



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan Lunds Universitet
FEK 591 Magisteruppsats, 10 p
VT 2005
Seminariedatum: 8 juni, 2005

Värdeskapande i e-handel

- en studie av tre svenska e-handelsföretag -

Examinator: Christer Kedström

Författare: Mattias Markström
Malin Mölstedt

Handledare: John Gibe
Paul Jönsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Värdeskapande i e-handel – en studie av tre svenska e-handelsföretag
Seminariedatum:	8 juni, 2005
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, Strategic Management, 10 p
Författare:	Mattias Markström, Malin Mölstad
Handledare:	John Gibe, Paul Jönsson
Fem nyckelord:	E-handel, Värdeskapande, Inlåsnings effekter, Effektivitet, Traditionell handel
Syfte:	Genom att studera tre svenska framgångsrika e-handelsföretag ämnar vi testa teorier om värdeskapande i e-handel och undersöka de faktorer och deras dimensioner vilka uppges skapa värde för e-handelsföretag. Vi har för avsikt att identifiera vilka faktorer och dimensioner som återfinns i de tre fallföretagens verksamhet och undersöka huruvida det finns anledning att ifrågasätta teoriernas aktualitet.
Metod:	En kvalitativ metod har tillämpats. Undersökningen grundar sig på en fallstudie som inkluderar tre fallföretag, där intervjuer samt undersökningar av hemsidor har gjorts.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska ramverket utgår från Amit & Zott (2001) och Bakos & Treacy (1986) teorier om värdeskapande i e-handel; affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter. Även flera andra författares teorier om faktorer som skapar värde i e-handel, vilka kan kategoriseras in under ovanstående, har använts.
Empiri:	Det empiriska underlaget grundas på intervjuer med anställda på de undersökta företagen samt på data och information som undersökningen på företagens hemsidor inbringade.
Slutsatser:	Många av de studerade teorierna utvecklades för att förstå värdeskapande i jämförelse mellan e-handelsföretag och traditionella företag. Vi anser att dessa teorier bör ifrågasättas, då de inte förklarar vad som skapar värde i just e-handel.

Abstract

- Title:** Value creation in e-commerce – a study of three Swedish companies conducting e-commerce
- Seminar date:** June 8th, 2005
- Course:** Master thesis in business administration, major: strategic management, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Mattias Markström, Malin Mölsted
- Advisors:** John Gibe, Paul Jönsson
- Five key words:** E-commerce, Value creation, Lock-in, Efficiency, Traditional commerce
- Purpose:** By studying three successful Swedish companies conducting e-commerce we aim to test theories about value-creation in e-commerce and investigate the factors and dimensions that are said to create value for companies conducting e-commerce. We aim to identify which factors and dimensions that are reflected in the operation of the three studied companies and examine whether there is a reason to question the actuality of the theories.
- Methodology:** In order to attain our purpose we have chosen to use a qualitative method. A multiple case-study including three companies conducting e-commerce has been made.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework is based on the theories by Amit & Zott (2001) and Bakos & Treacy (1986) about value creation in e-commerce; efficiency in the business model and lock-in effects. Theories of other authors concerning factors that derive value in e-commerce, that can be categorised in the framework mentioned above, have been applied.
- Empirical foundation:** The empirical material is based on interviews with persons employed at the different companies and on the data and information gathered by examination of the companies' websites.
- Conclusions:** Many of the theories that have been tested are developed to understand how value is created in comparison between companies conducting e-commerce and traditional companies. We argue that these theories need to be questioned, since they don't explain value-creation solely in e-commerce.

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Uppsatsens fortsatta disposition.....	7
2 Metod	8
2.1 Val av teorier.....	8
2.2 Val av fallföretag	9
2.2.1 Kriterier för urval.....	9
2.2.2 Företagens framgång.....	10
2.2.3 Urvalsprocessen av företag.....	11
2.3 Arbetsätt	12
2.4 Utformande av frågeformulär och undersökningsmall	13
2.5 Generalisering.....	14
3 Värdeskapande i e-handel	15
3.1 E-handel	15
3.2 Värde och konkurrensfördelar	16
3.3 Värde i e-handel.....	17
3.4 Hur företag skapar värde i e-handel.....	18
3.4.1 Affärsmodellens effektivitet	23
3.4.2 Inlåsnings effekter.....	29
3.4.3 Sammanfattning av hur företag skapar värde i e-handel	36
4 E-handel i praktiken.....	38
4.1 Fallföretag.....	38
4.1.1 Företag A	38
4.1.2 Företag B.....	38
4.1.3 Företag C.....	39
4.2 Effektivitet i affärsmodellen	39
4.2.1 Stark supply-chain	39
4.2.2 En bredd av produkter och hög grad av service.....	41
4.2.3 Enkel och tidsbesparande hemsida	43
4.2.4 Reducera informationsasymmetri mellan parterna	47
4.2.5 Sammanfattande tabell.....	50
4.3 Inlåsnings effekter.....	54
4.3.1 Belöna kundlojalitet	54
4.3.2 Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster	55
4.3.3 Interaktionsmöjligheter	56
4.3.4 Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner.....	58
4.3.5 Sammanfattande tabell.....	60

5	Diskussion.....	64
5.1	Effektivitet i affärsmodellen	64
5.1.1	Stark supply-chain	64
5.1.2	En bredd av produkter och hög grad av service.....	66
5.1.3	Enkel och tidsbesparande hemsida	68
5.1.4	Reducera informationsasymmetri mellan parterna	72
5.1.5	Sammanfattande tabell.....	74
5.2	Inläsningseffekter.....	75
5.2.1	Belöna kundlojalitet	76
5.2.2	Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster	78
5.2.3	Interaktionsmöjligheter	79
5.2.4	Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner.....	80
5.2.5	Sammanfattande tabell.....	82
6	Slutsatser.....	83
6.1	Slutsatser	83
6.1.1	Affärsmodellens effektivitet	83
6.1.2	Företagens inläsningseffekter	85
6.1.3	Slutdiskussion	86
6.2.2	Avslutande sammanfattning.....	87
	Källförteckning	88
	Publicerade källor	88
	Elektroniska källor.....	90
	Intervjuer.....	91
	Bilaga 1	92
	Bilaga 2	97

