



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

FEK 591 Magisteruppsats

Januari 2007

Företagsekonomiska institutionen

Små företag – stora möjligheter?

En studie av små företags möjligheter inom e-handel

**Författare: Sine Harmant
Maria Sjöstedt**

Handledare: Paul Jönsson

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|--|
| Uppsatsens titel: | Små företag – stora möjligheter? – En studie av små företags möjligheter inom e-handel |
| Seminariedatum: | 2007-01-18 |
| Ämne/kurs: | FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng |
| Författare: | Harmant, Sine Sjöstedt, Maria |
| Handledare: | Jönsson, Paul |
| Fem nyckelord: | E-handel, småföretag, värdeskapande, kritiska framgångsfaktorer, konsumentmarknad |
| Syfte: | Syftet med vår studie är att öka kunskapen om de hinder och möjligheter som finns för småföretag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet. |
| Metod: | Studien har tillämpat en kvalitativ metod och grundar sig i en fallstudie av tre småföretag som har gått från traditionell handel till att även sälja via Internet. |
| Teoretiska perspektiv: | Det teoretiska ramverket inleds med strategiteorier och teorier för val av marknadskanal för att sedan smälta av och fokusera på e-handel och kritiska områden inom e-handel. Inom dessa områden finns hinder och möjligheter för företag att skapa värde med e-handel. |
| Empiri: | Studiens empiriska underlag grundas på intervjuer med fallföretagens ägare. Innan intervjun fick alla svara på förberedande frågor som skickades ut via e-mail och under intervjun fick de intervjuade fylla i ett frågeformulär. Material inhämtades även från företagets hemsidor. Fallföretagen är Chokladbiten, Lollopard och Mossagården. |
| Resultat: | För att förstå vilka hinder och möjligheter småföretag har att skapa värde med e-handel måste man titta på vilka olika syften som ligger bakom beslutet att välja Internet som marknadskanal. Det finns ett antal olika områden som är kritiska att titta på och varje enskilt företag bör göra en bedömning utifrån deras bakomliggande syfte med e-handel. Små företag har stora möjligheter så länge de agerar utifrån deras förutsättningar. |

Abstract

| | |
|----------------------------------|---|
| Titel: | Small companies – big opportunities? – A Study of Small Companies Possibilities in E-commerce |
| Seminar date: | 2007-01-18 |
| Course: | Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS) |
| Authors: | Harmant, Sine Sjöstedt, Maria |
| Advisors: | Jönsson, Paul |
| Key words: | E-commerce, Small Companies, Value Creation, Key Success Factors, Business to Consumer |
| Purpose: | The purpose of our study is to create a greater knowledge about obstacles and possibilities for small companies to create value by selling to consumers through the Internet. |
| Methodology: | The study has a qualitative research approach and is founded on a case study including three small companies who have gone from traditional commerce to a combination of traditional and e-commerce. |
| Theoretical perspectives: | The theoretical framework begins with strategy theories and theories on how to choose marketing channels and later narrows down to e-commerce and the critical areas within e-commerce. Within each area there are obstacles and possibilities for companies to create value with e-commerce. |
| Empirical foundation: | The empirical material is based on interviews with the owners of the three studied companies. Before the interview each company was asked to answer a set of questions which were mailed to them and during the interview they filled out a form of questions. Material was also collected from the companies' websites. The studied companies were Chokladbiten, Lollopard and Mossagården. |
| Conclusions: | In order to understand the obstacles and possibilities for very small companies to create value with e-commerce, one must look at the different underlying purposes behind the decision to choose Internet as a marketing channel. There are a number of critical areas one should focus on and every single company must make a decision according to their underlying purpose behind e-commerce. Small companies have big opportunities as long as they act according to their prerequisites. |

Förord

Vi avslutar våra studier på Ekonomisentrum vid Lunds Universitet med denna uppsats på magisternivå. Utan en mycket uppskattad insats från ett antal individer hade denna uppsats inte kunnat bli verklighet. Vi tar härmed tillfället i akt att tacka alla de personer som varit oss så behjälpliga på allehanda vis – tack för er tid, er energi och det engagemang ni lagt ned på oss.

Hjärtligt tack till:

Valentina Hagman från Lollopard
Ylva och Barbro Maurer från Chokladbiten
Ebba-Maria Olson från Mossagården

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Paul Jönsson (som delar författarnas passion för dessa småföretag). Tack för ditt stöd och din konstruktiva kritik samt för att du gjorde allt lättare med din humor.

Lund, januari 2007

Sine Harmant

Maria Sjöstedt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| INLEDNING | 1 |
| 1.1 Bakgrund..... | 1 |
| 1.1.1 Småföretags situation..... | 1 |
| 1.1.2 E-handels utveckling..... | 2 |
| 1.1.3 Småföretag och e-handel | 3 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 4 |
| 1.3 Syfte..... | 5 |
| 1.4 Studiens disposition..... | 6 |
| METOD | 7 |
| 2.1 Metodologiskt angreppssätt | 7 |
| 2.2 Val av teorier | 8 |
| 2.2.1 Teoretisk referensram..... | 9 |
| 2.3 Fallstudie..... | 11 |
| 2.3.1 Val av fallföretag..... | 11 |
| 2.4 Studiens intervjuer | 12 |
| 2.4.1 Intervjuform | 12 |
| 2.4.2 Intervjuguide..... | 12 |
| 2.4.3 Intervjuernas genomförande | 13 |
| 2.5 Studiens tillförlitlighet | 14 |
| TEORI | 16 |
| 3.1 Val och disposition av teori | 16 |
| 3.2 Bakgrund..... | 17 |
| 3.3 Strategi..... | 18 |
| 3.3.1 Generiska strategier | 19 |
| 3.3.2 Strategi och småföretag..... | 21 |
| 3.3.3 Sammanfattning | 22 |
| 3.4 Marknadskanaler | 22 |
| 3.4.1 Vilken funktion har en marknadskanal?..... | 23 |
| 3.4.2 Val av rätt marknadskanal | 24 |
| 3.4.3 Sammanfattning | 25 |
| 3.5 E-handel..... | 26 |
| 3.5.1 Internet som marknadskanal..... | 27 |
| 3.5.2 Målgrupp för e-handelsföretag..... | 28 |
| 3.5.3 Sammanfattning | 29 |
| 3.6 Kritiska områden för e-handel | 30 |
| 3.6.1 Leverantörskedja..... | 32 |

| | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| 3.6.2 | Utbud | 33 |
| 3.6.3 | Pris | 34 |
| 3.6.4 | Köp | 34 |
| 3.6.5 | Information | 35 |
| 3.6.6 | Förtroende | 36 |
| 3.6.7 | IT-system | 38 |
| 3.6.8 | Sammanfattning | 38 |
| 3.7 | Värdeskapande med e-handel | 39 |
| EMPIRI | | 41 |
| 4.1 | Chokladbiten | 41 |
| 4.1.1 | Målgrupp och marknad | 42 |
| 4.1.2 | Beskrivning av hemsida | 42 |
| 4.1.3 | Bakomliggande tankar till försäljning via Internet | 43 |
| 4.1.4 | Problem och hinder | 44 |
| 4.1.5 | Möjligheter med Internet | 45 |
| 4.1.6 | Svar på frågeformulär- kritiska framgångsfaktorer | 46 |
| 4.2 | Lollopard | 47 |
| 4.2.1 | Målgrupp och marknad | 47 |
| 4.2.2 | Beskrivning av hemsida | 48 |
| 4.2.3 | Bakomliggande tankar vid försäljning via Internet | 49 |
| 4.2.4 | Problem och hinder | 49 |
| 4.2.5 | Möjligheter med Internet | 50 |
| 4.2.6 | Svar på frågeformulär- kritiska framgångsfaktorer | 50 |
| 4.3 | Mossagården | 51 |
| 4.3.1 | Målgrupp och marknad | 52 |
| 4.3.2 | Beskrivning av hemsida | 52 |
| 4.3.3 | Bakomliggande tankar vid försäljning via Internet | 53 |
| 4.3.4 | Problem och hinder | 54 |
| 4.3.5 | Möjligheter med Internet | 55 |
| 4.3.6 | Svar på frågeformulär – kritiska framgångsfaktorer | 55 |
| ANALYS | | 57 |
| 5.1 | Disposition av analys | 57 |
| 5.2 | Strategi | 58 |
| 5.2.1 | Strategi och småföretag | 58 |
| 5.2.2 | Strategi och Internet | 60 |
| 5.3 | Val av marknadskanal | 61 |
| 5.4 | E-handel | 61 |
| 5.4.1 | Målgrupp för e-handelsföretag | 62 |
| 5.5 | Kritiska områden för e-handel | 63 |
| 5.5.1 | Företagens val av kritiska framgångsfaktorer | 64 |
| 5.5.2 | Leverantörskedja | 67 |
| 5.5.3 | Utbud | 68 |
| 5.5.4 | Pris | 68 |
| 5.5.5 | Köp | 69 |
| 5.5.6 | Information | 70 |
| 5.5.7 | Förtroende | 71 |
| 5.5.8 | IT-system | 73 |
| 5.6 | Värdeskapande med e-handel | 73 |
| SLUTDISKUSSION | | 77 |
| 6.1 | Resultat | 77 |
| 6.2 | Slutdiskussion | 78 |
| 6.3 | Förslag till vidare forskning | 79 |

| | |
|---|-----------|
| REFERENSER | 80 |
| 7.1 Intervjuer | 80 |
| 7.2 Publicerade referenser..... | 80 |
| 7.2.1 Litteratur..... | 80 |
| 7.2.2 Internet referenser | 83 |
| 7.2.3 Övrigt | 83 |
| APPENDIX 1 | 84 |
| Förberedande intervjufrågor | 84 |
| APPENDIX 2 | 85 |
| Intervjuguide | 85 |
| APPENDIX 3 | 90 |
| Frågeformulär | 90 |
| FIGURFÖRTECKNING | |
| Figur 2.1 Tankemodell för val av teorier..... | 9 |
| Figur 2.2 Studiens teoretiska referensram..... | 10 |
| Figur 3.1 Studiens teoretiska referensram..... | 17 |
| Figur 3.2 Generiska strategier (Porter 1985)..... | 20 |
| Figur 3.3 Contact Costs to Reach the Market with and without Intermediary (Coughlan et al. 2001, s.8)..... | 23 |
| Figur 3.4 Marketing Flows in Channels (Coughlan et al. 2001, s.10)..... | 24 |
| Figur 3.5 Sammanställning av Handelsbarometerns studie (Svensk Handel 2006)..... | 28 |
| Figur 4.1 Skärmdump av Chokladbitens hemsida (www.chokladbiten.com)..... | 43 |
| Figur 4.2 Skärmdump av Lollopards hemsida (www.lollopard.se)..... | 49 |
| Figur 4.3 Skärmdump av Mossagårdens hemsida (www.mossagarden.se)..... | 53 |
| Figur 5.1 Studiens teoretiska referensram..... | 57 |
| Figur 5.2 Generiska strategier (Porter 1985)..... | 60 |
| TABELLFÖRTECKNING | |
| Tabell 3.1 Generiska strategier och mål (Jeffcoate et al. 2006)..... | 21 |
| Tabell 3.2 Zott et al.s (2000) kritiska framgångsfaktorer..... | 31 |
| Tabell 3.3 Kritiska framgångsfaktorer indelat efter företagstyp och utvecklingsfas (Jeffcoate et al. 2002)..... | 31 |
| Tabell 3.4 Uppdelning av kritiska framgångsområden utifrån Zott et al.s (2000) och Feindt et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer..... | 32 |
| Tabell 4.1 Svar från Chokladbiten angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel..... | 46 |
| Tabell 4.2 Svar från Lollopard angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel..... | 51 |
| Tabell 4.3 Svar från Mossagården angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel..... | 56 |
| Tabell 5.1 Generiska strategier och mål (Jeffcoate et al. 2006)..... | 59 |
| Tabell 5.2 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Chokladbiten..... | 65 |
| Tabell 5.3 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Mossagården..... | 66 |
| Tabell 5.4 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Lollopard – mognad.... | 66 |
| Tabell 5.5 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Lollopard – uppstart.... | 67 |

INLEDNING

Kapitlet inleds med en presentation av ämnets bakgrund och diskussion kring uppsatsens aktualitet. Därefter följer en problematisering som mynnar ut i studiens frågeställningar och syfte. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Småföretags situation

Det finns i Sverige idag drygt 600 000 företag varav cirka 99 procent av dessa utgör små och medelstora företag (www.svensktnaringsliv.se 2006-09-15). Statistiska Centralbyrån (2005) visar i en rapport att företag med 1-19 anställda utgör 99 procent av Sveriges företag. I Europa ser det liknande ut. Enligt Feindt et al. (2002) finns det 16 miljoner företag i EU, varav 93 procent är mikroföretag. Ett mikroföretag är enligt EU:s definition (Europa Kommissionen 2003/361/EC) ett företag med mellan 1-9 anställda. Utifrån dessa siffror kan man konstatera att småföretag¹ utgör en viktig del av Sveriges näringsliv och en betydande del av den svenska befolkningens inkomstkällor.

Brist på resurser i kombination med att konkurrensen för företag ständigt ökar (PTS² 2001) tvingar företag att bli bättre på att optimera utnyttjandet av resurserna och därmed bli bättre på att skapa värde för kunderna (Bowman & Ambrosini 2000). Denna brist på resurser är specifik för småföretag och därför kan det antas vara av största vikt att kunna skapa värde.

¹ Hädanefter syftar småföretag i studien till företag med 1 till 10 anställda

² Post- och Telestyrelsen

Enligt Svenskt Näringsliv växer inte många av småföretagen så mycket som önskvärt (www.svensktnaringsliv.se 2006-09-15). Detta kan bero på flera saker men Företagarna menar att en viktig orsak är företagets ovilja att växa. Detta gäller i synnerhet småföretag och rena familjeföretag (www.foretagarna.se 2007-01-03). Även Davidsson et al. (2002) pekar i deras studie på företagarnas ovilja att växa och tillägger att exempelvis familjeföretagare ofta är rädda att förlora företagets familjelika karaktär vid tillväxt. Företagets ovilja att växa är dock inte nödvändigtvis synonymt med en ovilja att bli mer lönsamma. Genom att dra ned på onödiga kostnader och öka värdet för kunderna blir de små företagen lönsamma utan att växa (Davidsson et al. 2002). Administrativa utgifter och byråkrati är ofta nämnt som ett stort hinder för både tillväxt och lönsamhet. Detta gäller i synnerhet småföretag då dessa kostnader är oproportionerligt höga i förhållande till intäkterna, enligt Stockholm Handelskammare. I en studie från år 2004 förklarar Stockholms Handelskammare (www.chamber.se 2007-01-03) att många småföretag avstår från att expandera då vinsten "äts upp" av administrativa kostnader.

1.1.2 E-handelns utveckling

Från mitten av 1990-talet till början av 2000-talet upplevde världen det som senare kom att kallas för IT-bubblan. Statistik från IT-branschen visar att det under IT-bubblans mest intensiva år, startades fler företag i Sverige inom samma bransch än vad det hade gjorts totalt sett under de tidigare tio åren (www.itbranschen.idg.se 2005-09-15). Av alla dessa företag var det dock få som överlevde. Murtaza et al. (2004) uppskattar att av de runt 1500 e-marknadsplatserna, som introducerades i slutet av 1990-talet, är det endast 200-300 som var aktiva år 2004.

Trots skepticism efter IT-bubblan upplever idag IT-branschen återigen en uppgång och e-handel har överstigit alla förväntningar (www.svd.se 2006-11-16). E-handel är, enligt PTSs rapport (2001, s.3), ett begrepp som sammanfattar "olika typer av affärsrelationer via elektronisk kommunikation". E-handel på en konsumentmarknad kan ske genom det producerande företagets hemsida eller via olika portaler och mellanhänder (PTS 2001). Internet är en grundläggande förutsättning för e-handel och i takt med att användningen av Internet ökar, ökar även marknaden för e-handel. I efterdyningarna av IT-bubblan ökade användandet av Internet vilket i sin tur resulterade i ett ökat intresse bland både företag och privatkonsumenter att handla via Internet (PTS 2001). Försäljning till konsumenter via Internet i Sverige ökar enligt den senaste statistiken och i Handelsbarometerens analyser förutspås e-handelns framgång vara en fortgående trend (Svensk Handel 2006). Analysföretaget Forrester beräknar att e-handel inom Europa kommer att omsätta 263 miljarder euro år 2011 (www.itbranschen.idg.se 2005-09-15). Med hänvisning till att försäljningen till konsumenter via Internet ökar, kan Internet ses

som en marknadskanal med stor potential vilket vidare gör det intressant att studera ytterligare.

Trots att statistik (som tidigare nämnts) pekar på en ökad försäljning via Internet kan man idag ana att det fortfarande existerar en hel del skepticism till e-handel på grund av olika faktorer. Många konsumenter upplever en osäkerhet kring köp online. En undersökning som presenterades i Computer Sweden (www.idg.se 2006-11-27) visar att två tredjedelar av den undersökta populationen konsumenter någon gång hade valt att avbryta sitt köp på grund av rädsla på bristande säkerhet, detta trots att köpet nästan var genomfört. Samma undersökning visar att andelen i Sverige, som valt att avbryta ett köp, är 65 procent och alltså högre än i resten av Europa. En bakomliggande orsak kan vara att företag har otillräckliga kunskaper om de hinder som finns vid försäljning via Internet (PTS 2001). Murtaza et al. (2004) väljer dock att koppla e-handelns långsamma och komplexa integration till det allmänna motstånd som råder. Författarna poängterar dock att denna skepticism ska ses som kortvarig och att e-handelns många positiva sidor snart kommer att ta överhand. De positiva effekter som Murtaza et al. (2004) tar upp är att man med hjälp av Internet kan täcka en större del av marknaden, att försäljnings- och marknadsföringskostnader minskar samt att behov av lager minskar. PTS (2001) tillägger att Internet ger en ökad möjlighet att marknadsföra sig och att lättare kommunicera med kunder och leverantörer. Försäljning via Internet till konsumenter ger enligt Alzola och Robaina (2006) företag tillgång till en större marknad med låga operativa kostnader samt ökad kundservice. Dessa positiva faktorer förväntas skapa framgång för e-handel både på en lokal och på en global nivå (PTS 2001).

1.1.3 Småföretag och e-handel

I och med att konkurrensen ökar för småföretag skapas ett tryck på dessa att öka utnyttjandet av tekniska lösningar för att t ex förbättra servicen, kundanpassa produkter och tjänster, öka kvaliteten, generera nya intäktsströmmar och/eller införa nya affärsmodeller (PTS 2001). Quinn (2006) belyser problemet att många företag som befinner sig i en pressad situation väljer att vända sig till tekniken i tron om att Internet kan vara en lösning på alla deras problem. Företagarna (www.foretagarna.se) menar också att småföretagares inställning till Internet som ett sätt att öka försäljningen blir mer och mer positiv.

Småföretagens användning av Internet i sin verksamhet ökar stadigt. Siffror från en undersökning gjord av Företagarna och Föreningssparbanken år 2004 visade att 89 procent av företag med upp till 49 anställda använde Internet i verksamheten, till skillnad från 71 procent år 2000 (www.foretagarna.se 2007-01-03). Trots denna positiva utveckling av Internetanvändning tycks e-handelsföretagen fortsatt vara få bland småföretagen. Det var år 2004 endast fyra procent av småföretagen, som sålde till en konsumentmarknad,

som fann att e-handeln var den viktigaste verksamheten inom Internetanvändningen (www.foretagarna.se 2007-01-03). År 2000 presenterade Feindt et al. en studie som visar att 42 procent av europeiska småföretag hade tillgång till Internet men att det endast var sju procent av dessa företag som använde sig av Internet för att distribuera och sälja varor.

1.2 Problemdiskussion

Med ovanstående diskussion om den låga representationen av småföretag bland e-handelsföretag i åtanke, kan man anta att vissa svårigheter att etablera försäljning via Internet föreligger för dessa företag. En undersökning från år 1999 (Jeffcoate et al. 2002) visar att just många småföretag har svårt att sälja via Internet. Det kan finnas flera orsaker till problemet, men de mest centrala problemen enligt den nutida forskningen är olika brister i kompetens, förmåga, ledning, tid, kapital, marknadsföring, informations- och kontrollsystem och teknologi samt en frustration över att företaget blir beroende av externa parter då man inte själv vet hur teknologin kan vara till hjälp (Jeffcoate et al. 2002; Bianchia & Bivonab 2002). De små aktörer som ändå fått en ökad kundbas upplever det svårt att få kunderna att köpa när de väl är på företagets hemsida (Bianchia & Bivonab 2002). Jeffcoate et al. (2002) har även uppmärksammat att småföretag har blivit mer utsatta för konkurrens då de större aktörerna kan, med hjälp av teknologin, konkurrera kostnadseffektivt även på nisch-marknader, något som tidigare ansågs lättare för mindre företag. Enligt Philips Groups undersökning från år 2000 beror småföretagens svårigheter på att många inte är redo att hantera e-handel (Nua Internet Surveys 2000).

Det skulle kunna antas att småföretag undviker Internet som marknadskanal, på grund av den komplexa problematik och de hinder som de möter, men en undersökning från år 2002 (Bianchia & Bivonab) visar att hela 70 procent av småföretag använder sig av Internet för att stödja existerande nationella aktiviteter där försäljning oftast sker genom traditionella kanaler. Enligt samma undersökning blir e-handel ofta ett sätt för småföretag att ta sig an en allt mer globaliserad marknad.

Det finns även studier som visar positiva resultat för småföretag att sälja via Internet. Enligt Actinics senaste undersökning gick 60 procent av de småföretag som hade e-handel med vinst och av dem gick 71 procent med vinst redan de första sex månaderna (Corbitt 2002). Corbitt (2002) menar att det finns enkla förklaringar till framgången; de har helt enkelt produkter som efterfrågas på marknaden och de lägger inte så mycket pengar på att lansera dessa på Internet.

Utifrån ovanstående diskussion kan det verka ytterst fördelaktigt för småföretag att sälja via Internet, dels på grund av deras höga användningsgrad av Internet i förväg och dels eftersom inträdesbarriärerna är till synes låga. Det återstår dock många hinder som för småföretagen kan vara mer eller mindre avgörande vid valet att lansera e-handel.

Många forskare undersöker idag hur små- och medelstora företag bör gå tillväga för att lyckas med e-handel. Få av dessa undersökningar tar dock upp vilka förutsättningar det finns för de minsta av småföretagen att lyckas med e-handel. I kombination med detta utgör dessa företag en avgörande del av svenska företag och skiljer sig avsevärt från större företag på grund av deras ovilja att växa. Det mesta av den gjorda forskningen om e-handel förutsätter att det föreligger ett intresse av vinstmaximering hos företagen, något som oftast inte förekommer hos mindre företag (Jeffcoate et al. 2002). Det är just därför det blir intressant att titta på de minsta av småföretagen och problematiken att vara framgångsrik med e-handel. Studien kommer därför att utgå ifrån följande frågeställningar: Vilka problem är specifika för småföretag? På vilket sätt skiljer sig småföretags problem från större företag? Vilka olika syften ligger bakom småföretags beslut att lansera via Internet? Vilka är framgångsfaktorerna för småföretag att lyckas med e-handel? Kan man genom att identifiera och analysera dessa faktorer få en ökad kunskap om de hinder och möjligheter som småföretag har att skapa värde med e-handel?

Av de olika former av e-handel som finns kommer denna uppsats att fokusera på försäljning till konsumenter, så kallad business-to-consumer eller B2C.

1.3 Syfte

Studiens syfte är:

att öka kunskapen om de hinder och möjligheter som finns för småföretag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet.

1.4 Studiens disposition

Studiens disposition ser ut som följer nedan:

- Kapitel 1** behandlar studiens bakgrund och syfte. Belyser den omvärld småföretag agerar i, och de förutsättningar de har, vilket utmynnar i studiens frågeställningar.
- Kapitel 2** beskriver studiens metodologiska angreppssätt, dess genomförande samt hur det empiriska materialet skall analyseras
- Kapitel 3** behandlar studiens teoretiska referensram
- Kapitel 4** behandlar studiens empiri baserat på intervjumaterial från de tre fallföretagen; Chokladbiten, Lollopard och Mossagården.
- Kapitel 5** behandlar studiens analys av det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen och analysmodellen
- Kapitel 6** behandlar studiens resultat. Beskriver de rekommendationer som kan ges på grundval av studien.

METOD

Metodkapitlet inleds med en presentation av studiens metodologiska angreppssätt. Vidare beskrivs det ingående hur studien har gått från problemformulering till val av teori och fallföretag till en modell för analys. Valda teorier kommer att presenteras samt en modell för hur det teoretiska ramverket har konstruerats. Studiens genomförande beskrivs och argumenteras utifrån studiens undersökningssyfte. Formerna för föreliggande studies intervjuer presenteras och en plan för hur de skall analyseras beskrivs. Kapitlet avslutas med en utredning av studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet.

2.1 Metodologiskt angreppssätt

Uppsatsen ämnar belysa problematiken kring småföretag och försäljning via Internet. Dess syfte är att öka kunskapen om de hinder och möjligheter som finns för småföretag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet. För att kunna uppnå syftet valdes en fallstudie av tre olika småföretag som agerar inom olika branscher. Fallföretagen har alla en traditionell butiksförsäljning i grunden och två av tre företag säljer idag via Internet. Det tredje fallföretaget står inför en snar lansering av en webbutik på sin hemsida. Studien är relativt smal, då den är inriktad på småföretag som säljer till en konsumentmarknad, men studien har ett värde för denna typ av företag som överväger eller står inför en lansering av försäljning via Internet.

Fallföretagens erfarenheter och uppfattningar utgör tillsammans med den teoretiska referensramen, som presenteras längre fram i kapitlet, delar som slutligen bildar en helhet. Att skapa en helhetsbild av en företeelse är något som brukar innefattas i kvalitativ forskning (Langemar 2005). Studien använder sig av det kvalitativa perspektivet då avsikten är att tolka och förstå hur småföretag framgångsrikt kan använda sig av Internet

som försäljningskanal. Genom att utföra djupintervjuer går det att få fram bredare och mer djupgående information, än om man hade utfört exempelvis enkätundersökningar eller ett flertal strukturerade intervjuer. Då uppsatsen syftar till att förstå de faktorer som gör ett företag framgångsrikt, snarare än att förklara dem, har vi valt att använda oss av kvalitativ metod med djupintervjuer av fallföretagen (Langemar 2005). För att kunna förstå och öka kunskapen om en företagselse krävs det att vi först förklarar den. Dispositionen i uppsatsen syftar till att öka kunskapen om hinder och möjligheter med e-handel för småföretag, varefter en ökad kunskap kan nås. Vi ser den ökade kunskapen som att gå ett steg djupare i studien.

