkra leveranser uppstår det vanligtvis tidsmässiga bindningar⁸⁹. Ifall kunden hittar en annan leverantör som kan leverera billigare men där leveranssäkerheten inte är lika god så kommer kunden inte att välja den nya leverantören. Söderlund menar alltså att förtroende är en mycket avgörande kvalitetsdimension för att skapa kundlojalitet inom B2B. Tidsmässiga bindningar skapar täta relationer mellan företag, något som kan innebära att nya företag får det svårt att etablera sig på en ny marknad om de inte kan erbjuda det samma.

5.4 Marknadsbarriärer

På industriella marknader förespråkas *samarbete, långsiktighet, win-win, engagemang och öppenhet* i relationen mellan olika företag⁹⁰. Bindningar på strategisk och operativ nivå innebär emellertid ofta att barriärer uppkommer för företag som står utanför affärsrelationen. Magnus Söderlund skriver om kundlojalitet

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Söderlund, M. (2001), s.16

⁸⁷ Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G, (1982), s.23

⁸⁸ Söderlund, M. (2001), s.17

⁸⁹ Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G, (1982), s.23

⁹⁰ Gummesson, E. (1998), s.37-43

och det är bland annat Söderlund teoriperspektiv som författarna har valt att utgå ifrån. Söderlunds teorier ger en bra överblick för att ytterligare analysera den svenska marknaden för färskvaror och dess karaktärsdrag.

5.4.1 Avtalsbarriärer

Avtalsbarriärer råder t.ex. när ett juridiskt dokument sammanbinder aktörer på marknaden. Söderlund menar att avtalsbarriärer uppträder när det antingen är ekonomiskt ogynnsamt att säga upp ett avtal eller när ett avtal löper under en längre tid och därmed skapar en tidsmässigt lång relation⁹¹. Anledningen till att avtal anses vara en barriär är att de företag som ingår sådana avtal oftast inte är intresserade eller har möjligheten att samarbeta med andra aktörer på marknaden.

5.4.2 Bytesbarriärer

Bytesbarriärer uppkommer då det är svårt för en kund att byta leverantör. Ett vanligt exempel är att det kan vara alltför kostsamt för ett företag att byta till en ny leverantör. Söderlund menar att marknader med höga bytesbarriärer orsakar falsk lojalitet, nämligen att kunderna endast är lojala därför att det föreligger svårigheter i att byta leverantör⁹².

5.4.3 Budgetbarriärer

Budgetbarriärer innebär att företaget anger att det är pengar eller andra resurser som är anledning till varför denne inte vill eller kan byta leverantör⁹³. Söderlund menar att kunden inte är lojal eftersom de kan tänka sig att byta men att de helt enkelt inte har resurser att göra det.

5.4.4 Förändringsbarriärer

Förändringar i företagsrutiner och arbetssätt accepteras inte alltid av de befintliga aktörerna på en marknad. Söderlund menar att vissa företag till och med kan stanna kvar i en sämre relation därför att den inte förändras, istället för att anamma förändringen⁹⁴. Det finns en uppenbar risk i att den här typen av konservatism genererar sämre utveckling.

⁹¹ Söderlund, M. (2001), s.20

⁹² Ibid

⁹³ Söderlund, M. (2001), s.21

⁹⁴ Ibid

5.4.5 Informationsbarriärer

Det är inte alltid som företagen på en marknad har kännedom om vilka alternativa leverantörer som finns tillgängliga⁹⁵. Söderlund menar att detta leder till att företagen stannar kvar hos sina respektive leverantörer. Som författarna diskuterade redan i kapitel tre (intermediärteori) så kan detta bero på att det skulle bli för tidsödande och dyrt att bearbeta allt informationsflöde och analysera alternativa leverantörer etc.

5.4.6 Inträdesbarriärer

På många industriella marknader (B2B) förekommer ofta täta samarbeten mellan företag. Söderlund menar att detta orsakar svårigheter för nya företag att slå sig in och etablera sig på en ny marknad⁹⁶. Det kan bland annat bero på att de befintliga företagen har starka *tekniska-, sociala- eller kunskapsmässiga bindningar* med varandra. Det tenderar därmed att bli mycket kostsamt att som nytt företag anpassa företagets resurser och att investera för att kunna ingå i en relation.

5.4.7 Marknadsstrukturella barriärer

Hur företagen agerar på en marknad beror också på vilken marknadsstruktur som föreligger. Ifall det råder en monopol- eller oligopolsituation på en marknad begränsas företagets valmöjligheter, eftersom konkurrensen är starkt begränsad⁹⁷. Söderlund menar att detta innebär att företag inte kan byta leverantör vid t.ex. missnöjdhet och detta skapar därmed så kallad falsk kundlojalitet.

5.5 Empiriskt resultat - marknadssegmenten

5.5.1 Fisk och Skaldjur

Författarna har tyvärr inte lyckats göra några intervjuer med de stora fiskekoncernerna, detta har troligtvis inneburit att vår syn har begränsats. Å andra sidan så finns det få stora fiskeföretag i Sverige vilket innebär att författarna trots allt har speglat de typiska svenska fisk- och skaldjursföretag som är verksamma inom branschen.

Det har gjorts försök i Norge att utveckla liknande e-handelssystem dock utan någon större framgång. Teoretiskt sett anser vi att fisk- och skaldjursbranschen är mycket

⁹⁵ Söderlund, M. (2001), s.22

⁹⁶ Söderlund, M. (2001), s.23

⁹⁷ Ibid

lämpligt med sina oregelbundna utbud och dess stora prisvariation. Nackdelarna är att de flesta företagen är små och drivs tämligen småskaligt. Då handel utgör en så stor del av den operationella verksamheten i denna bransch tror författarna att det finns förutsättningar för I-Dealsystemet att fungera. Framförallt så skulle kunderna kunna effektivisera sina inköp, en fara är dock att många kunder är för små och att fiskinköp bara är en liten del av deras totala inköp. Därmed föreligger det en stor risk för att dessa företag inte är intresserade av att införskaffa den här typen av hjälpmedel.

Branschen kännetecknas av stora variationer både i tillgång/utbud, vilket medför kraftiga prisvariationer. Fångsten är till stor del oregelbunden och utbudet bestämmer priset på fiskeaktionerna. Auktionerna är en uråldrig tradition i bland annat Göteborg och även om detta i teorin skulle kunna skötas med ett Internetbaserat e-handelssystem så kommer detta inte att accepteras av branschfolket på många år, tror flera av respondenterna. Det finns en stark *förändringsbarriär* för att byta ut dessa traditionsrika auktioner. I övrigt förekommer det få reella barriärer i fiskebranschen.

Några av respondenterna i fiskebranschen ville inte att deras namn skulle publiceras i samband med citatet, därför har författarna valt att kalla citaten för A,B,C och D för att kunna särskilja företagen åt, citaten härstammar alltså ifrån olika företag.

”Över min döda kropp”

Citat fiskeföretag A

kommenterade en grossist från Göteborgstrakten på frågan om han kunde tänka sig en sådan lösning. Auktionsapplikationerna av branschen verkar således ännu inte mogen för datoriserade lösningar.

Branschen tycks vara relativt konservativ (starka traditioner och gamla seder) men det framkom också av undersökning att alla respondentföretagen använde datorer och Internet i sin dagliga drift! En företagare sa även att:

”Vi skulle gärna införskaffa ett sådant program i vår verksamhet men vi vill inte vara först.”

Citat fiskeföretag B

Alla respondenter var således inte negativt inställda till att använda sig av datoriserade handelssystem men de mindre företagen ville först och främst se vad deras konkurrenter gör innan de själva bestämmer sig för att investera.

I princip samtliga grossister som vi talat med är alltså positiva till några av funktionerna i I-Dealkonceptet. De flesta menar t.o.m. att den här typen av lösningar kommer att finnas i framtiden. Några grossister har till och med gjort egna försök med försäljning via sin hemsida dock utan något positivt resultat. Anledning varför det inte lyckades menade en grossist var att det dels fungerade dåligt men också därför att efterfrågan av tjänsten var svag. De viktigaste funktionerna såsom lagerstatus och aktuella dagspriser fanns dock inte på hemsidan varför man ändå fick ringa för att få denna information.

Grossisterna känner inte till I-Dealkonceptet och i de flesta fallen så tror man att försäljning genom Internet är det samma som försäljning via webbshop eller e-mail.

Det fanns även ett företag som hade en välutvecklad hemsida för Internetförsäljning men som inte var i drift för att efterfrågan av tjänsten var svag. Han kommenterade detta:

”Vi är redo att starta försäljning via hemsidan så fort det finns tillräckligt många kunder som efterfrågar den här tjänsten.”

Citat fiskeföretag C

Detta är något som ytterligare tyder på att det finns en vilja hos flera av försäljarna att utveckla branschen och dess handelssystem.

Fiskeföretagens organisationer har tydligt präglats av produkternas korta lagringstid och oregelbundna tillgång. Grossisterna har relativt stora försäljningsavdelningar som aktivt säljer och tar emot beställningar. De är själva medvetna om att det är ineffektivt att varje gång ringa runt till sina kunder för att sälja sina varor. Eftersom kunden från dag till dag inte vet vad han kan köpa måste han ha en löpande kontakt med försäljaren för att förvissa sig om vilka produkter som är tillgängliga. Detta är naturligtvis tidskrävande både för kund och för säljande part och skulle kunna effektiviseras med ett datoriserat e-handelssystem. Kunden måste i vissa fall ringa runt till flera grossister för att få sina behov tillgodosedda.

Grossisternas invändning mot konceptet var att man utan eller med mindre telefonkontakt inte kan övertyga och ”sälja” extra produkter. En grossist sa följande

”Vi är rädda att tappa den personliga kontakten med våra kunder och därmed inte kunna utföra någon extra försäljning genom att tjata lite.”

Citat fiskeföretag D

Det finns framförallt *sociala bindningar* mellan de mindre grossisterna och deras kunder. De är liksom de flesta småföretag rädda att göra sina kunder besvikna då de tror att de kan förlora dem. Detta kan å andra sidan ses som en fördel för det inköpande företaget. Där kommer inköparen påverkas mindre och kanske hålla sig till att köpa det som var planerat från början.

5.5.2 Bagerinäringen

Bagerinäringen i Sverige kännetecknas utav ett fåtal mycket stora producenter samt ett stort antal småföretag som är av lokal karaktär utan någon signifikativ tillväxtpotential. Ibland de stora producenterna råder det *marknadsstrukturella barriärer*, dessa företag har också starka *ekonomiska bindningar* med sina stora kunder (avtalen förhandlas oftast på tvåårsbasis). Detta medför att starka *avtalsbarriärer* även existerar vilket gör det mycket svårt för nya företag att etablera sig bland de större detaljisterna.

De stora producenterna har idag välutvecklade system och rutiner för hur deras produkter ska hanteras. Medan de flesta mindre företagen främst har försäljning i sina butiker eller endast levererar varorna lokalt. De stora tillverkarna har avtal med de

stora grossisterna där priser och villkor är mycket starkt reglerat. Inger Lindberg på Pågen Bagerier berättar följande

”Processmässigt går det till som så att de stora bageriernas försäljare oftast har ansvaret för beställning och distribution. Istället för att försäljare sitter i telefonen så åker de dagligen ut i sina lastbilar med varor, de går in i affärerna och ser var det behöver fyllas på. Detta sköts på Pågens med hjälp av datorer som är kopplade i realtid till företagets försäljningsenhet, redovisningsenhet och tillverkningsenhet etc.”