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Svenskarnas intresse för Internet är stort, de surfar aktivt på nätet både hemma och på jobbet. I dagsläget beräknas 64 procent av de svenska hushållen ha möjlighet att ansluta sig till Internet och fler människor än tidigare har tillgång till bredband. Dagens Nyheter uppger den 6 januari 2005 att de senaste undersökningarna angående folks Internetaktivitet indikerar att runt 4,4 miljoner svenskar surfar varje dag på nätet hemifrån. Vidare uppger de att svenskar även på sin arbetsplats använder Internet i stor utsträckning. Majoriteten av svenska företag har tillgång till Internet och många anställda använder detta som arbetsverktyg. (Nilsson 6 januari, 2005) Både svenskarnas tillgång till Internet samt antalet aktiva surfare har stadigt ökat sedan början av 2000-talet (Agerman 9 juni, 2004).

Individens ökade tillgång till Internet och det faktum att flera företag erbjuder sina kunder möjligheten att utföra transaktioner on-line har på ett naturligt sätt bidragit till en ökad e-handel i Sverige. Tradedoubler, ett företag som studerat och arbetat med ett tusental e-handelsföretag på den europeiska marknaden uppger i Dagens Industri att de ser en tydlig trend att konsumenterna blir mer och mer bekväma i sin roll att handla online. Under 2004 mer än fördubblades försäljningen via Internet på den europeiska marknaden. (Aronsson 14 januari, 2005) Gällande den svenska marknaden noteras i en nyligen publicerad rapport från Handelns utredningsinstitut (HUI) att försäljningen via Internet i Sverige steg med 40 procent under 2004 (Englund 22 februari, 2005). Större delen av den svenska e-handeln sker under två stora kundrusher som inträffar dagligen varje morgon runt 8.30 och varar tills klockan 11, nästa rush inträffar på kvällen mellan klockan 20 och 22 (Aronsson 14 januari, 2005). Detta är en intressant iakttagelse som ger tyngd åt tidigare uppgifter att svenskar både handlar hemifrån och ifrån jobbet, en trend som lär hålla i sig och tillta allt eftersom den unga generationen i dag, de så kallade Homo Zappiens (Näslundh 5 oktober, 2001) växer upp och får köpstyrka. Denna generation är uppväxt med Internet och manövrerar sig oproblematiskt fram på nätet. Homo Zappiens kommer med stor sannolikhet att bli starka e-handelskonsumenter.

För e-handelsföretag är svenskarnas ökande Internetanvändande och vanor att handla över nätet i högsta grad intressant. Allt fler gör sina inköp via Internet, men samtidigt minskar det genomsnittliga värdet på transaktionerna (Sydsvenskan 11 maj, 2005). Den ökade användningen av Internet av såväl konsumenter som företag leder fram till frågan om hur e-handelsföretagen ska skapa värde för kunden och bli framgångsrika på den virtuella marknaden.

1.2 Problematisering

Olika forskare har studerat e-handel och kommit fram till en mängd faktorer som kan relateras till framgång hos e-handelsföretag (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004, Han & Han 2001, Schubert 2000, Laudon & Traver 2002, Kalakota & Whinston 1996, Evans & Wurster 1999, Keeny 1999, Prabhaker 2000, Liu & Arnett 1999, Craighead & Shaw 2003, Anderson, Srinivasan & Ponnnavolu 2002, Rotondaro 2002, Schubert & Ginsburg 2000, Bakos & Treacy 1986). De faktorer som diskuteras är en stark supply-chain, en bredd av produkter och en hög grad av service, en enkel och tidsbesparande hemsida samt reducerad informationsasymmetri. Vidare diskuteras även belöning av lojala kunder, möjliggörandet av kundanpassade produkter och tjänster, Virtual Communities samt skapandet av ett gott rykte och förtroende hos kunden som faktorer som förknippas med e-handelsföretags framgång.

Mycket inom området skrevs dock i slutet på 1990-talet och i början på 2000-talet, då IT-industrin var på topp och försäljning över Internet ökade kraftigt. Under första kvartalet år 2001 sprack IT-bubblan och förutsättningarna i branschen förändrades. För många e-handelsföretag blev situationen ohållbar med stora förluster och konkurser som följd. (Agerman 9 juni, 2004, Laudon & Traver 2002) Tiden fram till dess att bubblan sprack kännetecknar första eran i e-handels historia. Just nu befinner vi oss i den andra eran av e-handel som började 2001 då marknaden återhämtat sig och stabiliserats från de genomgripande förändringar som skett. (Laudon & Traver 2002) Det faktum att förutsättningarna för e-handelsföretag förändrats sedan de flesta teorier om värdeskapande i e-handel utvecklades samt att fenomenet e-handel blivit mycket vanligare idag väcker frågan om hur framgångsrika företag skapar värde och konkurrensfördelar i e-handel. De teorier som utvecklades i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet då e-handel var ett relativt nytt fenomen utgår från jämförelsen mellan traditionell handel och e-handel. Vi ämnar därför undersöka om det finns anledning att ifrågasätta dessa teorier och deras aktualitet även när e-handelsföretag jämförs med andra e-handelsföretag.