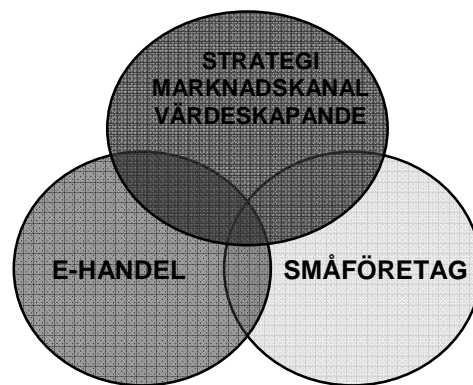
I denna studie har vi valt att titta på fall från verkligheten och försökt applicera lämplig teori på empirin. Vårt arbete har växlat mellan att vara teoristyrkt till att vara empiristyrkt, men huvudfokus har varit att testa teorier på fallföretagen. Denna metod kallas av Langemar (2005) för deduktiv då den tar sitt ursprung i teorin snarare än i empirin. Enligt Bryman och Bell (2005) är det dock bättre att uppfatta deduktiva och induktiva strategier som tendenser och inte som entydiga distinktioner. I den deduktiva forskningen rör det sig oftast om att formulera hypoteser utifrån teorin som sedan testas i empirin. Utifrån vald teori genomfördes intervjuer med personer från fallföretagen. Utifrån den information som framkom vid intervjuerna har vi fått fram ett resultat. Med hjälp av resultatet har vi till sist kompletterat teorin i de fall som varit lämpliga.

2.2 Val av teorier

De problemformuleringar som ämnas besvaras i denna studie är; *Vilka problem är specifika för småföretag? På vilket sätt skiljer sig småföretags problem från större företag? Vilka olika syften ligger bakom småföretags beslut att lansera via Internet? Vilka är framgångsfaktorerna för småföretag att lyckas med e-handel? Kan man genom att identifiera och analysera dessa faktorer få en ökad kunskap om de hinder och möjligheter som småföretag har att skapa värde med e-handel?*

Med studiens problemformuleringar som utgångspunkt har en teoretisk referensram arbetats fram, som ligger till grund för den analysmodell utifrån vilken resultatet konkretiseras. För att nå fram till denna teoretiska referensram krävdes en genomgång av data i form av vetenskapliga artiklar och böcker inom ämnet. Sökandet har skett via Lunds universitets elektroniska databaser, Elin och Lovisa, samt via Google och Google Scholar. I sökandet framkom det att det finns en begränsad mängd teorier vad det gäller småföretag och de hinder och möjligheter som kan uppstå med Internet för just denna typ av företag. Det uppmärksammades att de få teorier som finns snarare utgår ifrån

SME's (små och medelstora företag). Mycket av den teori som fanns gav dessutom lite bakgrundsinformation om företagen och deras bakomliggande strategier och syften med e-handel, något som är i fokus i denna studie. I ett led att skapa ett teoretiskt ramverk för uppsatsen som stödjer vårt syfte fann vi det därför lämpligast att konstruera det teoretiska ramverket av kringliggande teorier. Initialt finns ett fokus på grundteorier inom strategi och marknadskanaler samt hur man som företag skapar värde. Dessa teorier kompletterades sedan med teorier kring e-handel och småföretag. Nedanstående modell är en illustration över författarnas tankegång i valet av den teoretiska referensramen. Uppsatsens kärna, det vill säga hinder och möjligheter för småföretag att skapa värde med e-handel, återfinns där de tre ringarna överlappar varandra.



Figur 2.1 Tankemodell för val av teorier

2.2.1 Teoretisk referensram

För att få en helhetsbild av e-handel, och mer specifikt e-handel för småföretag, har många artiklar och böcker inom flera olika ämnesområden lästs. Det är dock svårt att omfatta all denna litteratur i vår studie och vi blir därför tvungna att prioritera och välja ut de som tillsammans skapar en tillräckligt mångfasetterad bild och som samtidigt, på ett kort och koncist sätt, skapar en ändamålsenlig referensram.

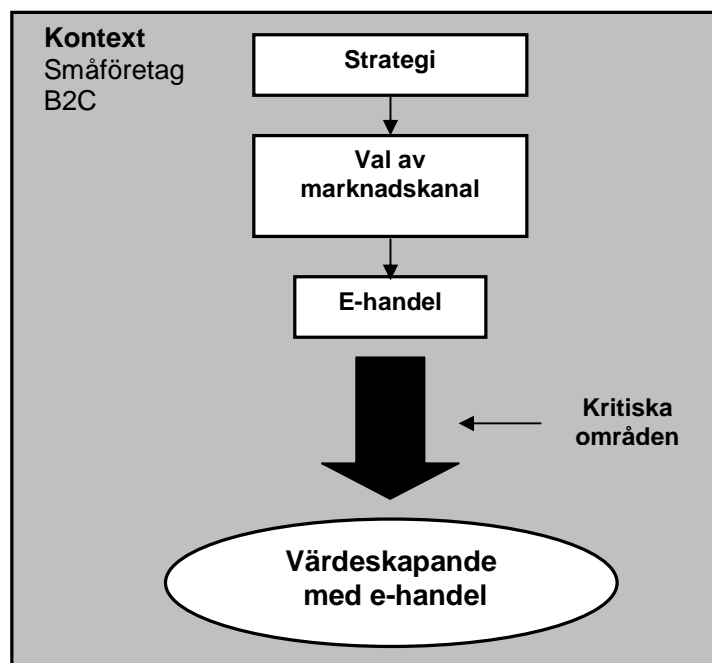
Den teoretiska referensramen är disponerad utifrån ett försök att besvara vårt syfte, *att öka kunskapen om de hinder och möjligheter det finns för småföretag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet*. För att få en bakgrund till dessa företags situation krävs det förståelse för vad det är som driver ett företag. Att gå tillbaka till grundteorier inom strategi, och se specifikt på vilka företags drivkrafter är och vad som gör dem framgångsrika, kommer vara ett steg i ledet att besvara studiens syfte. Den teoretiska referensramen kommer alltså anta ett strategiperspektiv. Många av dessa teorier handlar om att skapa värde utifrån en given konkurrenssituation. Teorikapitlet kommer därför att börja med en presentation av värdeskapande och vad det innebär och vidare de kritiska

framgångsfaktorer som kan ligga till grund för värdeskapande. Allt för att läsaren lättare skall kunna följa studiens teoretiska referensram.

Figur 2.2 illustrerar studiens teoretiska referensram och är skapad för att tydliggöra teoretikarens upplägg och hur teorierna dels länkar samman och dels hur de valda teorierna stödjer målet att svara på studiens syfte. Det skall förtydligas att verkligheten inte följer samma tydliga mönster som figuren, det vill säga att teorierna inte är indelade i åtskilda boxar utan i de studerade artiklarna och litteraturen flyter de olika delarna ofta samman.

Den teoretiska referensramen inleds med allmän strategiteori för att sedan smalna av till generiska strategier och strategier som är specifika för småföretag. Strategiteorier syftar till att skapa förståelse för hur företag fungerar och hur de kan bli framgångsrika. En viktig del i strategiteori är valet av och implementering av en ny marknadskanal. Den marknadskanal som studien fokuserar på är Internet, det vill säga e-handel. Denna kanal är unik på många sätt och kräver stor kunskap för att framgångsrikt implementeras. Vidare föreligger det olika hinder och möjligheter kopplade till valet av Internet som marknadskanal och dessa utmynnar sedan i hur företag kan skapa värde med e-handel.

Med hjälp av den teoretiska referensramen har teorin, empirin och analysen disponerats för att underlätta för läsaren.



Figur 2.2 Studiens teoretiska referensram

2.3 Fallstudie

För att tydligare åskådliggöra hur småföretag framgångsrikt kan sälja sina produkter via Internet utgår studien ifrån tre fallföretag som presenteras mer ingående i empirikapitlet. En fallstudie är i linje med den valda kvalitativa metoden då de möjliggör en ingående studie av specifika fall. En fallstudie brukar traditionellt sett definieras som en undersökning där analysenheterna registreras inom en och samma kontext. Oftast innehåller en studie dock en fråga om åtminstone två analysenheter vilket gör att det inte är en renodlad fallstudie utan snarare en jämförande fallstudie. Enligt Esaiasson et al. (2003) brukar även dessa jämförande fallstudier enbart kallas för fallstudie.

Denna studie ämnar inte gå in på djupet om e-handel, utan snarare att få en mer övergripande bild av småföretags situation och deras val att sälja via Internet, varför vi valt att titta på mer än ett fall. Syftet är dock fortfarande att förstå bakgrunden till beslutet att lansera via Internet och vilka faktorer som är viktiga för framgång. Att studera tre fallföretag från olika branscher är därför lämpligt då de ger en övergripande bild samtidigt som man får chansen att gå in på djupet i valda delar. Att välja tre istället för ett eller två fall ökar dessutom generaliserbarheten.

Presentationen av fallföretagen har disponerats i ett försök att likna upplägget i teori- och analyskapitel i den mån det är möjligt. I första hand görs en bakgrundsbeskrivning av företaget, vad de säljer, vem de säljer till och på vilken marknad de agerar. För de fall som har en hemsida beskrivs även denna utifrån särskilda parametrar som presenteras i teorin. Därefter inleds en del som handlar uteslutande om Internet och deras inställning till e-handel. Vilka hinder har de upplevt? Vilka möjligheter ser de med Internet som marknadskanal? Vilka syften låg bakom beslutet att lansera via Internet? Och så vidare. Upplägget av empirin är av enklare form än den i teori och analys av den enkla anledningen att den knyter an till genomförda intervjuer, som av naturliga skäl inte ligger på samma abstraktionsnivå som teorin.

2.3.1 Val av fallföretag

De kriterier för urval som sattes upp var att fallföretagen skulle vara väldigt små, det vill säga färre än tio anställda, ha en traditionell butik som försäljningskanal och att de skulle sälja till en konsumentmarknad. De skulle dessutom bedriva eller ha för avsikt att inom en snar framtid lansera försäljning via Internet. För att öka generaliserbarheten valdes fallföretag från tre olika branscher ut. För att kunna gå på djupet med personliga intervjuer var det även önskvärt att företagen hade sitt fysiska säte i närområdet.

Det första företag som kontaktades var Chokladbiten, som genom en anknytning till en av författarna gav ett snabbt initialt gensvar. Chokladbiten hade dessutom nyligen uppmärksammats i en artikel i Ystads Allehanda där företaget beskrev sina planer på att lansera försäljning via Internet. Företaget Lollopard fanns även det med i ett kort avsnitt i en tidning (SJ's tidning Kupé november 2006). Mossagården uppmärksammades tack vare ett tips från vår handledare Paul Jönsson. Initialt kontaktades ytterligare ett företag som även det observerats i en artikel i dagstidningen Metro, men då företaget aldrig återkom med svar på förfrågan att medverka utelämnades det ur fallstudien. Alla företagen kontaktades initialt via e-mail för att kontrollera deras intresse av att medverka i studien. Därefter bokades tider för intervju med en person från varje företag.

2.4 Studiens intervjuer

2.4.1 Intervjuform

Valet av intervjuform baseras på den grad av struktur som önskas samt vilken typ av information som intervjuarna önskar att utvinna från intervjun. Då studiens syfte är att få en ökad kunskap om vilka uppfattningar, förväntningar och bakomliggande faktorer som de studerade företagen (och därmed de intervjuade individerna) har om de faktorer som berör försäljning via Internet, valdes den riktat öppna intervjuformen (Lantz 1993). Föreliggande studie behandlar kvalitativa aspekter och individers upplevelse av dessa kvalitativa aspekter, vilket gör att den riktat öppna intervjuformen bäst lämpar sig för att ta fram den information som kan leda till att studiens syfte besvaras på ett korrekt sätt. Ett alternativ till riktat öppna intervjuer är kvantitativa enkäter, men då dessa inte ger samma djup valdes metoden bort. Man kan även tänka sig djupstudier i form av observationer ute på företagen, men den information som behövdes för att besvara studiens syfte framkom bättre i de svar som respondenterna gav, snarare än i sättet på vilket de svarade. Istället utfördes analyser av fallföretagens hemsidor som ett komplement till intervjuerna. En nackdel med djupintervjuer är att respondenternas svar kan påverkas av intervjusituationen. För att undvika detta genomfördes kompletterande telefonsamtal med respondenterna efter djupintervjuerna för att säkerställa att deras svar var korrekta.

2.4.2 Intervjuguide

Som ett stöd för intervjuerna skapades en intervjuguide (se Appendix 2). Den har utformats efter målet att genom flera delfrågor av beskrivande art som behandlar erfarenhet, uppfattning och personliga åsikter, i slutändan svara på studiens syfte. Frågorna är uppdelade i två frågeområden för att de skall ge ett lättolkat empiriskt material som till-

låter författarna att jämföra det teoretiska ramverket med empirin. Vidare skall den analys som genomförs vid jämförandet, av det teoretiska ramverket med empirin, på ett meningsfullt vis leda fram till att studiens syfte uppfylls.

I syfte att fokusera på de frågor som var av störst vikt under intervjuerna, mailades det ut en kort lista med grundläggande frågor om företagen innan intervjuerna genomfördes (se Appendix 1).

2.4.3 Intervjuernas genomförande

Under studien genomfördes tre intervjuer med delägare från de tre fallföretagen; Ylva och Barbro Maurer från Chokladbiten, Ebba-Maria Olson från Mossagården och Valentina Hagman från Lollopard. Alla intervjuer genomfördes med personer som är beslutstagare inom respektive företag och därför insatta i den problematik studien syftar till att besvara. Intervjuerna genomfördes på plats hos företagen och en inspelning gjordes av varje intervju för att underlätta vid den gjorda sammanfattning som återfinns i empirikapitlet. Alla intervjuerna genomfördes av båda författarna för att säkerställa intervjuernas jämförbarhet. Då fallföretagen är småföretagare och därmed ofta har brist med tid, sattes tidsbegränsning till 60 minuter för varje intervju.

För att undersöka om alla företag hade möjlighet och vilja att delta i en intervju förelåg en mailkorrespondens några dagar innan intervjutillfället. Den tid som de olika företagen satt av skilde sig dock, så till lika det intresse de hade för studiens ämne och genomförande. Lollopard intervjuades först av alla och var det företag som verkade minst angelägna om att intervjun skulle bli bra. De intervjuades efter öppningsdags, på disken mitt i butiken, vilket gjorde intervjusituationen stressande för både respondenten och författarna. Chokladbiten intervjuades innan öppningsdags på plats i butiken, vilket gav en känsla för deras verksamhet och situation. Att vara där innan öppning gjorde dessutom att respondenterna inte kände sig stressade av inkommande kunder och kunde svara i lugn och ro. Mossagården är belägen på en bondgård som består av ladugårdar, en gårdsbutik samt bostadshus. Respondenterna bjöd in i ett av bostadshusen där intervjun kunde fortgå ostört, vilket gav till synes uttömmande och genomtänkta svar. Värt att tillägga är att samtliga fallföretag gjort en uppoffring av tid då intervjuerna genomfördes i början på december då många konsumentföretag är mitt uppe i julhandeln.

Vid intervjuerna med Chokladbiten och Mossagården lämnades en lista av Jeffcoate et al.s (2002) elva framgångsfaktorer ut (se Appendix 3). Lollopard fick samma lista skickad till sin e-mail. På listan fick respondenterna rangordna framgångsfaktorerna (där nummer ett ansågs vara den viktigaste faktorn och nummer elva den minst viktiga faktorn för deras företag). Då vissa av faktorerna kunde upplevas som svårtolkade av re-

spondenterna satt vi i Chokladbitens och Mossagårdens fall med och förklarade eventuella oklarheter. För att ge ytterligare validitet till undersökningen genomfördes kortare uppföljningsintervjuer per telefon med Chokladbiten och Mossagården. Deras svar utvecklades, vilket bidrog till en fylligare empiri. Lollopard valde att tacka nej till att medverka i denna intervju, vilket är en orsak till att det material som återfinns om Lollopard i empirin kan upplevas som mindre omfattande. Trots detta har Lollopard innefattats i studien då det fanns punkter som skilde dem från övriga två fallföretag och som gjorde dem intressanta ur jämförelsehänsyn.

2.5 Studiens tillförlitlighet

Kinnear & Taylor (1996) definierar validitet som den utsträckning i vilken en mätprocess är fri från både systematiska och slumpmässiga fel. Studien har ett kvalitativt forskningsperspektiv och systematiska fel skulle därför kunna härröra från mätinstrumenten, det vill säga författarna själva. Författarna är medvetna om detta och har sökt att undvika alla resonemang som kan leda till en snedvinkling av tolkningen. Det är viktigt att detta erinras när studien läses.

Reliabilitet är enligt Kinnear & Taylor (1996) den utsträckning i vilken en mätprocess är fri från slumpmässiga fel. De förutsättningar som har gällt för studien har endast tillåtit en begränsad mängd intervjuer av fallföretagen. För att öka studiens tillförlitlighet har författarna gemensamt genomfört alla intervjuerna på samma sätt. Intervjuerna genomfördes på plats hos alla fallföretagen och en av författarna hade huvudansvaret för frågeställningen samtidigt som den andra antecknade. Alla intervjuer spelades in och författarna kunde därför återkomma till det inspelade materialet när intervjumaterialet skulle sammanfattas. Det finns en anledning att ifrågasätta huruvida den empiri som tagits fram kan sägas vara fri från slumpmässiga fel då undersökningen ej har varit omfattande. Även om författarna inte har kunnat fastställa att slumpmässiga avvikelser förekommer, finns det anledningen att erinra detta när en studie med endast tre fallföretag läses.

Studiens tillförlitlighet bör även beaktas utifrån det faktum att få personer intervjuades på varje fallföretag. Detta är först och främst ett resultat av att fallföretagen är väldigt små och det då inte erbjuds några alternativa respondenter. Man bör dock ändå ägna problemet viss eftertanke då studiens resultat kan påverkas av detta. Bryman (2003) belyser även frågan om urval och ställer metoden i kvalitativ forskning i relation till kvantitativ. I en kvantitativ uppsats är det viktigt att få ett representativt urval som är till-

räckligt stort för att dra statistiska slutsatser. I en kvalitativ uppsats är det viktigare att rätt respondenter väljs ut som kan tillföra unik kompetens, istället för att urvalet är stort.

Ett sätt att öka tillförlitligheten hade varit att intervjua aktörer som på ett eller annat sätt varit involverad i processen att skapa e-handel, exempelvis leverantörer, distributörer eller de som skapat webbutiken. Det gjordes några otursamma försök att ta kontakt med denna typ av aktörer. Det skall dock uppmärksammas att endast ett av tre fallföretag använde sig av extern IT-kompetens.

Ytterligare en parameter som bör beaktas vad det gäller studiens tillförlitlighet är företagens brist på tid. Vid de första kontakterna med alla företagen fick författarna intrycket av att de var mycket upptagna och att det egentligen fanns lite tid över till intervjuer. I efterhand upplevde dock författarna att tiden inte var en problematisk faktor när intervjuerna väl genomfördes utan hela intervjuguiden täcktes in under intervjun. I ett försök att öka tillförlitligheten på denna punkt genomfördes dessutom en kompletterande telefonintervju med Chokladbiten och Mossagården i slutet av studien.

När man väljer ut sekundärmaterial är det viktigt att förhålla sig kritisk till källorna, för att i mesta möjliga mån öka tillförlitligheten. Det är viktigt att materialet är empiriskt förankrat, det vill säga att information som är av central betydelse inte uteslutits eller att information som har mycket svagt stöd lagts till (Langemar 2005). Den information som letats fram i den här uppsatsen kommer framförallt ifrån vetenskapliga artiklar. Den del som bygger på information från fallföretagens hemsidor är begränsad och påverkar inte studiens resultat nämnvärt. Trots detta har källorna i samtliga fall granskats av författarna för att ge en så objektiv bild av företagen och det teoretiska materialet som möjligt.

TEORI

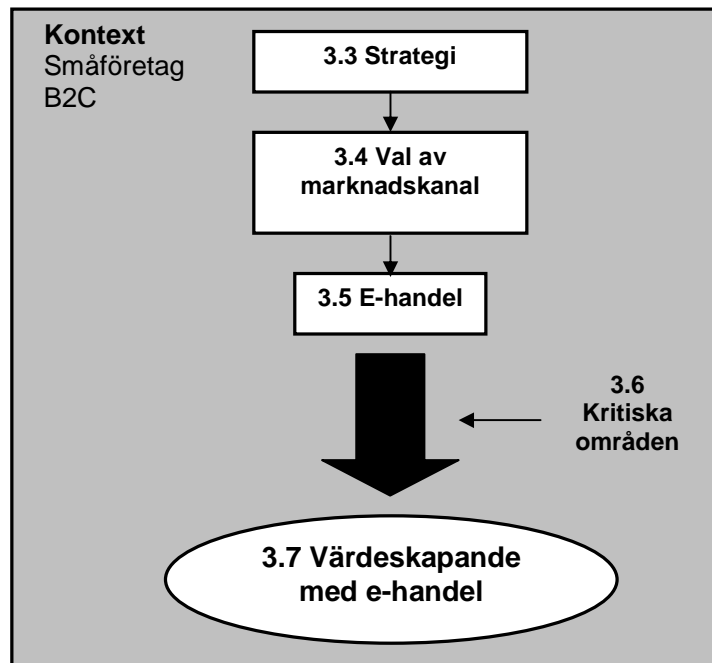
Kapitlet inleds med generella teorier kring hur ett företag kan skapa värde genom att definiera en unik strategi. En avgörande del i strategin är valet av marknadskanaler, som tas upp i efterföljande avsnitt och mynnar ut i specifika teorier kopplade till valet av Internet som marknadskanal. Olika framgångsfaktorer presenteras utifrån kritiska områden där varje område kan innebära hinder eller möjligheter för företag att skapa värde.

3.1 Val och disposition av teori

För att få en bakgrund till småföretags situation krävs det förståelse för vad det är som driver ett företag. Genom att först och främst gå tillbaka till grundteorier inom strategi, och se specifikt på vilka företags drivkrafter är och vad som gör dem framgångsrika, kan man besvara studiens syfte. Den teoretiska referensramen antar ett strategiperspektiv. Många av dessa teorier handlar om att skapa värde utifrån en given konkurrenssituation. Kapitlet kommer därför att börja med en presentation av värdeskapande och vad det innebär och vidare de kritiska framgångsfaktorer som kan ligga till grund för värdeskapande. Allt för att läsaren lättare skall kunna följa studiens teoretiska referensram.

Figur 3.1 illustrerar studiens teoretiska referensram och är skapad för att underlätta för läsaren och tydliggöra hur teorierna dels länkar samman och dels hur de valda teorierna stödjer målet att svara på studiens syfte. Teorikapitlet inleds med en bakgrund för att introducera läsaren till studiens strategiperspektiv. Vidare presenteras den teoretiska referensramen vilken inleds med en presentation av allmän strategiteori för att sedan smalna av till generiska strategier och strategier som är specifika för småföretag. En viktig del i strategiteori är valet av och implementering av en ny marknadskanal, som tas upp i efterföljande avsnitt. Den marknadskanal som studien fokuserar på är Internet, det

vill säga e-handel. Denna kanal är unik på många sätt och kräver stor kunskap för att framgångsrikt implementeras. Vidare föreligger det olika hinder och möjligheter kopplade till valet av Internet som marknadskanal och dessa utmynnar sedan i hur företag kan skapa värde med e-handel.



Figur 3.1 Studiens teoretiska referensram

Under hela teorikapitlet kommer det att refereras till situationen för småföretag, som utgör studiens undersökningsobjekt. Teorierna har även ett konsumentmarknads-perspektiv.

3.2 Bakgrund

Allteftersom omvärlden förändras i en allt högre takt ändras även kunders preferenser allt oftare. Detta tvingar företagen att öka sitt fokus på interna faktorer för att bli bättre på att skapa värde för sina kunder. Enligt Grant (2005) krävs det strategier som fokuserar på resurser och förmågor inom företaget för att skapa långsiktig tillväxt, en teori som kallas för det resursbaserade synsättet. Genom att fokusera på rätt resurser kan man skapa fördelar framför andra företag i konkurrerande position på marknaden, något som Porter (2001) benämner konkurrensfördelar. När man identifierat dessa resurser gäller det att använda dem för att optimera värdekedjan och därigenom tillföra ett högre

värde till kunderna. Detta värde definierar Porter (1985) som den mängd kunden är redo att betala för det som företaget erbjuder dem.

Det är viktigt att skilja mellan att fånga värde och att skapa värde. Att fånga värde handlar om att ta kontroll över relationer uppåt och nedåt i värdekedjan. Ju mer makt man har i relationen, desto mer värde kan man förhandla till sig. Bowman och Ambrosini (2000) definierar värdeskapande som att det handlar om att antingen öka värdet med samma mängd resurser eller att minska mängden resurser samtidigt som man skapar samma mängd värde. Det resursbaserade synsättet fokuserar på att, med hjälp av företagets resurser, skapa värde. Ett sätt att analysera företagets förmåga att skapa värde är att använda Porters analysmodell för värdekedjan. Genom att optimera varje steg i värdekedjan ökar företagets chanser att skapa värde (Porter 1985).

Ett sätt att skapa värde är, enligt Grunert och Ellegaard (1992), att identifiera kritiska framgångsfaktorer. De definierar dessa faktorer som förmågor eller resurser som företag kan investera i för att urskilja sig från konkurrenter. Jeffcoate et al. (2002) menar att man måste uttala verksamhetsmål för att implementera konkurrenskraftiga strategier och att dessa mål bör stödjas av kritiska framgångsfaktorer. Rockhart (1979) definierar kritiska framgångsfaktorer som den begränsade mängd områden där tillfredsställande resultat kan tillförsäkra konkurrenskraftig prestation för individen, området eller organisationen. Han fortsätter med att kritiska framgångsfaktorer är de få nyckelområden där saker och ting måste gå rätt till för att verksamheten ska blomstra och för att ledningens mål ska uppnås.

3.3 Strategi

En förutsättning för värdeskapande är en unik och välutvecklad strategi. För att möjliggöra skapandet av strategier som är effektiva behövs, enligt Ali et al. (2005), konsistenta ramverk som är anpassningsbara för att kunna adapteras till företagets behov. Vidare måste organisationen struktureras för att uppnå uppsatta mål vilket handlar om att organisera företaget på ett sätt så att man utnyttjar resurserna på bästa sätt. Ali et al. (2005) menar att genom skapandet av en flexibel strategi, som ständigt uppdateras, kan man övervinna dessa svårigheter. Horsti et al. (2005) sammanfattar den gemensamma nämnaren för den beskrivning av strategi som idag finns i forskningen som ett fokus på värdeskapande genom aktiviteter och strukturer.

Porter (2001) förespråkar en stege för att skapa värde med vilken man kan etablera och behålla en unik strategisk position på marknaden.

1. Ha som mål att skapa överlägsen långsiktig ROI³.
2. Strategin ska leverera unika värden och fördelar som konkurrenter inte erbjuder.
3. Strategin måste reflekteras i värdekedjans alla led genom unika aktiviteter.
4. Företagen måste göra trade-offs för att bli unika och svårimiterbara.
5. Strategin definierar hur alla element i företaget är sammankopplade. Ju mer sammankopplat, desto svårare att imitera.
6. Strategin kräver kontinuitet i den riktning företaget väljer att ta.