Citat Inger Lindberg, Pågens

Det är alltså försäljarna som gör beställningen åt affären samt i viss mån även sköter varuhanteringen i butiken. Detta innebär att detaljisterna inte behöver ägna särskilt mycket arbetstid inom det här produktsortimentet. Det här tyder på att främst *tidsmässiga bindningar* föreligger och inte tekniska eftersom detaljisterna själv inte behövt engagera sig i tekniken. Detta medför att detaljisterna troligtvis bara kommer att byta leverantör ifall den nya leverantören kan erbjuda minst lika bra leveranssäkerhet och -service såsom den nuvarande, (trots ett eventuellt lägre pris).

Förutsättningarna för I-Dealsystemet är tuffa inom det här produktsortimentet. Det kommer att vara svårt att övertyga detaljisterna att använda e-handelssystem, därför att det skulle innebära mer jobb för detaljisten! Samtidigt vill de stora producenterna kunna utöva den här kontrollen över sina kunder. Hans Sjösten på Kungsörnen kommenterar enligt följande

”Vi anser att vi skapar goda kundrelationer genom att dagligen träffa butikens personal.”

Citat Hans Sjösten, Kungsörnen

Företaget menar också att de har möjligheten att kontrollera att deras varor inte göms undan i ett hörn utan att de syns enligt överenskommelse. Företagen har härigenom möjlighet till *direktmarknadsföring* om de vill introducera nya varor eller utföra provförsäljning eller liknande. Producenterna menar att de är nöjda med branschens inköps- och försäljningsrutiner såsom de har utvecklats, det skulle annars kunna antas att I-Dealkonceptet åtminstone teoretiskt skulle gynna producenterna eftersom de skulle ta bort ansvar och arbetstid ifrån företaget och överföra detta till butikerna etc. men det här är något som de stora bagerijättarna samstämmtigt säger nej till. De hävdar i konsensus att det är värt besväret. Följande citat är från ett specifikt bageriföretag men den här typen av citat har författarna fått ifrån samtliga bageriföretag.

”Det är värt pengarna som vi lägger ner på våra kundrelationer.”

Citat bageriföretag A

Hos de stora producenterna är den enda möjligheten att fungera som ett komplement till den befintliga infrastrukturen och där är marknaden mycket begränsad. Här ses främst den typen utav kunder där företaget inte ska fylla på med varor på daglig basis, utan där beställningarna kommer mera oregelbundet.

”Det kan fortfarande finnas marknadsandelar att hämta. Vi saknar system på den här marknaden eftersom vi har svårt att uppnå lönsamhet med de här kunderna ”

Citat bageriföretag B

Det finns dock redan befintliga system (Webbshopar) som tillhandahåller alla typer av livsmedel (Martin Ohlsson exempelvis). Där skulle ett system som endast hanterar bageriprodukter få svårt att hävda sig.

I-Dealkonceptet kanske skulle fungera som ett komplement mellan de stora producenterna och små butiker som har liten försäljning som t.ex. bensinstationer, närlivsbutiker etc. Den här typen av mindre försäljningsplatser tenderar att ta upp mycket av de stora bageriernas försäljningsresurser och transportkostnader och skulle därför kunna effektiviseras ytterligare. Det finns dock ett motstånd ifrån producenterna som menar att det finns viss trygghet i att även vårda dessa kundrelationer. Det råder dessutom starka *avtalsbarriärer* mellan t.ex. bensinstationskedjorna och de svenska grossisterna som starkt reglerar deras sortiment.

5.5.3 Kött och Charknäringen

Charknäringen i Sverige domineras av många mindre och ett antal stora företag. De mindre charkuterier författarna har intervjuat har haft mellan fyra och tjugo anställda. Utöver dessa har författarna också varit i kontakt med några av de större företagen. Till skillnad från exempelvis Fisk & Skaldjursbranschen har de flesta mindre charkuteriföretag inte någon speciell försäljningsavdelning utan någon anställd ägnar en dag i veckan åt att ringa runt till befintliga kunder för att ta upp beställningar. Priserna varierar inte mycket och utbudet är så gott som konstant.

De mindre företagen bedöms ha mycket att tjäna på en effektivare administration av ordertagning och beställning. För de mindre företag som ofta inte har en egen ekonomiavdelning kan I-Deal också underlätta bokföring och fakturering. I kött och charkbranschen är det inte lika viktigt att se utbud som det är i till exempel fiskbranschen. Utbudet är nästintill konstant men för att pressa priser kan I-Deal hjälpa till att hitta absolut billigaste produkter eller råvaror vid varje beställning.

Hos de stora företagen likt bageri- och mejeribranschen finns välutvecklade system som antingen utgör *tekniska* eller *tidsmässiga bindningar* med kunden men de flesta har samma problematik nämligen att nå lönsamhet hos de mindre kunderna. Lars Carlsson på Sardus kommenterade detta

”Vi ser idag ingen lönsamhet i att vidareutveckla våra system till att omfatta även de mindre kunderna och leverantörerna, fastän dessa upptar resurser för företaget.”

Citat Lars Carlsson, Sardus

Lars menar att det finns en för stor risk i att investera i detta kundsegment därför att kunderna inte anses vara tillräckligt lojala.

Även i kött- och charkbranschen är man ifrån producent- och grossistled hos de mindre företagen oroliga för att förlorad kundkontakt på sikt kommer att påverka försäljningen negativt. Ingemar Karlsson på Korvpojken menar att

”Det är min personliga service som gör mig konkurrenskraftig och ifall jag inte skulle ha haft den (om han skulle sluta ringa) så skulle verksamheten bli lidande.”

Citat charkföretag A

Trots detta så ställer sig de flesta av respondenterna positiva till I-Dealkonceptet och tror att det är framtidens melodi. De flesta som författarna har intervjuat menar att man inte investerat i denna typ av lösning eftersom det ännu inte efterfrågats av kunderna. En annan orsak är naturligtvis också att få verkligen känna till alla möjligheter och vilka funktioner som finns tillgängliga.

En nackdel är att många charkuterier är små och inte leds lika rationellt som större och mer professionella organisationer. Några av de personer inom charkuteriindustrin som författarna har talat med säger sig förstå fördelarna men tycker ändå att det fungerar bra som det är nu. Några av företagsledarna i de mindre bolagen verkar vara konservativa och rädda för att göra förändringar. Många av företagen fortsätter bara i gamla spår och vågar inte göra den här typen av investeringar. Charkdelikatesser ger författarna en beskrivning som påminner om de små fisk- och skaldjursföretagen.

”Vi vill inte förlora våra kundrelationer, visserligen hade vi kunnat tänka oss programmet men jag tror samtidigt att lika stora resurser hade gått åt till att vårda våra kundrelationer.”

Citat charkföretag B

Intresset för e-handelssystem verkar finnas men samtidigt är rädslan stor att de personliga kontakterna kommer att bli mindre betydelsefulla på lång sikt. Många av de mindre företagen har starka *sociala bindningar* och anser att detta är det viktigaste för företagets fortlevnad. Det verkar alltså inte vara en generell barriär mot förändringar i branschen.

Inom de stora koncernerna så finns det inget direkt intresse för I-Dealkonceptet. Uno Johansson på Kronfågeln nämner dock följande,

”Vi saknar verktyg/system för våra mindre kundsegment, dessa är relativt sett mycket resurskrävande och är därför mindre lönsamma.”

Citat Uno Johansson, Kronfågeln

De större charkuterierna som författarna har intervjuat använder sig främst av olika EDI-lösningar för ordermottagning och beställningar gentemot sina kunder. Dessa har ingått i *tekniska bindningar* med sina viktigaste kunder men har svårigheter att göra det med de mindre, dels eftersom dessa anses vara illojala men också därför att de saknar ett prisvärt arbetsverktyg. Genom att applicera I-Dealkonceptet skulle företagen kunna nå ut till sitt för tillfället ”olönsamma” kundsegment. Därigenom skulle ett incitament för en *ekonomisk* och en *teknisk bindning* kunna föreligga gentemot detta kundsegment.

5.5.4 Mejerinäringen

Mejerinäringen är tämligen lik bagerinäringen i det avseendet att det finns ett fåtal stora producenter som kontrollerar marknaden. Dessa stora företag har idag en stark oligopolställning på den svenska livsmedelsmarknaden. Till skillnad ifrån bagerinäringen så finns det endast ett litet antal små mejeriföretag (dvs. mindre stora) som i de allra flesta fall bara bedriver sin verksamhet någorlunda lokalt. Priserna på mejeriprodukter är nästintill konstant liksom både utbudet och efterfrågan.

De stora företagen har mycket välutvecklade system och rutiner i sin varuhantering med de stora detaljisterna och kedjorna. Hos medelstora och stora affärer beställs mejeriprodukter i mycket hög grad av de butiksanställda. Thomas Wallgren logistikchef på Skånemejerier berättar följande

”Det går till som så att de anställda har en fickdator som de använder ute i butiken för att kontrollera vad och hur mycket som behövs, denna apparat kopplas sedan ihop med en terminal ute på lagret som sedan skickar iväg data via modem till mejeriet.”

Citat Thomas Wallgren, Skånemejerier

Mellan de stora mejeriföretagen och deras kunder finns idag mycket starka *tekniska bindningar* då systemen är väl inarbetade sedan långt tillbaka. Detta orsakar också starka *inträdesbarriärer* för de mindre mejerierna som får det kostsamt att nå ut till dessa kunder. Många av de *marknadsstrukturella barriärer* som finns på mejerimarknaden kan härledas till att det finns liten konkurrens mellan mejeriproducenterna.

De utvecklade dator- och beställningssystem som redan finns hos mejeriproducenterna gör att det troligtvis kommer att bli svårt för I-Dealkonceptet att hävda sig. De större företagen har mer avancerade system än I-Deal och de mindre företagens strategi bygger mycket på sociala bindningar och lokal försäljning etc.

I mindre butiker och vid mindre försäljningsställen till exempel hos bensinstationer och närlivsbutikerna ringer mejerierna kontinuerligt upp detaljisterna och frågar hur mycket de önskar att beställa. Detta beror på att många mejeriprodukter idag oftast ligger utanför de befintliga grossisternas beställnings- och ordersystemen. Detta är tidskrävande både för bensinstationen (i det här exemplet Axfood och Shell) samt för Mejerierna. Det här har inneburit att mejeriföretagen har varit tvungna att ha stora stationära säljorganisationer för att kunna tillgodose småkundernas behov.

”De mindre försäljningsställena glömmar nästan alltid eller har inte tid att höra av sig. Därför så måste vi ringa upp och fråga vad de vill beställa för varor.”

Citat mejeriföretag A

Det bör finnas en potentiell marknad i att effektivisera mejeriernas relationer gentemot deras många men små kunder. Det är dock sällan som bensinstationer eller snabbköpsaffärer har tillgång till ordinär datorutrustning. Det är därför mest troligt att dessa kunder kommer att vilja fortsätta att använda sig av telefon eller fax,

(Voicemail, faxfunktionen även i viss grad mobiltelefoner), som är direkt applicerbara i I-Deals programvara och skulle kunna utgöra ett fullgott substitut.