Det finns författare som menar att e-handelsföretag fortfarande styrs av traditionella teorier om hur värde och konkurrensfördelar skapas (*e.g.* Porter 2001). Detta leder oss fram till en rad frågor. Är de teorier som utvecklats av ovan nämnda författare fortfarande aktuella på grund av den förändrade marknadssituationen för e-handelsföretag? Är det samma faktorer som skapar värde för e-handelsföretag idag som i slutet av 1990-talet och i början av 2000-talet? Finns det skillnader mellan teorier för värdeskapande och verksamheten hos framgångsrika e-handelsföretag idag? På vilka områden är e-handelsföretag olika i jämförelse med traditionell handel? Vilka skillnader finns e-handelsföretag emellan? Skapar dessa skillnader värde? Finns det anledning att revidera delar av dessa teorier då e-handeln nu mognat? För att söka svar på dessa frågor har vi för denna uppsats formulerat nedanstående syfte.

1.3 Syfte

Genom att studera tre svenska framgångsrika e-handelsföretag ämnar vi testa teorier om värdeskapande i e-handel och undersöka de faktorer och deras dimensioner vilka uppges skapa värde för e-handelsföretag. Vi har för avsikt att identifiera vilka faktorer och dimensioner som återfinns i de tre fallföretagens verksamhet och undersöka huruvida det finns anledning att ifrågasätta teoriernas aktualitet.

1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

För att ge läsaren en god överblick över uppsatsens framväxt och fortsatta upplägg presenterar vi nedan kortfattat de olika kapitlens innehåll.

- I kapitel två beskriver vi den metod som använts för att angripa vårt huvudsakliga problem. Läsaren får en förklaring av vilka kriterier som använts för att välja ut företag att studera och hur själva urvalsprocessen av dessa har skett. Vi förklarar hur de 40 företagen vi initialt kontaktade till slut reducerades till de tre fallföretag som var mest lämpliga att studera. I detta kapitel beskrivs även det arbetssätt som tillämpats för att anskaffa information om företagen samt en diskussion om företagets framgång. Här beskrivs även hur det frågeformulär och den undersökningsmall som använts i studien har utformats.
- I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska ramverket för uppsatsen. Detta kapitel omfattar huvudsakligen teorier om värdeskapande i e-handel; affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter. Affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter förklaras genom åtta faktorer och deras dimensioner. Kapitlet sammanfattas i en översiktlig bild för att ge läsaren förståelse för hur de olika teorierna hänger samman.
- I kapitel fyra presenteras det empiriska materialet och dess verksamhet jämförs med de åtta faktorer och deras dimensioner som presenterats i kapitel tre. Samtliga av dessa företag kommer att få figurerade namn för att bevara deras anonymitet. Kapitlet sammanfattas i en tabell för sambandet mellan de tre fallföretagens verksamhet och de åtta faktorerna och deras dimensioner.
- I kapitel fem förs en diskussion utifrån resultatet av kapitel fyra. Detta för att se om det finns anledning att ifrågasätta teoriernas aktualitet.
- I det sjätte och avslutande kapitlet beskrivs de slutsatser som vi kommit fram till i denna uppsats. Kapitlet innehåller även förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

I följande kapitel presenteras vårt tillvägagångssätt för arbetet med denna uppsats. Här beskrivs ingående hur vi har gått från problemformulering till insamlande av teori och empiri och vidare till analys och slutsats. Vi presenterar val av teorier och våra kriterier för urval av företag att studera. Vi för även en diskussion om de studerade företagens framgång. Vidare beskrivs hur urvalsprocessen av företag har gått till samt vårt arbetssätt och utformande av frågeformulär och undersökningsmall.

I vårt syfte att testa teorier om värdeskapande i e-handel har vi valt att undersöka tre framgångsrika svenska e-handelsföretag inom samma bransch. Detta för att för att utröna om affärsmodellens effektivitet och företagens inlåsnings effekter skapar värde för konsumentinriktade e-handelsföretag. Flera teorier som stödjer varandra har använts för att få en mer komplett bild av de faktorer som påverkar framgång i e-handel (Jacobsen 2002). För att få en djup förståelse av hur värde i e-handel är kopplat till företags framgång och för att undersöka och ifrågasätta aktualiteten hos befintliga teorier, använder vi oss av en fallstudie omfattande tre företag. En sådan studie lämpar sig då vi ämnar undersöka hur och varför e-handelsföretag blir framgångsrika, och vilka faktorer som påverkar företagens effektivitet och inlåsnings effekter (Yin 2003). Vi använder tre fall för att få ett bredare perspektiv av fenomenet e-handel och för att ha möjlighet att få ingående information och därmed kunna jämföra resultaten av de olika undersökningsobjekten (Jacobsen 2002). En studie med tre fall är även mer övertygande än studier med endast ett fall eftersom det styrker generaliserbarheten i studien samt undviker att begränsa resultatet av studien till unika kännetecken av det enskilda fallet (Yin 2003). En intensiv studie lämpar sig då ett fåtal enheter studeras och jämförs för att förstå skillnader mellan dem eller vilka faktorer som påverkat dem i en viss situation (Jacobsen 2002). Genom att ingående studera tre e-handelsföretag i samma bransch utifrån teorier om effektivitet och inlåsnings effekter vill vi undersöka huruvida det finns anledning att ifrågasätta dessa teories aktualitet. Givetvis hade ett större urval företag varit intressant att studera men på grund av den begränsade tid som denna uppsats genomfördes var detta inte möjligt att realisera.