Utifrån dessa faktorer kan man formulera en strategi. För att bistå en given strategi kan en affärsmodell underlätta då varje unikt företag har en unik strategi bör det inte finnas två affärsmodeller som är varandras like (Owens 2006).

Weill och Vitale (2001) definierar affärsmodeller som en beskrivning av roller och relationer mellan ett företags konsumenter, kunder, partners och leverantörer som identifierar huvudsakliga produkt-, information och pengaflöden samt vad deltagaren tjänar på det. Ali et al. (2005) menar att en affärsmodell utgör en operationell beskrivning av verksamheten och den kan belysa värde/kostnadstrade-offs, prioriteringar och risker som bestämmer ledningen och riktningen för företaget. Owens (2006) pekar på ett antal kritiska komponenter i affärsmodellen som alla relateras till utbytet av information; leverantörskedjan, kostnadsreduktion, relationsmarknadsföring och värdeskapande. Ali et al. (2005) påpekar att produktinnovation, relation till kunder, organisering av infrastruktur och finansiella aspekter bör finnas med.

Ali et al. (2005) fortsätter med ett resonemang om att affärsmodellen måste vara designad på ett sätt så att den inte behöver göras om då förändringar uppkommer i organisationen. Modellen måste vara flexibel, anpassningsbar och integrerad. Inte bara processen i sig utan även företagets kultur och strategi måste stämma överens med affärsmodellen för att lättare kunna anpassa sig till förändringar. Affärsmodeller spelar en värdefull roll för att förstå komplex information.

3.3.1 Generiska strategier

Genom att tillämpa någon av Porters fyra olika generiska strategier (1985) kan företag skapa konkurrensfördelar och få ett försprång framför andra konkurrenter i branschen. Viktigt att tänka på i applikationen av någon av strategierna är att inte hamna mitt emellan två strategier, *stuck in the middle*, utan att aktivt välja en av dem (Porter 1985). De fyra strategierna presenteras i nedanstående figur:

³ Return on Investment

KONKURRENSFÖRDEL

| | | Låg kostnad | Differentiering |
|------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------------|
| KONKURRENS- BREDD | Brett fokus | 1. Låg kostnad | 2. Differentiering |
| | Smalt fokus | 3A. Fokus/ låg kostnad | 3B. Fokus/ Differentiering |

Figur 3.2 Generiska strategier (Porter 1985)

När företag fokuserar på en *låg-kostnadsstrategi* försöker man sälja billigare produkter än ens konkurrenter genom att ha kostnadseffektiv produktion. Detta kan uppnås genom till exempel skalekonomi, kostnadseffektiv design, låga input-kostnader, högt kapacitetsutnyttjande och tillgång till råmaterial (Porter 1985). I en *differentieringsstrategi* erbjuder företaget en unik produkt eller tjänst som är skild från konkurrenternas på ett eller annat sätt. Erbjudandet är ofta skräddarsytt för att passa kundens behov, vilket gör att företaget kan ta ut ett högre pris än konkurrenterna. Kunderna är många gånger mer sofistikerade eller kunniga och därmed villiga att betala ett högre pris för den icke-standardiserade produkten (Porter 1985; Akan et al. 2006).

Den tredje av Porters generiska strategier är *fokus*. Med fokusstrategierna riktar företag in sig på specifika och ofta smala segment av marknaden. Dessa segment kan vara indelade efter en viss konsumentgrupp (t ex gamla eller unga), produktgrupp, marknadssegment (t ex professionella eller amatörer), geografiska områden eller en viss servicelinje (Porter 1985). Utmaningen för fokusföretag är att erbjuda produkter eller tjänster som är tillräckligt stora för att kunna växa men tillräckligt smala för att inte utkonkurreras av stora aktörer (Porter 1985). Fokusstrategin kan kombineras med differentiering eller låg kostnad. I en *fokus/differentiering* erbjuder företag en unik, differentierad produkt eller tjänst till ett begränsat marknadssegment eller nisch. Detta kan åstadkommas antingen genom att erbjuda speciella produkter och tjänster eller produkter och tjänster som erbjuds till marknadssegment med höga priser (Porter 1985). De taktiker som är sammankopplade med ett *fokus/låg kostnad*-perspektiv är förstklassig kundservice, operationell effektivitet, kvalitetskontroll och omfattande utbildning av personal som bemöter kunderna (Porter 1985).

3.3.2 Strategi och småföretag

Davis och Vladica (2006) identifierar två olika grupper av småföretag, tillväxtorienterade och livsstilsorienterade. De företag som har tillväxt som primärt syfte drivs i synnerhet av en entreprenörsanda medan de livsstilsorienterade karaktäriseras av företag med låg förmåga, oregistrerade ägarstyrda företag eller företag som etablerats i utsatta miljöer för att undgå fattigdom. Vidare urskiljer Davis och Vladica (2006) vissa egenskaper hos företag som visat hög tillväxt; hög utbildningsnivå hos ägarna, entreprenörsanda, informella nätverk med kunder och leverantörer, affärspartnerskap, produktinnovation, tillämpning av e-handelsteknologi, delegering av ledarskap, fokus på lokala marknader, unga anställda och relativt små i storlek.

Jeffcoate et al. väljer i en artikel från år 2002 att dela in småföretag i fyra olika grupper efter deras storlek och tillväxtaspirationer. *Gasellerna* var de företag som hade mellan 100 och 499 anställda och med ett klart vinstintresse. *Gasellerna* definieras även utifrån en tillväxt på minst 20 procent de senaste 5 åren. Vidare beskrivs *Baby gaseller* som företag med 5-49 anställda som har stor potential att bli gaseller. En tredje kategori, *Mice*, är de företag med mellan 5 och 99 anställda och som har lite eller inget intresse för tillväxt. Den sista gruppen, *Gophers*, är företag som är lika stora som mice men som har ett större intresse för vinst, trots att det primära syftet fortfarande är livskvalitet.

Jeffcoate et al. (2002) belyser i sin studie att många småföretag finner svårigheter i att identifiera, definiera och förstå en företagsstrategi. Utav de företag som Jeffcoate et al. (2002) väljer att undersöka, visar dock resultatet på att de flesta småföretag har en outtalad fokus- eller differentieringsstrategi. Oftast börjar småföretag med en fokus/differentieringsstrategi; ett tillsynes ofrivilligt val då det kan vara svårt för små aktörer att ta sig in på marknaden med ett bredare marknadsfokus eller omedelbart kostnadseffektiv organisation (Jeffcoate et al. 2002). Allteftersom företagen växer har de möjlighet att bredda segmenteringen mot en differentieringsstrategi eller att kostnadseffektivisera i liten skala med fokus/låg kostnadsstrategi. Jeffcoate et al. (2002) definierar generiska mål för varje strategi, som presenteras nedan.

Tabell 3.1 Generiska strategier och mål (Jeffcoate et al. 2006)

| Kategori | Generisk strategi | Generiska mål |
|---------------|-----------------------|--|
| Gopher | Fokus/differentiering | Erbjuda kvalitativa produkter och tjänster för att förbli lönsamma |
| Baby gaseller | Differentiering | Bli marknadsledande genom att erbjuda värdeskapande produkter via Internet |
| Baby gaseller | Fokus/låg kostnad | Bli marknadsledande genom att erbjuda produkter och tjänster till en bestämd marknad |

Davidsson et al. (2002) definierar en annan typ av företag; familjeföretaget. Deras studie belyser familjeföretagarnas ovilja att växa och rädsla för att förlora företagets familjelika karaktär vid tillväxt. Att företagen uppvisar en motvilja till att växa behöver inte vara synonymt med en motvilja att bli mer lönsamma. Genom att dra ned på onödiga kostnader och öka värdet för kunderna blir de små företagen lönsamma utan att växa (Davidsson et al. 2002).

3.3.3 Sammanfattning

I föreliggande avsnitt presenteras vikten av en unik och välutvecklad strategi för att ett företag skall kunna skapa värde. Porters (2001) steg för att skapa värde presenteras och Owens (2006) menar att en affärsmodell kan underlätta att bistå en given strategi då varje unikt företag har en unik strategi. Ali et al. (2005) poängterar vikten av att en affärsmodell måste vara designad så att den inte måste göras om varje gång organisationen genomgår förändringar. De fyra generiska strategierna (Porter 1985) syftar till att tydliggöra hur ett företag kan skapa konkurrensfördelar.

Davis och Vladica (2006) samt Jeffcoate et al. (2002) klargör att det finns olika typer av småföretag beroende på dess storlek och tillväxtaspirationer. Jeffcoate et al. (2002) belyser även problematiken som småföretag möter vad gäller att identifiera, definiera och förstå en företagsstrategi vilket leder till att de ofta har en outtalad fokus- eller differentieringsstrategi.

Inom strategiområdet ingår att definiera hur företaget så effektivt som möjligt skall nå ut till marknaden med sina produkter, det vill säga val och optimering av marknadskanal, vilket presenteras mer ingående i följande avsnitt.

3.4 Marknadskanaler

Marknadskanaler är, enligt Coughlan et al. (2001), den strategiska nyckeln till framgång för en producent då det är ett effektivt sätt att nå sin marknad.

"A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption"

Coughlan et al. (2001, s. 3)

Enligt ovanstående definition ligger marknadskanaler till grund för alla produkter eller tjänster som säljs på marknaden. Coughlan et al. (2001) poängterar att en marknadskanal

inte är en *händelse* utan det är en *process*. Process syftar i detta fall på att det är en evigt föränderlig process; bara för att distributionen och försäljningen är avklarad upphör inte relationen med slutkonsumenten.

Det finns två grundläggande faktorer för att optimera företags marknadskanaler enligt Coughlan et al. (2001); efterfrågan och utbud. Efterfrågefaktorn är först och främst ett sätt att förenkla kundens sökning efter ett företags varor. Sökprocessen karaktäriseras av osäkerhet för såväl slutkonsumenten som säljaren (Coughlan et al. 2001). Hos slutkonsumenten ligger osäkerheten i var och hur de skall finna de produkter eller tjänster som de söker medan det hos säljaren är en stor osäkerhet i hur de skall nå ut till sina kunder. Utbudsfaktorn vid frånvaro av fungerande marknadskanaler innebär att företaget vid varje köp måste hantera transaktioner samt att företaget måste interagera med alla potentiella kunder för att få tillstånd en försäljning. Med fungerande marknadskanaler och mellanhänder reduceras komplexiteten och interaktions- samt transaktionskostnader minskar. Coughlan et al. (2001) illustrerar detta nedan i figur 3.3.

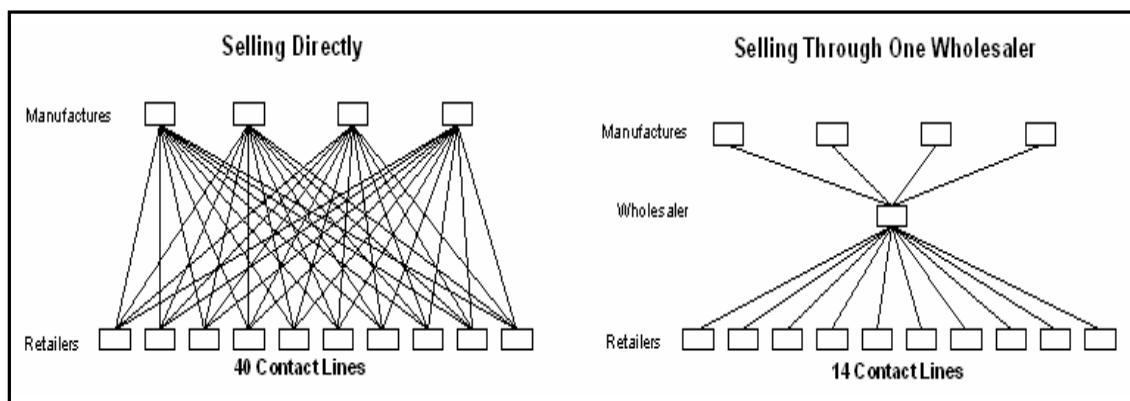


Figure 3.3 Contact Costs to Reach the Market With and Without Intermediary (Coughlan et al. 2001, s. 8)

3.4.1 Vilken funktion har en marknadskanal?

En marknadskanal samlar flera olika marknadsflöden och dessa flöden sker vid olika tidpunkter, i olika delar av marknadskanalen och av olika parter enligt Coughlan et al. (2001). Coughlan et al. (2001) har valt att illustrera åtta universella flöden mellan hypotetiska aktörer (producent, grossist, återförsäljare och konsument) i nedanstående figur 3.4. Figuren illustrerar att några av flödena såsom physical, possession och promotion rör sig endast i en riktning genom marknadskanalen liksom ordering och payment endast rör sig i motsatt riktning. Andra flöden (negotiation, financing och risking) kan röra sig i båda riktningarna då de flödena parvis engagerar parterna av marknadskanalen.

samt att förfina hur den nya marknadskanalen skall nå ut till marknaden. Vid implementering av den nya marknadskanalen är det av yttersta vikt att alla parter, som skall vara en del av marknadskanalen, är överens om maktröler och att det gemensamt skall skapas en optimal miljö för samarbete samt hur eventuella framtida konflikter skall lösas (Coughlan et al. 2001).

Coughlan et al. (2001) argumenterar även för vikten av effektivitet i marknadskanalen. För att detta skall ske krävs det, enligt Coughlan et al. (2001), en grundläggande analys av efterfrågefaktorer på marknaden för att sedan kunna skapa en fungerande distributionskanal. Vidare är det av stor vikt att skapandeprocessen karakteriserar den optimala distributionskanalen, för att på ett effektivt sätt kunna nå slutkonsumenten. Parallellt med skapandeprocessen måste företaget ha förståelse för den kontext marknadskanalen skall agera i för att möjliggöra identifikation och åtgärder mot brister, allt i syfte att effektivt implementera den optimala kanalstrukturen (Coughlan et al. 2001). För att generera en välfungerande och effektiv marknadskanal menar Coughlan et al. (2001) att det är själva kombinationen av elementen som är viktigast. Vidare innebär det en stor risk att utelämna något av elementen i processen då det kan leda till att kanalen inte fungerar på marknaden som en följd av att den felaktigt implementerades.

3.4.3 Sammanfattning

Marknadskanaler ligger till grund för alla produkter eller tjänster som säljs på marknaden och enligt Coughlan et al. (2001) är det snarare en process än en händelse. En marknadskanal samlar flera olika marknadsflöden där informationsflödet anses vara den viktigaste för att nå framgång. Det är av yttersta vikt att välja rätt marknadskanal för sin produkt eller tjänst och ett felaktigt val innebär ofta stora kostnader och uteblivna intäkter samt risk för intern konkurrens mellan företagets olika marknadskanaler. I ett led att optimera marknadskanalen måste företaget ha faktorerna utbud och efterfrågan under kontroll. För att sedan kunna göra ett korrekt val av marknadskanal måste företaget framgångsrikt kombinera de element en marknadskanal består av; såsom att segmentera marknaden.

Hitintills har den teoretiska referensramen varit relativt bred och berört bakomliggande strategiteori samt val av marknadskanal. I följande avsnitt smalnar den teoretiska referensramen av och fokuserar på e-handel och på vad det innebär att välja Internet som marknadskanal.

3.5 E-handel

Som tidigare nämnts så existerar det flera olika valmöjligheter då det handlar om att skapa en marknadskanal, till exempel: återförsäljare, grossister, elektroniska kanaler, postorder och franchising. Denna studie fokuserar på elektroniska marknadskanaler i form av Internet och e-handel.

PTS (2001) har tagit fram en rapport som pekar på att omgivningens krav, på att företag skall finnas representerade både fysiskt och på Internet, ökar. Internet är en relativt ny teknologi och enligt många ändrar den nya teknologin alla förutsättningar och affärs-möjligheter för företag. Porter (2001) uppmärksammar detta och menar att det i verkligheten är precis motsatsen; den nya teknologin och Internet gör inte strategi mindre viktig utan tvärtom är det viktigare än någonsin.

En del företag har använt Internet för att flytta konkurrensen från kvalitet och service till pris vilket har lett till att det är svårare för hela industrin att göra en förtjänst (Porter 2001). Porter (2001) menar att Internet har blivit en paradox då det underlättar för företag att göra affärer samtidigt som det är svårt för företagen att fånga denna möjlighet i form av vinst. Vidare så måste företag, för att undkomma denna paradox, sluta fokusera på e-handelsstrategier och den nya ekonomin och istället se Internet för vad det är; en möjliggörande teknologi. Internet i sig erbjuder bättre möjligheter för att etablera en distinkt strategisk position och för att få en konkurrensfördel krävs det inte ett radikalt nytt angreppssätt utan snarare att bygga vidare på den strategiska grund företaget redan har (Porter 2001). Enligt Porter (2001) kommer Internet i sig aldrig vara en hållbar konkurrensfördel på sikt utan de som kommer att vara framgångsrika är de som ser Internet som ett komplement till traditionella sätt att konkurrera på.

Owens (2006) ger exempel på olika strategier som kan ligga bakom ett beslut att lansera sin försäljning på Internet och som påverkar utvecklingen av en strategi:

- värdeskapande
- differentiering
- kostnadsledarskap
- fokus
- tillväxtkälla

Weill och Vitale (2001) poängterar att en strategi för e-handel bör innehålla strategiska mål, intäktskällor, kritiska framgångsfaktorer och kärnkompetenser.

Det är allmänt vedertaget att ett företag som säljer via Internet inte begränsas av geografiska faktorer, i samma grad som en traditionell återförsäljare, men detta har inte en precis koherens med verkligheten. Internet som marknadskanal ger inte möjligheten att nå

alla kunder utan snarare möjligheten att nå alla de kunder som har möjlighet att handla på Internet. FSI⁴ har presenterat en studie där de fastslår att det finns tydliga skillnader vad det gäller människors tillgång till Internet och att en betydande andel av Sveriges befolkning står utanför Internetsamhället och därmed även utan möjlighet att handla via Internet (www.forskningsgruppen.se). PTS (2001) fastslår i sin rapport att det finns en kraftig korrelation mellan e-handel och privatpersoners tillgång till datorer med Internetuppkopplig samt att otillräckliga kunskaper om Internet och datorer fungerar som en hämmande faktor för all e-handel. Samma rapport uppmärksammar att det existerar en problematik kring de konsumenter som inte upplever sig ha ett behov av att handla via Internet då de saknar incitament att prova e-handel. En studie gjord av PricewaterhouseCoopers år 1999, som Coughlan et al. (2001) refererar till, visar dessutom att av de som är aktiva på Internet är det endast 48 procent som faktiskt gör inköp via Internet. Coughlan et al. (2001) påpekar att det inte är tillräckligt att konsumenter har tillgång till Internet, utan att det finns ett behov att se ytterligare en dimension, det vill säga vilken typ av uppkoppling de har. Den äldre typen av uppkoppling (ett modem som datorn ringer upp ifrån) gör oftast e-handel opraktiskt och tidskrävande, enligt Coughlan et al. (2001), men denna problematiken kan antas minska i takt med den teknologiska utvecklingen.

3.5.1 Internet som marknadskanal

Internet är en form av marknadskanal, enligt Coughlan et al. (2001), och i den kanalen omfattas all handel som involverar Internet i syfte att nå slutkonsumenten. I litteratur, studier och rapporter återfinns ett flertal definitioner på vad e-handel egentligen innebär. PTS (2001, s. 3) menar att e-handel sammanfattar olika typer av affärsrelationer via elektronisk kommunikation och definierar det enligt följande:

"...d.v.s. alla situationer där parter utväxlar affärsinformation via olika former av elektronisk kommunikation och där minst en part har ett ekonomiskt intresse av kommunikationen."

Internet är en relativt ny företeelse och som sådan tenderar det att initialt uppstå problem. De tydligaste av dessa problem uppkommer vid försäljning över landsgränser där företag måste ta hänsyn till olika lagstiftningar, språkbarriärer, kulturkrockar och valutaskillnader (Coughlan et al. 2001). Men det finns även utmaningar för de e-handelsföretag som agerar på en nationell eller regional marknad, såväl externa som interna. När ett företag väljer att introducera en e-handelslösning som marknadskanal finns det två alternativa utgångar; e-handeln kan ge positiva effekter på den traditionella marknadskanalen men det finns även en risk att de två marknadskanalerna konkurrerar

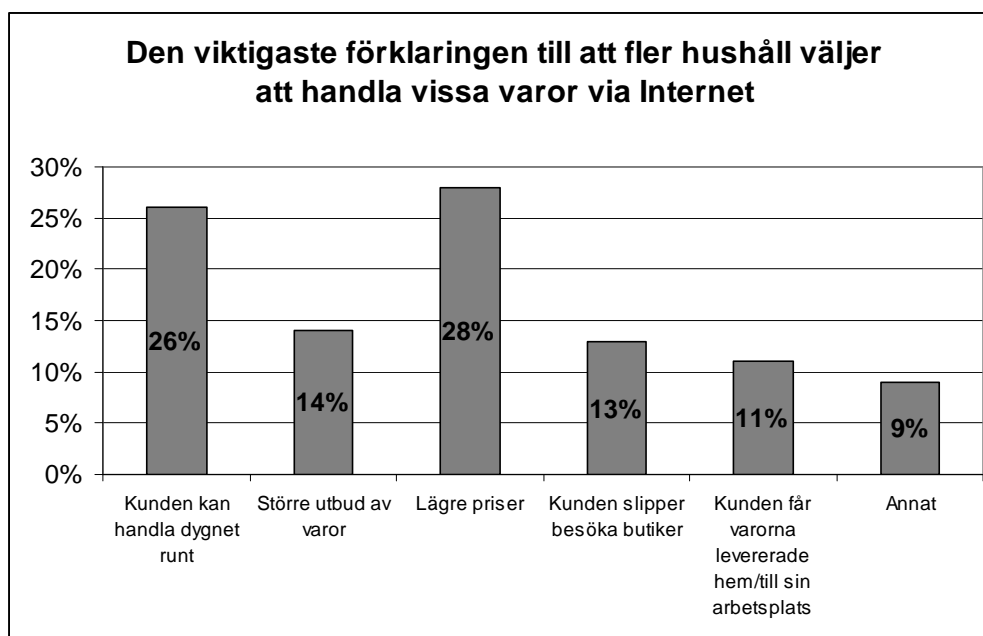
⁴ Forskningsgruppen för samhälls- och informationsstudier

med varandra istället för med en konkurrent (PTS 2001) vilket Coughlan et al. (2001) benämner som kannibalism.

3.5.2 Målgrupp för e-handelsföretag

Undersökningar tyder på att det är en specifik demografisk profil som i allmänhet använder sig mer av Internet (Coughlan et al. 2001). Denna demografiska profil visar att fler män än kvinnor använder Internet, åldersgruppen 18 till 54 år samt att högt utbildade och höginkomsttagare är överrepresenterade. Denna population har i regel en högre alternativkostnad vad det gäller tid, vilket i sin tur är en bidragande faktor till varför e-handel med större sannolikhet är attraktivt (Coughlan et al. 2001). Detta ligger i linje med Handelsbarometerns (Svensk Handel 2006) undersökning där butikschefer fick svara på varför de trodde att e-handeln ökar. Enligt de tillfrågade butikscheferna anses de två primära förklaringarna till e-handelsföretagens starka utveckling vara god tillgänglighet, då Internet är öppet dygnet runt, samt lägre priser (Svensk Handel 2006).

Det har gjorts flera studier om varför konsumenter väljer e-handel framför att handla i en fysisk butik (Svensk Handel 2006; www.protein.se 2006). Fördelarna med att handla på Internet är, som tidigare har nämnts, först och främst tillgängligheten. Enligt Handelsbarometerns (Svensk Handel 2006) studie är det dock framförallt lägre priser som attraherar kunder till att handla via Internet (se figur 3.6).



Figur 3.5 Sammanställning av Handelsbarometerns studie (Svensk Handel 2006)

En studie gjort av Hewson Group (2002) drar slutsatsen att försäljning som sker via elektroniska kanaler beror mindre på pris och mer på konkurrensfördelar såsom service och tydlighet i hur produkten eller tjänsten skall levereras. Hewson Group (2002) kunde även utifrån sin studie, dra slutsatsen att snabbhet var av yttersta vikt för kunden då de kunder som fick svar inom en timme var 75 procent mer benägna att genomföra sitt köp än de kunder som fick vänta längre tid på svar. Coughlan et al. (2001) presenterar i *Marketing Channels* en studie gjord av PriceWaterhouseCoopers år 2000 om konsumenters anledningar till att handla eller inte handla via Internet. Undersökningen pekar på att de största anledningarna för konsumenter att handla via Internet är just tillgängligheten samt att det uppfattas som tidseffektivt i jämförelse med att handla i en traditionell fysisk butik. Även att det erbjuds lägre priser på Internet är med på listan över anledningar till att konsumenter föredrar att handla via Internet. De faktorer som konsumenter först och främst finner negativa med att handla via Internet är dock problematiken med att returnera produkten samt oro över leveranstiden och att varan inte finns i lager. Coughlan et al. (2001) menar att vissa konsumenter finner den totala kostnaden av att handla via Internet relativt sett hög i proportion till de fördelar som Internet erbjuder.

3.5.3 Sammanfattning

Internet är en relativt ny teknologi, företeelse och marknadskanal. Det är många som anser att Internet ändrar alla affärsmöjligheter och förutsättningar för företagen något som Porter (2001) inte håller med om. Porter (2001) menar att strategi är, på grund av Internet, viktigare än någonsin. Owens (2006) ger exempel på sex olika strategier som kan ligga bakom ett beslut att sälja via Internet: värdeskapande, differentiering, kostnadsledarskap, fokus och tillväxtkälla.

Även om företag som säljer via Internet inte begränsas av geografiska faktorer finns det andra hinder att beakta. Internet möjliggör inte försäljning till alla utan begränsas först och främst till de som använder Internet. Den tillgängliga teknologin kan även vara en begränsande faktor men kan antas minska i takt med den teknologiska utvecklingen. Ytterligare en faktor som bör beaktas av företag är att e-handel kan ge positiva effekter på den traditionella marknadskanalen men det finns även en risk för intern konkurrens.

Det är en specifik demografisk profil som i allmänhet är mest aktiva på Internet. Män, åldersgruppen 18-54 år och höginkomsttagare är överrepresenterade. Konsumenter anser enligt undersökningar att det mest positiva med e-handel är tillgängligheten och lägre priser. Det mest negativa med e-handel är enligt konsumenterna problematik med att returnera produkten samt osäkerhet kring leveranstiden.

Den teoretiska referensramen har hittintills avhandlat strategiteori och allmän teori kring valet av marknadskanal för att sedan smalna av och fokusera på Internet som marknadskanal och e-handel. I följande avsnitt smalnar den teoretiska referensramen av ytterligare för att presentera specifika kritiska framgångsområden för just e-handel.