Det råder dock omfattande avtalsbarriärer på mejerimarknaden. De flesta producenterna berättar att de gör upp avtal och kontrakt med detaljister om att de ska leverera produkter till affärerna under en bestämd period (oftast tvåårs kontrakt).

”Det finns inget egentligt behov av den här typen av system förutom effektivisering av ordermottagning, lastbilarna kör ju ändå runt med varorna. Därför har jag svårt att se någon effektiviseringseffekt”

Citat mejeriföretag B

I-Dealkonceptet skulle kunna effektivisera mejeriernas kundrelationer gentemot det här kundsegmentet. Eftersom det inte förekommer några direkt påtagliga prisvariationer inom mejeribranschen, så finns inte någon direkt anledning till att beställarna måste använda sig av en dator. Det borde då vara fullt tillräckligt att använda andra kommunikationsmedel (fax, mobil och voicemail). Det är alltså framförallt orderfunktionen som är av betydelse för företagen. Att se priser, utbud och konkurrenternas utbud finns det inget intresse för.

6. Analys

I det här kapitlet kommer författarna att analysera uppsatsens teori och empiriska data för att därefter i nästa kapitel kunna dra slutsatser. Först kommer författarna att analysera fallföretagets e-handelssystem "I-Deal" och dess funktion. Därefter ska vi analysera skapandet av värde i den här sortens e-handelssystem. Slutligen kommer vi att analysera resultatet av den empiriska undersökningen.

6.1 Inledning

I-Dealprogrammet kommer först kortfattat att presenteras för läsaren, därefter ska I-Deal analyseras utifrån e-handelsteorin som redogjordes i kapitel tre. Nästa stycke kommer att bearbeta värdeskapandeprocessen och utreda uppsatsens **problemfråga ett** (ifrån kapitel ett). Därefter kommer uppsatsen att analysera resultatet av den empiriska undersökningen och utreda uppsatsens **problemfråga två**. När analysen är klar kommer vi i kapitel sju redogöra för uppsatsens slutsatser.

6.2 I-Deal

Programvaran I-Deal kommer främst att förklaras utifrån ett teoretiskt perspektiv. Användardetaljer kommer inte att behandlas genomgripande i uppsatsen. Den läsare som vill fördjupa sig i I-Deals användarfunktioner kan istället gå till VFM:s hemsida (www.vfm.net), där bland annat en interaktiv demonstration finns att beskåda.

6.2.1 Teknik

Plattform

I-Deal bygger på Microsofts .NET plattform.

En av de stora fördelarna med .NET (uttalas Dot Net), är att den sammanbinder olika standarder för att få olika programvaror att fungera tillsammans. Det här öppnar dörren för att integrera olika informationssystem med varandra. Integrationsmöjligheterna är närmast obegränsade och kan föra samman vitt skilda

system som till exempel små mobiltelefoner med stora system för banktransaktioner etc.⁹⁸

Fördelarna med den nya .NET plattformen är dels kompatibiliteten mellan olika system men också ett förbättrat användargränssnitt, jämfört med t.ex. tidigare EDI-system. EDI-systemen var mycket statiska och det fungerade endast att skicka siffror och bokstäver utifrån ett förutbestämt mönster. Förändringar och uppdateringar i ett EDI-system innebar bland annat stora omprogrammeringar av hela systemet.

.NET tekniken använder sig av XML eller ”Extensible Markup Language”, som är ett språk besläktad med html. XML underlättar beskrivning av strukturerad data. Detta tillåter en mer specifik beskrivning av data av olika slag i en textfil på ett plattformsoberoende sätt.⁹⁹ Förenklat så betyder detta att integrationen mellan olika applikationer är utvecklat så att förändringar och uppdatering av IT-system gjorda hos en användare inte kommer att påverka en annan. Detta betyder att XML-system är mycket flexibla och därmed inte lika komplicerade då uppdateringar ska genomföras och de blir därför inte lika kostsamma såsom tidigare EDI-system.

Integrerbarhet

Praktiskt sett så innebär det att användarna kommer att kunna fortsätta att använda det egna företagets befintliga IT-system och infrastruktur, dvs. datorer och mobiltelefoner oavsett vilka operativsystem och backoffice-applikationer de använder eftersom dessa kommer att vara kompatibla med varandra. Några ytterligare funktioner som är applicerbara i .NET plattformen är till exempel voicemail, fax och e-mail med mera. Detta medför att användaren kommer att kunna utnyttja sina befintliga applikationer och behöver därmed inte investera i nya IT-system.

Användargränssnitt

Eftersom användarens befintliga backoffice-applikationer och operativsystem kommer att användas, så kommer användaren redan ifrån början att känna igen sig i systemet. Användargränssnittet kommer alltså att vara detsamma som användaren är van vid sedan tidigare, detta innebär sannolikt snabbare implementering och därmed lägre kostnader för att införa I-Deal.

Säkerhet och kryptering

I-Dealsystemet använder sig av något som kallas SSL (Secure Sockets Layer). SSL är en av de mest använda protokollen för datasäkerhet på Internet. SSL protokollet möjliggör för en klient och en serverapplikation att kommunicera på ett sätt som inte kan avlyssnas eller tjuvläsas¹⁰⁰. Protokollet upprättar en så kallad ”säker kanal”, i vilken informationen transporteras. All information som kommuniceras över kanalen är krypterad. SSL är mycket pålitlig och all transport av meddelanden innehåller

⁹⁸ Förklaring ifrån <http://www.netware.se/> (Svenskt .NET-leverantör) 2005-02-09

⁹⁹ Se XML: What Is It? <http://www.architag.com/solutions/980106-01.html> 2005-02-09

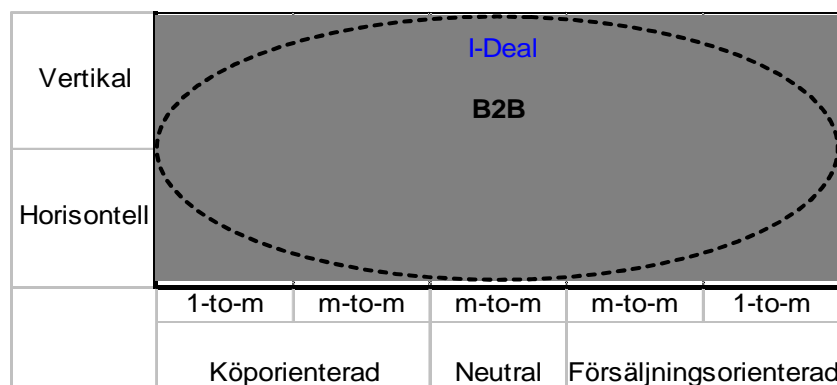
¹⁰⁰ Definitioner ifrån www.microsoft.com ”How SSL works”, artikel nummer: 245 152, 2005-02-09

integritetskontroll¹⁰¹. Det kan exempelvis nämnas att det är SSL protokollet som används som säkerhetsstandard i Internetbanktjänster.

6.2.2 I-Deals Egenskaper

I-Deals marknadsstruktur

I-Deal placering i e-marknadsstruktursmodellen (se figur nedan) ska vara inom de vertikala e-marknadsplatserna. I-Deal är ett e-handelssystem som handlar inom livsmedelssektorn (med inriktning på frukt & grönt). Marknadsplatsen har både ett flertal köpare såväl som ett flertal säljare (many-to-many) som använder sig utav e-handelsprogrammet. Marknadsplatsen är neutral eftersom den bedrivs av en tredje oberoende part (VFM) som varken är köp- eller försäljningsorienterad. Som det kan beskådas i modellen nedanför så har I-Deal därför placerats i mitten på den övre halvan i figuren.



Figur 15: I-Deals placering i E-marknadseffektivitetsmodellen (Källa: Gibe, J. Gesztes, W. (2001), "Functions of B2B eMarkets", s.27)

I-Deals funktion

Att definiera I-Deal som en intermediär skapar ett problem till våra tidigare redogjorda intermediärfigurer. Definitionen stämmer såtillvida att I-Deal effektiviserar handeln mellan köpare och säljare genom att bland annat skapa bättre marknadstransperens. I-Deal är däremot endast ett "samarbetsverktyg", i vilket detta skapas. I-Deal och VFM fungerar inte såsom en mäklare som kan åta sig vissa uppdrag, eftersom I-Deal är en neutral e-marknadsplats.

Därför bör I-Deal snarare anses vara en hybrid av de båda intermediärfigurer som presenterades i kapitel tre. En köpare och en säljare kommer troligtvis att fortsätta att ha flera bindningar och relationer likt Intermediärfigur A. Detta kommer dock att vara möjligt eftersom I-Deal har skapat en förbättrad marknadstransperens, likt den i intermediärfigur B. Detta fenomen brukar kallas för *re-intermediation* (nya och gamla

¹⁰¹ Definitioner ifrån utvecklaren Netscape, "Introducing SSL"
<http://developer.netscape.com/docs/manuals/security/sslin/index.html> 2005-02-09

aktörer hittar nya roller i värdekedjan och ersätter gamla mellanhänder¹⁰²). Mellanhändernas nya roller tenderar härmed att bli mera servicebetonade, som t.ex. att stå för en kvalitetsförsäkran och tillhandahålla skräddarsydda lösningar etc.

Vad författarna vill säga med detta är att I-Deal alltså bör ses som ett *samarbetsverktyg* som assisterar parterna på en marknad. Det är absolut inte meningen att I-Deal ska fungera som ett relationssubstitut där användarens relationer, bindningar och ansvar, samt övriga affärstransaktioner överförs på någon annan part.

I-Deals intäkter

Uppsatsen redogjorde tidigare för olika intäktstrategier i kapitel tre. I-Dealssystemet har valt att endast debitera en licensavgift som användaren betalar, användaren abonnerar alltså på tjänsten. Jonas Engård VD på VFM menar att detta numera är den vanligaste intäktstrategin ibland den här typen av e-handelsföretag. Enligt Engård beror detta på att användaren enklare kan beräkna systemets kostnader och lönsamhet¹⁰³.

Tidigare var det vanligt att e-marknadsplatser tog ut en procentuell eller fast avgift per transaktion, detta orsakar dock att det blir dyrare ju fler affärstransaktioner som genomförs, något som inte gynnade de mest aktiva användarna och faktiskt missgynnade ett aktivt nyttjande av e-handelstjänsten.

Reklam i form av länkar på e-marknadsplatsernas hemsidor och portaler var tidigare vanligt förekommande. Bengt Eckerwall VD för I-Way Solutions AB (som varit med och utvecklat I-Deals mjukvara), berättar att de inte har velat ha reklam i systemet. Eckerwall menar att det dels ser fult ut men också att det gör systemet otydligt och kan försvåra för användaren¹⁰⁴. Det finns också en risk att VFM:s neutralitet skulle kunna ifrågasättas ifall de skulle vara alltför beroende av reklamintäkter.