2.1 Val av teorier

I arbetet med denna uppsats har en mängd teorier om e-handel och värdeskapande studerats. Vi har medvetet sökt efter framstående författare på detta område genom att studera källförteckningar på de artiklar och böcker vi läst för att få en uppfattning om

vilka författare som är frekvent återkommande. Det faktum att andra författare ofta hänvisar till dessa är ett tecken på författarnas auktoritet inom området. (Rienecker & Jørgensen 2002) De teorier som ligger till grund för uppsatsen är teorier för värdeskapande i e-handel enligt Amit & Zott (2001). Artikeln av Amit & Zott (2001) utgår ifrån samma undersökning som Amit, Zott & Donlevy (2000). Den förstnämnda är strategiteoretiskt grundad, den är publicerad i en erkänd tidskrift och den är ofta refererad till. Även om denna artikel är utgångspunkten för denna uppsats använder vi oss av den struktur som återfinns i Amit *et al.* (2000) för att den utgör ett mer lätt överskådligt ramverk. De teorier som presenteras i Amit & Zott (2001) är samstämmiga med de teorier som beskrivs i Bakos & Treacy (1986). Utgångspunkten även i denna artikel är ett strategiteoretiskt tänkande om hur Internet skapar konkurrensfördelar. Av de teorier vi har läst anser vi att de olika faktorerna som nämns kan sammanfattas i de begrepp som uppsatsen utgår ifrån på grund av källornas starka förhållande och deras samstämmighet med varandra (Rienecker & Jørgensen 2002).

2.2 Val av fallföretag

I syftet att studera värdeskapande i e-handel omfattar den här uppsatsen tre fallföretag. För att fallföretagen skulle vara lämpliga att undersöka har vi definierat kriterier för urval av företag. Utgångspunkten i urvalsprocessen var bred men smalnades av för att försäkra oss om fallföretagens relevans. (Jacobsen 2000)

2.2.1 Kriterier för urval

För att undersöka strategier för värdeskapande i e-handel valde vi att studera ett antal företag. För att företagen skulle ingå i undersökningen skulle de leva upp till följande kriterier:

- Företagens verksamhet skulle vara B2C, vilket innebär företag som säljer produkter eller tjänster direkt till konsumenten. Detta för att tillgänglighet av intervjuobjekt, information och till hemsida är högre inom denna sektor.
- Företagen skulle vara *pure-plays*, det vill säga företag som enbart erbjuder försäljning via nätet och vars primära intäkter kommer från de transaktioner som genomförs på hemsidan. Detta på grund av enkelheten att fastställa företagens intäktskälla. Företag som kombinerar försäljning via en hemsida med försäljning i en traditionell butik, så kallade *clicks-and-mortar*, utesluts således på grund av svårigheten att fastställa om framgången beror på företagets e-handel eller ej.
- Företagen skulle vara svenska aktiebolag, detta för att få tillgång till information och årsredovisningar.
- Företagen skulle vara framgångsrika.

Således kommer företag vars verksamhet är riktad mot andra företag, så kallade *Business-to-Business* (B2B) och företag som enbart erbjuder möjligheten för kunder att

handla med varandra, så kallade *Consumer-to-consumer* (C2C) att uteslutas från undersökningen. En anledning till denna avgränsning är att det finns fler företag som har väl utvecklade system bland B2C samt att dessa har mer lättillgänglig information. Anledningen till att C2C utesluts ur uppsatsen är att det finns svårigheter att avgöra varifrån företagens intäkter kommer. Med hänsyn till dessas urvalskriterier begränsas studiens resultat och generaliseringsmöjligheter till e-handelsföretag som enbart bedriver försäljning över Internet till konsumenter.

2.2.2 Företagens framgång

Ett e-handelsföretags framgång är svårt att mäta med ett enskilt mått. Många e-handelsföretag har mätt framgång på olika sätt som inte säger mycket om själva lönsamheten och framgången, såsom antal besökare på hemsidan, antal unika användare, *click-through rates*¹ eller antal kunder. Dessa är exempel på mått som företagen tror genererar intäkter någon gång i framtiden. (Porter 2001) Det finns många olika mått att mäta framgång hos företag, och många anser att TRS – *total return to shareholders*, eller DFC – *discounted cash flow* är det bästa sättet (Copeland *et al.* 2004). Att maximera TRS är ofta ett övergripande finansiellt mål för många företag (Andrén *et al.* 2003). Det finns dock stora problem med att enbart koppla företags framgång till mått som bygger på aktiekursen eller framtida intäkter eftersom dessa påverkas av faktorer som är utanför företags kontroll (Copeland *et al.* 2004, Porter 2001). EVA – *economic value added* eller EP – *economic profit* är bättre mått för att förstå ett företags prestation under enskilda år då de bygger på en formel innehållande vinst i förhållande till avkastning på kapital. Detta mått anser vi dock ha brister då exempelvis investeringar som kräver kapital kan resultera i låg EVA eller EP, men ändå kan vara positivt för företaget då det kan leda till vinster i framtiden. (Copeland *et al.* 2004)

Även om något av ovanstående kunde ha varit ett alternativ att bedöma framgång, har vi för att få en så bred bild som möjligt av fallföretagens framgång under de senaste åren valt att utgå ifrån andra mått. Vi har företagens omsättning och resultat som utgångspunkt, eftersom vi anser att dessa ger en bild av de valda företagens framgång. Informationen baseras på årsredovisningar mellan åren 2000, 2001, 2002 och 2003, information från Affärsdata samt intervjuer med anställda på respektive företag. Trots möjligheten för företag att i viss mån justera det resultat som presenteras, anser vi att det som presenterats i företagens årsredovisningar är tillförlitligt. Vi behandlar uppgifterna om företagen anonymt eftersom ett av företagen önskade detta. Av denna anledning kommer företagen i fortsättningen benämnas Företag A, B och C.