3.6 Kritiska områden för e-handel

Det finns en hel del problem och hinder dokumenterat i litteraturen, när det handlar om att använda e-handel på ett effektivt sätt (Coughlan et al. 2001; Whiteley 2004; PTS 2001; Haykowska & Lööv 2004). Litteraturen och studierna tenderar överrensstämma på flera punkter. Kritiska framgångsfaktorer kan sägas beskriva ett företags möjligheter till framgång och hur ett företag skall eliminera eventuella hinder. Som tidigare nämnts menar Grunert och Ellegaard (1992) att man kan skapa värde genom att identifiera kritiska framgångsfaktorer. Dessa faktorer går att betrakta som kritiska områden inom vilka man bör fokusera på hur man förbättrar sin verksamhet och skapar värde, det vill säga vilka hinder och möjligheter det finns inom varje avskilt framgångsområde.

Zott et al. (2000) identifierar nio faktorer som är kritiska för att uppnå framgång med e-handel. Dessa nio faktorer delas vidare in i två huvuddelar; hur man skapar värde med hjälp av effektiva affärsmodeller och hur man behåller och attraherar nya kunder. Dessa två huvuddelar upplevs idag som kritiska för företag ska ha möjlighet att skapa värde och uppnå framgång med e-handel. Enligt Coughlan et al. (2001) är det framför allt problem, eller hos kunden upplevda problem, med returnering av varor, oklara leveranstider och problematik som uppstår då en vara är slutsåld, som kan ligga till grund för att kunden väljer att inte fullfölja sitt köp. Zott et al. (2000) menar att företag måste försöka behålla och knyta till sig nya kunder genom vad de kallar *stickiness*. Allteftersom antalet Internetaktörer blir större och större, ökar även konkurrensen om uppmärksamhet på Internet.

Zott et al. (2000) uppmärksammar att alldeles för många e-handlare spenderar alldeles för mycket pengar på att marknadsföra sig, något som kan innebära deras undergång. Genom att fokusera på *stickiness* kan de öka sin kundbas på enklare och billigare sätt.

Tabell 3.2 Zott et al.s (2000) kritiska framgångsfaktorer

| Kritiska framgångsfaktorer | |
|---|-------------------------|
| Stark leverantörskedja | } Effektiv affärsmodell |
| Bred produkt- och tjänsteportfölj | |
| Enkla transaktioner för kunden | |
| Tidsbesparande för kunden | |
| Minskning av informationsasymmetrin mellan parterna | |
| Belöna kunderna för deras lojalitet | } Stickiness |
| Personalisering av produkter eller anpassning av tjänster | |
| Skapa virtual communities | |
| Skapa förtroende | |

Feindt et al. (2002) listar elva framgångsfaktorer som de menar är viktiga för framgång, i synnerhet småföretags framgång. Samma författare tar i en senare artikel upp att vikten av faktorerna skiljer sig åt dels beroende på vilken av Porters (1985) generiska strategier som ligger bakom och dels i vilken utvecklingsfas företaget befinner sig.

Tabell 3.3 Kritiska framgångsfaktorer indelat efter företagstyp och utvecklingsfas (Jeffcoate et al. 2002)

| Kritiska framgångsfaktorer | Gopher (fokus/differentiering) | Baby gasell (dif-ferentiering) | Baby gasell (fokus/låg kostnad) |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Hängivelse | Uppstart | Uppstart | Uppstart |
| Innehåll | Uppstart | Uppstart | Uppstart |
| Priskänslighet | Uppstart | Uppstart | Uppstart |
| Användbarhet | Uppstart | Uppstart | Uppstart |
| Kontroll | Tillväxt | Uppstart | Uppstart |
| Interaktion | Tillväxt | Uppstart | Uppstart |
| Varumärkesimage | Tillväxt | Tillväxt | Uppstart |
| Community | Rekommenderas ej | Tillväxt | Tillväxt |
| Partnerskap | Mognad | Mognad | Mognad |
| Processförbättringar | Mognad | Mognad | Mognad |
| Integration | Mognad | Mognad | Mognad |

De kritiska framgångsfaktorer som Feindt et al. (2002) tar upp kan kombineras med den indelning som Zott et al. (2000) gör. Då många områden överlappar varandra kommer de att presenteras tillsammans under gemensamma rubriker utifrån följande uppdelning:

Tabell 3.4 Uppdelning av kritiska framgångsområden utifrån Zott et al.s (2000) och Feindt et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer.

| Kritiska områden | Amit, Zott och Donlevy (2000) | Feindt et al. (2002) |
|-------------------------|---|--|
| 3.4.1 Leverantörskedja | <ul style="list-style-type: none">• Stark leverantörskedja | <ul style="list-style-type: none">• Kontroll• Partnerskap |
| 3.4.2 Utbud | <ul style="list-style-type: none">• Bred produkt- och tjänsteportfölj | <ul style="list-style-type: none">• Innehåll |
| 3.4.3 Pris | | <ul style="list-style-type: none">• Priskänslighet |
| 3.4.4 Köpet | <ul style="list-style-type: none">• Enkla transaktioner för kunden | <ul style="list-style-type: none">• Användbarhet |
| 3.4.5 Information | <ul style="list-style-type: none">• Minskning av informationsasymmetrin mellan parterna• Personalisering av produkter eller anpassning av tjänster• Skapa virtual communities• Belöna kunderna för deras lojalitet | <ul style="list-style-type: none">• Community• Interaktion |
| 3.4.6 Förtroende | <ul style="list-style-type: none">• Skapa förtroende | <ul style="list-style-type: none">• Interaktion• Varumärkesimage |
| 3.4.7 IT-system | | <ul style="list-style-type: none">• Hängivelse och motivation• Processförbättringar• Integration |

Dessa kritiska områden presenteras nedan mer ingående utifrån följande frågeställningar:

- Vad innebär det kritiska framgångsområdet och varför är området kritiskt för framgång?
- Vilka potentiella barriärer kan uppstå inom området?
- Vilka möjligheter finns det att utnyttja området för att uppnå framgång?

3.6.1 Leverantörskedja

Zott et al. (2001) menar att när ett företag väljer att lansera sin försäljning på Internet är en förändring av leverantörskedjan näst intill oundvikligt. Många konsumenter idag upplever att köpprocessen på Internet är snabb men att det fortfarande finns brister i leveranstider och kostnader enligt Whiteley (2004). Frågan man bör ställa sig i ändringsfasen är hur man kan minska leverantörskostnaderna och vilken grad av integration som passar företaget.

PTS (2001) tar upp att e-handel gör vissa led i leverantörskedjan överflödiga på grund av exempelvis ökat antal automatiserade processer, medan det kan generera möjligheter för andra att utgöra nya mellanhänder. Zott et al. (2001) påpekar att svårigheten ligger i att

läsa av marknaden och skapa den mest optimerade kedjan som är anpassad efter marknaden och företagets strategi. Vidare menar de dock att det viktigaste oavsett vad är att länkarna mellan parterna stärks.

Owens (2006) menar att de flesta nya e-handelsaktörer som kommer från traditionell handel, i framtiden kommer att utgöras av små och medelstora företag. Några av dessa väljer att separera e-handeln från den traditionella handeln, vilket är ett misstag. En integration av de två verksamheterna kan innebära stora fördelar dels i leverantörskedjan och dels genom lagerminskning, minskning av administrativa utgifter och skalekonomi (Owens 2006). Zott et al. (2001), men även Whiteley (2004), tar upp att man kan minska kostnaderna genom att exempelvis ha mer exakta lagerhållningsrapporter, uppdatera dessa oftare eller genom att producera per mottagen order. Genom att integrera sin leverantörskedja, eller att stärka länken mellan parterna i kedjan, kan företagen realisera dessa kostnadsreduktioner. Amit et al. (2000) pekar på olika nivåer av integration i kedjan. Medan vissa företag väljer att utkontraktera till externa aktörer samtidigt som länkarna mellan parterna stärks, väljer andra att gå mot vertikal integration och ägande av så många delar i kedjan som möjligt. Så länge varje del i kedjan är effektivt optimerad kan man integrera hur mycket eller lite som helst (Zott et al. 2000). Feindt et al. (2002) menar att en viss grad av kontroll över förhållandet till leverantörer och distributörer är önskvärt samt att man bör etablera samarbeten mellan olika led för att på så sätt stärka företagets närvaro på Internet och expandera e-handeln.

3.6.2 Utbud

Internet erbjuder företag en ny möjlighet att nå ut med sina produkter (Coughlan et al. 2001). Det är viktigt att innehållet på hemsidan är attraktivt och att det erbjuds en större bredd av produkter än genom traditionell handel, menar Feindt et al. (2002). Enligt PTSs (2001) rapport anser många konsumenter att utbudet på Internet inte motsvarar deras behov eller önskemål. I motsats till detta menar Coughlan et al. (2001) att ingen fysisk återförsäljare kan motsvara det utbud som man når via Internet. Förklaringen till de olika uppfattningarna kan, enligt PTSs (2001), vara det tilltagande "bruset" på Internet som gör det svårare för e-handelsföretagen att höras och synas. Det kan med andra ord vara svårt för konsumenten att hitta det som den söker trots tillgängliga sökmotorer vilket i sin tur kan leda till att de uppfattar det som att Internet erbjuder ett begränsat utbud.

Zott et al. (2000) menar att företag med hjälp av Internet kan övervinna vissa fysiska barriärer och därmed erbjuda fler produkter och tjänster till konsumenten. Detta innebär dock inte att alla som säljer via Internet är befriade från dessa hinder. Många företag som säljer via Internet har till exempel fortfarande lager och leverans av fysiska produkter.

De företag som inte har möjlighet att erbjuda fler produkter med hjälp av e-handel kan istället fokusera på att erbjuda fler tjänster på Internet, som exempelvis mycket information om deras produkter på hemsidan. Även PTS (2001) pekar på vikten av att koppla tilläggstjänster, som exempelvis support, finansiering och utskick av interaktiva manualer, till försäljningen av fysiska produkter på Internet. För de företag som säljer digitala produkter är portföljbredden däremot oändlig och därmed även skalfördelarna (Zott et al. 2000).

3.6.3 Pris

I en studie av Svensk Handel (2006), som presenterats mer ingående i tidigare avsnitt, var den största anledningen konsumenter angav till att de handlade via Internet det lägre priset. Coughlan et al. (2001) samt PTS (2001) uppmärksammar dock att konsumenten inte alltid får en lägre totalkostnad jämfört med att göra sina inköp i en traditionell butik. PTS (2001) syftar framförallt på de kostnader som konsumenten har för sin uppkoppling samt för de extra kostnader som tillkommer vid distansköp (expeditionsavgifter och fraktavgifter). Dessa kostnader kan med andra ord vara tillräckligt signifikanta för att det pris, som konsumenten initialt uppfattade som lågt, motsvarar det som konsumenten fått betala i en fysisk butik.

Feindt et al. (2002) tar upp att det är viktigt att det finns en balans mellan pris och kvalitet och att denna stämmer överens med kundernas priskänslighet. Förhållandet mellan pris och kvalitet är särskilt svårt när det gäller e-handel eftersom kunden ofta förväntar sig lägre priser på Internet. Det är därför viktigt att företaget, som har en differentieringsstrategi, är medveten om detta och utvecklar tydliga strategier för att undvika prispress (Feindt et al. 2002).

3.6.4 Köp

Såväl transaktionen i sig som alla kringtjänster knutna till transaktionen ska uppfattas som enkla, användarvänliga, lättillgängliga och orsaka minimal mängd stress för kunden (Feindt et al. 2002). Ett sätt att mäta detta på är att räkna antalet steg som kunden måste genomföra på hemsidan för att bli kund och göra ett köp. En tumregel som Zott et al. (2000) rekommenderar är högst tre musklick per genomfört köp.

Många av de företag som visade sig ha många musklick i Zott et al.s studie var de som hade e-handeln som en av många tjänster på hemsidan. Kunden blir i dessa fall tvungen att leta sig fram till köpsidan för att där starta inköpsprocessen. Andra företag hade hemsidor med mycket grafik som resulterade i långsamma och tröga köpprocesser. En

annan faktor knuten till enkelheten i transaktionen var retur av varor. I traditionell handel kan man alltid gå tillbaka till butiken med varan. Den elektroniska affären är avlägsen, vilket kan medföra problem om kunden önskar service eller vill lämna tillbaka den köpta varan (Whiteley 2004) och kunden blir ofta tvungen att själv ompaketera och returnera varan med post (Zott et al. 2000).

I ett led att underlätta för kunden kan Internet utgöra flera möjligheter. Tillgängligheten kan ta sig uttryck i öppettider, något som är en fördel för Internetbaserade företag där de flesta aktörer har möjlighet att ha webbutiken öppen dygnet runt. Andra tjänster som ökad service vid försäljningen genom förhandsställda frågor (FAQ), ökad produktinformation, automatisk uträkning av pris inklusive moms och leveranskostnader samt spårning av leveransen genom länkar till stora distributörers hemsidor underlättas med Internet (Zott et al. 2000). Att erbjuda en standard för hur varan ska returneras skulle även lösa detta problem (Zott et al. 2000). För att det ska innebära ett ökat värde för kunden är det en fördel om transaktionen på Internet är tidsbesparande i förhållande till traditionell handel (Zott et al. 2000). Detta går hand i hand med användarvänligheten som Feindt et al. (2002) tar upp. Genom att göra layout lättöverskådlig kan kunden snabbare leta sig fram till den produkt som passar (Zott et al. 2000; Jeffcoate et al. 2002). Ett annat sätt att minska tidsåtgången för kunden, enligt Zott et al. (2000), är att ha direkta länkar till komplementprodukter. Vidare kan dessa vara knutna till företagets egna varor eller till partnerföretag.

3.6.5 Information

Allteftersom teknologin utvecklas ökar möjligheten att registrera information med hjälp av IT-system och att byta information med kunder. En av de viktigaste fördelarna med Internet, som Zott et al. (2000) betonar, är just att informationsasymmetrin mellan parterna minskar. Detta är viktigt då det kan beröra alla led i värdekedjan vilket skapar ökad total effektivitet (Zott et al. 2000). Informationen som säljarna kan samla in om sina kunder ökar och sättet på vilket det görs underlättas dramatiskt i och med Internet (Zott et al. 2000; Amit & Zott 2001). Relationen mellan köpare och säljare förändras med Internet och vem som sitter på mest information är inte längre självklart (PTS 2001). Konsumenten kan idag jämföra priser och villkor mellan olika företag inom många olika branscher (Zott et al. 2000; Alzola & Robaina 2006) och tillgängligheten till informationen blir oberoende av tid och geografiska avstånd (PTS 2001). Detta resulterar i mer krävande konsumenter som vet vad de vill ha, kräver mer och tolererar färre misstag (Alzola & Robaina 2006). Det kan dock också innebära nackdelar för vissa aktörer, särskilt traditionella aktörer, som tidigare har kunnat ta ut ett överpris på grund av kundens brist på tillgång till information (Zott et al. 2000). Många företag ser också risker med att

lägga ut för mycket information på hemsidan då det kan upplevas förvirrande av kunderna (Zott et al. 2000).

Den säljare som har rik information om kunderna (information som de till exempel får då kunden registrerar sig som användare eller kund på hemsidan) har möjligheten att personalisera sina varor efter kundens behov enligt Zott et al. (2000). Vidare kan informationen användas för att snabba på köpprocessen, korsförsälja och öka kundservicen. Det kan även utgöra ett bra marknadsföringsverktyg som kan användas för att skicka erbjudanden via e-mail, annonsera för en särskild målgrupp och uppmärksamma kunder om speciella erbjudanden, allt för att få kunderna att komma tillbaka till sidan igen och köpa mer (Zott et al. 2000).

Hagel och Armstrong (1997) presenterar begreppet *virtual communities* som ett forum på Internet där konsumenter kan utbyta information, chatta, dela med sig av erfarenheter med mera. De e-handlare som skapar virtuella forum på sina hemsidor får utöver ett ökat flöde till sidan dessutom gratis information om köparna. På så sätt kan säljarna bättre rikta erbjudanden till kundgrupper som segmenterar sig själva (Zott et al. 2000; Feindt et al. 2002). Värdet av informationen är dessutom högre eftersom kunderna förblir anonyma vilket gör dem mer ärliga och frimodiga. Det är inte bara specialiserade företag som kan använda sig av forum, utan alla e-handlare som kan identifiera ett gemensamt intresse hos kunder eller kundgrupper kan ha det på sina hemsidor (Zott et al. 2000).

Med hjälp av Internet kan man skapa kundlojalitetsprogram utifrån vilka man automatiskt kan hämta information om sina kunder. Att skapa kundlojalitet genom olika typer av lojalitetserbjudanden och rabatter har länge varit populärt inom traditionell handel, men det är enligt Zott et al.s (2000) studie kraftigt underutnyttjat av e-handelsföretag. Situationen borde dock vara tvärtom. De fördelar som man skapar med kundlojalitetsprogram är att säljaren får mer information om kundens köpbeteende och att kunden får bättre erbjudanden. Relationen mellan säljare och köpare fördjupas och förbättras. Framgångsrika företag kommer att särskilja sig genom bättre kundservice och ägande av kunddata för att bättre tillmötesgå kundens behov (Owens 2006). Frågorna kring kundrelationer utgör, enligt Owens (2006), den stora skillnaden mellan e-handel och traditionell handel. Även Haykowska & Lööv (2004) anser att e-handlarna bör identifiera kunderna och mäta lojalitetsdimensionerna för att skapa förtroende hos kunden.

3.6.6 Förtroende

Att uppnå framgång med e-handel handlar enligt Owens (2006) till stor del om att skapa förtroende mellan parterna i en transaktion, ett förtroende som är självklart i traditionell

handel. Genom Internet har man ofta ingen fysisk närvaro så deltagarna blir ansiktslösa delar och förtroende blir en allt viktigare faktor (Owens 2006). Förtroende och brist på förtroende kan visa sig vara den viktigaste faktorn i expansionen av e-handel globalt (Owens 2006). Företag som kommer från en bakgrund av traditionell handel har ofta ett känt varumärke i ryggen som bidrar till att konsumenterna litar på dem, till skillnad från så kallade *pure-plays*⁵ som har det svårare att bygga upp ett förtroende utan ett varumärke i ryggen (Zott et al. 2000).

Varumärkesimage är något som småföretag inte behöver lägga så mycket resurser på som traditionella aktörer då de ofta är aktiva på en liten lokal marknad där marknadsföringen går via *word-of-mouth*. För att dessa småföretag ska kunna klara av e-handels hårdare konkurrens och rörliga kunder, krävs det en större satsning på just varumärket, menar Feindt et al. (2002). Detta gäller i synnerhet de företag som är tillväxtorienterade då de måste komma ut med sitt varumärke till ett bredare område än tidigare. För småföretag med låg-kostnadsfokus är det ännu viktigare eftersom en snabbt växande användarbas är avgörande för att skapa höga volymer och därigenom skalfördelar (Feindt et al. 2002). Genom att bygga upp ett starkt varumärke kan företagen också skapa ett förtroende. Feindt et al. (2002) pekar på två olika sätt att marknadsföra sig för e-handelsföretag; on- och offline. Det är en fördel att kunna använda flera kanaler i marknadsföringen och genom on- och offlinesatsningar kan företagen associera sina produkter och tjänster med rätt kvaliteter och personligheter och därigenom nå rätt kundgrupp (Feindt et al. 2002).

Ett av de största hindren för e-handel som de lyfter fram är rädslan hos många konsumenter för säkerhetsbrister vid betalningar och vid hantering av personlig data (Zott et al. 2000; PTS 2001; Coughlan et al. 2001; Whiteley 2004). I en studie som Coughlan et al. (2001) presenterar nämns problem med säkerhetsinformation som en viktig faktor till varför konsumenter är negativt inställda till att handla via Internet. Mycket av denna rädsla kommer från det faktum att köpen är virtuella istället för fysiska och att köparen inte kan lukta, röra vid eller prova produkten i en elektronisk affär (Zott et al. 2000; Whiteley 2004). Betalning sker oftast elektroniskt och många anser att det föreligger en osäkerhet kring onlinebetalningar (Whiteley 2004; PTS 2001; Coughlan et al. 2001). Osäkerheten är bland annat en följd av den rad kreditkortsbedrägerier som varit (Zott et al. 2000). Vissa aktörer väljer också att erbjuda personaliserade produkter och tjänster i utbyte mot mer utförlig information om kunden (Zott et al. 2000). I detta sammanhang har det utvecklats så kallade *cookies*⁶ som används frekvent av många e-handlare i Zott et al. (2000) undersökning. Risken med cookies är att kunderna blir misstänksamma mot regi-

⁵ Företag som endast säljer via Internet.

⁶ Ett sätt för företagen att känna igen kunden genom att registrera deras inknappningar till nästa gång de besöker sidan.

streringen av information vilket kan leda till dåligt rykte för företaget (Zott et al. 2000). Många företag väljer att lösa problemet med säkerhet genom att använda sig av särskilda säkerhetsföretags loggor på hemsidan; ett sätt att försäkra kunden om att man är en seriös säljare (Zott et al. 2000). Att bekräfta köpet genom ett e-mail är ett annat sätt att garantera säkerheten för kunden (Zott et al. 2000).

3.6.7 IT-system

Stark hängivelse till att använda Internet menar Feindt et al. (2002) är viktigt i alla företags utvecklingsfaser. Både de företag som befinner sig i en uppstartsfas och de som börjar få mognad och höga volymer är det avgörande för företagen att vara öppna för nya idéer, flexibla och villiga att snabbt anpassa sig till ny teknologi, nytt konsumentbeteende, nya marknadsmöjligheter och samarbetsformer samt att kunna integrera allt detta i företagsstrategin. För att kunna bemöta dessa förändringar i kundernas preferenser och köpmönster är det viktigt att ha kontroll över affärsprocesser i den traditionella och den elektroniska handeln (Feindt et al. 2002). Allteftersom beroendet av teknologi ökar, tilltar även behovet av adekvata informationssystem. Dessa system utgör en avgörande faktor för hur snabbt företag kan anpassa sig till omvärldsförändringar (Ali et al. 2005). Integrationen av försäljningen på Internet och underliggande IT-system är enligt Feindt et al. (2002) en av de faktorer som företag kan implementera redan i uppstartsfasen men som inte blir lönsam förrän i en senare utvecklingsfas. Att ha komplicerade och välutvecklade IT-system kopplade till försäljningen på Internet har inget värde så länge företaget inte når högre volymer (Feindt et al. 2002).

För tillväxtorienterade småföretag är automatiserade och självuppdaterande affärsprocesser ett sätt att hantera en eventuell volymökning på ett effektivt sätt (Feindt et al. 2002). Fördelarna kan vid högre volymer inkludera en förmåga att dela och effektivt bearbeta information med andra i värdekedjan, reducera kostnader på grund av en delning av resurser, förbättrad kundservice, snabbare svars- och cykeltid samt förmågan att snabbare kunna anpassa sig till förändringar i teknologin och marknaden (Owens, 2006). Skulle det mindre företaget implementera sådana system redan i uppstartsfasen skulle det innebära onödigt höga kostnader, men det skulle å andra sidan ge dem ett försprång längre fram då deras system då är beprövade och välintegrerade i verksamheten (Feindt et al. 2002).

3.6.8 Sammanfattning

Kritiska framgångsfaktorer definieras för att kunna skapa värde. Studien utgår i huvudsak ifrån två olika listor över kritiska framgångsfaktorer; Zott et al. (2000) och Feindt et al. (2002). Då dessa listor överlappar varandra har de fördelats i olika kritiska områden.

Varje område kan innebära möjligheter såväl som hinder och det är upp till varje företag att hantera dem utifrån sina egna förutsättningar och bakomliggande strategi.

I följande avsnitt presenteras den teoretiska referensramens essens, det vill säga hur småföretag kan skapa värde med e-handel. Avsnittet belyser de delar ur den teoretiska referensramen som har störst vikt för studien.

3.7 Värdeskapande med e-handel

Den teoretiska referensramen är konstruerad för att kunna leda läsaren fram till hur företag kan skapa värde genom e-handel. I strategiteorin (3.3) konstaterades det att en förutsättning för värdeskapande är att företaget har en unik och utvecklad strategi samt att organiseringen av företaget är strukturerad för att uppnå uppsatta mål. Porters (2001) steg för att skapa värde presenteras och Owens (2006) menar att en affärsmodell kan underlätta att bistå en given strategi då varje unikt företag har en unik strategi. Ali et al. (2005) poängterar vikten av att en affärsmodell måste vara designad så att den inte måste göras om varje gång organisationen genomgår förändringar.

Porter (1985) menar att det finns fyra generiska strategier som ett företag kan tillämpa för att skapa konkurrensfördelar medan Jeffcoate et al. (2002) belyser det faktum att småföretag ofrivilligt oftast har en fokus/differentieringsstrategi. Jeffcoate et al. (2002) menar dock att småföretagen har en möjlighet att bredda segmenteringen allteftersom de växer. Davis och Vladica (2006) samt Jeffcoate et al. (2002) klargör att det finns olika typer av småföretag med olika storlek och tillväxtaspirationer. Jeffcoate et al. (2002) belyser även problematiken som småföretag möter vad det gäller att identifiera, definiera och förstå en företagsstrategi vilket leder till att de ofta har en outtalad fokus- eller differentieringsstrategi.

Marknadskanaler ligger till grund för alla produkter eller tjänster som säljs på marknaden och enligt Coughlan et al. (2001) är det snarare en process än en händelse. Det är av yttersta vikt att välja rätt marknadskanal för sin produkt eller tjänst och ett felaktigt val innebär ofta stora kostnader och uteblivna intäkter samt risk för intern konkurrens mellan företagets olika marknadskanaler.

Även om företag som säljer via Internet inte begränsas av geografiska faktorer finns det andra hinder att beakta. Internet möjliggör inte försäljning till alla utan begränsas först och främst till de som använder Internet och användarna har en specifik demografisk profil. Konsumenter anser, enligt undersökningar, att det mest positiva med e-handel är

tillgängligheten och lägre priser. Det mest negativa med e-handel är enligt konsumenterna problematik med att returnera varan samt osäkerhet kring leveranstiden.

Det finns såväl möjligheter som hinder för ett företag att sälja via Internet. Kritiska framgångsfaktorer kan sägas beskriva ett företags möjligheter till framgång och hur ett företag skall eliminera eventuella hinder. Som tidigare nämnts menar Grunert och Ellegaard (1992) att man kan skapa värde genom att identifiera kritiska framgångsfaktorer. De kritiska framgångsfaktorer som Feindt et al. (2002) tar upp kan kombineras med den indelning som Zott et al. (2000) gör. De flesta faktorer är varandra lika och överlappas, varför studiens disposition utgått ifrån kritiska områden snarare än flera olika kritiska framgångsfaktorer. Inom varje område finns det potential för enskilda företag att skapa möjligheter såväl som risker att utveckla hinder för att lyckas.