6.2.3 Risker och säkerhet

Det föreligger alltid en risk att handelskonflikter uppstår i affärer. Risken upplevs oftast som extra stor då köpare och säljare inte möts fysiskt. För att återknyta till Lee-Ho Geun fyrfältsteori där han beskriver *transaktionsrisk* och *marknadseffektivitet* beroende av huruvida en *institutionell bas* tillhandahålls av e-marknadsplatsen, så anser författarna att I-Deal tillhandahåller samtliga tänkbara funktioner som krävs för att kunna anses leverera en institutionell bas. En institutionell bas är visserligen inte en 100-procentig garanti att konflikter inte kommer att uppstå men det är ett mycket godtagbart skydd. Det bör dock påpekas att nya användare som vill nyttja I-Deals tjänster noga undersöks utav VFM och att nytillträdda företag måste uppfylla vissa krav för att få ta del av tjänsterna. Detta innebär att inte vilket företag som helst släpps in i systemet, berättar Engård.

¹⁰² Föreläsning Gibe, J. Jönsson, P.

¹⁰³ Intervju Engård, J.

¹⁰⁴ Intervju Eckerwall, B.

Enligt Lee-Ho Geun teorier så anser vi att transaktionsrisken i I-Deals ska uppfattas som låg, därför att det föreligger en mycket stark institutionell bas. Det finns inga direkta svagheter jämfört med en traditionell återföljningsmarknad utom det faktum att köparen inte fysiskt ser varorna, därmed är det inte sagt att en köpare inte kan besöka en säljare (öga mot öga), om detta så önskas. Kontraktsmässigt anser vi att det i vissa fall till och med kan föreligga en starkare institutionell bas än på den traditionella återförsäljningsmarknaden, därför att mycket utförliga specificeringar finns att inhämta ifrån respektive part. Varje affärsuppgörelse och transaktion kopplas via en server och gör det därmed också svårt för en användare som ingår ett avtal med ont uppsåt och därefter försöker att hävda sin rätt. Detta är en mycket viktig faktor för att stärka förtroendet mellan företagen men det är också viktigt för att stärka förtroendet gentemot e-handel.

6.2.4 I-Deals Implementeringskostnader

Uppsatsen använder David Lundbergs friktionskostnadsmodell för att beskriva investeringskostnader (beräkning av affärsnyttan) i IT-system. Anledningen till varför den här modellen används är att I-Deal inte medför några stora engångskostnader (exempelvis installationsavgifter¹⁰⁵), för användaren i implementeringen. Den enda fasta kostnaden som I-Deal medför är licenskostnader för användaren. Den främsta anledningen till att det inte uppstår några stora investeringskostnader är att användaren nyttjar företagets befintliga IT-struktur, berättar Emgård¹⁰⁶. Det kan däremot uppkomma andra indirekta kostnader (införandekostnader) för användaren i den här typen av system, som författarna anser är viktiga att inte glömma bort. Övergångskostnader, verksamhetsförändringskostnader sammanfattas under det som David Lundberg kallar för friktionskostnader. Den här typen av kostnader anser vi kommer att vara den helt klart dominerande utgiftsposten för I-Deal-användaren i det initiala skedet och därför menar vi att David Lundbergs modell lämpar sig bra för att illustrera detta.

Författarna anser att det kommer att finnas svårigheter för en användare att mäta affärsnyttan av ett e-handelssystem såsom I-Deal. Likt David Lundbergs punkter är det viktigt att användaren känner till detta och att han redan tidigt konkretiserar vad det här för mål som ska uppnås med I-Deal. Jämförelsevis med de stora affärs- och IT-systemen (ifrån Oracle, SAP IBM), betraktar författarna I-Deal som en mycket prisvärd systemlösning. Därför menar författarna att det kommer att vara viktigt att kunna påvisa en faktisk affärsnytta för användaren, redan på ett tidigt stadium.

¹⁰⁵ Chaffey, D. (2002), s.51

¹⁰⁶ Intervju Emgård, J

6.3 I-Dealkonceptets förutsättningar på livsmedelsmarknaden

6.3.1 Fisk & Skaldjur

De teoretiska förutsättningarna att etablera I-Deal på fisk- och skaldjurmarknaden måste anses vara goda, liksom den respons vi har mött ifrån respondenterna. Tyvärr så bedömer vi att de praktiska förutsättningarna är svårare. Tidigare försök (i Norge), har misslyckats. Marknaden har många små företag där den sociala kontakten är mycket viktig och en viss skepsis mot förändringar råder.

6.3.2 Bagerinäringen

Förutsättningar för en etablering inom bagerinäringen är mycket små. Det tycks inte vara någon part som egentligen vill effektivisera sina rutiner ytterligare. Detta bero på att de i vissa fall redan är mycket effektiva men också den kontrollfunktion som rutinerna utgör för de större brödleverantörerna. De minsta bagerierna är för små och saknar resurser i form av distribution med mera, författarnas bedömning är att medelstora bagerier med tillväxt som huvudmål är I-Dealkonceptets enda chans.

6.3.3 Kött och Charknäringen

Förutsättningarna att etablera I-Deal inom kött och charknäringen anser vi som goda. Det finns flera aktuella aktörer på den här marknaden som skulle gynnas. I-Deal bör kunna vara ett komplement till redan befintliga system hos de stora producenterna som vill nå ut även till sina små kundsegment. Därigenom skulle det vara möjligt att etablera I-Deal även hos de mindre kunderna.

6.3.4 Mejerinäringen

Författarna bedömer att det finns förutsättningarna för I-Dealsystemet inom mejerinäringen. Mejeribranschen är kanske det segment som längst har använt sig av datoriserade beställningssystem. Likt de andra branscherna finns det svårigheter för de stora företagen att nå ut till sina små kunder. Något som talar emot I-Deal är att redan befintliga system används och att de *tekniska bindningarna* på marknaden därför är mycket starka mellan de etablerade leverantörerna.

6.3.5 Livsmedelsmarknaden

De generella slutsatserna om livsmedelsbranschen är att den är mycket stor och innehåller en stor variation av företag. Marknadsaktörerna är mycket olika varandra, utbud och efterfrågan skiljer sig markant åt mellan de olika delmarknaderna.

Författarna anser att det är en tuff marknad att etablera ett neutralt e-handelssystem på, dels därför att marknaden redan är mycket tekniskt välutvecklad hos de stora företagen och deras kunder men också därför att marknaden innehåller många små företag vars volymer är för små för att det ska vara lönsamt. Hos de små företag där det skulle kunna vara lönsamt återfinns oftast en stark skepsis mot att genomföra förändringar och minska den personliga kontakten mellan aktörerna.

Livsmedelsmarknadens aktörer har mycket starka bindningar till varandra, detta gör att det är svårt (kostsamt) för en ny part att etablera sig. Å andra sidan kan detta tyda på dålig konkurrens något som eventuellt skulle kunna vara till fördel för att en ny part ska etablera sig.

6.4 Empirisk analys

6.4.1 Inledning

Målet med att analysera de olika marknadssegmenten är inte att ge en komplett och fullständig marknadsrapport. Däremot så anser författarna att de kan dra några generella slutsatser och påpeka vissa fenomen som är värda att undersöka vidare. Intervjuerna genomfördes med I-Dealsystemets egenskaper och funktioner som utgångspunkt. Under intervjuerna har vi dock försökt att inte hänvisa till I-Deal utan vi har istället försökt att förhålla oss till ett likadant (generiskt) neutralt B2B e-handelssystem. Anledningen till detta är dels att vi inte vill uppfattas som försäljare av I-Deal och dels därför att författarnas mål är att kunna generera en mer generell analys av den här typen av handelssystem.

6.4.2 Företagens tekniska förutsättningar

Det första som framkom under våra intervjuer var att samtliga företag (stora som små) är tekniskt ekiperade och kapabla till att på något sätt applicera I-Dealkonceptet (eller ett liknande e-handelssystem) i sin verksamhet. Samtliga av de intervjuade företagen (inklusive små fiskeföretag) använder datorer med Internetuppkoppling i sin dagliga verksamhet. Ett införande skulle dock medföra vissa

anpassningskostnader för de flesta företag, då alla företag inte är så tekniskt beivrade. Det handlar då främst om enklare kompetensutveckling, t.ex. datakurser eller liknande.

6.4.3 Små företag

Det finns en ganska stor skillnad i hur stora och små företag uppfattar den här typen av e-handelssystem. De mindre företagen har oftast starka *sociala bindningar* till sina kunder, författarna upplever att det finns en rädsla för att den sociala kontakten kommer att bli mindre viktig i den här typen av system. Rädslan över att förlora befintliga kunder som inte är mogna att använda systemet är stor, samtidigt som många har svårt att tro på att systemet på kort sikt kommer att generera nya kunder.

”Vi vill helst inte binda upp oss med ett system om vi inte vet att våra kunder är intresserade att använda den här typen av affärssystem.”

Citat ifrån fiskbranschen

De mindre företagen har också svårt att tro att omsättningen, vinsten eller ökad försäljning kommer att medföra att handelssystemet kommer att bli lönsamt. Många av de mindre företagen hävdar att de ekonomiskt inte har råd med att chansa utan måste vara säkra på att systemets affärsnytta verkligen kommer att inträffa, ett löfte som naturligtvis är svårt att ge ifrån systemleverantörens sida.

”Vi känner ju inte till om det finns några köpare som använder I-Deal, det kan bli en alltför dyr kostnad om ingen köper av oss.”

Citat ifrån kött och charknäringen

Ett tredje argument är att de är rädda för att bli uppbundna mot ett specifikt system. Flera av de mindre företagen menar att de måste ha frihet för att kunna vara flexibla och konkurrenskraftiga.

6.4.4 Stora företag

De stora företagen besitter självfallet redan en stark marknadsposition. De större företagen har också starka *tekniska bindningar* med sina befintliga kunder. De är helt enkelt inte intresserade av att ha för många olika system att hålla reda på och manövrera. Deras systemlösningar har i vissa fall också en kontroll- och maktfunktion och de är därmed måna att inte tappa den här funktionen. Dessutom medför deras starka ställning att inträdesbarriärer uppstår, vilket gör det mycket kostsamt för andra företag att utöva konkurrens.

Den enda anledningen varför de stora företagen skulle applicera ett I-Dealsystem är att de skulle kunna nå även de små kundsegment som de oftast inte har några effektiva samarbetsverktyg med. Det mest troliga är dock att dessa företag inte alls är

intresserade av att skapa bättre marknadstransparens och ökad konkurrens då de redan innehar en marknadsledande ställning.

6.4.5 Detaljisterna

De svenska livsmedelsdetaljisterna som författarna har intervjuat är starkt centraliserade. De besitter mycket liten makt över butikernas egna produkter och sortiment. Författarna anser att det inte finns några starka relationer mellan en affärsidkare och en livsmedelsvaruproducent. Avtalen ingås nämligen också på en centralnivå och detaljisternas (butikernas) relation gentemot producenterna blir därför mycket begränsad.

Utav de detaljister som författarna har intervjuat är det bara Bergendahlsbutikerna som själv får bestämma delar av sitt sortiment och därmed ingå egna avtal med varuproducenter och leverantörer. Detta är en uttalad affärsidé ifrån Bergendahlsgruppen som härmed har lyckats ta över flera butiker ifrån konkurrenterna då dessa butiker har tröttnat på att vara alltför toppstyrda¹⁰⁷.