Företag A och B har varit verksamma sedan 1997 och Företag C sedan 1999, vilket innebär att de inte gått samma öde till mötes som många andra e-handelsföretag som gick i konkurs då IT-bubblan sprack. Att företagen fortfarande är verksamma anser vi vara en indikation på att de är framgångsrika. Företag A har mellan år 2002 och 2003 stadigt ökat sin nettoomsättning, sitt resultat och antal anställda. Företag B har även de ökat sin

¹ Det finns inget begrepp på svenska som motsvarar detta. Detta mäter hur många som kommer till en hemsida genom att klicka på en annons. (Marketingterms.com den 18 maj 2005)

omsättning och sitt resultat från år 2002. Företag C visar under samma period en stabil tillväxt och lönsamhet samt ett kontinuerligt växande antal kunder. Utöver detta finns samtliga dessa tre företag med på en lista över lönsamma Internetbolag i Sverige i en artikel i Affärsvärlden nr 24 (Agerman 9 juni, 2004). Detta sammantaget anser vi vara tydliga tecken på att de valda företagen är framgångsrika och således varför de innesluts i denna studie. I kapitel fyra presenteras en beskrivning av de tre fallföretagen samt deras omsättning och resultat. Vi är medvetna om att användandet av andra framgångsmått hos de studerade e-handelsföretagen hade kunnat påverka resultatet av undersökningen på ett annat sätt men vi anser ändå att de valda måtten är de viktigaste och mest övergripande måtten för att förstå företagets framgång.

2.2.3 Urvalsprocessen av företag

För att identifiera vilka företag som vi skall undersöka i den här uppsatsen har vi sökt bland flera olika källor. Vi har via Internet fått tillgång information om WebServiceAward, en utmärkelse för bästa e-handelsföretag i Sverige under tidsperioden 2000-2004. De företag som vunnit denna utmärkelse samt de som varit nominerade under åren har i ett initialt skede kontaktats. Vi har på samma sätt utgått från Internetworld.coms hemsida och deras lista på de bästa respektive sämsta hemsidorna hos svenska företag. Utifrån denna lista har vi valt de företag som bedriver e-handel till konsumenter. Vi utgick även från hemsidan e-butikerna.com som presenterar e-handelsföretag i olika kategorier. Vidare har vi sökt information via stockholmsbörsens hemsida utan att få tillgång till den information vi önskade. Vi har även via Google och Gula Sidorna sökt efter e-handelsföretag och fått en lista på Svenska företag som enligt deras definition går under begreppet e-handel. Utifrån denna lista har vi själva besökt företagets hemsidor för att avgöra om de uppfyller kriterierna för urvalet i denna uppsats. Vi har även sökt artiklar i affärspressen på Internet om e-handelsföretag (DagensHandel.se) och därigenom fått namn på flera företag som varit med på topplistan över flest unika kunder. Vidare har vissa av dessa företag fått utmärkelsen bästa e-handelsföretag under utdelningen av Retail Awards (uteses av Svensk Handel och Temo) från år 2000 och framåt.

Utifrån ovanstående sammanställdes en tabell med 40 företag, vilken var utgångspunkten då vi kontaktade företagen via e-mail och brev. Vi presenterade oss, uppsatsen och undersökningen och frågade huruvida företagen var beredda att delta i studien och bistå med information. Den information som efterfrågades var såväl siffror från årsredovisningar samt ytterligare information via mail- eller telefonintervju. Då företagen svarat valde vi ut de företag som vi ansåg vara mest intressanta efter de kriterier som ställts upp. Ett medvetet val vi gjorde var att utesluta de företag som inte enbart hade försäljning via hemsidan. Detta var svårt att avgöra innan vi hade kontaktat företagen, vilket gjorde att detta blev ett första kriterium för att sälla bort företag. Utifrån de svar vi fick fann vi att tre företag var verksamma i samma bransch, vilket vi då ansåg vara lämpligt för att kunna göra jämförelser företagen emellan. Således gjorde vi valet att utesluta andra företag som inte var i samma bransch för att koncentrera undersökningen. De tre valda företagen ansåg vi vara framgångsrika ledande aktörer på den aktuella

marknaden vilket gjorde att de var lämpliga att innesluta i vår undersökning. Vår studie inkluderar således tre svenska framgångsrika e-handelsföretag i samma bransch, som enbart har försäljning via Internet. Hade urvalskriterierna av företag varit annorlunda hade företagen kanske inte blivit samma vilket hade kunnat påverka resultatet av studien i en annan riktning. En annan faktor är den begränsade tidsramen för att genomföra denna uppsats. Hade tidsramen varit större hade det varit möjligt att studera flera företag mer ingående och på så sätt kunna utröna vilka fallföretag som är mest lämpliga för att ingå i studien.

2.3 Arbetssätt

Vår empiriska undersökning bygger på intervjuer med personer på de valda företagen som genomförts via e-mail. Dessa personer har god kännedom om företagets verksamhet och e-handel. För att öka trovärdigheten och stärka giltigheten hos svaren från studieobjekten (Jacobsen 2002), tog vi kontakt med företagen på ett sådant sätt att vi blev hänvisade till personer som både hade kunskap och befogenhet att ge oss relevant information². Dessa personer hade någon av följande befattningar: VD, Marknadschef, COO, Marknadsassistent eller Kundservicechef. Intervjuerna genomfördes via ett standardiserat frågeformulär som distribuerades elektroniskt³. Detta följdes sedan upp med kompletterande frågor av öppen karaktär för att undvika missförstånd⁴. Användandet av både enkla frågor med svarsalternativ samt öppna frågor med mer utrymme för de studerade företagen att berätta om deras specifika situation ger flera fördelar. Flexibiliteten, öppenheten och den interna giltigheten i vår ansats ökar, samtidigt som risken för att få för mycket komplex information att analysera minskar. (Jacobsen 2002) För att få en överblick och därmed lättare kunna analysera vårt resultat av studien var frågorna till företagen strukturerade och kategoriserade med utgångspunkt från de aktuella teorierna (Jacobsen 2002).