EMPIRI

I följande kapitel presenteras en sammanställning av det insamlade intervjumaterialet uppdelat på respektive företag. Föremål för undersökning är Chokladbiten, Lollopard och Mossagården. All information är baserad på intervjumaterial, frågeformulär samt en kortare telefonintervju. Under rubriken "Beskrivning av hemsida" presenteras författarnas uppfattning av hemsidan vad gäller Lollopard och Mossagården, som idag har försäljning via Internet. I Chokladbitens fall är det dock en beskrivning av hur företaget tänker runt deras kommande webbutik som presenteras, då de idag inte har någon försäljning via Internet.

4.1 Chokladbiten

Chokladbiten startades av mor och dotter, Barbro och Ylva Maurer, år 2004. Tanken att starta ett familjeföretag har alltid funnits och när Ylva och Barbro (som båda var trötta på sina respektive arbeten) såg en annons för en lokal i tidningen satte allt igång. Företaget började med en butik i Ystad på Vädergränd för att senare flytta till en något mer central lokal vi Stora Östergatan (som är en gågata) i Ystad. Idag har Chokladbiten en traditionell butik och de säljer inte via Internet. Chokladbitens affärsidé är:

*"Köpa in och sälja kvalitetschoklad och skapa en personlig prägel,
samt erbjuda unika produkter."*

Chokladbiten har varit verksam i ett räkenskapsår och de omsatte då cirka en miljon kronor och de uppger att de går med vinst. Det bör tas in i beräkningen att vinstbegreppet är utifrån att ingen på företaget tar ut lön. I år uppskattar Chokladbiten att de har mer än dubblat omsättningen och närmaste målet är att Ylva och Barbro skall kunna ta

ut lön. Fokus ligger just nu på att växa och därför har de hittills valt att nyinvestera istället för att ta ut lön. Chokladbiten befinner sig fortfarande i en uppstartsfas och de menar att tillväxt kommer först när de har stabiliserats. Företaget har inga anställda utan familjemedlemmar rycker in och hjälper till när det är mycket att göra.

Ylva och Barbro har ingen egen tillverkning av chokladpraliner. De anser att egen tillverkning av chokladpraliner hade begränsat dem och det sortiment de vill kunna erbjuda sina kunder. Enligt Ylva var det en omständig process att hitta en leverantör som passade in i Chokladbitens affärsidé men de anser sig ha hittat rätt och har nu en nära kontakt med leverantören av praliner. Chokladbiten har dessutom fått agenturrätt för sina praliner i Sverige. Ylva och Barbro menar att Chokladbiten är unikt eftersom de erbjuder "lagom lyx" och sätter sin egen prägel på produkterna. De har ett brett sortiment av chokladprodukter och inte endast praliner. Enligt Ylva och Barbro är orsaken till Chokladbitens framgångar att de haft möjligheten att gå fram långsamt, vilket gör att de kunnat hålla sig skuldfria. De valde att inte söka något starta-eget-bidrag då de inte uppfyllde alla kriterier och de föredrog dessutom att klara sig själva från början.

4.1.1 Målgrupp och marknad

Enligt Ylva och Barbro riktar de inte sig till en specifik målgrupp utan snarare till "vardagschokladälskare", det vill säga de som köper och njuter av choklad och inte bara har det som lyxvara eller ger bort det som presenter. De tror båda att deras kunder är kvalitetskännare och även om de har märkt att kvinnor i åldersgruppen 40 till 50 år är överrepresenterade, sträcker sig deras kunder från gymnasister till "tanter som knappt kan gå in själv i butiken". Ylva uttrycker det som att "det är underbart när barn väljer att lägga sin veckopeng på några praliner istället för att köpa lösgodis på Konsum". Chokladbiten har haft en del annonser i lokaltidningen men har efteråt förstått att det inte riktigt ligger i linje med deras koncept. De gånger de har marknadsfört sig har det kommit in kunder i butiken som de egentligen inte vill ha. Detta är kunder som uppfattar alla praliner och all choklad som lika och som inte förstår sig på kvalitet. Chokladbiten vill behålla sitt goda rykte och då dessa kunder inte förstår vikten av kvalitet upplever de endast produkterna som dyra. Chokladbitens förhoppningar är att vara något av en "skattkista" för sina kunder och att de som uppskattar choklad och livets goda själva hittar dit och sedan berättar för likasinnade.

4.1.2 Beskrivning av hemsida

Innehållet på Chokladbitens hemsida/webbutik kommer, enligt Ylva och Barbro, att motsvara den stämning de har i sin traditionella butik. Sidan skall vara smidig och lätt att använda och inte fylld med onödigt information. Då de har IT-kompetens inom famil-

jen kommer de inte att anlita en utomstående aktör för att skapa sidan. Enligt Ylva hade det dessutom varit alldeles för dyrt att anlita någon annan. De kostnader som Chokladbiten räknar med är därför själva webhotellet och för den betalningstjänst de kommer att erbjuda. Chokladbiten kommer att ta ut samma pris för produkterna på Internet, som de gör i den traditionella butiken, men kunden kommer att stå för fraktkostnaden. De är medvetna om att deras täckningsbidrag kommer att sjunka initialt (på grund av kostnader för förpackningsmaterial osv) men de tror att det är viktigt att den traditionella och butiken på Internet överensstämmer.



Figur 4.1 Skärmdump av Chokladbitens hemsida (www.chokladbiten.com)

4.1.3 Bakomliggande tankar till försäljning via Internet

Enligt Ylva och Barbro fanns tanken med försäljning via Internet med i deras vision från början och de hade stora visioner att kunna leverera till hela världen. Den grundläggande tanken var att "sälja till världen" menar Ylva. De planerade från början att relativt omgående sälja via Internet med då den traditionella butiken har varit framgångsrik har den tagit mer tid än vad de tidigare kunde ana. Den ursprungliga idén om att butiken skulle fungera som en bas för försäljning via Internet stämde med andra ord inte överens med hur det kom att bli i verkligheten. Grundtanken med försäljning via Internet var att kunna erbjuda sina produkter, "bra saker till bra priser", till fler kunder än de som har nära till butiken. Att sälja via Internet skulle inte vara ett sätt att vinstmaximera utan snarare ytterligare en försäljningskanal för att tillfredsställa fler kunder: "vi gör fler kunder nöjda" men självklart behöver de tjäna pengar för att kunna leva på det. Ylva och Barbro tror att försäljningen via Internet ökar värdet för deras kunder genom att erbjuda kunderna tillgänglighet utan resväg. Försäljning via Internet ger även Chokladbiten möjligheten att erbjuda utökad service och en möjlighet för storstadsbor att köpa bil-

ligare kvalitetschoklad. Barbro menar att "Chokladbiten kan hålla lägre priser eftersom lokalhyran är lägre i småstäder" och syftar på att detta kommer att återspeglas även på försäljningen via Internet.

Med en lansering av försäljning via Internet hoppas Chokladbiten kunna nå fler och nya kunder. Det finns idag en del aktörer på Internet som säljer choklad och Chokladbiten tycker att det hade varit kul att konkurrera med dem då de enligt Ylva och Barbros erfarenheter inte erbjuder choklad av hög kvalitet samt att deras beställningsprocesser är komplexa och tidskrävande för kunderna. Ylva och Barbro lägger stor vikt vid att deras framtida webbutik måste vara användarvänligt, det vill säga smidig och enkel att beställa ifrån.

4.1.4 Problem och hinder

Chokladbiten upplever en del problem och trösklar inför sin lansering av försäljning via Internet. Först och främst återfinns problemen internt men även hur de skall lösa praktiska problem som förpackning och distribution. Internt sett så har de redan diskuterat med sina leverantörer och de har inga problem med att leverera mer varor till Chokladbiten för att kunna tillfredsställa en ökad efterfrågan. Chokladbiten har dock problem med lagerhållning. Deras traditionella butik upplevs redan som liten och det lager som finns tillgängligt räcker precis för butiken. De har under en tid letat efter en lokal till den kommande lanseringen av försäljning via Internet med det har visat sig vara riktigt svårt. Trots att de i stort sett endast skall packa om choklad kräver livsmedelsverket att det skall vara en livsmedelsgodkänd lokal. I och med att det är problematiskt att finna rätt lokal funderar Chokladbiten så smått på att bygga något eget men det skulle i sin tur innebära en stor investering. Ylva och Barbro tror istället på att börja smått och på så sätt känna av behovet och marknaden för att sedan lära sig av det.

De funderar även en hel del på hur de skall lösa distributionen av sina produkter. För att de skall kunna skicka sina varor behöver de hitta lämpliga kartonger som gör att chokladen kommer fram oskadd och fräsch. För att hålla kostnaderna nere och i sin tur kunna erbjuda bra priser till sina kunder, planerar de att distribuera sina varor genom den vanliga postgången. Detta kommer dock vara ett problem under de varma sommarmånaderna och om de inte lyckas hitta en lösning via förpackningen kommer det vara omöjligt att leverera under dessa månader.

Det finns ytterligare ett problem för Chokladbiten vad gäller försäljning via Internet även om de inte upplever det som ett hinder. Ylva berättade att det finns ett annat företag som också heter Chokladbiten (huvudsäte i Västerås) som även de är i uppstartsfasen av att lansera försäljning via Internet. Ylva och Barbros Chokladbiten är ett registre-

rat handelsbolag och namnet är endast skyddat i Region Skåne. Enligt Ylva har Bolagsverket har delat upp registreringen av handelsbolag utifrån Sveriges olika län och på grund av bristande resurser har de endast valt att registrera sitt Handelsbolag i Skåne. Detta innebär att de inte kan stoppa Västeråsföretaget från att använda samma namn på Internet utan det enda som skiljer företagen åt på Internet är att de har registrerat olika domäner.

4.1.5 Möjligheter med Internet

Chokladbiten ser en stor möjlighet i den marknad som Internet erbjuder. En vanlig hemsida, utan webbutik, är under konstruktion när intervjun genomförs. Både Ylva och Barbro har märkt av att det finns en efterfrågan av en hemsida hos kunderna. Tanken är att Chokladbiten skall kunna öka sin omsättning och för att göra detta måste de synas. De ser en stor fördel i att Ystad är en turiststad och många kunder som handlar hos dem under sommaren har sedan förfrågat och önskat sig ett sätt att kunna få Chokladbitens produkter året runt. Ylva upplever det även som att många av deras kunder reser mycket och att kunna erbjuda dem Chokladbitens produkter var de än befinner sig ligger i linje med den service de vill erbjuda sina kunder. Chokladbiten poängterar att de tror att smidighet vad gäller allt från beställning och betalning till leverans (kunden måste få hem deras produkter och slippa hämta ut dem på postkontor) är en avgörande framgångsfaktor. Det är kostsamt att ordna med smidig betalning för kunden (VISA med flera tar ut relativt höga avgifter) men de anser att det är såpass viktigt att det inte kan undvikas. Chokladbiten ser försäljning via Internet som en strategi för sprida och etablera sitt varumärke innan de sen öppnar fler butiker på andra mindre orter.

Chokladbiten tror att de har en stor fördel av att ha en traditionell butik innan sin lansering på Internet. Den traditionella butiken har gett dem en stor erfarenhet om kundernas smak och vad som uppskattas. Butiken har gett dem en möjlighet att prova sig fram. Den enda nackdelen med att först ha en traditionell butik är enligt Chokladbiten det ekonomiska och den tid det tar. Chokladbiten har varit tvungen att prioritera den traditionella butiken vad gäller investeringar och då den har varit mer framgångsrik än de först trodde, tar den även mer tid, vilket har gjort att den planerade lanseringen via Internet hela tiden har skjutits på framtiden.

Chokladbitens verksamhetsmål är att Internetlanseringen helst skall ske innan påsk. De har redan diskuterat olika lösningar med sin största leverantör i Tyskland. De står inför valet att fungera som en mellanhand, det vill säga att kunderna beställer via deras hemsida men att chokladpaketen skickas direkt från leverantörer. I dagsläget är dock detta något som Chokladbiten inte ser som den bästa lösningen. Mycket av Chokladbitens grundtanke och affärsidé ligger på deras personalisering av produkten och de vill ha

kontroll över den produkt kunderna får. Deras tanke med Internet är dessutom att ha det som ett forum för varumärkesbyggande och det kräver att det är deras namn som står på förpackningarna.

4.1.6 Svar på frågeformulär- kritiska framgångsfaktorer

Vid intervjun delades ett formulär ut (se Appendix 3) med en lista över Feindt et al.s (2002) elva framgångsfaktorer som Ylva och Barbro rangordnade enligt tabell 5.1. Både Ylva och Barbro anser att hängivelse till att använda Internet är den viktigaste faktorn för företaget då det är den viktigaste faktorn för dem som personer i allt vad de gör. De menar att det är viktigt för dem att vara hängiven det de sysslar med för att nå framgång. På andra plats valde de att sätta varumärkesimage. Det är av stor vikt för Chokladbiten att stärka sitt varumärke och särskilt i hänseende till att det finns en annan aktör på Internet med samma namn och inom samma bransch. På tredje och fjärde plats placerade Chokladbiten sidans användbarhet och innehåll som de menar är kanalen för deras kommunikation med kunderna. Sidan skall vara lätt och smidig för kunden att använda och att dess innehåll reflekterar företagets image är enligt Chokladbiten mycket viktigt.

Chokladbiten har valt att rangordna community, automatiserade affärsprocesser och integration lägst på sin lista. Detta förklarar de med att de dels inte har kommit så långt i processen med försäljning via Internet och dels med att deras IT-system och affärsprocesser idag är väldigt basala. Chokladbiten verkar dock medvetna om att det i ett senare stadium kan förändras, det vill säga att det kommer finnas ett behov av mer komplexa system och mer integration, men initialt är det inget som företaget överväger.

Tabell 4.1 Svar från Chokladbiten angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel

| Placering | Chokladbiten |
|-----------|----------------------|
| 1 | Hängivelse |
| 2 | Varumärkesimage |
| 3 | Användbarhet |
| 4 | Innehåll |
| 5 | Kontroll |
| 6 | Interaktion |
| 7 | Partnerskap |
| 8 | Priskänslighet |
| 9 | Community |
| 10 | Processförbättringar |
| 11 | Integration |

4.2 Lollopard

Lollopard startades i augusti år 2002 men det registrerades som ett handelsbolag först våren år 2003. Vännerna Anna Rydén och Valentina Hagman startade företaget då de ville göra något gemensamt. De sa upp sig från sina respektive arbeten för att kunna satsa på Lollopard. Deras affärsidé definieras av Valentina som:

”Vi designar kläder i hög kvalitet med tryck som talar till människor som vill ha det lilla extra. Lollopard makes people shine!”

De har idag en anställd i Malmö och Lollopard omsatte år 2005 cirka en miljon kronor och gjorde en vinst på cirka 100 000 kronor. År 2006 beräknar de omsätta runt 1 900 000 kronor och vinsten förväntas vara cirka 400 000 kronor. Det bör beaktas att ingen av ägarna tar ut en regelmässig lön från företaget.

Lollopard sålde initialt sina produkter till återförsäljare, såväl traditionella som webbbutiker. I november 2006 öppnade de sin egen första butik och de har även försäljning via sin hemsida. Lollopard undviker att kalla hemsidan för en webbbutik då de menar att möjligheten att köpa produkterna endast utgör en liten del av hemsidan och är inte sidans huvudsyfte. Valentina menar att Lollopard befinner sig i slutet av ”hundåren” och menar att de är någonstans mellan uppstart och tillväxt. Lollopard har idag som mål att uppnå omsättningsbudget för år 2007 samt att göra en marknadsundersökning för att kontrollera hur deras kunder uppfattar Lollopard och hur stor medvetenhet det finns om deras varumärke. Valentina och Anna har även som mål att kunna ta ut en lön år 2008 och om de inte når detta mål har de bestämt sig för att avveckla företaget.

4.2.1 Målgrupp och marknad

Lollopards målgrupp har skiftat under åren och de har provat sig fram till vad som fungerar bäst. I början gjorde de endast kvinnokläder men när Anna blev gravid började de så smått göra barnkläder för att de tyckte båda att det var kul. Lollopard lyckades satsa på barnkläder precis innan det blev riktigt trendigt och tack vare barnkläderna började företaget gå riktigt bra.

Initialt hade Lollopard en bred målgrupp och Valentina beskriver den själv som ”från nyfödd till död”. Idag är det mest kvinnor i karriären, runt 35 år, med barn som handlar av Lollopard. De fokuserar sitt sortiment på barnkläder i åldern 0 till 10 år men de har även kläder som tilltalar vuxna och ungdomar. Idag har de flest kunder i Sverige och i Danmark men det börjar bli mer internationellt. Det finns butiker i Norge, Finland, Japan, Paris, England, Berlin, Hamburg, Madrid och även på Island som säljer Lollopards

produkter. De har även återförsäljare som bara agerar på Internet i Sverige, Tyskland, Danmark och England. Lollopard besökte och ringde butiker i tre år för att få ut sina produkter. Idag ringer det återförsäljare till dem med förfrågan om de får sälja Lollopards kläder. För Valentina och Anna har det hela tiden varit viktigt att kontrollera vem det är som säljer deras produkter. De har inget intresse av att "sälja bara för att sälja" utan de värnar om sitt varumärke och vill inte synas eller bli förknippade med fel saker.

Lollopard satsar hårt på att deras kläder skall vara långlivade och av hög kvalitet. De anser sig vara impulsiva men kläderna skall inte följa trender eller vara säsongsbetonade utan de skall fungera i alla lägen. Lollopards signum är deras mönster och att motiven skall passa alla. Valentina beskriver det som att "ett plagg från Lollopard skall bli favoritplagget" och att deras mönster ska vara färgstarka och inspirerande. "Våra kläder skall inte vara säsongsbetonade eller trendiga på så sätt att de plötsligt blir omoderna" är också något av ett ledmotiv för Lollopard enligt Valentina. Det är just mönster som Lollopard designar och plagget i sig skall vara enkelt och sparsmakat.

Valentina tror att det är Lollopards personlighet som gör dem framgångsrika och unika. De är alltid tillmötesgående, hjälpsamma och de svarar aldrig med standard svar. Valentina menar att "...det är viktigt för oss att våra kunder känner att vi är två helt vanliga fysiska människor som arbetar hårt". Valentina tycker även att det är viktigt att de tar ett stort ansvar för hela produktionskedjan och även ut mot kunderna.

4.2.2 Beskrivning av hemsida

Lollopards hemsida är välkomnande och påminner mycket om känslan de förmedlar i sin fysiska butik. De har en kort introduktion till företaget samt till deras produkter. För besökare som önskar fördjupa sig ytterligare uppmanas de läsa mer under Design/Föredrag. Lollopards hemsida är enkel och lätt navigerad men det går inte att genomföra ett köp via hemsidan. Istället uppmanas besökaren att göra en beställning. Beställningen görs genom att besökaren fyller i sina uppgifter och vad som skall beställas. Eftersom det inte är en webbutik erbjuder Lollopard inte någon betaltjänst utan kunden får välja mellan att betala via postförskott (vilket innebär en extra kostnad på 50 kronor) eller att sätta in pengarna på Lollopards konto. Om kunden väljer det senare alternativet kommer varan skickas först när Lollopard har registrerat att pengarna finns på deras konto. Det går med andra ord inte att beräkna antal-klick-vid-köp⁷ på Lollopards hemsida.

⁷ Hur många musklick det krävs för att kunna genomföra ett köp på hemsidan.



Figur 4.2 Skärmdump av Lollipopards hemsida (www.lollipopards.se)

4.2.3 Bakomliggande tankar vid försäljning via Internet

Valentina menar att de idag inte har en webbutik även om de säljer via Internet. Det är Annas sambo som har hjälpt dem med den nuvarande hemsidan vilket har gjort att den inte har kostat något. Lollipopards försöker att alltid hänvisa förfrågningar till sina återförsäljare men de har försäljning via sin hemsida som en service till sina kunder. Eftersom de idag säljer till andra webbutiker är de lite oroliga för att en egen webbutik skulle uppfattas som konkurrens till sina återförsäljare. Lollipopards trycker mycket på att deras produkter inte får säljas billigare hos de återförsäljare som har webbutik, allt för att de återförsäljarna med traditionella butiker inte skall skadas.

Valentina upplever det lite som att dagens samhälle tvingar företag till att vara aktiva på Internet och att det är mycket för att sälja så mycket som möjligt. Lollipopards är inte intresserade av att göra "business" till varje pris och att storskaligt satsa på en webbutik är inte med i deras planer för den närmaste framtiden.

4.2.4 Problem och hinder

Den försäljning som idag sker via Lollipopards hemsida är inga större mängder. Valentina och Anna uppskattar det till runt fem paket i veckan men ibland upp till tio paket. Från Lollipopards hemsida skickar kunden ett mail om vad de önskar att beställa. Kunden kan välja att sätta in summan på Lollipopards konto eller att betala för att få paketet mot postförskott. Alla paket skickas från butiken/lagret i Malmö.

Lollopard ser sin försäljning via Internet som en service till sina kunder och de har inte direkt reflekterat över vad som händer om det är fler som uppmärksammar att man kan beställa via deras hemsida. Valentina menar att om antalet ordrar ökar kan de inte hantera dem med de system eller de resurser de har idag. Lollopard tvingas antagligen anställa ytterligare personal för att kunna hantera beställningar gjorda via Internet. Valentina tror mer på att utöka antalet återförsäljare än att själva satsa på storskalig försäljning via Internet.

4.2.5 Möjligheter med Internet

Internet ses idag av Lollopard som en möjlighet för dem att erbjuda sina kunder en service, det vill säga att kunder som inte bor i närheten av deras fysiska butik eller i närheten av deras återförsäljare skall kunna få tillgång till deras produkter.

4.2.6 Svar på frågeformulär- kritiska framgångsfaktorer

Det frågeformulär med kritiska framgångsfaktorer som delades ut till företagen vid intervjuerna kunde inte distribueras till Lollopard på grund av respondentens tidsbrist vid intervjutillfället. Istället mailades formuläret till företaget som sedan rangordnade och mailade tillbaka. Vid den uppföljande telefonintervjun avstod Lollopard från fortsatt medverkan med hänvisning till tidsbrist.

Lollopard valde att rangordna innehåll och användbarhet högst, vilket kan tänkas vara en konsekvens av att de inte har e-handeln som främsta syftet med hemsidan, utan snarare en marknadsföringskanal. Detta kan även vara en orsak till att de valt att rangordna varumärkesimage högt. Lollopard satte faktorn kontroll relativt högt på listan. Då det har varit svårt att kontakta Lollopard även efter intervjun är det svårt att veta bakomliggande orsaker, men rangordningen kan syfta till kontroll över processer i förhållande till leverantörer och distributörer i allmänhet, snarare än i förhållande till e-handeln som marknadskanal.

Tabell 4.2 Svar från Lollopard angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel

| Placering | Lollopard |
|-----------|----------------------|
| 1 | Innehåll |
| 2 | Användbarhet |
| 3 | Kontroll |
| 4 | Priskänslighet |
| 5 | Varumärkesimage |
| 6 | Hängivelse |
| 7 | Interaktion |
| 8 | Integration |
| 9 | Community |
| 10 | Partnerskap |
| 11 | Processförbättringar |

4.3 Mossagården

Mossagården har en tradition som går tillbaka till år 1985 då det började bedrivas ekologisk odling på gården och år 1995 öppnade de sin gårdsbutik. Företaget Mossagården AB startades år 2004 på initiativ av Ebba-Maria Olson men hennes föräldrar Marianne och Bengt Olson samt hennes sambo Christer Ohlsson står även de som firmateknare. Förutom grundarna har de fem anställda på gården som arbetar heltid, deltid eller som hjälper till när det är mycket att göra. Mossagården AB omsätter runt åtta miljoner kronor årligen och de har sedan starten år 2004 gått med vinst vilket dock bör beaktas utifrån hänseendet att ägarna inte tar ut någon lön. Ebba-Maria definierar deras affärsidé som:

”Prenumeration på ekologiska grönsakslådor till privatkunder”

Affärsidén har utvecklats den senaste tiden och idag säljer Mossagården även torrvaror, frukt och mejerivaror i sina prenumerationslådor. I Mossagården AB ingår även en grossiströrelse med inriktning mot skolor och restauranger samt en gårdsbutik och ett ekologiskt lantbruk. Ebba-Maria började sälja sina grönsakslådor år 1998 och då var det grupper som beställde tillsammans och som fick leverans varannan vecka. Idag får kunderna leverans varje vecka och man behöver inte beställa som grupp utan det går att få varorna levererade till hemmet.

Mossagården AB befinner sig idag i en tillväxtfas och de gör ständigt nya investeringar. Som ett led av detta har ägarna än så länge inte kunnat ta ut någon lön utan de har framgångsrikt sökt investeringsstöd, förädlingsstöd samt lyckats få projektstöd från ekobonden.se. Mossagården gick från att vara ett lantbruk, till att ha lantbruk med gårdsbutik och sedan distribuerade de grönsakslådor hem till konsumenterna. Idag fun-

gerar de dessutom som en form av grossist då de köper in varor dels från leverantörer utomlands men även från kringliggande lantbruk med ekologisk odling.

4.3.1 Målgrupp och marknad

Mossagården AB har inte annonserat de senaste åren utan satsar istället på att sprida sitt varumärke genom att finnas på torg och mässor där de bjuder på frukt och informerar. De har även satsat på att bearbeta tidningar för att de skall skriva om Mossagården men de flesta kunderna uppmärksammar att de finns genom att deras nuvarande kunder berättar om det. Den fysiska butiken på gården utgör också en marknadsföringskanal då kunder kan komma och besöka dem. Vid lansering av försäljning via Internet skapade den externa parten inte bara själva hemsidan utan det var även de som gjorde Mossagårdens logga och varumärkesimage. Ebba-Maria säger att Mossagårdens målgrupp är personer med ett ekologiskt intresse och nämner att det är allt från studenter och ungdomar till pensionärer och barnfamiljer som prenumererar på deras lådor. De varor som Mossagården AB säljer är ekologiska produkter och priserna ligger, enligt Ebba-Maria, inte så långt ifrån de i dagligvaruhandeln. Vissa av Mossagårdens varor är rent av billigare men det mesta är en aning dyrare. Detta menar Ebba-Maria beror på att kvaliteten på maten i affärerna har blivit sämre vilket går ut över producenter som tvingas pressa priserna.

Mossagården är enligt Ebba-Maria unikt eftersom det är ett familjeföretag med gamla traditioner. Ebba-Maria säger själv: "Vi har lång erfarenhet av ekologisk odling och vi var en av de första gårdarna som började och jag tror att detta skapar en enorm trovärdighet hos kunderna". Genom att erbjuda en bra prisnivå, snabba svar på förfrågningar och bra kvalitet på produkterna hoppas Mossagården kunna expandera.

Då Mossagården är ett relativt unikt koncept har Ebba-Maria svårt för att definiera direkta konkurrenter. Hon menar att ekologisk mat i dagligvaruhandeln egentligen inte ses som en konkurrent då hon vill att alla skall handla ekologiskt: "egentligen så är väl annan ekologisk mat en konkurrent men jag ser mer stora matbutiker såsom Lidl som konkurrenter eftersom de har för billig mat och inga ekologiska produkter alls".