Trots en ökad konkurrens mellan detaljisterna på den svenska livsmedelsmarknaden och en ännu hårdare konkurrens är att vänta de närmste åren (då de går att skönja en tillväxt av nya utländska aktörer), så finns det fortfarande väldigt liten konkurrens mellan de stora blocken som består av Axfood, ICA, Kooperationen och till viss del Bergendahls. Dessa koncerner besitter idag en mycket stark ställning på den svenska livsmedelsmarknaden och så kommer det med stor sannolikhet att förbli ett ganska långt tag framöver.

6.4.6 E-handelssystemets framtid

Det mesta tyder på att det inte finns ett generellt fientligt sinne mot marknadsstrukturella förändringar i någon omfattande utsträckning. Många företag menar att den här typen av e-handelslösningar åtminstone teoretiskt verkar mycket bra men de flesta avvaktar med den här typen av investeringar tillsvidare.

”Vi skulle gärna införskaffa ett sådant program i vår verksamhet men vi vill inte vara först.”

Citat ifrån fiskebranschen

Det har framkommit att det fortfarande finns en viss rädsla för att investera i IT-system. Tidigare misslyckanden i IT-investeringar och den rådande IT-konjunkturen sedan den så kallade ”IT-bubblan” sprack för några år sedan har inneburit att företagen fortfarande är mycket aktsamma. De vet att ett misstag kan bli ödesdigert och det är få som vill ta det första steget.

¹⁰⁷ Biznizz, (2003), s.6 ”Intervju: Björn Larsson, affärsområdeschef Bergendahlsgruppen”

”Vad händer om VFM går i konkurs, bedrivs systemet vidare då?”

Citat ifrån charknäringen

”Vi skulle gärna kunna tänka oss att använda I-Deal men vi vill inte börja förrän våra kunder efterfrågar sådana IT-lösningar, vi vill inte tvinga på dem någonting då kanske de handlar av någon annan grossist istället.”

Citat ifrån bagerinäringen

Detta är bara några exempel på vad företagen har nämnt för oss. Men en tydlig trend är att de flesta företagen gärna ligger lågt, det verkar inte längre finnas någon som vill ligga före branschens utvecklingslinje. De flesta företagen avvaktar, bevakar och ser vad deras konkurrenter gör. Detta bekräftas bland annat i en global undersökning som *The Economist* nyligen genomförde där de intervjuade ett flertal chefer om deras uppfattning om IT och strategi¹⁰⁸. Undersökningens slutsats kom att bli artikelns rubrik ”Misslyckas med IT – värsta skrällen för VD”, en slutsats som instämmer väl även på vår undersökning.

6.5 Värdeanalys

6.5.1 Inledning

Datorer används idag i de allra flesta företag på ett eller annat sätt. Bokföringskalkyl- och andra applikationer tas på de flesta kontor och arbetsplatser för givet. Dessa typer av mjukvara adderar värde till organisationen som enkelt kan härledas. Värdet skapas genom att de underlättar och effektiviserar arbetsuppgifterna - datorn tillsammans med mjukvaran gör dess användare helt enkelt mera produktiva.

Som författarna redogjorde för i teoriavsnittet så hävdar Porter att det är enklare för etablerade företag att integrera Internetmetoder i sin verksamhet än för dot.com bolag att integrera traditionella metoder. Författarna anser att I-Deal eller liknande neutrala B2B e-handelssystem därför passar väl in i detta resonemang, då dessa utgör en möjlighet för traditionella bolag att integrera och använda Internet i sina processer. Genom neutrala e-handelssystem kan företag koppla ihop den digitala marknaden med sina handelsprocesser vilket t.ex. gör det möjligt att rent praktiskt hantera ett bredare sortiment av handelskanaler.

Att utreda hur ett handelssystem skapar värde för ett företag är naturligtvis mer komplicerat. Med den teori om värdeskapande som presenterades i kapitel 4 som grund och med utgångspunkt ifrån John Gibes och Paul Jönssons fyrfältare i figuren

¹⁰⁸ ”Misslyckas med IT – Värsta skrällen för VD”, *The Economist*, http://www.idg.se/ArticlePages/200502/14/20050214082531_CS/20050214082531_CS.dbp.asp 2005-02-14

nedan ska vi försöka analysera hur neutrala B2B e-handelssystem som I-Deal skapar värde för sina användare.

Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering av interna processer • Skalfördelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärande om kund • Relationsutveckling
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering av processer i relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Inlåsnig • Förskjutning av maktbalans • Kundnöjdhet
	Tangible	Intangible

Figur 16: Värdekaraktärer, (Källa: Föreläsning av Gibe, J. Jönsson, P.)

6.5.2 Effektivisering av interna processer och skalfördelar

I-Deal och liknande e-handelssystem kan effektivisera de interna processerna hos sina kunder på en rad olika sätt.

Systemets viktigaste funktion, enligt författarna, är den funktion som gör det möjligt att jämföra priser och erbjudanden. Denna prisjämförelsefunktion skapar marknadstransparens och reducerar informationsasymmetrin. Att göra en prisjämförelse med I-Deal är enkelt och resultatet blir en lättöverskådlig uppställning av önskad data. Dessa system gör det lätt att rangordna och jämföra varor från olika leverantörer efter olika parametrar som pris, kvalitet, kvantitet etc. Författarna är övertygade att företag kan ha nytta av denna lättöverskådliga data. Med dessa kan företaget effektivt granska och utvärdera stora mängder information och på så sätt försäkra sig om att man optimerar sina inköp. Denna minskning av informationsasymmetrin kan initialt ge upphov till konkurrensfördelar för de som kopplar upp sig mot systemet. Samtidigt krävs det att e-handelssystemen har en stor användarstock med många varor. För att skaffa sig en god överblick över ett fåtal varor krävs det inget datasystem

Beställningar kan läggas från vilken geografiskplats som helst och med den teknik som passar användaren bäst t.ex. PC, handdator, telefon, fax eller voicemail etc. Detta gör det möjligt att lägga order i direkt anslutning till behovet när det upptäcks. Det är därmed möjligt att flytta ut beställningar ifrån kontoret ut på fältet så att exempelvis den charkansvariga detaljisten via en handdator kan beställa fler varor när denne står i charkdisken och upptäcker att lagret behövs fyllas på. Detta tror vi leder till effektivare och snabbare arbete samt mer exakt påfyllning av varor (förbättrad *Just-in-time*). I teorin skulle det också kunna decentralisera inköpsansvaret från en central

inköpsavdelning ut till varje avdelning. I praktiken föreligger det dock ett logistikproblem när det rör sig om stora koncerner med enorma försäljningsvolymmer.

Ordern blir vid beställningar med I-Deal eller liknande neutrala e-handelssystem mer exakt. Risken för fel reduceras genom att användaren minimerar manuella moment såsom handskrivna fax, stressade telefonsamtal etc. Systemet innefattar en funktion för automatisk översättning vilket också bidrar till detta vid handel med andra länder. Systemet omvandlar då automatiskt utländska måttenheter och valutakurser till svenska eller vice versa för att ytterligare minimera risken för slarv fel, vilka kan leda till felaktiga kalkyler.

Systemet integrerar inköp och/eller försäljning med företagets eventuella affärs- eller bokföringssystem. Denna integration resulterar i mindre arbete i den löpande bokföringen då alla siffror per automatik går in i systemet vilket effektiviserar detta moment. Risken för mänskliga fel i bokföringen minimeras samtidigt. Användare av liknande system som vi intervjuat vittnar om att denna funktion är oerhört uppskattad och att den även i praktiken effektiviserar bokföringen.

6.5.3 Effektivisering av processer i relation

Författarna anser att I-Deal radikalt kan rationalisera orderhanteringsprocessen vilket leder till en effektivisering av en gemensam process mellan två transaktionsparter. Genom att systemet stödjer orderläggning via PC, handdator och röststyrning möjliggörs snabbare och mer flexibel orderläggning. Därmed går det att erbjuda kunder alternativa sätt att lägga beställningar och samtidigt rationalisera och kostnadseffektivisera den egna ordertagningen.

Det blir enklare att publicera och uppdatera prislistor via denna typ av lösning. Därmed kan företaget publicera prislistor i realtid till samtliga kunder genom endast ett ”musklick” istället för att behöva skicka ett fax till varje kund eller avvara personal för att besvara prisfrågor per telefon. Detta faktum menar författarna kommer att kunna rationalisera och kostnadseffektivisera ordermottagningsarbetet hos användarna och effektivisera en gemensam process.

Offereringsförfarandet är en annan av relationsprocesserna som kan effektiviseras av ett B2B e-handelssystem. Med programmet går det att skicka ut offerter till samtliga ihopkopplade leverantörer på ett mer tidseffektivt sätt.

6.5.4 Relationsutveckling och lärande om kund

Med en metafor skulle man kunna likna ett e-handelssystem vid en informations- och kommunikationsbro mellan två parter. Denna bro bygger ihop två delar och även om den inte gör delarna till en del så minskar den avståndet mellan de båda. Författarna anser att ett sådant system stärker relationerna och leder till att det blir naturligt att välja en leverantör man är ihopkopplad med snarare än en som man inte har kopplingar mot.

Till viss del kan I-Deal och liknande neutrala B2B handelssystem genom att öka lärandet om kunden och förbättra relationen med den samma, generera värde för användaren. Traditionellt kanske man inte ser IT-lösningar som den naturliga vägen till en förbättring av relationer. I-Deals så kallade *instant messenger* funktion möjliggör direktkontakt mellan handelsparter som författarna menar har förutsättningar att skapa bättre relationer än vad t.ex. faxen kunde. Telefonen är dock fortfarande det redskap som är absolut bäst på att skapa och bibehålla goda kundrelationer ifall det inte är möjligt att träffas personligen. Är fallet så att man går från fax till ett handelssystem för orderläggning så anser vi att detta kan ha positiv inverkan på relationerna vilket i slutändan måste ses som värdeskapande för båda parter i en handelssituation.

I-Deal innehåller också ett CM-system (Content Management System): Detta system ska fungera som företagets egen informationsportal som kan användas både mot leverantörer, kunder och egna säljare. Författarna tror att genom att lära sig mer om sin transaktionspartner och anpassa sig efter dennes preferenser så kan man tillföra ytterligare värde till sitt erbjudande. Om detta system används och utnyttjas på ett effektivt sätt kan det utgöra ett viktigt verktyg för att få bättre kunskap om transaktionspartnerns företag.

Att använda datorn som redskap vid handelstransaktioner och att låta orderinput gå in i datasystemen gör det också möjligt att via datorn effektivt samla in och lagra orderinformation och statistik. Speciellt insamlande av data som ska ligga till grund för statistiska ändamål kan bli mycket tidskrävande. Med hjälp av denna data kan säljande part lära sig förstå köpande part bättre.

6.5.5 Inlåsnings, förskjutning av maktbalans och kundnöjdhet

Enligt resonemanget med brometaforen kan man argumentera för ett upphov av en viss inlåsnings effekt vid ihopkoppling av företag med ett B2B e-handelssystem. Kunder tvingas förvisso inte att enbart handla med den eller de leverantörer som man har tekniska kopplingar mot men eftersom det är enklare, överskådligare, snabbare och mer pålitligt än via exempelvis faxsystem tror vi att det kan uppstå en viss inlåsnings effekt. Däremot inom e-handelssystemet bör det inte uppstå inlåsnings effekter därför exempelvis parametern pris bör vara den avgörande faktorn. Författarna har därför svårt att se hur maktbalansen p.g.a. ett B2B e-handelssystem skulle skifta på kort sikt.