Vi studerade även företagens hemsidor för att avgöra hur väl dessa lever upp till de uppsatta kriterierna. Undersökningen av hemsidorna gjordes efter en standardiserad mall⁵ för att pröva de olika hemsidornas funktioner och sedan kunna analysera resultatet. En standardiserad mall underlättar en jämförelse mellan de olika företagens hemsidor på samma sätt som nämnts ovan om de frågor som låg till grund för de intervjuer som genomfördes via e-mail med företagen. Då vi upptäckte ytterligare intressanta aspekter besökte vi hemsidorna igen för att studera dessa. Vi studerade även de valda företagens årsredovisningar för få en uppfattning om deras verksamhet och framgång. Information om företagen hämtas dels från deras hemsidor, dels från olika personer på företagen samt från företagens årsredovisningar. Vi använde oss av många olika källor för att få så mycket information som möjligt om företagen och på så sätt få mer övertygande och

² Då alla företag kommer att behandlas anonymt i uppsatsen kommer kontaktpersoner och deras position i företagen inte att presenteras, eftersom det skulle innebära att företagens identitet blir avslöjad.

³ Se bilaga 1

⁴ Se bilaga 1

⁵ Se bilaga 2

exakta analyser och slutsatser (Yin 2003). Intervjuer med kunder hade även kunnat genomföras för att få en bredare bild av vad som skapar värde i e-handel. Eftersom vi eftersträvade att förstå värdeskapande i e-handel utifrån de studerade företagens verksamhet ansåg vi att intervjuer med kunder inte var nödvändiga.

2.4 Utformande av frågeformulär och undersökningsmall

För att få information om huruvida de valda företagen är framgångsrika genom affärsmodellens effektivitet och inlåsnings effekter utformades frågorna så att svaren som inbringades kan kopplas till det som definieras som förutsättningar för affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter. Enligt dessa förutsättningar bör framgångsrika företag:

- Ha en stark supply-chain
- Erbjuder en bredd av produkter och hög grad av service
- Erbjuder en hemsida som gör transaktioner lätta att genomföra samt minskar kundens tid för att genomföra köpet
- Reducera informationsasymmetri mellan parterna
- Belöna kundlojalitet
- Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster
- Erbjuder Virtual Communities
- Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner

(Amit *et al.* 2000)

Frågeformuläret som användes för att undersöka företagen har innan det tagits i bruk testats på en pilotgrupp innehållande fyra olika personer vid fyra olika företag, såväl traditionella företag som e-handelsföretag. Personerna som ingick i denna pilotgrupp, ingår i författarnas kontaktnätverk och använder alla datorer dagligen i arbetet. En av dessa personer är ansvarig för uppbyggnad av företagets hemsida för e-handel. Pilotgruppen ansåg att frågorna var förståliga, relevanta och användarvänliga. Även den mall som användes för att undersöka företagens hemsidor baseras på ovanstående punkter. Efter att vi operationaliserat dessa begrepp fick vi fram en mängd faktorer att undersöka. Genom att undersöka dessa faktorer på företagets hemsidor kan vi se vilka faktorer som återfinns i de tre fallföretagens verksamhet, och utifrån detta undersöka om det finns anledning att ifrågasätta teoriernas aktualitet.

Då syftet är att testa teorier om värdeskapande i e-handel och den ram som används är de åtta faktorer som identifierats av Amit *et al.*, har det empiriska underlaget analyserats utifrån de ovan nämnda faktorerna. Eftersom dessa ger en god överblick och sammanfattning av vad andra författare definierar som faktorer för värdeskapande i e-handel, är det dessa punkter samt deras dimensioner som utgör uppsatsens analyschema (Yin 2003).

2.5 Generalisering

För att utifrån en studie av tre fallföretag kunna generalisera har vi gjort en analytisk generalisering av det empiriska underlag och de teorier som ligger till grund för denna uppsats. En statistisk generalisering lämpar sig inte vid en fallstudie. En analytisk generalisering kan användas då ett eller flera fall studeras och en tidigare utvecklad teori används som en mall mot vilken det empiriska materialet jämförs. Om två eller flera fall visar sig stödja samma teori kan en generalisering göras. Fallstudier är generaliserbara mot teoretiska påståenden och inte mot en population. (Yin 2003) För att försöka förstå värdeskapande i e-handel undersöks huruvida faktorer och dimensioner skapar konkurrensfördelar speciellt för e-handelsföretag. För att undersöka detta görs både en jämförelse mellan e-handelsföretag och traditionella företag samt mellan e-handelsföretag och andra e-handelsföretag. För att förklara empirin följer analysen tre steg. Det första steget är att återge den fakta som återfunnits i fallföretagen, det andra steget är att söka olika förklaringar till det som uppmärksammats och för det tredje ämnar vi dra slutsatser från dessa förklaringar. (Andersen 1997) En analytisk generalisering har gjorts för att kunna utvidga och generalisera tidigare redan utvecklade teorier. I uppsatsen används en analysstrategi som följer den teoretiska mall som ligger till grund för studien. För att kunna återge den fakta som återfunnits i fallföretagen har en *pattern-matchingteknik* tillämpats i kapitel fyra. Denna teknik är önskvärd för att analysera fallstudier. (Yin 2003) I kapitel fem har författarna sökt förklaringar till det som uppmärksammats och i kapitel sex har det tredje steget, att dra slutsatser från dessa förklaringar, gjorts. (Andersen 1997, Yin 2003)

3 Värdeskapande i e-handel

I detta kapitel presenteras en beskrivning om vad e-handel innebär. Vidare beskrivs hur värde skapas och vad som är speciellt med värdeskapande i e-handel. Därefter beskrivs teorier om hur e-handelsföretag skall skapa värde genom en effektiv affärsmo- dell och inläsningseffekter.