4.3.2 Beskrivning av hemsida

Mossagårdens hemsida är välkomnande och den lyckas förmedla en naturnära och genuin känsla. Hemsidan innehåller mycket information om företaget, vad Mossagården står för med mera, samt en hel del information om leverantörer. Mossagårdens hemsida är relativt lättnavigerad men mängden information kan leda till att det tar längre tid för kunden.

För att kunna genomföra ett köp av Mossagårdens produkter måste kunden registrera sig som användare. Efter registreringen måste man som kund klicka sig vidare för att komma till butiken. När kunden har valt en vara kan de välja att klicka sig vidare till kassan. Vid detta moment uppmanas kunden att välja betalsätt, antingen via VISA, Mastercard eller mot faktura. Mossagårdens hemsida upplevs som säker och trygg men att genomföra ett köp är vid första tillfället en relativt tidskrävande process. För återkommande kunder, som redan är registrerade och på så sätt har användarnamn och lösenord, är det betydligt smidigare. Om registreringsmomentet bortses så krävs det sex musklick för att genomföra ett köp.



Figur 4.3 Skärmdump av Mossagårdens hemsida (www.mossagarden.se)

4.3.3 Bakomliggande tankar vid försäljning via Internet

Ebba-Maria hade själv först inga planer på att sälja via Internet utan först var det en av deras kunder som gjorde en hemsida till dem då hon tyckte att "det var på tiden". Den första hemsidan var mycket enkel och gjorde i stort sett att kunderna kunde skriva i sin beställning och den kom sedan som ett mail till Mossagården.

Anledningen till den satsning som skedde år 2004 var egentligen Ebba-Marias ilska. Ett danskt företag tog kontakt med Ebba-Maria och sa att de var intresserade av ett samarbete. Ebba-Maria såg det som en möjlighet för deras företag att utvecklas och det danska företaget spenderade en hel dag på Mossagården. Det visade sig senare att det danska företaget endast var ute efter att kontrollera hur deras konkurrenter drev sina verksamheter, "industrispionage" som Ebba-Maria kallar det. Denna händelse gjorde att Ebba-Maria ville satsa fullt ut och bli bättre än det danska företaget. Hon övertygade sina föräldrar och sin sambo om sin idé och tillsammans startade de Mossagården AB. Att sälja

via Internet var ett led i deras strategi då det "kändes rätt i tiden". Internet möjliggjorde försäljning av fler sorters varor med en lättare administration (alternativet var mail, fax och telefon).

Mossagården AB använde sig inte av en särskild affärsplan för hur deras e-handel skulle utvecklas utan de "körde bara på". Däremot menar Ebba-Maria att Mossagården idag har en lanseringsplan som underlättade när de skulle lansera sig på nya orter.

4.3.4 Problem och hinder

De problem och trösklar som var mest problematiska för Mossagården AB var egentligen att de saknade IT-kompetens. De tog hjälp av byrån Goodwell som gjorde den andra versionen av deras hemsida. Goodwell var sedan tidigare kunder till Mossagården och det var så det kom i kontakt med dem. I och med att Mossagården AB saknade intern IT-kompetens var de "lite veliga" i början för de visste inte vad de ville ha eller hur det skulle fungera. Goodwell gjorde inte bara den tekniska biten med att skapa en hemsida utan de gjorde även upp en grafisk profil och skapade varumärket Mossagården.

Eftersom Mossagården saknade intern IT-kompetens var de tvungna att vända sig till en extern part vilket var mycket dyrt. Bara hemsidan kostade 10 000-15 000 kronor men det var det bakomliggande administrativa systemet (som skapar plockningslistor med mera) som var mest kostsamt. Ebba-Maria vill inte säga exakt hur mycket det kostade men menar att det kommer att ta flera år att få tillbaka investeringen. Det var även svårt för Ebba-Maria att specificera för Goodwell vilka processer de ville ha då hon inte visste vilka de behövde. Byggandet av det bakomliggande tekniska systemet och hemsidan tog mycket längre tid än vad Goodwell initialt hade sagt att det skulle göra. Allt var inte klart förrän flera månader efter utsatt tid vilket var frustrerande för Mossagården. I efterhand är Ebba-Maria dock tacksam att de anlidade Goodwell: "jag hade jättemånga idéer från början som jag idag förstår var orealistiska och helt oanvändbara!".

Ett initialt problem med sin försäljning via Internet var att lösa hur kunderna skulle betala; om det skulle vara via faktura eller om de skulle betala med kreditkort. Idag består utmaningen av andra funktioner, såsom att leverantörer skall ha tillgång till Mossagårdens lagerstatus. Mossagården vill gärna ha dessa funktioner men den nuvarande partnern, Goodwell, har inte tillräcklig IT-kompetens för att utföra dem. För att lösa detta måste Mossagården leta efter ytterligare en extern part som har mer kunskap om teknologiska lösningar.

Mossagården arbetar dessutom med att få alla missnöjda kunder att reklamera sina varor. Nackdelen med ekologiska produkter är att de har kortare hållbarhetstid och ibland

händer det grönsakerna/frukterna är dåliga när kunderna får dem. En nackdel med distansförsäljning är just att detta kanske inte är lika uppenbart som om kunden hade köpt deras produkter i butiken. Mossagården löser reklamationer med att erbjuda nya produkter vid nästa utskick, kunden skall bli rikligt kompenserad om de inte är nöjda. Ebba-Maria menar att det är viktigt att Mossagården får dessa reklamationer och därmed möjligheten att gottgöra kunden istället för att kunden är missnöjd och berättar detta för andra. Vid en reklamation räcker det att kunden mailar eller ringer och berättar vad som är problemet. Mossagården litar på sina kunder och är de missnöjda blir de kompenserade utan att behöva skicka tillbaka eller visa upp den felande produkten.

4.3.5 Möjligheter med Internet

Ebba-Maria menar att Mossagården har ökat värdet för kunderna genom att de kan beställa via Internet. Det är helt enkelt smidigt för kunden att gå in på hemsidan när det passar dem. Internet har dock framförallt ökat värdet för företaget. Genom Internet har hela processen bakåt i företaget blivit smidigare då ingen måste svara i telefon för att ta emot beställningar men framför allt tack vare att det avancerade systemet skriver ut plocklistor till lådorna. Idag packar och levererar de 500 till 600 lådor i veckan. Deras försäljning via Internet har ökat successivt och långsamt vilket har möjliggjort en form av mjukstart där Mossagården har kunnat lära sig under tiden.

Internet är en möjlighet för Mossagården att effektivisera sin process och Internet möjliggör även en större kundbas som samtidigt är lättare att hantera. Mossagårdens förhoppningar är att de skall täcka hela Skåne, vilket de nästan är idag. Nästa mål/vision är att lansera sitt koncept i Köpenhamn, Göteborg och Stockholm. Om cirka ett år planerar de kunna erbjuda en fullservice butik med mejeriprodukter och kött.

Ebba-Maria menar att det var värdefullt att de hade erfarenhet från sin butik innan de började sälja via Internet. Enligt henne är det ingen större skillnad, de gör som de gjorde innan men eftersom det var fler kunder som handlade var de tvungna att effektivisera momentet packningen av lådorna. Försäljning via Internet är dessutom mer kostnadseffektivt på alla områden förutom just kostnaden för hemsidan och det tekniska systemet.

4.3.6 Svar på frågeformulär – kritiska framgångsfaktorer

På det frågeformulär med kritiska framgångsfaktorer som delades ut rangordnade Mossagården allt som hade med kundkontakt högst; varumärkesimage, innehåll, användbarhet och interaktion. De poängterade att kunden är a och o i verksamheten och att de inte har något att sälja om de inte har någon att sälja till. Om till exempel inte betalsystemen fungerar, på ett för kunden tillfredsställande sätt, väljer kunden att inte fullfölja

köpet enligt Ebba-Maria. Anledningen till att faktorn kontroll kom högt upp på Mossagårdens lista var att de säljer ekologiska produkter. Det finns en mängd olika krav som ska uppfyllas för att en vara ska klassas som ekologisk och detta måste Mossagården kontrollera. Annars mister de kundernas förtroende. Efter kundrelationer valde de att rangordna vikten av att ha välfungerande IT-system och affärsprocesser och att dessa är väl integrerade. Mossagården nämnde att IT inte är en nödvändighet för att lyckas eftersom allt som datorerna kan göra kan göras av människor. Däremot sparar det tid och om IT-systemen är effektiva och fungerar kan man lättare sälja större volymer.

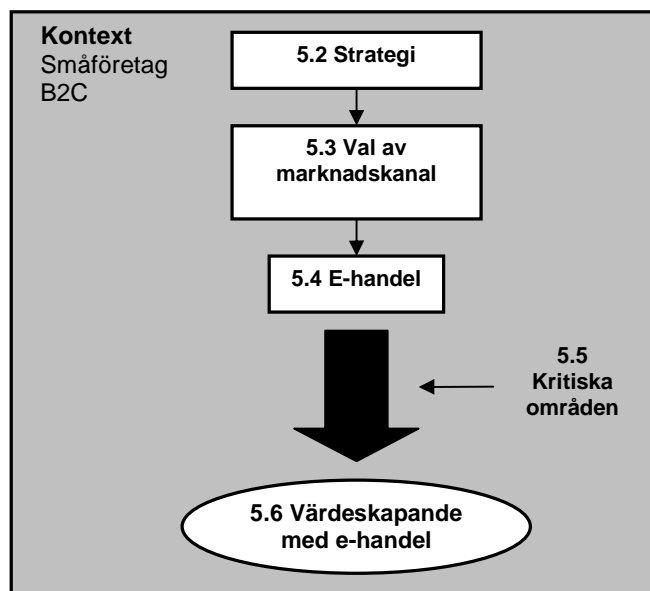
Tabell 4.3 Svar från Mossagården angående kritiska framgångsfaktorer för e-handel

| Placering | Mossagården |
|------------------|----------------------|
| 1 | Varumärkesimage |
| 2 | Innehåll |
| 3 | Användbarhet |
| 4 | Interaktion |
| 5 | Kontroll |
| 6 | Processförbättringar |
| 7 | Integration |
| 8 | Hängivelse |
| 9 | Partnerskap |
| 10 | Community |
| 11 | Priskänslighet |

ANALYS

Detta kapitel inleds med en återkoppling till studiens teoretiska referensram som även utgör grunden för analysens disposition. I efterföljande avsnitt görs en analys där den teoretiska referensramen jämförs med de empiriska fynden från studiens fallstudie. Analysen utgår från att klargöra fallföretagens situation sett från de valda teorierna.

5.1 Disposition av analys



Figur 5.1 Studiens teoretiska referensram

Dispositionen av analysen följer samma mönster som den teoretiska referensramen för att underlätta för läsaren.

5.2 Strategi

Strategiteorin i teorikapitlet återkommer hela tiden till vikten av att ett företag har en genomtänkt strategi som de sedan måste implementera väl genom hela organisationen. Både Barney (1995) och Porter (2001) menar att det är genom en välstrukturerad strategi ett företag kan nå långsiktig tillväxt och skapa fördelar framför sina konkurrenter. Frågan är hur stor vikt strategin kan ges för småföretag. Inget av de undersökta företagen har en klar och tydlig strategi, åtminstone inte en formulerad och nedskrivna sådan. Alla de undersökta företagen har en bild av vad de vill åstadkomma samt hur de vill göra detta, men denna bild (som skulle kunna ses som deras strategi) har framkommit genom erfarenheter och utvecklats löpande. Lollipop har till exempel prövat sig fram för att finna rätt produkter och en marknad för dessa och sedan stannat där då det har fungerat bra. Chokladbitens grundtanke vid starten var att börja sälja via Internet omedelbart och endast ha sin traditionella butik som bas för detta. Idag, två år efter uppstart, har de fortfarande ingen försäljning via Internet då den traditionella butiken visade sig uppta mycket mer tid än väntat och Internetlanseringen sköts på framtiden. Mossagården säger själv att de inte har en bakomliggande strategi utan de har "kört på" och tagit saker som de kommer.

Jeffcoate et al. (2002) belyser i sin studie att många småföretag finner svårigheter i att identifiera, definiera och förstå en företagsstrategi vilket ligger i linje med studiens empiriska fynd. Jeffcoate et al. (2002) finner dock i sin undersökning att företagen inte saknar en strategi trots att den inte finns nedskrivna eller definierad. I likhet med detta framkom det under studien att alla företagen har en uttalad strategi som framkommer genom deras måldefinition och deras berättelser kring vilken verksamhet de bedriver. Trots att företagen är såpass små finns det stöd i strategiteorin att även de borde ha en uttalad och formulerad strategi för att på så sätt kunna maximera utnyttjandet av sina bristande resurser.

5.2.1 Strategi och småföretag

Enligt Grant (2005) krävs det strategier som fokuserar på resurser och förmågor inom företaget för att skapa långsiktig tillväxt. Vidare menar Porter (2002) att ett företag kan skapa konkurrensfördelar genom att fokusera på rätt resurser. Det är allmänt vedertaget att inget företag har oändliga resurser men detta gäller i synnerhet småföretag. Fallföretagen återkom ständigt till problematiken kring små resurser och inget av de studerade företagen kunde i dagsläget ta ut en lön för sitt arbete. Trots bristande resurser borde fallföretagen kunna använda sig av grundtanken i den teoretiska referensramen, det vill säga att fokusera på rätt resurser och förmågor. Alla de studerade företagen har använt

sig av, och använder sig fortfarande av, metoden att pröva sig fram snarare än att göra aktiva val av vad företaget skall satsa på.

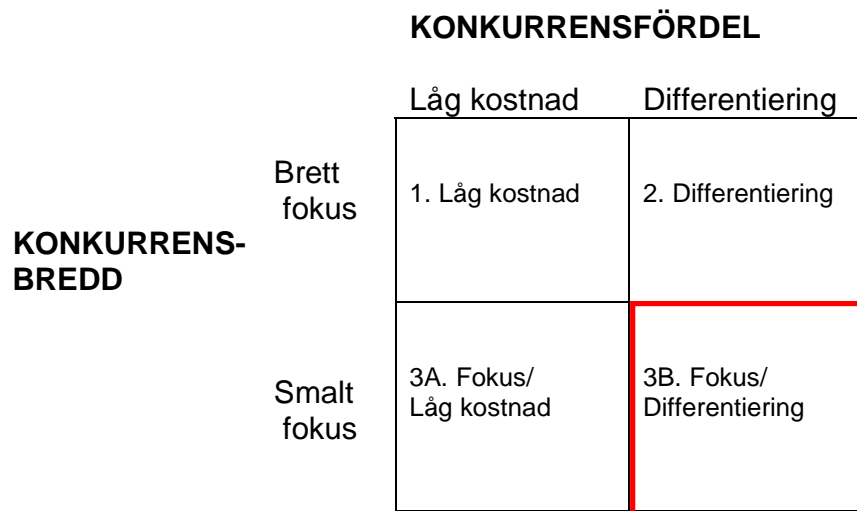
Ett vanligt antagande inom nationalekonomin är att företag är vinstmaximerande. Detta är dock en sanning med modifikation. Fallföretagen är enligt Davis och Vladicas (2006) definition tillväxtorienterade då de i synnerhet drivs av en entreprenörsanda i motsats till livsstilorienterade som oftast skapas i en otrygg miljö som ett sätt att överleva. Trots skillnader mellan de studerade företagen är de alla närmast Jeffcoate et al.s (2002) definition av *gopher*. Fallföretagen har alla ett intresse av att göra vinst, även om det inte rör sig om att vinstmaximera företagen. Det primära syftet för fallföretagen är livskvalitet; att kunna leva på företaget och samtidigt göra något som de brinner för.

Tabell 5.1 Generiska strategier och mål (Jeffcoate et al. 2006)

| Kategori | Generisk strategi | Generiska mål |
|---------------|-----------------------|--|
| Gopher | Fokus/differentiering | Erbjuda kvalitativa produkter och tjänster för att förbli lönsamma |
| Baby gaseller | Differentiering | Bli marknadsledande genom att erbjuda värdeskapande produkter via Internet |
| Baby gaseller | Fokus/låg kostnad | Bli marknadsledande genom att erbjuda produkter och tjänster till en bestämd marknad |

Trots att fallföretagen inte har en uttalad strategi påvisar empirin att de alla har någon form av uttalad strategi. Detta ligger i linje med Jeffcoate et al.s (2002) studie där resultatet pekade på att de flesta småföretag har en uttalad fokus- eller differentieringsstrategi. Samma undersökning av Jeffcoate et al. (2002) uppmärksammar att allteftersom företagen växer har de möjlighet att bredda segmenteringen mot en differentieringsstrategi eller att kostnadseffektivisera i liten skala med fokus/låg kostnadsstrategi. Om så även är fallet för de studerade företagen, är för närvarande omöjligt att fastställa då fallföretagen fortfarande är väldigt små företag.

Porter (1985) menar att ett företag måste välja att tillämpa någon av de fyra olika generiska strategier som företag kan skapa konkurrensfördelar utifrån. Utifrån det empiriska materialet kan alla företagen placeras in i ruta 3B i figur 5.2. Fallföretagen agerar alla på en nischmarknad vilket i sin tur ligger i linje med Jeffcoate et al.s (2002) resonemang som säger att småföretag oftast har en uttalad fokus/differentiering strategi.



Figur 5.2 Generiska strategier (Porter 1985)

5.2.2 Strategi och Internet

Det empiriska materialet visar att det finns olika bakomliggande syften, och på så sätt även strategier, till beslutet att sälja via Internet. Owens (2006) ger fem exempel på beslut som kan ligga bakom beslutet att lansera försäljning via Internet: värdeskapande, differentiering, kostnadsledarskap, fokus och tillväxtkälla. Fallföretagen uppvisar olika bakomliggande syften och strategier till val av Internet som marknadskanal. Chokladbiten vill använda Internet som en tillväxtkälla, ett sätt att nå fler kunder. Mossagården valde att lansera försäljning via Internet i syfte att förenkla beställningar för såväl kunder som sig själva vilket i sin tur är en faktor som gör att de kan utöka sin kundbas på ett effektivare sätt. Även Mossagårdens bakomliggande strategi kan med detta resonemang ses som tillväxtkälla. Mossagårdens beslut att utveckla sin webbutik var dock en följd av en av kundernas påtryckningar samt att utmana en konkurrent. De använder Internet dels som värdeskapande för sig själv och sina kunder, men även som ett sätt att effektivt kunna nå och hantera fler kunder; det vill säga som en tillväxtkälla. Detta gör att deras syfte med e-handeln, som den är idag, egentligen är efterkonstruerad.

Det fallföretag som skiljer sig från de andra är Lollopard. De säljer idag via Internet men de räknar det själva inte som en webbutik utan mer som en service till sina kunder. Lollopards bakomliggande strategi till beslutet att sälja via Internet är att ge service till kunden och på så sätt kan det antas att syftet är värdeskapande. Sett ur en annan synvinkel så har Lollopard en motvilja till att själva sälja via Internet. Deras beslut att använda Internet som marknadskanal trots motvilja gör det svårare att finna en motsvarighet till deras bakomliggande beslut att sälja via Internet hos de faktorer som Owens (2006) listar eller i någon av de andra teorierna i den teoretiska referensramen

5.3 Val av marknadskanal

Enligt Coughlan et al. (2001) är valet av marknadskanal en strategisk nyckel till framgång och en marknadskanal skall väljas utifrån det lättaste och mest effektiva sättet att hantera transaktioner. Den studerade litteraturen fastställer att även om företag som säljer via Internet inte begränsas av geografiska faktorer finns det andra hinder att beakta. Det är en specifik demografisk profil som i allmänhet är mest aktiva på Internet och för att kunna välja och utforma den optimala marknadskanalen krävs det att företaget har segmenterat marknaden och dess efterfrågan. Alla studerade företag brister på denna punkt då ingen av dem har en klar bild över vilka kunder de har eller hur de handlar vilket kan göra marknadskanalen kostsam och ineffektiv.

Ytterligare en faktor som bör beaktas av företag är att e-handel kan ge positiva effekter på den traditionella marknadskanalen men det finns även en risk för intern konkurrens (se figur 3.4 för översikt av flödet i en marknadskanal). För Chokladbiten och Mossagården är konkurrens mellan deras marknadskanaler inget problem. De är medvetna om de olika rollerna i marknadskanalerna och det är osannolikt att deras traditionella försäljning konkurreras ut av försäljning via Internet. Chokladbiten är återförsäljare (retailer) och har en relativt okomplicerad marknadskanal där parterna är tydligt åtskilda. Mossagården är ett mer komplext fall då de i vissa fall är såväl producent, grossist som återförsäljare. Orsaken till att det inte uppstår någon intern konkurrens i marknadskanalen är att de kontrollerar varje led, det vill säga alla aktiviteter befinner sig inom deras egen verksamhet. Vad det gäller Lollopard är situationen mer komplicerad. Lollopard använder sig av återförsäljare, såväl traditionella som Internetföretag, vilket gör dem till grossister, men de säljer även själva både genom en fysisk butik och via Internet. Lollopard är därför i riskzonen för att deras olika marknadskanaler konkurrerar med varandra. De menar själva att deras försäljning via Internet inte är en webbutik utan snarare en extra service till kunderna men faktum är att Lollopard likaväl hade kunnat hänvisa till ett e-handelsföretag, som är återförsäljare av deras produkter, för att skapa värde för kunden. Lollopard har istället valt att göra en halvhjärtad satsning med försäljning via Internet och trots att det idag inte rör sig om större mängder beställningar är det fortfarande en resurskrävande aktivitet för företaget; en aktivitet som de egentligen redan har täckt in genom att ha e-handelsföretag som återförsäljare.

5.4 E-handel

Trots fallföretagens bristande kunskap om sina kunder har alla tre valt att använda Internet som en av sina marknadskanaler. Porter (2001) menar att företag inte bör se Inter-

net och e-handel som en lösning utan snarare som ett komplement till den befintliga verksamheten. De undersökta företagen uppvisar skilda uppfattningar om tillämpningen av Internet som marknadskanal.

Mossagården är det företag vars val av Internet som marknadskanal kan tyckas mest lämpligt enligt den teoretiska referensramen på så sätt att de har lyckats skapa värde för sig själva genom effektivisering och de har skapat värde för kunderna genom att erbjuda ett smidigt beställnings- och betalningssystem. De hade sedan tidigare erfarenhet av distansförsäljning och istället för att endast sälja samma varor via Internet effektiviserade de marknadskanalen för såväl kunderna som för sig själva. Men det skall poängteras att Mossagårdens val att sälja via Internet inte var väl övervägt utan snarare en reaktion på konkurrensen samt ett förslag från en konsument. Chokladbiten har från början haft en plan på att lansera försäljning via Internet och motiverar valet av Internet som marknadskanal som ett sätt att nå fler nya kunder. Men då de inte har segmenterat marknaden eller vet vilka deras kunder är har beslutet inte en reell grund i verkligheten och kan på så sätt ses som riskfyllt. Lollopard säljer motvilligt produkter på Internet men motiverar det genom att deras kunder lätt skall kunna köpa deras produkter. Lollopard har med andra ord valt Internet som marknadskanal trots att det finns återförsäljare av deras produkter som redan säljer via Internet.

Mossagården och Chokladbiten kan ses som positivt inställda till Internet och försäljning via Internet. Mossagården har redan den största delen av sin försäljning där och Chokladbiten har haft med beslutet att sälja via Internet redan från början. Båda företagen menar att de har stor hjälp av sin bakgrund och erfarenheter från att sälja i sina respektive traditionella butiker. Lollopard å andra sidan säger uttryckligen att de inte är intresserade av att "göra business på Internet" utan de har sin småskaliga försäljning som ytterligare en service till sina kunder.

5.4.1 Målgrupp för e-handelsföretag

I den teoretiska referensramen påvisas att det är något fler män än kvinnor som handlar via Internet och att åldersgruppen 18 till 54 år är överrepresenterad. De som handlar på Internet är oftast de som har tillgång till snabba uppkopplingar som har vana vid Internetanvändning. Det är alltså inte säkert att den kundgrupp som köper när man har traditionell butik även vänder sig till webbutiken. Det blir då viktigt för företagen att identifiera sina kunder och segmentera så att de vet vilka de säljer till i den traditionella handeln och i den elektroniska.

Chokladbiten har hela tiden strävat efter att få igång sin försäljning via Internet och menar att de har lärt sig mycket av den traditionella butiken som är användbart även på

Internet. Däremot har de inte segmenterat marknaden eller undersökt om deras målgrupp, som i den traditionella butiken mestadels är medelålders kvinnor, är villiga att handla via Internet.

Mossagården fick hjälp av en extern part vid deras lansering och de satsade allt på att ha den största delen av sin försäljning via Internet. Då de inte har intern IT-kompetens i företaget fick de ta hjälp av en extern part. I och med detta förlorade de en stor del av kontrollen och lanseringen av försäljning via Internet blev en stor finansiell investering. Med bakgrund av den information om e-handelskunder som återfinns i den teoretiska referensramen, kan man konstatera att Mossagårdens satsning var riskfylld, både finansiellt men även med tanke på kundbasen. Coughlan et al. (2001) förespråkar att det måste ske en segmentering av marknaden för att en marknadskanal skall fungera optimalt och effektivt, något som Mossagården inte gjorde. Mossagårdens tidigare erfarenhet av distansförsäljning kan vara en bidragande faktor till att Internetsatsningen blev framgångsrik men det är en risk att anta att det är samma kundsegment som köper via Internet.

Lollopard har valt Internet som marknadskanal men ändå inte. Vid ett sådant "icke val" är deras försäljning inte effektiv eller lönsam. Porter (2001) påpekar att det är riskfyllt att inte välja eller att undvika att göra så kallade trade-offs. I Lollopards fall fungerar deras försäljning via Internet för närvarande friktionsfritt men de kan inte hantera eventuellt ökat antal beställningar. Det mest uppenbara problemet med Lollopards situation är dock problematiken med konkurrens mellan marknadskanaler, något som både Coughlan et al. (2001) och PTS (2001) tar upp. Det är sannolikt att Lollopards e-handelsåterförsäljare kommer att reagera negativt om Lollopard storskaligt själv säljer via Internet.

5.5 Kritiska områden för e-handel

Det är inte riskfritt för ett företag att välja marknadskanal och enligt Coughlan et al. (2001) kan det vara kostsamt att välja fel. Den teoretiska referensramen tar upp flera hinder och trösklar (Feindt et al. 2002; Zott et al. 2000) som ett företag måste övervinna för att kunna vara framgångsrika med försäljning via Internet. De studerade företagen uppvisar skillnader i sättet att hantera Internet som marknadskanal och den problematik som medföljer beslutet att sälja via Internet.