Den effektivisering av handelsadministration som I-Deal ger upphov till som författarna tidigare har behandlat anser vi i de allra flesta fall kommer att leda till ökad kundnöjdhet hos användarna av systemet. I varje fall på kort sikt menar vi att den ena handelspartnern kommer att förknippa förenklingen i handelsprocessen med den part som initierade implementeringen. Detta resonemang förutsätter dock att båda parter faktiskt är nöjda med systemet och dess funktioner. De undantag som vi ser är främst de extremt konservativa företag som kanske känner sig tvingade att använda datorn och därför förbiser fördelarna.

Möjligheten att skräddarsy handelsprocessen mellan två parter (i och med att beställningar kan läggas via handdator, telefon etc.), bör också den framkalla ökad kundnöjdhet.

Kundservicen kan förbättras om en leverantör beslutar sig för att koppla ihop sig mot kund med ett B2B e-handelssystem. Priser, tillgång och annan viktig information kan genom systemet då publiceras i realtid. Detta leder till att kunden inte behöver ringa eller invänta fax för att hålla sig ajour med förändringar. Kundenservicen förbättras troligtvis och på sikt och förmodligen även kundnöjdheten.

6.6 Problemfråga ett

Hur skapas ett mervärde i ett neutralt e-handelssystem?

En svårighet vid analysen av *problemfråga ett* grundar sig i det faktum att mervärde är en subjektiv definition. Vad som är mervärde för ett företag eller bransch behöver nödvändigtvis inte vara det för ett annat. Dessutom är organisationsprocesserna mycket olika mellan olika företag, vilket gör det svårare att göra generella analyser. Hur ett e-handelssystem kan påverka t.ex. kundnöjdheten hos ett företag bygger på faktorer som förmodligen inte bara är branschspecifika utan även specifika för det enskilda företaget. Något man dock kan anta vara gemensamt för de flesta organisationer är en resultatorientering samt en vilja att höja vinsten. Någon har sagt att; ”*det är inte de fantastiskt stora intäkterna som skapar de stora vinsterna utan de små kostnaderna*”. Huruvida detta påstående är helt riktigt är svårt att säga men det är just detta, att sänka omkostnader, som är I-Deals huvudsyfte.

I-Deal kan datorisera en rad moment av företagets handelsprocesser och därmed göra dessa moment både mer tids- och kostnadseffektiva. Tid och kostnad är två parametrar som rimligtvis går hand i hand, arbetskostnad är en kostnad som drivs av tid dvs. den arbetstid som läggs ner på moment i olika processer. Genom att sänka tidsåtgången i de olika momenten kan I-Deal minska arbetstiden för transaktioner och därigenom dra ner på kostnader alternativt allokerar om arbetskraft. Detta är dock inte något som är unikt för *neutrala* e-handelssystem, att effektivisera processer är något som de flesta e-handelssystem redan har gjort.

Ett neutralt handelssystem av I-Deals typ ger däremot upphov till en bättre överblick av marknaden både för säljande- och köpandepart. Programmet sköter både insamling och jämförelse av insamlad data och kan på ett tydligt och övergripande sätt åskådliggöra marknaden ur flera olika perspektiv t.ex. pris, kvalitet och tillgång etc. Detta gör e-handelssystemen till ett verktyg för att optimera varje handelstransaktion och därigenom genererar mervärde för användaren.

6.7 Problemfråga två

Vilka svårigheter uppstår vid en marknadsintroduktion av ett neutralt e-handelsprogram, på en befintlig marknad?

Ett mycket svårforcerat problem vid introduktion av den här typen av system är att påvisa systemets värde för användaren. Flera av företagen har varit klart intresserade av den här typen av e-handelssystem men de vill gärna kunna se affärsnyttan innan de investerar. Som författarna har nämnt förut med hjälp av Lundgrens teorier om affärsnytta så är det mycket svårt att beräkna något konkret värde på förhand. Detta tyder på att det föreligger problematiska *förtroendesvårigheter* som måste övervinnas, då ett företag ska introducera den här typen av e-handelssystem på en befintlig marknad.

En annan svårighet som författarna själva delvis har råkat ut för under arbetsprocessen är svårigheten att kunna förklara e-handelssystemet och dess egenskaper för företagen. Detta är främst ett problem bland de mindre företagen, eftersom den tekniska kompetensen oftast är mycket begränsad och det finns därför stora problem med att nå ut med ett lättförståeligt budskap. Författarna menar att det kommer att uppstå *kommunikationssvårigheter* då e-handelssystemets funktioner och inte minst då systemets värdeskapandeprocess ska förklaras för en presumtiv användare.

Författarna anser dock inte att föregående problem innebär några oöverkomliga hinder för att kunna introducera en ny typ av e-handelssystem. Ett större problem anser författarna kommer att vara att kunna övervinna gamla marknadstraditioner och seder. Fastän ett företag både förstår e-handelssystemets funktioner samt inser dess potentiella värdeskapande så har författarna under intervjuerna upptäckt att det finns ett visst motstånd gentemot den här typen av förändringar. Detta motstånd mot förändringar är ganska lätt att förstå, många företag bedrivs under devisen "if it ain't broken, don't fix it", dvs. de är inte intresserade att förändra sina redan inkörda rutiner, då dessa anses fungera tillfredsställande. Det finns också sociala aspekter som författarna anser är underskattade av andra e-handelsförfattare etc. Flera mindre företag som vi har träffat har sagt att företagets framgång bygger på ägarens personlighet och dennes sociala kontaktnät.

Till sist föreligger det också en konkurrensproblematik (dvs. brist på konkurrens). Likt den svenska livsmedelsmarknaden domineras många marknader av ett fåtal större bolag som innehar en oligopolställning. Det är inte troligt att dessa skulle vilja släppa in andra leverantörer etc. och låta dessa företag konkurrera på lika villkor. Det mest troliga är att dessa företag är måna om sin marknadsposition och detta är något som de stora företagen är villiga att betala extra för att kunna behålla. Detta var något som författarna märkte tydligt hos de centralstyrda detaljisterna och inte minst inom bageri- och mejerinäringen.

7. Slutsatser

I det här kapitlet kommer författarna att presentera de slutsatser man har kommit fram till. Sedan kommer de att försöka att reda ut uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag. Därefter kommer en avslutande diskussion med förslag på fortsatt forskning och viktiga lärdomar, som författarna har tagit med sig ifrån uppsatsarbetet, att presenteras.

7.1 Slutsatser

För att sammanfatta *problemfråga ett* så påför I-Deal eller liknande B2B e-handelssystem inte något värde direkt på en produkt. Istället skapar denna typ av system värde för användaren genom att effektivisera moment i företagets interna och externa aktiviteter. I-Deal eller liknande system förbättrar de interna processerna främst genom: **tidseffektivisering**, och **optimering av handel**. Värdet för användaren skapas då **tidseffektiviseringen** ger upphov till en snabbare/tidseffektivare transaktionsprocess samt sänker administrationskostnader per transaktion. Det faktum att transaktionsprocesserna blir mindre tidskrävande, leder till en minskning av kostnadsdrivaren arbetstid. Denna egenskap är dock inte unik för just ett neutralt e-handelssystem utan samma effekt uppstår vid många andra typer av elektroniska handelslösningar.

Den funktion i I-Deal eller andra liknande *neutrala* B2B e-handelssystem som kan generera mest värde är **optimeringen av handel**. Denna funktion ger upphov till effektivare allokering av handelsvaror och transaktionspartners. Systemen kan snabbt ta fram en stor mängd information från ett nästintill obegränsat antal leverantörer och omvandla denna information till ett bra beslutsunderlag. Detta minskar **informationsasymmetrin** vilket leder till ökad **marknadstransparens**. Något som i sin tur leder till att sannolikheten för en optimal transaktion ökar. För att denna teoretiska marknadstransparens ska inträda även i praktiken krävs det dock att ett stort antal aktörer använder sig av och är sammankopplade via ett e-handelssystem av I-Deals typ. Om endast ett fåtal aktörer använder systemet så genereras inget specifikt värde (jämfört med ett ordinärt e-handelssystem), eftersom det i sådant fall inte finns några stora mängder data att behandla och därför uppstår återigen informationsasymmetri.

Att bara införskaffa ett e-handelssystem ger ingen garanti för att en värdeökning ska ske. En viktig faktor för att ovanstående värde ska genereras i praktiken är att företaget verkligen satsar på implementeringen av systemet. Detta kan ske genom att man arrangerar utbildningar o.s.v. i syfte att de anställda verkligen ska börja använda systemet och får ut maximalt av det och därigenom uppnå värde för organisationen. Det är också viktigt att heller inte glömma det faktum att I-Deal och liknande system endast har inflytande på aktiviteternas/processernas kvalitet men inte mer. De

klassiska aspekterna på företagande som marknadsföring/försäljning, produktutveckling o.s.v. är enligt författarna fortfarande lika viktiga.

I stort sett samtliga teorier, intervjuer och övrigt material pekar på en helt utslagsgivande faktor som är helt avgörande för e-handelssystemens vara eller icke vara och det är **förtroende**. Om inte användarna (företagen) har förtroende för varandra eller för e-handelssystemet kommer det inte att uppstå något beaktansvärt värde i ett e-handelssystem. Flera av de svårigheter som uppstår vid en introduktion av ett sådant e-handelssystem (enligt uppsatsens empiriska undersökning) kan relateras till att användaren saknar förtroende. Ska en marknadsintroduktion av den här typen av system ha framgång måste det alltså först skapas ett förtroende. Förtroende kan naturligtvis skapas på många olika sätt men det föreligger stora svårigheter för att kunna lyckas. En svårighet som har framkommit är att företagen gärna vill se någon form av prognos över effektiviseringsvinster, kostnadsbesparingar eller ökad försäljning. Sådana prognoser skulle naturligtvis innehåll mycket stora osäkerhetsmoment och risken för att användarens affärsnytta av systemet inte når upp till förväntningarna är mycket stora. Författarna tror därför det är viktigt att inte bygga upp för stora förväntningar när ett e-handelssystem ska introduceras, risken är att kunder som blir missnöjda säger upp sitt abonnemang. Samtidigt är *customer acquisition* (förvärvningen av kunder) den mest kritiska framgångsfaktorn som innebär att det viktigaste är att förvärva många kunder (helst omgående), för att ett neutralt e-handelssystem ska fungera fullt ut. **Författarna anser att det absolut svåraste med att introducera ett neutralt e-handelssystem på en befintlig marknad kommer att vara att skapa ett förtroende för e-handelssystemet** och det värde det genererar.

Neutrala e-handelssystem är inte perfekta, förtroendebarrärer finns i viss mån fortfarande kvar inom elektronisk handel. Det största problemet är dock att uppnå tillräckligt många systemanvändare så att systemets främsta värdeskapandefunktion uppnås, dvs. marknadstransparens (optimering av handel). Det faktum att värde skapas fastän denna funktion inte uppnås är ett starkt incitament för att använda den här typen av affärssystem istället för att bara använda "icke neutrala e-handelssystem", där denna funktion inte finns tillgänglig alls.