3.1 E-handel

E-handel beskrivs i teorin på olika sätt. *E-commerce*⁶ definieras av Laudon & Traver (2002) som användandet av Internet för att göra affärer. E-handel beskrivs som kommersiella transaktioner som möjliggörs digitalt mellan och bland organisationer och individer. (Laudon & Traver 2002) Kalakota & Whinston (1996) ger en bredare definition av e-handel. De menar att e-handel är ett modernt sätt att göra affärer på och ett nytt sätt att hantera och utföra affärstransaktioner, genom användandet av dator- och telekommunikationsbaserade nätverk (Kalakota & Whinston 1996). E-handel refererar till användandet av datornätverk för att söka och skaffa information och för att underbygga beslut samt att köpa och sälja information, produkter och tjänster via datornätverk. Till skillnad från traditionella databaser har Internet ingen speciell struktur, utan användare kan utforska och ta emot information på många olika sätt, vilket möjliggör en större flexibilitet. (Kalakota & Whinston 1996)

Av de många sorters e-handel som finns är B2C (*business to consumer*), företag som säljer produkter eller tjänster on-line till individuella konsumenter (Laudon & Traver 2002), det som kommer att behandlas i denna uppsats. Butiker på nätet benämns av Laudon & Traver (2002) som *e-tailers*. En version av detta är *virtual merchant* som är en renodlad on-linebutik, vilket innebär att det inte finns någon fysisk återförsäljare (Laudon & Traver 2002). Detta är synonymt med Amit *et al.s* (2000) benämning *pure-plays*⁷, företag vars enda försäljningskanal är via Internet (Amit *et al.* 2000). När vi i fortsättningen talar om e-handel är det företag som säljer som säljer produkter direkt till konsumenten enbart via sin hemsida som åsyftas.

⁶ Begreppen *electronic commerce* eller *e-commerce* översätter vi till e-handel. Det är dessa begrepp som legat till grund för vår litteratursökning. När vi fortsättningen talar om e-handel är det en översättning av de nämnda begreppen.

⁷ I fortsättningen kommer enbart begreppet *pure-plays* användas

3.2 Värde och konkurrensfördelar

Värde i en bransch skapas på två sätt. För det första genom att förändra eller framställa produkter som kunder är beredda att betala för och för det andra genom att erbjuda produkter på ett annorlunda sätt eller i en ny kontext. (Grant 2002) Ekonomiskt värde skapas när kunder är villiga att betala ett pris för en produkt eller tjänst som överstiger kostnaderna för dess tillverkning (Porter 2001). Då kunden uppfattar att företaget och dess produkter är unika och således värdefulla, kan företaget ta ut ett högre pris än konkurrenterna (Porter 2001, Prabhaker 2000). Produktens och servicens värde bestäms av förhållandet mellan två faktorer; dess pris och kundens upplevda fördelar. Det högsta värdet ger den kombination som erbjuder kunden den högsta upplevda fördelen till det lägsta priset. (Han & Han 2001, Keeny 1999) Då en kund upplever att en produkt är kvalitativ och priset för denna är relativt lågt i jämförelse med en konkurrerande produkt anses produkten vara prisvärd (Han & Han 2001).

Kundens upplevda värde bestäms inte enbart av produkten eller servicen utan även av själva transaktionsprocessen. (Keeny 1999, Han & Han 2001) Transaktionsprocessens effektivitet, från det att kunden påbörjar sökandet efter varan till dess att leverans har genomförts, bidrar således också till kundens upplevda värde. (Han & Han 2001) Kundens upplevda värde vid en transaktion beror på skillnaden mellan kostnaderna och fördelarna med att beställa och ta emot produkten satt i relation till dess pris. (Keeny 1999) Transaktionsprocessen kan genom att skapa värde avgöra vilken försäljningskanal som kunden använder då denne väljer mellan två identiska varor som i sig ger samma värde. Det är genom att erbjuda en produkt som kunden upplever som värdefull eller genom att erbjuda effektiva processer som möjliggör sänkta kostnader som ett företag kan uppnå konkurrensfördelar i en bransch. (Porter 2001, Prabhaker 2000) Att skapa och behålla dessa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter är en förutsättning för ett företag att generera intäkter och bli framgångsrikt på en marknad (Grant 2002).

Ett företag kan skapa värde konkurrensfördelar, *competitive advantage*, antingen genom att tillämpa en strategi som går ut på att företaget erbjuder identiska produkter som konkurrenter men till ett lägre pris eller kan det erbjuda en produkt och tjänst som är differentierad. Företag kan således för att skapa varaktiga konkurrensfördelar tillämpa en lågkostnadsstrategi eller en differentieringsstrategi. (Grant 2002) En varaktig konkurrensfördel utgår från antingen genom att erbjuda ett högre värde för kunden till för samma kostnad som konkurrenten, eller genom att erbjuda samma värde som konkurrenterna till en lägre kostnad. (Anthony & Govindarajan 2003) För att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar måste företagets resurser vara värdefulla, ovanliga, kostsamma att imitera samt effektivt organiserade. Resurser kan vara värdefulla för ett företag men om de inte är ovanliga, kostsamma för konkurrenterna att imitera eller effektivt organiserade utgör dessa endast en förutsättning för att konkurrera, *competitive parity*. (Barney 1991)