För Chokladbiten var valet att lansera via Internet en del av ursprungsidén, till skillnad från både Lollopard och Mossagården. De har klara tillväxtnål med webbutiken, vilket

dock inte innebär att de skulle vara villiga att kompromissa med kvalitet. Det största hindret för Chokladbiten är distributionen av chokladen till kunder året om i hela Sverige. Lollopard har aldrig haft tillväxtfokus på sin webbutik utan det var snarare menat som en utökad service till kunderna. Mossagården hade inte heller en tanke på Internet från början, utan gav sig in i det av en slump, som senare visade sig vara väldigt lyckosam. Svårigheterna för Mossagården är mer komplexa än de två andra företagen, då de nått längre med sin webbutik. Det rör sig om problem med brist på IT-kompetens, säkra betalningar och reklamationer.

Fördelarna med e-handel är enligt Chokladbiten att man når fler kunder över ett större geografiskt område. Detta gäller även Lollopard och Mossagården, men det var inte något som de själva tog upp som primära fördelar. Lollopard menar att e-handel endast blir en extra service till kunder som inte kan köpa hos återförsäljare. För Mossagården är effektivare organisation och leverans högst på listan av fördelar. I intervjun med Chokladbiten uppkom dock en problematik med e-handel, som inte beskrivs i litteraturen, nämligen att Handelsbolag inte registreras nationellt såsom Aktiebolag. Den traditionella butiken påverkas marginellt av att det finns en butik med samma namn i en annan del av landet men på Internet är det ett stort problem om en annan aktör har samma företagsnamn. För småföretag är det inte realistiskt att registrera sitt bolag i varje län och kravet på att så måste ske kan ses som om Bolagsverket inte är i nivå med Internets utveckling.

5.5.1 Företagens val av kritiska framgångsfaktorer

De kritiska framgångsfaktorer som fallföretagen valde ut som viktigast för att lyckas med e-handel var hängivelse, varumärkesimage och innehåll. Vid en jämförelse mellan fallföretagens svar och de faktorer som Jeffcoate et al. (2002) menar är viktigast i olika utvecklingsfaser kan man ana en korrelation. Chokladbiten kan sägas befinna sig i förstadiet av en uppstartsfas, då de inte har lanserat sin e-handel än, och kan därför inte ingå i jämförelsen. Mossagården har en stor del av sin försäljning via Internet medan Lollopards andel är begränsad i förhållande till försäljning via traditionella kanaler. Mossagårdens e-handel växer och utvecklas kontinuerligt. Lollopard har valt att inte satsa på e-handel, varför deras webbutik inte växer eller utvecklas. Deras fas skulle kunna kallas för mognad eller stagnation. Om man översätter den rangordning som fallföretagen gjort till en tidsaxel kan man applicera den på Jeffcoate et al.s (2002) olika utvecklingsfaser för Gophers.

Chokladbiten har ännu inte börjat med e-handel, men de har trots detta gjort en bedömning av vad de trott varit viktigast för att lyckas med försäljning via Internet. Man skulle därför kunna analysera Chokladbiten som varande ett företag i uppstartsfasen. I tabell

5.4 kan man utröna att av de fyra faktorer som Jeffcoate et al. (2002) nämner som viktiga för Gophers i uppstartsfasen, återfinns tre av dessa högt upp även på Chokladbitens lista. För de företag som går från uppstartsfas till tillväxt väljer Jeffcoate et al. (2002) ut kontroll, interaktion och varumärkesimage som viktigast. Chokladbiten tog upp kontroll och interaktion som medelviktiga. Som minst viktigt valde Chokladbiten processförbättringar och integration, som är en faktor som hör till mognadsfasen. Chokladbitens rangordning stämmer relativt bra överens med den som Jeffcoate et al. (2002) gjort.

Tabell 5.2 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Chokladbiten

| Fas | Jeffcoate | Chokladbiten |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Uppstart | Hängivelse | Hängivelse |
| Uppstart | Priskänslighet | Varumärkesimage |
| Uppstart | Användbarhet | Användbarhet |
| Uppstart | Innehåll | Innehåll |
| Tillväxt | Kontroll | Kontroll |
| Tillväxt | Interaktion | Interaktion |
| Tillväxt | Varumärkesimage | Partnerskap |
| Mognad | Partnerskap | Priskänslighet |
| Mognad | Integration | Community |
| Mognad | Processförbättringar | Processförbättringar |
| Rekommenderas ej | Community | Integration |

Mossagården har valt att rangordna varumärkesimage högst på listan över kritiska framgångsfaktorer, något som även förespråkas av Jeffcoate et al. (2002) för företag som befinner sig i en tillväxtfas. Mossagården tar därefter upp innehåll och användbarhet, faktorer som framförallt är viktiga att ta hänsyn till i uppstartsfasen, enligt teorin. Detta tyder på att Mossagården befinner sig mitt i en process där de går från uppstart till tillväxt. De behöver antagligen fortsätta fokusera på innehållet och användbarheten med hemsidan, trots att det enligt Jeffcoate et al. (2002) är viktigast i början av e-handelslanseringen. De faktorer som Mossagården rangordnade som minst viktiga var community och priskänslighet, som även återfinns längst ned på Jeffcoate et al.s (2002) lista.

Tabell 5.3 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Mossagården

| Fas | Jeffcoate | Mossagården |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Tillväxt | Varumärkesimage | Varumärkesimage |
| Tillväxt | Kontroll | Innehåll |
| Tillväxt | Interaktion | Användbarhet |
| Mognad | Integration | Interaktion |
| Mognad | Partnerskap | Kontroll |
| Mognad | Processförbättringar | Processförbättringar |
| Uppstart | Användbarhet | Integration |
| Uppstart | Hängivelse | Hängivelse |
| Uppstart | Innehåll | Partnerskap |
| Uppstart | Priskänslighet | Community |
| Rekommenderas ej | Community | Priskänslighet |

Lollopard är svåra att definiera i vilken utvecklingsfas de befinner sig. Deras webbutik utvecklas inte och de själva vill inte satsa på att öka tillväxten med hjälp av sidan. Man skulle kunna identifiera Lollopards e-handel som stagnerande, men då den definitionen inte ingår i Jeffcoate et al.s (2002) faser försvåras analysen. I nedanstående tabell identifieras Lollopards e-handel som mogen, på grundval av att de inte utvecklar sin webbutik. Lollopard har valt att rangordna innehåll och användbarhet högst, något som teorin menar hör till uppstartsfasen snarare än mognadsfasen. Kontroll var likaså högt på Lollopards lista, en faktor som annars är typisk för tillväxtfasen. Den diskrepans som återfinns mellan Jeffcoate et al.s (2002) faktorer i förhållande till Lollopards kan bero på svårigheten att klassificera dem i någon utvecklingsfas.

Tabell 5.4 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Lollopard - mognad

| Fas | Jeffcoate | Lollopard |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Mognad | Processförbättringar | Innehåll |
| Mognad | Integration | Användbarhet |
| Mognad | Partnerskap | Kontroll |
| Uppstart | Priskänslighet | Priskänslighet |
| Uppstart | Innehåll | Varumärkesimage |
| Uppstart | Hängivelse | Hängivelse |
| Uppstart | Användbarhet | Interaktion |
| Tillväxt | Kontroll | Integration |
| Tillväxt | Varumärkesimage | Community |
| Tillväxt | Interaktion | Partnerskap |
| Rekommenderas ej | Community | Processförbättringar |

När man istället definierar Lollopards e-handel som uppstart stämmer rangordningen bättre. Att definiera dem som uppstart kan motiveras utifrån att det säljs väldigt begränsade mängder från webbutiken och att Lollopard använder begränsat med resurser för att utveckla den, något som ofta är fallet i uppstartsfaser. Här kan man konstatera att innehåll, användbarhet och priskänslighet är något som vanligtvis är viktigt för företag i uppstartfasen och liksom för Lollopard. Faktorerna partnerskap, integration och processförbättringar handlar om utveckling av starka relationer i leverantörskedjan och integration av IT-system, något som Lollopard inte har användning av med tanke på deras begränsade volym i Internetförsäljningen.

Tabell 5.7 Jämförelse mellan Jeffcoate et al.s (2002) kritiska framgångsfaktorer och Lollopard - uppstart

| Fas | Jeffcoate | Lollopard |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Uppstart | Innehåll | Innehåll |
| Uppstart | Användbarhet | Användbarhet |
| Uppstart | Hängivelse | Kontroll |
| Uppstart | Priskänslighet | Priskänslighet |
| Tillväxt | Varumärkesimage | Varumärkesimage |
| Tillväxt | Kontroll | Hängivelse |
| Tillväxt | Interaktion | Interaktion |
| Mognad | Integration | Integration |
| Mognad | Processförbättringar | Community |
| Mognad | Partnerskap | Partnerskap |
| Rekommenderas ej | Community | Processförbättringar |

Nedan följer en redogörelse för hur fallföretagen agerat eller har för avsikt att agera inom de kritiska områden som presenterats i teorikapitlet.

5.5.2 Leverantörskedja

Enligt Zott et al. (2000) är det viktigt att ha en bra relation till leverantörerna för att skapa värde. Chokladbiten berättar om den omfattande processen att hitta en leverantör som passade in i deras affärsidé, där de kunde få agenturrätt för Sverige och som de personligen kom bra överens med. Även Lollopard letade länge efter lämpliga fabriker innan de till sist fann en bra tillverkare. Mossagården arbetar mycket med att skapa djupare relation med lokala leverantörer genom att exempelvis integrera leverantörerna i IT-systemet. Detta tyder på att alla tre företag har valt att fokusera på bra och starka relationer i leverantörskedjan, något som behövs för att kunna ta steget till framgångsrik e-handel.

Zott et al. (2000) samt PTS (2001) tar upp att e-handel kan innebära att vissa led i leverantörskedjan plötsligt blir onödiga. I Chokladbiten, Lollopard och Mossagårdens fall rör det sig om företag som gått från traditionell handel till både traditionell och e-handel. Möjligheten att eliminera vissa led finns inte på samma sätt då de fortfarande håller en traditionell butik. Däremot skulle det, som i Mossagårdens fall, kunna uppstå led som effektiviseras då vissa processer automatiseras mellan köpare och leverantör. Genom att bygga IT-system där leverantörerna kan följa leveranserna och se lagerstatu- sen kan man effektivisera och sänka kostnaderna i leverantörskedjan.

5.5.3 Utbud

Coughlan et al. (2001) påpekar att det är svårt för fysiska återförsäljare att konkurrera med e-handlarnas breda utbud samtidigt som PTS (2001) menar att många av konsumenterna har svårt att hitta all den information som finns på Internet.

De företag som studerats i denna uppsats har alla en bakgrund i traditionell handel vilket gör det svårt att erbjuda ett bredare produktutbud på Internet. Då de säljer fysiska och inte digitala varor via Internet måste de behålla samma storlek på lagret och leveranserna. Både Zott et al. (2000) och PTS (2001) påpekar att det blir allt viktigare för denna typ av företag att satsa på tilläggstjänster på hemsidan.

5.5.4 Pris

Enligt den studie som Svensk Handel (2006) gjorde framgår det att många av dem som köper via Internet gör det för att det är billigare än i traditionell handel. Då samtliga av de tre fallföretag som undersöks i den här studien säljer differentierade produkter till en begränsad marknad är det svårt att pressa priserna. Fallföretagen har uppfattningen av att de är prisvärda i förhållande till andra traditionella aktörer, men den prisbild som finns i e-handel kan se helt annorlunda ut än i traditionell handel. Som Porter (1985) säger är det avgörande för företagen att göra trade-offs och inte bli *stuck in the middle*. De måste välja om de vill vara låg-prisaktörer eller sälja lite dyrare men mer differentierade produkter.

I traditionell handel har företag som haft differentieringsstrategier kunnat växa genom att antingen sälja billigare och därmed mera, eller genom att sälja dyrare över en större geografisk yta. Det sistnämnda alternativet har tidigare inneburit stora svårigheter för småföretag då det är kostsamt och resurskrävande. Lollopard valde initialt att lösa problemet med att nå ut till kunderna via utvalda återförsäljare. Med hjälp av Internet har denna faktor dock förenklats avsevärt och småföretag kan idag fortsätta konkurrera med sina nischade produkter då de når en bredare marknad på ett billigare sätt. De

kunder som köper må vara mindre priskänsliga men eftersom de nu når ut till fler kan det lyckas dem ändå.

5.5.5 Köp

Enligt Feindt et al. (2002) är en av de viktigaste faktorerna man bör tänka på vid utformningen av hemsidan är att varje transaktion ska vara enklare för kunden än att gå in i en butik. Genom att räkna antalet musklick det tar att fullborda ett köp menar Zott et al. (2000) att man kan mäta enkelheten och snabbheten i transaktionen.

Mossagården är det företag som kommit längst i detta avseende. Vid första besöket måste dock kunden registrera sig och sedan krävs det sex musklick innan kunden har genomfört en beställning. Att beställa varor från Mossagårdens hemsida är lättillgängligt och tidsbesparande i jämförelse med alternativet att kunden måste ringa upp under särskilda telefontider. Den fysiska butik som finns på Mossagården ligger långt bort för många medan Internet ligger nära till hands för de allra flesta. För Mossagården att satsa på e-handel är därför en stor förändring för kunderna. Chokladbiten är väl medveten om hemsidan måste vara användarvänlig och tydlig och deras planer på hemsidan kommer att ta hänsyn till detta. Eftersom syftet med Lollopards försäljningssida inte är att sälja för säljandets skull är de det enda företaget som inte lagt någon större vikt vid att utföra en användarvänlig beställningssida. Beställningen i sig kräver att man skriver ner betalningsuppgifter om företaget och fyller i uppgifter om en själv. Köpet genomförs först när Lollopard ser att kunden satt in pengar på deras konto alternativt när kunden hämtar ut sitt paket mot postförskott. När Lollopard beslöt sig för att börja sälja via Internet var det ett sätt för dem att erbjuda sina produkter för de kunder som hade långt till närmaste återförsäljare. Trots att de egentligen föredrar att kunderna köper deras kläder hos deras återförsäljare eller i deras egen butik, utgör webbutiken icke desto mindre en minskning av tidsåtgången för de som bor långt ifrån större städer och återförsäljare.

Ett annat sätt att förenkla för kunden är att skapa en standard för hur returer hanteras, något som Mossagården just nu tittar extra på. Det finns svårigheter med att sälja just ekologiska matvaror i det avseendet att de har kortare hållbarhetstid. På grund av detta vill Mossagården istället kompensera kunden för skadade varor. Att ha en standard för denna process är i sig en tilläggstjänst som förenklar för kunden. Lollopard skulle kunna utveckla en standard för hantering av returer men då det rör sig om en så liten mängd kan det i dagsläget verka onödigt.

5.5.6 Information

Att utnyttja Internet som en källa till information om sina kunder är inget som något av företagen verkar ha funderat över. Varken Lollopard eller Mossagården mäter idag antalet kunder, vad de köper, hur ofta de köper och så vidare. Inte heller Chokladbiten har några planer på att automatisera processer för att söka information om sina kunder utifrån en framtida webbutik. Likväl poängterar Zott et al. (2000) och Feindt et al. (2002) värdet av att lära känna sina kunder och de framhäver att den information som kan sökas via hemsidan är ett enkelt sätt att göra det på. Det faktum att fallföretagen har en bakgrund i traditionell handel gör att de inte saknar den personliga kontakten med sina kunder, som andra aktörer som endast finns på Internet. Den information som fallföretagen behöver får de förmodligen via den traditionella handeln. Forskningen tar dock upp att det kan finnas en poäng i att segmentera utifrån den tillgängliga informationen och utifrån det erbjuda mer riktade produkter och tjänster. Inget av fallföretagen har idag segmenterat sin marknad. De påpekar alla tre att de säljer till personer i alla åldrar. Trots att de träffar många av sina kunder genom den traditionella handeln kan det vara andra kundgrupper som köper av dem via Internet.

Internet kan möjliggöra en förflyttning av makten över informationen från säljaren till köparen. Mossagården är på sin hemsida väldigt öppna med var deras produkter kommer ifrån, vad de kostar och hur de hanteras. De erbjuder utförlig information om både sig själva och sina produkter. Även Lollopard har mycket information om sina produkter på hemsidan. Lollopard ser sin hemsida som en informativ sida snarare än en webbutik. Man skulle nästan kunna kalla deras beställningssida för en tilläggstjänst till hemsidan. Chokladbiten har ännu inte lanserat sin försäljning på Internet men de har planer på att lägga upp en del information om produkterna på hemsidan. De understryker dock, till skillnad från övriga två företag, att de inte vill ha för mycket information då kunden lätt kan känna att det blir för mycket vilket ligger i linje med Zott et al. (2000).

I en traditionell butik är det svårt att erbjuda varje kund ett unikt erbjudande då varor ofta är paketerade i förväg. För både Chokladbiten, Lollopard och Mossagården är personaliseringen inte ett problem då de i sina traditionella butiker säljer styckvis. Problemet för fallföretagen uppstår snarare då de själva måste paketera produkterna efter att ha mottaget en beställning via Internet. Det är lättare för dem att erbjuda ett antal olika paketalternativ istället för att kunderna plockar ihop till exempel chokladbitar på egen hand. Att samla in information om kunderna för att personaliserade erbjudanden, som teorin förespråkar, kan här tyckas mindre nödvändigt då de fortfarande säljer via traditionella distributionskanaler, trots att själva beställningen är digital. Det man däremot kan tänkas sig är att de paket som erbjuds på hemsidan är personifierade så att de matchas med kundens tidigare gjorda beställningar.

Att använda sig av så kallade virtuella forum för att knyta till sig kunder är något som förespråkas av många författare för att på ett enkelt sätt mäta och segmentera kundbasen. Exempelvis Zott et al. (2000) hänvisar till forum och säger att det är något som kan användas av alla företag oavsett vad de säljer. Jeffcoate et al. (2002) däremot menar att det inte är alla företag som bör konstruera forum då det trots allt kräver resurser. Just detta pekade även Mossagården på, som menade att forum är något man skulle kunna göra när man har mer tid. Det är dock inget som är kritiskt för deras utveckling i detta läge. Inget av de företag som studien analyserat har utvecklat forum eller har planer på att göra så i framtiden. Enligt teorin är fallen inte heller den typen av företag som bör ägna sig åt den typen av aktivitet då de är små och ännu inte har så stor kundbas.

Som Zott et al. (2000) påpekar är kundlojalitetsprogram underutnyttjat av dagens e-handelsföretag. Inte heller de fallföretag som studeras här utmärker sig på den här punkten. Mossagården och Lollopard erbjuder sina kunder möjligheten att få information om erbjudanden och nyheter via e-mail men frågan är om detta kan räknas som att belöna lojala kunder. Här kan man dra paralleller till tidigare diskussion kring företagens fokus på segmentering och mätning av kundbasen. Då det inte finns adekvat information att utgå ifrån är det svårt att skapa relevanta lojalitetsprogram. Återigen är det viktigt att ta upp företagets bakgrund i traditionell handel där det många gånger är lättare att arbeta med kundlojalitet eftersom situationen är mer familjär. Owens (2006) menar dock att detta inte räcker och att den stora skillnaden mellan traditionell handel och e-handel kommer att vara förmågan att knyta till sig kunder genom lojalitetsprogram. Haykowska och Lööv (2004) tror att det är just detta som kommer att göra att kunden får förtroende för företaget.

5.5.7 Förtroende

Enligt Owens (2006) handlar framgångsrik e-handel till stor del om att skapa förtroende mellan parterna i transaktionen. På Internet är det särskilt svårt att bygga upp ett förtroendefyllt förhållande med sina kunder då man saknar den mänskliga kontakten. Det ökande "bruset" i marknadsföringen, som PTS (2001) uppmärksammar, på Internet är förödande i synnerhet för småföretag som inte har möjlighet att lägga mycket pengar på annonsering. Precis som Feindt et al. (2002) påpekar är specifikt för småföretag, satsar eller satsade varken Chokladbiten eller Mossagården på varumärkesimage i deras traditionella handel då det kommer naturligt med kundkontakten. Detta är dock något som kom att visa sig vara av yttersta vikt när Mossagården började sälja via Internet. Idag är Mossagården mer medvetna om sin marknadsföring och gör satsningar både on- och offline för att sprida sitt varumärke och få fler att besöka deras hemsida. Chokladbiten har idéer om att bygga ett varumärke som stämmer överens med den känsla de förmed-

lar i butiken. Den fysiska kontakt de tidigare haft med sina kunder måste nu översättas till extra god service på hemsidan. Chokladbitens tidigare funderingar kring att leverantören distribuerar direkt till konsumenten skulle innebära att de förlorar den personliga prägel som de vill ha på sina produkter för att stärka varumärket.

Lollopard är väldigt medvetna om sitt varumärke och är noga med att inte förmedla fel budskap till sina kunder via vare sig hemsidan, den traditionella butiken eller deras återförsäljare. I och med Lollopards roll i värdekedjan, som tillverkare/leverantör med återförsäljare som starkaste försäljningskanalen, är Internet en mindre del av deras marknadsföring. Den viktigaste marknadskanalen för Lollopard är återförsäljarna, vilket gör att de inte behöver satsa lika mycket på online-marknadsföring. Däremot kan man säga att hemsidan är den enda direkta kontakten kunderna har med Lollopard, bortsett från de som har möjlighet att ta sig till butiken i Malmö. Detta gör hemsidan viktigare och därmed även varumärkesbyggandet online. Hemsidan utgör även en lämplig kanal för marknadsföring mot återförsäljare och frågan Lollopard bör ställa sig är vem som är målgrupp för hemsidan egentligen, konsumenterna eller återförsäljarna.

Det förtroende som kan byggas upp med varumärket kan väldigt lätt skadas om kunden känner sig osäker på betalningssystemet enligt PTS (2001). Det kan vara en bra idé för alla företag att på ett eller annat sätt försäkra kunden om att transaktionen är säker, till exempel genom att använda säkerhetsstämpel från specialiserade företag, något som inget av företagen gör idag. Alla tre företag tvingas dock på ett eller annat sätt hantera frågan om säkra betalningar. Detta utgör en kritisk del i e-handel och det är viktigt att man har förmågan att utveckla ett säkert betalningssystem som kunderna kan lita på. Svårast är det återigen för de företag som inte har någon förankring i traditionell handel. De aktörer som endast finns på Internet och som börjar i lite mindre skala har svårt för att vinna kundernas förtroende vilket gör att de inte vågar handla av dem. För Mossagården och Lollopard känner kunderna till dem sen tidigare och litar på dem. För Chokladbiten kommer den traditionella butiken att utgöra en klar fördel då de haft chansen att bygga upp en kundbas som sprider deras goda rykte vidare när de lanserar sin Internetsida.

Vad det gäller utformningen av själva webbutiken har Chokladbiten ändå tänkt igenom problematiken med smidighet och att sidan skall ha ett pålitligt betalningssystem. Lollopard har ett system som innebär att det tar längre tid för kunden att beställa hem och kunden är tvungen att sätta in pengar innan de kan få kläderna. För de kunder som känner till Lollopard sedan tidigare kan systemet kännas mer säkert än om man tvingas lämna ut betalkortsuppgifter och personuppgifter. För de som aldrig hört talas om Lollopard kan systemet dock verka osäkert och många väljer i dessa fall ofta att avbryta köpet. För Mossagården sker huvuddelen av försäljningen via hemsidan och problemet

med att kunder inte känner till dem sedan innan kan tros vara störst för dem. Genom att använda välkända betaltjänster eller erbjuda kunden att betala via faktura, minskar dock känslan av otrygghet för kunderna. Mossagårdens hemsida är användarvänlig och förmedlar en känsla av trygghet och säkerhet.

5.5.8 IT-system

I frågeformuläret med kritiska framgångsfaktorer framkom att Chokladbiten och Mossagården fann att företagarnas egen hängivelse till Internetsatsningen var en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med e-handel. Båda företagen satsar aktivt på e-handeln och därmed kan valet anses naturligt. För Lollopard är fallet ett annat då de själva inte vill satsa på e-handeln och se den delen av verksamheten växa.

För de företag som är tillväxtorienterade och som räknar med att sälja större volymer via Internet i framtiden är det enligt Feindt et al. (2002) viktigt att ha affärsprocesser som lätt som uppdateras. Automatiserade processer underlättar uppdateringen och gör att företagen kan fokusera på kärnverksamheten. För de fallföretag som studerats i denna undersökning är det inte vanligt med automatiserade affärsprocesser. Mossagården var det enda av de tre som fann faktorn viktig för att lyckas. Detta kan vara på grund av att deras e-handel är mer utvecklad än de övriga företagens och att de upptäckt ett behov av just sådana affärsprocesser. Anledningen till att Chokladbiten och Lollopard inte tycker att det är viktigt kan vara att de finner andra faktorer viktigare i det stadium som de befinner sig i just nu.

Integrationen mellan försäljningen på Internet och underliggande IT-system är stark korrelerat till automatiserade processer. De företag som inte har underliggande IT-system kan av naturliga skäl inte heller ha någon integration mellan dessa och e-handeln. Detta är exempelvis fallet för Chokladbiten och Lollopard. Dessa två företag har heller inte uppgivit några planer på att utveckla dessa system när försäljningsvolymerna börjar växa. Mossagården, å andra sidan, har planer på att integrera sina leverantörer i IT-systemen via hemsidan så att de kan följa leveranserna. Detta är ett sätt att integrera systemen med varandra. Mossagården är också det enda av de tre fallen som har rangordnat integration bland de fem högsta.

5.6 Värdeskapande med e-handel

De tre företag som studeras i denna uppsats har för avsikt att skapa värde genom att utnyttja marknadskanalen Internet vid försäljning. För att kunna optimera detta värde

gäller det för dem att utnyttja de knappa resurser som finns i företaget eller att minska mängden resurser samtidigt som deras värde förblir konstant. Det är i Chokladbiten, Lollopard och Mossagårdens fall en fråga om att skapa värde, snarare än att fånga det.

Fallföretagen agerar utan en tydlig och definierad strategi vilket enligt Porter (2001 och Barney (1995) är en strategisk fördel. Men att småföretag, såsom fallföretagen, inte har identifierat, definierat eller förstått en företagsstrategi ligger i linje med Jeffcoate et al.s (2002) studie. I studien framkom det att fallföretagen har en uttalad strategi men enligt strategiteorin skulle en uttalad och formulerad strategi kunna optimera utnyttjandet av de bristande resurserna. Alla de undersökta företagen har prövat sig fram, och gör det fortfarande, snarare än att göra aktiva val.

Enligt Davis och Vladicas (1996) definition är fallföretagen tillväxtorienterade och enligt Jeffcoate et al.s (2002) är de så kallade Gophers. Det vill säga, alla fallföretagen har ett vinstintresse även om det inte handlar om vinstmaximering. Jeffcoate et al. (2002) menar dessutom att småföretag oftast har en uttalad fokus/differentiering strategi, något som de undersökta företagen uppvisar.