Ska man kortfattat sammanfatta anledningen varför det har uppstått neutrala e-handelssystem som drivs utav en tredje part så kan svaret också relateras till förtroendebegreppet. I tidigare e-handelssystem så kunde användaren inte fullt ut lita på motparten. **Därför anser författarna att neutrala e-handelssystemen inte är någon tillfällig fluga, vi tror att de har en framtid och att de har kommit för att stanna.** Författarnas bedömer att neutrala e-handelssystem har medfört ett ökat förtroende för e-handelssystem som arbetsverktyg och att de därmed har bidragit eller kommer att bidra till en ökad marknadseffektivitet i framtiden.

7.2 Uppsatsens kunskapsbidrag

Författarnas kunskapsmål med uppsatsen har varit att åstadkomma ett kunskapsbidrag dels om neutrala e-handelssystemens värde och dels hur dessa neutrala e-handelssystem uppfattas av marknadsaktörer. Detta genererar enligt författarna två olika typer av kunskapsbidrag: ett teoretiskt och ett praktiskt kunskapsbidrag, vi har därför valt att skilja dessa bidrag ifrån varandra.

7.2.1 Uppsatsens teoretiska kunskapsbidrag

Att elektronisk handel genererar värde är ganska lätt att förstå, i kapitel tre har författarna ställt upp typiska modeller för att illustrera olika typer av e-handelssystem. Neutrala system är dels relativt nya och därför inte särskilt omskrivna. Alltför ofta benämns neutrala e-handelssystem i litteraturen tillsammans med övriga handelssystem med den enda skillnaden att systemet drivs av en neutral part. Författarna menar att ägarförhållandet visserligen spelar en stor roll och är viktigt att poängtera men vi anser också att neutraliteten har konsekvenser för systemets värdeskapandeprocess. Uppsatsens teoretiska bidrag är därför att särskilja och påvisa värdet för ett neutralt e-handelssystem.

7.2.2 Uppsatsens praktiska kunskapsbidrag

Uppsatsens praktiska kunskapsbidrag är främst den empiriska undersökningen som genomfördes på den svenska livsmedelsmarknaden. Undersökningen har påvisat hur den här typen av system uppfattas av de svenska livsmedelsaktörerna och därigenom har olika barriärer och svårigheter kunnat sammanfattas och illustreras av författarna.

Den empiriska undersökning är visserligen starkt förankrad i den svenska livsmedelsmarknaden och dess aktörer men författarna anser även att paralleller med andra befintliga marknader går att göra.

7.3 Avslutande diskussion

7.3.1 Kritik

Det finns ett oändligt antal utfall på hur en uppsats kan skrivas. En uppsats kommer alltid att innehålla tvetydigheter, detta beror kanske främst på de avvägningar författarna ständigt står inför. Författarna är själva medvetna om vissa utav dessa val medan andra val gjorts omedvetet.

En invändning mot uppsatsen är det faktum att författarna har valt att studera ett neutralt B2B e-handelssystem, nämligen I-Deal. Därefter försöker vi dra generella slutsatser om den här typen av neutrala e-handelssystem. Naturligtvis skulle det vara önskvärt att studera mer än ett neutralt e-handelssystem eftersom I-Deal *kanske* skiljer sig ifrån övriga neutrala B2B e-handelssystem. Författarna menar dock att dessa system och dess funktioner är relativt generiska. Det finns två orsaker till varför vi valt att endast studera ett e-handelssystem. Det första är att det inte finns särskilt många liknande system i Sverige eller i Europa. Den andra orsaken är att det är komplexa system som tar tid att studera och därför inte ryms inom ramen av en tio-poängsuppsats. Författarna anser alltså att det räcker att studera I-Deal för att kunna generera slutsatser om den här typen av e-handelssystem men antagligen så existerar ett visst osäkerhetsmoment.

Liknande problematik föreligger då författarna ska studera vilka svårigheter som uppstår vid en marknadsintroduktion av ett neutralt e-handelsprogram på en befintlig marknad. Vi har i uppsatsen studerat vilka svårigheter som uppkommer på den svenska livsmedelsmarknaden. Den svenska livsmedelsmarknaden är oerhört stor och dess aktörer är inte homogena. Detta innebär att resultatet skulle kunna bli ett annat ifall undersökningen genomförts på en annan marknad. Författarna har därför varit försiktiga att dra alltför högresta slutsatser angående vilka svårigheter som uppstår på en befintlig marknad. Ett sätt att bekräfta resultatet skulle vara att undersöka ytterligare marknader. Författarna menar som så att de inom livsmedelsmarknaden har undersökt flera delmarknader, därför har vi kunnat bekräfta huruvida en ståndpunkt har varit korrekt, eller ej. Att studera flera olika marknader skulle inte rymmas inom ramen av en tio-poängsuppsats.

7.3.2 Förslag på fortsatt forskning

Uppsatsens empiriska studier har haft som avsikt att ta reda på vilka *eventuella* svårigheter (barriärer) som kan tänkas uppkomma med den här typen av neutrala e-handelssystem. Detta har författarna gjort genom att genomföra intervjuer med ett stort antal företag av varierande karaktär. Även om författarna anser att studiens resultat är trovärdigt, så går det aldrig att vara säker. Vi tycker därför att det skulle vara intressant att empiriskt följa upp ifall uppsatsens resultat verkligen stämmer. Resultatet skulle kunna testas empiriskt genom att under en begränsad tidsperiod följa

ett fåtal företag som ska implementera e-handelssystem i sin operativa verksamhet. Resultatet av en sådan studie skulle kunna ge svar på huruvida de praktiska erfarenheterna stämmer med de barriärer som har identifierats i denna uppsats. Här skulle det eventuellt kunna uppstå en del skillnader, eftersom denna uppsats bygger på *förväntningar* medan en sådan uppsats skulle grundas utifrån *praktiska* erfarenheter.

I övrigt efterlyser vi mer forskning kring neutrala B2B e-handelssystem och dess påverkan på olika marknader. Företeelsen är som vi nämnde inledningsvis relativt ny och det finns förklaringar i litteraturen kring fenomenet men väldigt få empiriska undersökningar har genomförts.

Det finns väldigt mycket material att tillgå beträffande generell e-handel, böckernas empiriska undersökningar blir dock väldigt snabbt inaktuella eftersom utvecklingen de senaste åren har varit omfattande. Det är till exempel väldigt ofta som en övervägande del av hemsidorna och dylikt som böckerna refererar till inte längre existerar, trots att böckerna bara är ett par år gamla!

7.3.3 Viktiga lärdomar ifrån uppsatsen

Efter vissa intervjuer infinner sig emellanåt en känsla av att en del företag inte bedriver rationella (nyttomaximerande) företag. Svaret på detta är att alla företag (framförallt småföretag) inte alltid bedrivs nyttomaximerande och rationellt, enligt författarnas företagsekonomiska synsätt. Anledningarna varierar från fall till fall men sociala aspekter och gamla traditioner är några av förklaringarna. Författarna tycker det har varit viktigt att påpeka detta i uppsatsens empirikapitel, det är alltså inte alltid som det ekonomiska incitamentet är den viktigaste drivkraften. Dessa företag fattar sina beslut utifrån sina perspektiv något som ibland inte stämmer överens med författarnas företagsekonomiska perspektiv.

En annan intressant aspekt av uppsatsarbetet var då lämplig teori skulle väljas ut. Författarnas avsikt har varit att skriva en magisteruppsats i företagsekonomi med inriktning på marknadsföring. Det har dock visat sig att gränserna inte längre var lika tydliga som vi trodde när vi började skriva. Vi har nämligen haft stora svårigheter att kategorisera olika författare och deras teorier. Ju djupare vi har studerat en teori desto svårare har det varit att se vilket fack teorin egentligen hör hemma i.

Författarna vill till sist avsluta med ett tips till er som skriver eller ska skriva uppsats, säkerhetskopiera era filer ideligen. Hårddiskar är nämligen opålitlig utrustning.

Källförteckning

Publicerade källor:

Alfredsson, Anna. Andersson, Eva. Jönsson, Lars. Lindqvist Eva. Nilsson Fredrik. (2000), "Elektronisk handel mellan företag B2B Business-to-Business", Rapport Svenska Industritjänstemannaförbundet, Sverige.

Andersen, Ib, (1998), "Den uppenbara verkligheten - *val av samhällsvetenskaplig metod*", studentlitteratur, Lund.

Amit, Raphael. Zott, Christoph. (2001), "Value creation in E-business". Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, s.493-520.

Amit, Raphael. Donlevy, Jon. Zott, Christoph. (2000), "Strategies for Valuecreation in E-Commerce – *Best Practice in Europe*", European Management Journal, Elsevier Science ltd, vol 18, No 5, s.463-475.

Applegate, M. Lynda. Austin, D. Rober. F. Warren McFarlan. (2003), "Corporate Information Strategy and Management", Sixth Edition. McGraw-Hill, New York.

Arnold, Stephen E. (2000), "Internet Content Revenue Models - *Business models garner more attention from potential investors than does technology....*", EContent, Sept, vol 17, no 4, s.389-400.

Chaffey, Dave. (2002), "E-Business and E-Commerce Management – *Strategy Implementation and Practice*", Prentice Hall, London.

Fill, Chris. (2002), "Marketing Communication", 3rd edition. Prentice Hall: London.

Fredholm, Peter, (1999), "Elektroniska Affärer", Studentlitteratur, Lund.

Geun, Lee-Ho. (1997), "Electronic market intermediary: transforming technical feasibility into institutional reality", Journal: System Sciences, Hong Kong.

Gibe, John. Gesztes, William. (2001), "Functions of B2B eMarkets", Magisteruppsats vid företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Sverige.

Gummesson, Evert, (2002), "Relationsmarknadsföring – *Från 4P till 30R*", Liber, Malmö

Hammarkvist, Karl-Olof. Håkansson, Håkan. Mattson, Lars-Gunnar, (1982), "Marknadsföring för konkurrenskraft", Liber-Hermods, Malmö.

Harmon, Paul, (2003), "Business Process Change – *a manager's guide to improving redesigning and automating Processes*", Morgan Kaufman, San Francisco.

Hedman, Jonas. Kalling, Thomas. (2002), "IT and business models – *Concepts and Theories*", Liber, Lund.

Holme, M. Idar & Solvang, K. Bernt, (1997), "Forskningsmetodik", Studentlitteratur, Lund.

Kaplan, Steven. Mohanbir Sawhney, (2000), "E-Hubs: The new B2B-Marketplaces", Harvard Business Review. Boston.

Kaplan, Steven. Mohanbir Sawhney, (2001), "The E-Hub Hubhub", Harvard Business Review. Boston.

King, David. Lee, Jae. Warketin, Merrill. Chung, H. M. (2002), "Electronic Commerce – *a managerial perspective*", Prentice Hall, New Jersey.

Kosiur, David, (1997), "Understanding Electronic Commerce", Microsoft Press, Washington.

Lundgren, David, (2004), "IT och Affärsnytta – *Konsten att lyckas med investeringar i IT*", studentlitteratur. Lund.

Milliou, Chrysovalantou. Petrakis, Emmanuel, (2004), "Business-to-business electronic marketplaces: *Joining a public or creating a private*", International Journal of Finance and Economics. Willey Interscience. s.99-112

Platts, S. David, (2001), "Introducing Microsoft® .NET", Microsoft Press, Washington.

Porter, E Michael. (1985), "Competitive Advantage - *Creating and Sustaining Superior Performance*", The Free Press, New York.

Porter, E Michael. (1996), "What is strategy", Harvard Business Review.

Porter, E. Michael, (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review.

Stenwall, Maria. Svensson, Tina, (2000), "Marknadsplatser för B2B på Internet ur ett inköpsperspektiv", Magisteruppsats vid företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Sverige.

Söderlund, Magnus, (2001), "Den lojala kunden", Liber, Malmö.

Sandén, Weje, (2001), "Nätverket som marknadsplats – *De svenska pionjärerna*", Teldok och KFB, Stockholm.

Hemsidor:

Följande länkar är en förteckning över de hemsidor som uppsatsen refererar till. Exakta länkar till de olika källorna finns att beskåda i respektive fotnot, nedan återfinns endast en länk till hemsidornas huvudsida. Alla länkar testades och fanns tillgängliga 2005-02-09.

www.architag.com

www.cio.com

www.dell.se

www.developer.netscape.com

www.emarketservice.com

www.idg.se

www.itkommissionen.se

www.iwaysolutions.net

www.microsoft.com

www.netware.se

www.oxfordreference.com

www.sif.se

www.vfm.net

Intervjuer:

IWS ltd.

Boström, Bo-Göran, Co-funder, IWS (I-Way Solutions), Lund.

- 2/12 2003

Eckerwall, Bengt, Co-funder, IWS (I-Way Solutions), Lund.

- 2/12 2003
- 12/1 2004

VFM AB.

Emgård, Jonas, VD, VFM International, Lund.

- 12/11 2003
- 2/12 2003
- 12/1 2004
- 3/2 2004

Övriga källor:

Bizznizz – ”*Bergendahlsgruppen informerar*”, 2003, Nr.4.

- Intervju: Björn Larsson, affärsområdeschef Bergendahlsgruppen.
- Intervju: Åke Wik, marknadschef Bergendahlsgruppen.

Bizznizz – ”*Bergendahlsgruppen informerar*”, 2003, Nr.5.

- Intervju: Kent Nilsson, butikschef Citygross Malmö.
- Intervju: Håkan Olsson, butikschef Citygross Hyllinge.
- Intervju: Fredrik Westerberg, butikschef EKO Hyllinge.

Föreläsning E-handel: John Gibe, Paul Jönsson, Lunds Universitet, 2004.

Bilagor

Bilaga 1: Frågeguide 1, detaljister

Datum:

Plats:

Diskussionsunderlag:

1. Leverantörer:

- Vad för sorts Leverantörsrelationer förekommer?
- Vilka typer av interaktion är vanligast?
- Cirka hur många leverantörer (antal och form)?
- Hur är tillgängligheten? (För information, beställning eller vid problem)
- IT-möjligheter? (För kommunikation, information, beställning etc.)

2. Produkter

- Vilka produkter är mest komplicerade att (beställa, inköp, leveranssäkerhet)?
- Vilka är mest lätthanterliga?
- Vilka produkter uppfattar du som mest konkurrensutsatta?
- Butiken egna varumärken (vilken betydelse, andel av butikens utbud)?

3. Inköp:

- Var tas beslut om inköp? (Centralstyrt/decentraliserat)
- Får butiken välja egna artiklar/sortiment? (vem beslutar)
- Vilka kvantiteter köps in?
- Vilka inköp genererar störst omsättning?
- Cirka hur många inköp/beställningar görs (ca per dag/vecka) inom respektive område?
- Uppfattas inköp vara resurskrävande? (arbetstimmar)
- I vilken mån används redan befintliga IT-system till detta?
- Uppfattas dessa IT-system som mindre resurskrävande?

4. IT:

- Hur är datorkompetensen inom ert företag?
- Vilka befintliga lösningar finns redan för beställning, information, kommunikation?
- I vilken utsträckning används dessa (procentuellt på hela sortimentet)?
- Er uppfattning om datormognaden i branschen (dvs. externt)?
- Hur ser ni på framtidsutvecklingen i er bransch (ur IT synpunkt)
- Skulle ni vilja pröva att använda en programvara som I-Deal?

Bilaga 2: Frågeguide 2, livsmedelsproducenter

Datum:

Plats:

Diskussionsunderlag:

1. Kunder:

- Vad för sorts kundrelationer förekommer?
- Vilken typ av kundinteraktion är vanligast?
- Cirka hur många kunder? (antal/storlek/form)
- Hur är tillgängligheten till era kunder? (För information, beställning eller vid problem)
- IT-möjligheter? (För kommunikation, information, beställning etc.)

2. Produkter

- Vilka produkter är mest komplicerade att? (sälja, leverera)
- Vilka är mest lätthanterliga?
- Är era produkter hårt konkurrensutsatta?

3. Försäljning:

- Var tas beslut om hur försäljning ska ske? (Centralstyrt/decentraliserat)
- Cirka hur många faktureringar görs inom respektive område? (ca per dag/vecka)
- Uppfattas försäljning som resurskrävande för företaget? (arbetstimmar)
- I vilken mån används redan befintliga IT-system till försäljning?
- Uppfattas dessa IT-system som mindre resurskrävande?

4. IT:

- Hur är datorkompetensen inom ert företag?
- Vilka befintliga lösningar finns redan för försäljning, beställning, information och kommunikation?
- I vilken utsträckning används dessa? (procentuellt i ert sortiment)
- Er uppfattning om datormognaden i branschen? (dvs. externt)
- Hur ser ni på er branschs framtidsutveckling? (systemlösningar/IT etc.)
- Skulle ni kunna tänka er att pröva ett program så som I-Deal?

Bilaga 3: Definitioner och begrepp

För att skapa en bättre förståelse och klargöra hur begreppen används i uppsatsen, så tillhandagås nedan kortfattade förklaringar till vanligt förekommande facktermer och förkortningar.

B2B:	B usiness-to- b usiness, handel mellan två företag
B2C:	B usiness-to- c onsumer, handel mellan företag och konsumenter
B2G:	B usiness-to- g overnment, handel mellan företag och myndigheter
EDI:	E lectronic D ata I nterchange, Elektronisk meddelandeutväxling av strukturerad information, direkt mellan datorsystem. Används främst mellan större etablerade företag.
E-marknadsplats:	Plats där ett flertal registrerade företag med hjälp utav en mellanhand bedriver handel, utbyter information eller på andra i uppsatsen nämnda sätt samarbetar.
HTML:	H yper T ext M arkup L anguage. Språk som innehåller instruktioner för hur text, bilder och länkar ska hanteras.
.NET:	Dot Net. Plattform ifrån Microsoft som är kompatibel med olika operativsystem och programmeringsspråk.
RFB	R equ e st F or B id. Säljare inviterar köpare till att lämna ett anbud.
RFP	R equ e st F or P ropo s als. Köpare inviterar säljare till att lämna ett offertförslag (används vid mer komplexa inköp).
RFQ	R equ e st F or Q outation. Köpare inviterar säljare till att lämna en offert (används vid enklare och standardiserade produktofferter).
SSL:	S ecure S ocket L ayer. Krypteringsprotokoll för krypterad förbindelse över Internet ¹⁰⁹ .
XML:	e Xtensive M arkup L anguage. Språk besläktad med html. XML underlättar beskrivning av strukturerad data, standard för att bygga www-tillämpningar.

¹⁰⁹ Fredholm, Peter, (1999), Elektroniska Affärer, s.247

Bilaga 4: Intervjubilaga detaljister

Koncern / Koncept	Namn	Position	Hur / Var	När
ICA				
Kvantum	Martin Gren	Vice Butikschef	Besök / Halmstad	2003-12-20
Maxi	Martin Persson	Försäljning	Besök / Falkenberg	2003-12-22
Kooperationen				
Domus	Fredrik Tegård	Försäljning	Besök / Kristianstad	2003-12-13
Konsum	Ann Sunnebro	Försäljning	Besök / Lund	2003-12-09
Bergendahls				
Citygross	Tim Hansson	Inköpschef	Besök / Rosengård	2003-12-05
AGs	Lena Svensson	Försäljning	Besök / Helsingborg	2003-12-19
Axfood				
Willys	Stefan Bengtsson	Platschef	Besök / Helsingborg	2003-12-19
Hemköp	Patrik Nilsson	Försäljning	Besök / Halmstad	2003-12-20

Bilaga 5: Intervjubilaga livsmedelsföretag

Bransch / Företag	Namn	Befattning	Hur / Var	När
Bagerinäringen				
Kungsörnen	Hans Sjösten	Försäljningsansvarig	Telefon	2004-01-13
Pågens	Inger lindberg	Informationsansvarig	Telefon	2004-01-13
Skogaholmsbröd	Eva Persson	Orderansvarig	Telefon	2004-01-13
Bagarleif	Leif Karlsson	Bagare	Besök / Halmstad	2004-01-13
Polarbröd	Stefan Bengtsson	Information	Telefon	2004-01-13
Fisk & Skaldjur				
Sannäs	Håkan Eklund	Försäljningschef	Telefon	2004-01-12
Seafood Suply	Anders Rhöse	Säljansvarig	Telefon	2004-01-12
Fina Fisken	Jonas Westlund	Försäljningschef	Telefon	2004-01-12
Seafood Suply	Björn Hansson	Försäljning / Inköp	Telefon	2004-01-12
Fiskevagnen	Roland Olsson	Försäljning	Besök	2004-01-12
Kött & Chark				
Charkdelikatesser	Camilla Tuvevesson	Försäljning	Telefon	2004-01-14
Korvpojkarna	Ingmar Karlsson	Försäljningsansvarig	Telefon	2004-01-14
Kronfågeln	Uno Johansson	Försäljningchef	Telefon	2004-01-14
Kronfågeln	Birgitta Backman	Foodservice	Telefon	2004-01-14
Sardus	Lars Carlsson	Marknadsdirektör	Telefon / Besök	2004-01-15
Risbergs Chark	Mikael Nilsson	Information	Helsingborg Telefon	2004-01-15
Mejerinäringen				
Arla	Thomas Gustavsson	Försäljningschef	Telefon	2004-01-15
Carlshamnmejerier	Ulf Andersson	Försäljningschef	Telefon	2004-01-15
Skånemejerier	Thomas Wallgren	Logistikchef	Telefon	2004-01-15
Wapnö	Claus Fredriksen	Försäljningschef	Telefon	2004-01-15
Wermlands	Mikael Hoving	Marknadsansvarig	Telefon	2004-01-15
Övriga				
Danisco	Johan Einkell	Logistikchef	Besök Arlöv	2003-12-17
Domus	Fredrik Tegård	Försäljningsansvarig	Besök Kristianstad	2003-12-13
Lidl	Åsa Andersson	Informationsansvarig	Email / Besök Löddeköpinge	2003-12-19
Shell	Anders Bondesson	Butikschef	Besök Kristianstad Telefon / Besök	2003-12-13
Saba	Anette Andersson	Försäljningsansvarig	Malmö	2003-12-12