Owens (2006) listar fem exempel på syften som ligger bakom beslutet att sälja via Internet; värdeskapande, differentiering, kostnadsledarskap, fokus och tillväxtkälla. Syftet att använda Internet som en tillväxtkälla stämmer in på Chokladbiten och Mossagården medan det är svårt att finna en motsvarighet för Lollopars bakomliggande syfte i de exempel som Owens (2006) listar. Värdeskapande är det som stämmer mest överens med Lollopard men sett ur perspektivet att de är motvilliga till Internet, är det svårare att finna en motsvarighet i teorin.

Enligt Coughlan et al. (2001) skall marknadskanalen väljas utifrån det lättaste och mest effektiva sättet att hantera transaktioner. För Mossagården är det uppenbart att Internet som marknadskanal är ett enkelt och effektivt sätt att nå sina kunder. Mossagården har lyckats skapa en marknadskanal som effektiviserar deras interna arbete samtidigt som det är smidigt och enkelt för kunderna att använda. Chokladbiten har andra förutsättningar för att lyckas med sin framtida Internetlansering. De har en del hinder att övervinna vad gäller distribution och packning av försändelserna men Internet öppnar för en större kundbas och för ett smidigt sätt för kunder att handla till sig själv eller att beställa och skicka presenter. Det företag, av de studerade, som inte har en uppenbar effektivitet eller enkelhet i sitt val av Internet som marknadskanal är Lollopard. Deras försäljning via sin hemsida är inte effektiv för företaget och kunderna hade egentligen lika smidigt kunnat gå in på en annan hemsida och beställa deras produkter från en av deras återförsäljare. Lollopard hänvisar till att det är en kundservice och att de vill att alla skall kunna köpa deras produkter men i verkligheten hade de enkelt kunnat hänvisa till en åter-

försäljare som säljer via Internet. Frågan är varför Lollopard överhuvudtaget har Internet som marknadskanal då det riskerar relationen till återförsäljarna, upptar resurser och inte skapar ett reellt mervärde för kunden.

Enligt Grunert och Ellegaard (1992) bör företag skapa värde genom att identifiera vad som är unikt i deras affärsidé och verksamhet. De bör definiera ett antal kritiska framgångsfaktorer. Alla tre fallföretag verkade ha helt klart för sig vad de hade som deras konkurrenter saknade, men som många andra småföretag hade de inte en tanke på att koncentrera dessa tankar och skriva ned dem. För att förenkla processen är det bra att titta närmare på de kritiska områden som presenteras i teorin:

- 5.5.1 Företagens val av kritiska områden
- 5.5.2 Leverantörskedja
- 5.5.3 Utbud
- 5.5.4 Pris
- 5.5.5 Köp
- 5.5.6 Information
- 5.5.7 Förtroende
- 5.5.8 IT-system

Genom att pröva sig fram utesluter företagen relativt enkelt det som inte fungerar men det bör observeras att det finns en risk att möjligheter förbigår dem. Att pröva sig fram till vilken strategi företaget skall ha eller vilka resurser företaget skall fokusera på, kan leda till att företaget håller fast vid en strategi som kanske är bra men som inte är bäst, det vill säga att företaget nöjer sig med en position som inte är optimal.

Studien av fallföretagen överensstämmer till stor del med den befintliga litteraturen. Studien visade att de listade kritiska framgångsfaktorernas betydelse skiljer sig åt beroende på vilket stadium företaget befinner sig i, vilket ligger i linje med litteraturen. Den genomförda studien påvisar dock en brist i litteraturen vad det gäller företags bakomliggande syfte och strategi för att lansera försäljning via Internet. Lollopard uppvisade en motvilja att sälja via Internet och trots detta har de en hemsida som man kan beställa ifrån. Hur ska de hantera sin hemsida och vilka faktorer blir avgörande i deras utveckling? Det som kan sägas med säkerhet är att de faktorer som är avgörande för Lollopard inte behöver vara lika viktiga för till exempel Chokladbiten.

En annan aspekt är att företag, och då i synnerhet småföretag, inte alltid agerar som förväntat. Mossagården lanserade sin försäljning via Internet av en slump, efter att en kund skapat en hemsida åt dem på eget initiativ. Den undersökta litteraturen tenderar att utgå ifrån att företag agerar mer rationellt än vad de undersökta fallföretagen gör.

Studiens syfte var att undersöka vilka hinder och möjligheter det finns för småföretag att skapa värde med försäljning via Internet till en konsumentmarknad. Med bakgrund i diskussionen att de undersökta företagen hade olika syften och bakomliggande tankar till att lansera försäljning via Internet har den genomförda studien även belyst att de undersökta företagen skapar olika former av värde. Det kan på så sätt antas vara naturligt att de hinder och möjligheter företagen möter är olika och att lösningar i sin tur är olika då de ämnar åstadkomma olika saker. Chokladbiten vill med sin kommande försäljning via Internet öka kundbasen samtidigt som de erbjuder befintliga kunder en smidig lösning och ett sätt att ge bort choklad som present i form av chokladogram. Lollopard har även de ett kundperspektiv på sin försäljning via Internet. De vill helt enkelt att alla skall kunna köpa deras produkter trots att de inte har en fysisk butik i närheten. Utmaningen för Lollopard ligger i att definiera en målgrupp för hemsidan som inte självklart är konsumenterna. Återförsäljarna kan se ett mervärde i att kunna hitta information, eller varför inte även beställa kläder, via hemsidan. Mossagården har ett huvudfokus på att underlätta för dem själva med sin lansering via Internet. Genom att göra beställnings- och betalningssystemet smidigare effektiviseras deras verksamhet. Det är inte osannolikt att detta värde även sprider sig till kunderna på så sätt att de enkelt kan göra sin beställning när det passar dem, men Mossagårdens huvudfokus för värdeskapande låg hos dem och inte hos kunden.

SLUTDISKUSSION

I följande kapitel presenteras de intressanta resultat som kunnat iaktas efter genomförd studie. Resultatet diskuteras utifrån formulerat syfte och problemformuleringar för att se huruvida dessa besvarats och vilka överraskande fynd som gjorts. Vidare kommer studiens slutsatser att lyftas till en högre nivå för att se hur det kan användas i större sammanhang.

6.1 Resultat

Det primära syftet med studien var *att öka kunskapen om de hinder och möjligheter som finns för småföretag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet.*

Den genomförda studiens primära resultat pekar på att det största hindret och den största möjligheten som finns för små företag att skapa värde vid försäljning till konsumenter via Internet, är småföretaget självt. Hindret är bristen på en genomtänkt strategi och avsaknad av ett väl övervägt val att använda Internet som marknadskanal. Möjligheten är att Internet kan uppfylla flera syften, allt ifrån intern effektivisering till att nå en större kundbas.

Det framkom under studien att det föreligger större skillnader mellan småföretagens bakomliggande syften med e-handel än vad som antogs vid studiens början. Mycket av den forskning som handlar om framgångsfaktorer för att lyckas med e-handel behandlar faktorer kring Internet som till exempel: leverantörskedja, utbud, pris, IT-system med mera. De företag som valdes ut för denna studie skilde sig inte bara från stora företag, men också från varandra. De likheter som kunde konstateras redan i urvalsfasen, visade sig vara bland de få likheter som fanns vid närmare anblick.

I teorin presenteras flera listor på kritiska framgångsfaktorer för att skapa värde med e-handel och denna studie har fokuserat i synnerhet på två av dessa listor; Feindt et al.s (2002) och Zott et al.s (2000). Författarna bakom de här listorna menar att det är dessa faktorer som avgör om ett företag är framgångsrikt på Internet. Den genomförda studien ligger i linje med att de kritiska framgångsfaktorerna är av stort vikt och bör övervägas vid en lansering av försäljning, men fokus bör vara på den bakomliggande strategin och vad företaget vill åstadkomma genom att välja Internet som marknadskanal snarare än på nämnda framgångsfaktorer.

6.2 Slutdiskussion

I dispositionen av denna uppsats har faktorerna delats in i olika kritiska områden. Varje område kan innebära hinder för ett företag och möjligheter för ett annat. Trots detta har det i denna studie visat sig viktigt för alla företag att titta på dessa områden och utifrån sina egna förutsättningar identifiera vilka faktorer de bör fokusera sin uppmärksamhet på för att skapa värde. Vissa områden kommer att spela en större roll för vissa företag än andra. Den forskning som finns idag om kritiska framgångsfaktorer för e-handel är täckande i den bemärkelsen att kategorierna täcker in alla de områden som är viktiga och någon omdefiniering efter genomförd studie är ej nödvändig. Däremot måste varje enskilt företag utvärdera varför de skall sälja via Internet och vad de vill åstadkomma med Internet som marknadskanal. I nästa steg bör företagen identifiera vilka framgångsfaktorer som är viktiga för just deras verksamhet inom varje kritiskt område, vilket i sin tur innebär att oviktiga faktorer väljs bort och företaget kan skapa värde.

Den genomförda studien gav svar på de frågor som ställdes i inledningen och det slutliga resultatet gav svar på studiens syfte. Men under studiens genomförande uppkom det fler frågor och fler dimensioner av problematiken än vad som först kunde anas. Initialt antogs de tre fallföretagen ha likvärdiga syften och bakomliggande anledningar att sälja via Internet vilket senare visade sig vara fel. Inget av fallföretagen hade samma bakomliggande tankar om försäljning via Internet och på så sätt skilde sig även deras syfte att använda Internet som marknadskanal åt.

Då studiens syfte var att öka kunskapen om ett fenomen kan dess generaliserbarhet tänkas vara relativt hög. Bredden i teorin skapar även det en möjlighet att applicera upptäckterna på flera företag än de undersökta, trots att dessa bara var tre. De områden som identifierats med hjälp av teori och empiri kan användas av flera småföretag, varefter de själva väljer bort de faktorer som är av mindre vikt för just dem.

Med Internet blir det mer uppenbart för småföretag att lyckas skapa värde med små resurser. Så länge företagen är medvetna om vilka val de måste göra och varför så har de stora möjligheter att lyckas.

6.3 Förslag till vidare forskning

I den genomförda studien har det resonerats kring småföretags situation och möjligheter att skapa värde med e-handel. Under arbetet har det framkommit andra närliggande och intressanta aspekter på småföretag som dock legat utanför denna studies avgränsningar.

Då den genomförda studien begränsar sig till endast tre fallföretag hade det varit av intresse att genomföra en studie som omfattar fler företag och på så sätt öka den vetenskapliga tyngden av resultaten. Det finns i dagsläget få studier av dessa småföretag och dess förutsättningar trots att de utgör majoriteten av Sveriges företag.

Ett forskningsområde som skulle vara av intresse att titta närmare på är om och hur de som styr samhället går i takt med den teknologiska utvecklingen. Det har tidigare nämnts i studien att småföretag innebär små resurser samt att Internet och e-handel är en relativt ny företeelse. Under studiens genomförande uppkom en diskussion till att samhället inte alltid framgångsrikt följt med det "nya". Det tydligaste exemplet för detta är den problematik Chokladbiten har hamnat i då de endast har registrerat sitt bolagsnamn i Region Skåne och nu har de en konkurrent på Internet med samma namn. Denna situation hade sannolikt inte uppkommit utan den möjlighet Internet ger småföretag att agera på en större geografisk marknad. Att småföretag tidigare endast var registrerade i sin region eller sitt län var tidigare naturligt, men då Internet möjliggör en större geografisk spridning kan det vara intressant att se närmare på dessa faktorer då de kan ha en negativ inverkan småföretags möjligheter att utnyttja Internet som marknadskanal.

Ytterligare ett forskningsområde som är av intresse är de småföretag som överger traditionell handel för att endast syssla med e-handel. Skiljer sig deras framgångsområden åt från de småföretag som även har traditionell handel?

REFERENSER

7.1 Intervjuer

Intervju med Valentina Hagman från Lollopard, klockan 11.00, 2 december, 2006.

Intervju med Ylva och Barbro Maurer från Chokladbiten, klockan 9.30, 1 december, 2006.

Intervju med Ebba-Maria Olson från Mossagården, klockan 13.00, 1 december, 2006.

Telefonintervju med Ylva Maurer från Chokladbiten, klockan 10:00, 15 januari, 2006.

Telefonintervju med Ebba-Maria Olson från Mossagården, klockan 11:30, 15 januari, 2006.

7.2 Publicerade referenser

7.2.1 Litteratur

Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., Spralls III, S. A. (2006) Critical Tactics for Implementing Porter's Generic Strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol. 27, No. 1, s 43-53.

Ali, S., Soh, B., Torabi, T. (2005) A New Adaptive Business Model for E-Commerce. *Proceedings of the Third International Conference on Information Technology and Applications (ICITA'05)*, IEEE Computer Society.

- Alzola, L. M., Robaina, V. P. (2006) Quality in Electronic Commerce B2C: Perceptions, Expectations and Importance. *The Service Industries Journal*. Vol. 26, No. 6, s 671-687.
- Amit, R., Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, s 493-520.
- Barney, J. B. (1995) Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4, s 49-62.
- Bianchi, C., Bivona, E. (2002) Opportunities and Pitfalls related to e-Commerce Strategies in Small-Medium Firms: A System Dynamics Approach. *System Dynamics Review*. Vol. 18, No. 3, s 403-429.
- Bowman, C., Ambrosini, V. (2003) How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*. Vol. 14, s 289-303.
- Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.
- Corbitt, T. (2002) Getting e-Business of the Ground. *Management Services*. Vol. 46, No. 11, s 20-21.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern L. W., El- Ansary A. (2001) *Marketing Channels*. 6th Edition, Prehall.
- Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2002) Entrepreneurship as Growth; Growth as Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. S 328-342. Oxford: Blackwell Publishers.
- Davis, C. H., Vladica, F. (2006) Use of Internet Technologies and e-Business Solutions: a Structural Model of Sources of Business Value among Canadian Micro-enterprises. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2003) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik, Stockholm.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., Chappell, C. (2002) Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-Commerce. *Small Business Economics*. Vol. 19, s 51-62.
- Grant, R. M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. 6th Edition. Blackwell Publishing, England.
- Grunert, K. G., Ellegaard C. (1992) The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. *MAPP working paper no 4*. ISSN 0907 2101.

- Haykowska & Lööv (2004), "*Kritiska framgångsfaktorer för kundlojalitet vid e-handel*" – *En studie av svenska företag*, SU magisteruppsats
- Horsti, A., Tuunainen, V. P., Tolonen, J. (2005) Evaluation of Electronic Business Model Success: Survey among Leading Finnish Companies. *Proceedings of the Information Visualization (IV'06), IEEE Computer Society*.
- Jeffcoate, J., Chappell, C., Feindt, S. (2002) Best Practice in SME Adoption of E-commerce. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 9, No. 2, s 122-132.
- Karabeg, A. (2006) Value Creation and its Visualization in E-Business. *Proceedings of the Information Visualization (IV'06), IEEE Computer Society*.
- Kinney, T. C., Taylor, J. R. (1996). *Marketing Research: an applied approach*, McGraw-Hill cop.
- Langemar, P. (2005) *Att låta en värld öppna sig – introduktion till kvalitativ metod i psykologi*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.
- Lantz, A. (1993), *Intervjumetodik*, Studentlitteratur.
- Murtaza, M. B., Gupta, V., Carroll, R. C. (2004) E-marketplaces and the Future of Supply Chain Management: Opportunities and Challenges. *Business Process Management Journal*. Vol. 10, No. 3, s 325-335.
- Owens, J. D. (2006) Electronic Business: A Business Model Can Make the Difference. *Management Services*. Vol. 50, No. 1, s 24-28.
- Porter, M. (2001) Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Quinn, F. J. (2006) eBusiness Evangelist. *Supply Chain Management Review*. Vol. 10, No. 1, s 48-53.
- Rockart, J. F. (1979) Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*.
- Weill, P., Vitale, R. (2001) Place to Space. *Harvard Business School Press*.
- Whiteley, D. (2004) *Introduction to IS: organisations, applications, technology and design*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Zott, C., Amit, R., Donlevy, J (2000) Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe. *European Management Journal*. Vol. 18, No. 5, s 463-475.

7.2.2 Internet referenser

http://www.chamber.se/files/norge_rapport1.pdf [Hämtad 2007-01-03]

<http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm> (Europa Kommissionen 2003/361/EC) [Hämtad 2007-01-03]

http://www.foretagarna.se/orebrolan/LocalNewsPage____69889.aspx. [Hämtad 2007-01-03]

http://www.foretagarna.se/sverige/NewsPage____2498.aspx [Hämtad 2007-01-03]

<http://www.forskningsgruppen.se> [Hämtad 2006-12-06]

<http://www.fsf.se/publikation/pdf/tillvaxt.pdf> [Hämtad 2007-01-03]

<http://www.idg.se/2.1085/1.83163> [Hämtad 2006-11-27]

Hewson Group:

http://www.protein.se/news/se/arkiv/2002/2002_12_20.asp [Hämtad 2006-11-30]

http://www.scb.se/statistik/NV/NV0109/2005A01B/NV0109_2005A01B_SM_NV19SM0603.pdf [Hämtad 2007-01-03]

<http://www.svensktnaringsliv.se/material/temablad/article8633.ece> [Hämtad 2007-01-22]

<http://kornet.nu/revivalist.shtml> [Hämtad 2006-11-16]

http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7659340.asp [Hämtad 2006-11-16]

http://itbranschen.idg.se/ArticlePages/200509/15/20050915143259_ITB843/20050915143259_ITB843.dbp.asp [Hämtad 2006-11-16]

7.2.3 Övrigt

Post- och telestyrelsen (2001) *Hinder för e-handel*.

Svensk Handel, www.svenskhandel.se

Kupé, November 2006, s.6

Ystads Allehanda, 061011, s.16

APPENDIX 1

Förberedande intervjufrågor

När startades ert företag?

Vem startade företaget?

Hur många anställda är ni idag?

Är ni familjeägda?

Vad omsätter ni årligen?

Går ni med vinst?

Om ja, hur länge har ni gått med vinst?

Om nej, när beräknar ni gå med vinst?

Beskriv er affärsidé

Har ni använt er av extern hjälp vid Internetlanseringen (konsulter, webbyråer eller dylikt)?

APPENDIX 2

Intervjuguide

Klargör syftet med undersökningen och intervjun för respondenten

Syftet med vår undersökning är att analysera vilka framgångsfaktorer och hinder det finns för microföretag på en konsumentmarknad vid en lansering på Internet.

Vilka förutsättningar krävs för en lyckad lansering?

Notera eller fråga om bakgrundsfakta (namn, ålder, kön, position i företaget, antal år i företaget)

Klargör intervjuagenda, intervjupersoners olika roller, antal frågeämnen och intervjutid (ca 1-1½h)

Del I – bakgrundsfrågor om företaget

- 1. Beskriv er verksamhet*
- 2. Vem köper era produkter?*

Del II – företaget innan lansering på Internet

- 3. Vad för motiv/diskussion ledde till beslutet att lansera via Internet?*
- 4. Vad har ni för förväntningar/förhoppningar på lanseringen?*
- 5. Beskriv planeringsfasen innan lanseringen*
- 6. Vad har ni för förväntningar på framtiden? Var vill ni vara om fem år?(endast ChokladBiten)*

Del III – företaget efter lansering på Internet (endast Mossagården och Lollopard)

- 7. Beskriv er hur er verksamhet förändrades efter lanseringen*
- 8. Hur har utvecklingen av er verksamhet sett ut efter lanseringen?*

9. *Vilka fördelar/nackdelar ser ni med att sälja via Internet?*
10. *Vilka är era kunder idag?*
11. *Vad fokuserar ni på, på er hemsida?*
12. *Vad har ni för förväntningar på framtiden? Var vill ni vara om fem år?*

Har respondenten några frågor?

Finns det något du tycker att vi har glömt att fråga?

Intervjufrågor

Del I – bakgrundsfrågor om företaget

13. *Beskriv er verksamhet*
14. *Hur startades ert företag?*
 - Varför? (såg marknadsfönster, sysselsättning...)
 - Verksamheten under uppstartsåren
15. *I vilken fas befinner ni er idag? Uppstart, tillväxt, hög volym/mognad?*
16. *Hur ser processen ut från tillverkning av era produkter till att de når slutkonsumenten?*
 - Leverantörer
 - Tillverkning
 - Distribution
 - Försäljning
17. *Vad har er organisation för mål?*
 - Snabb tillväxt
 - Geografisk spridning
 - Antal anställda
18. *Hur planerar ni uppnå era verksamhetsmål?*
 - Kritiska framgångsfaktorer
 - Hur skiljer ni er från era konkurrenter? Vad gör er unika? Vad tjänar ni pengar på?
 - Vad är det som gör er bra/mindre bra?
19. *Vem köper era produkter?*
 - Var kommer de ifrån? Lokalt, nationellt, globalt
 - Hur köper de?
 - Hur stor är kundbasen idag?
 - Har kundbasen förändrats över tiden?
 - Mäter ni er kundbas idag? Hur många kunder är återkommande?
 - Använder ni er av några kundlojalitetsprogram?
20. *Hur marknadsför ni era produkter idag?)*

- Segmentering
- Targeting
- Säljkanaler: butik, Internet, TV/radio, word-of-mouth

Del II – företaget innan lansering på Internet

21. Av vilken anledning väljer ni att lansera via Internet?

22. Vad gör er e-handel unik i förhållande till era konkurrenter? Vad vill ni uppnå med e-handel?

1. värdeskapande
2. differentiering
3. kostnadsledarskap
4. fokus
5. tillväxtkälla

23. På vilket sätt vill ni öka värdet för era kunder med hjälp av Internet?

- Minskad produktionskostnad
- Ökad kvalitet på varor och tjänster, utveckling av nya varor
- Unik marknadsexpertis
- Leveranstid
- Förbättrade kundrelationer, kundlojalitet
- Bättre samarbeten
- Varumärkesförbättringar

24. Hur tror ni att er kundbas kommer att förändras?

- Hur agerar kunden?
- Nya köpmönster?
- Vem är kunden? Samma eller nya?

25. Vad för motiv/diskussion ledde till beslutet att lansera via Internet? Beskriv processen (tid)

- När togs beslutet?
- Var e-handel en del av den ursprungliga strategin?
- Tog beslutet lång tid?
- Vem tog beslutet?
- Var det ett svårt beslut?
- Vilka överväganden gjorde ni? Vilka faktorer vägde tyngst och ledde till att ni beslutade er att lansera på Internet?
- Var beslutet nödvändigt eller önskvärt? Online/offline

26. Vad har ni för förväntningar/förhoppningar på lanseringen?

27. Vilka fördelar/nackdelar ser ni att det finns med att sälja via Internet?

28. Beskriv planeringsfasen innan lanseringen

29. Har ni en utarbetad affärsmodell för hur e-handeln ska utvecklas?

- Varför är e-handel ett måste för vår verksamhet?
 - Detaljerad beskrivning av fördelarna med e-handel
 - Hur man uppnår fördelarna med hjälp av e-handel
30. *Hur kommer ert arbetssätt/er organisation att förändras?*
- Anställda
 - Ambitioner, mål
 - Marknadsföring
 - Supply chain
 - Varumärke
31. *Vad har ni för förväntningar på framtiden? Var vill ni vara om fem år?(endast ChokladBiten)*

Del III – företaget efter lansering på Internet (endast Mossagården och Lollopard)

32. *Beskriv er hur er verksamhet förändrades efter lanseringen*
33. *Vad skiljer er nuvarande organisation från den innan en lansering på Internet?*
- Affärsmodell
 - Värdekedja
34. *Har ni kunnat dra fördel av att ni hade butik innan ni började sälja via Internet?*
35. *Hur har lanseringen påverkat ert arbetssätt?*
36. *Effekter av lanseringen på Internet?*
- Marknadsföringsmässigt: immersion, måste gå att hitta hemsidan, search engine optimization (SEO)
 - Finansiellt: reducerat kostnaderna
 - Strategiskt
 - Internt/externt
 - Direkt/indirekt
 - Lång/kort sikt
 - Kundlojalitet, ökat värde
37. *Hur har utvecklingen av er verksamhet sett ut efter lanseringen?*
38. *Hur utvecklades företaget under de första månaderna med e-handel?*
39. *I vilken fas befinner ni er idag? Hur har ni använt Internet genom verksamhetens olika faser?*
- Uppstart, tillväxt, hög volym/mognad?
40. *Har ni uppnått eventuellt uppsatta mål?*
41. *Hur arbetar ni med utveckling av er e-handel?*
- Hantering av problem
42. *Vilka fördelar/nackdelar ser ni med att sälja via Internet?*
43. *På vilket sätt har ni ökat värdet för era kunder med hjälp av Internet?*
- Minskad produktionskostnad

- Ökad kvalitet på varor och tjänster, utveckling av nya varor
 - Unik marknadsexpertis
 - Leveranstid
 - Förbättrade kundrelationer, kundlojalitet
 - Bättre samarbeten
 - Varumärkesförbättringar
- 44. Vad skulle ni kunna ha gjort bättre?**
- Förväntningar = resultat?
- 45. Vilka problem stötte ni på på vägen?**
- Distribution, leverens, logistik
 - Säkra betalningar
 - Returhantering
 - Marknadskommunikation, utformning av webbutik
 - Internt: integrerad strategi för olika säljkanaler
 - Kundlojalitet: identifiera och mäta e-kunder, skapa förtroende
- 46. Vad tror ni problemen berodde på?**
- Företagets storlek, brist på personal och resurser
 - Brist på IT-kunskap
 - Brist på kunskap om e-handel
 - Felaktiga förväntningar
 - För stor omställning för kunden
- 47. Har ni mätt framgången efter lanseringen? I så fall hur?**
- ROI för Internet-investeringen
- 48. Vilka är era kunder idag?**
- Återkommande/nya?
 - Lokala/nationella/globala?
 - Använder ni er av några kundlojalitetsprogram?
 - Nya köpmönster?
 - Priskänslighet
- 49. Hur arbetar ni med att behålla och attrahera nya kunder?**
- Är det lättare eller svårare med Internet?
 - Segmentering
 - Targeting
- 50. Vilka säljkanaler använder ni idag, utöver Internet?**
- Butik, TV/radio, word-of-mouth
 - Samarbeten, partners
- 51. Vad fokuserar ni på, på er hemsida?**
- Mycket information, richness
 - Snabb beställningsprocess
- 52. Vad har ni för förväntningar på framtiden? Var vill ni vara om fem år?**

APPENDIX 3

Frågeformulär

Viktiga faktorer för att lyckas med försäljning via Internet. Vänligen rangordna följande faktorer från 1-11, där 1 är viktigast.

Innehållet på sidan är attraktivt

Hemsidan uppfyller det syfte som den var skapad för

Kontroll över processerna i förhållande till leverantörer och distributörer

Starka relationer med enskilda kunder genom särskilda tjänster före och efter köpet

Starka relationer med kundgrupper genom skräddarsydda tjänster för just den gruppen

Priskänslighet på erbjudna produkter

Varumärkesbyggande on- och offline

Hängivelse och motivation

Samarbeten som kan användas för att stärka företagets närvaro på Internet och expandera e-handeln

Automatiserade affärsprocesser

Koppling mellan e-handeln och underliggande IT-system