3.3 Värde i e-handel

Internet förbättrar ett företags möjligheter att konkurrera på olika sätt. Transaktionskostnader sänks och kontakter mellan företag underlättas. Internet påverkar även produktionsprocessen genom en ökad flexibilitet och sänkta kostnader. (Bakos & Treacy 1986) Den teknologiska utvecklingen har gjort det möjligt att sköta produktion och kommunikation till en lägre kostnad än tidigare (Kalakota & Whinston 1996). E-handel utmanar således traditionella sätt att utforma företagets affärsmodeller (Laudon & Traver 2002). Företag som bedriver e-handel har i många situationer större möjligheter att erbjuda kunden en bättre affär än vad traditionella försäljningskanaler gör (Keeny 1999). Till skillnad från en traditionell marknadsplats är e-handel inte begränsad av tid eller rum, vilket ger en utökad möjlighet att göra affärer. Eftersom e-handel inte har några spatials eller temporära begränsningar sänks både transaktionskostnader och den kognitiva energin som krävs för att genomföra ett köp. (Laudon & Traver 2002) Internet möjliggör en global omfattning av handel. Transaktioner kan genomföras mer bekvämt och effektivt över såväl nationella som kulturella gränser jämfört med traditionella sätt. Detta leder till att e-handelsföretag kan utöka sin marknad genom att de når en större mängd kunder. Vidare kan företagen genom handel via Internet erbjuda kunderna mer lättillgänglig, detaljerad och riklig information om produkter och tjänster än vad den traditionella handeln gör. (Laudon & Traver 2002, Evans & Wurster 1999) Internet kan liknas vid en *information superhighway* som har förvandlat transporten och handeln med information på samma sätt som de fysiska motorvägarna gjorde när de byggdes, d.v.s. högre effektivitet, högre produktivitet och bättre distribution (Kalakota & Whinston 1996). Samtidigt som företagen själva lättare och billigare kan förvärva information för sin egen del kan de också erbjuda fler kunder djupare information. (Evans & Wurster 1999, Laudon & Traver 2002, Wilson-Jeanselmé & Reynolds 2004)

Kunder måste dock övertygas om att de gör en bättre affär då de handlar on-line jämförelse med vad de skulle ha gjort om de handlar via traditionella försäljningskanaler (Han & Han 2001, Keeny 1999). För att kunna skapa en konkurrensfördel gentemot traditionella företag, måste e-handelsföretagen fokusera på vilka faktorer det är som skapar värde hos kunden vid köp på Internet och sedan utforma sin verksamhet därefter (Han & Han 2001, Keeny 1999). Det är väsentligt för e-handelsföretag att kunna erbjuda kunderna en bättre upplevelse då de handlar på nätet i jämförelse med traditionell handel (Guenther 2004). E-handel skapar värde för kunden då det minskar dennes transaktionskostnader och den komplexitet som är förknippad med transaktioner. Kundens värde av en transaktion som genomförs on-line bedöms utifrån kostnaden relativt andra försäljningskanaler. Värdet bedöms utifrån den upplevda icke-monetära fördelen av transaktionen relativt andra försäljningskanaler vilket möjliggörs av olika faktorer som gör att företagen kan attrahera och behålla kunden. (Wilson-Jeanselmé & Reynolds 2004).

3.4 Hur företag skapar värde i e-handel

Ett företags effektivitet gentemot sina konkurrenter samt dess förhandlingsstyrka mot kunder är de två främsta källorna för företaget att kunna skapa konkurrensfördelar. Effektivitet uppnås genom både intern effektivitet i företaget och extern effektivitet i kontakten med deras partners. Förhandlingsstyrka uppnås genom att kundens kostnader för att söka efter och byta till en konkurrent höjs. Internet förstärker företagets möjlighet att utnyttja dessa källor till sin fördel. (Bakos & Treacy 1986) Då dessa kostnader höjs för kunden skapas inlåsnings effekter (Amit & Zott 2001). En effektiv affärsmodell och hur väl företagen kan attrahera och behålla kunder identifieras som de två kritiska faktorerna för värdeskapande och framgång för e-handelsföretag (Amit & Zott 2001). En effektiv affärsmodell krävs för att ett e-handelsföretag överhuvudtaget ska kunna konkurrera i den bransch de befinner sig. Då affärsmodellen skiljer sig från konkurrenterna skapar företaget värde för kunden. Att utveckla strategier både för att konkurrera i branschen samt för att attrahera och behålla kunderna är fundamentalt för att skapa lönsamma transaktioner on-line. För att e-handelsföretag ska kunna skapa värde måste de i första hand utveckla strategier för att kunderna överhuvudtaget ska överväga att göra transaktioner med företaget, och i andra hand övertyga kunderna att välja just deras hemsida för sina transaktioner. (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004)

Det är dessa kritiska faktorer; affärsmodellens effektivitet och företagets sätt att skapa inlåsnings effekter som är utgångspunkten för företagets värdeskapande för kunden och således framgång för företagen. Flera författare identifierar faktorer som påverkar värdeskapande i e-handel (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004, Han & Han 2001, Schubert 2000, Laudon & Traver 2002, Kalakota & Whinston 1996, Evans & Wurster 1999, Keeny 1999, Prabhaker 2000, Liu & Arnett 1999, Craighead & Shaw 2003, Anderson, Srinivasan & Ponnnavolu 2002, Rotondaro 2002, Schubert & Ginsburg 2000, Bakos & Treacy 1986). En kortare presentation och sammanfattande tabell av dessa författares teorier och hur de kopplas till de åtta faktorer som Amit *et al.* (2000) utvecklat ges nedan.

Affärsmodellens effektivitet

Kalakota & Whinston (1996) menar att Internet förbättrar kommunikationen och informationsflödet mellan olika aktiviteter. Bakos & Treacy (1986) och Amit & Zott (2001) menar att IT effektivt kan sammankoppla flera aktiviteter mellan företag. Amit & Zott (2001) hävdar vidare att komplementaritet mellan aktiviteter är viktig för att effektivisera processerna mellan parterna. Craighead & Shaw (2003) anser att EDI⁸ sänker kostnader för informationshantering mellan olika parter. Sådana integrerade system möjliggörs med hjälp av e-handel. Kalakota & Whinston (1996) menar att det är viktigt i e-handel att ett företag ska vara effektivt att det har få leverantörer, exklusiva relationer till sina leverantörer samt en kort tid mellan order och faktura. Amit *et al.* påstår att ett företag kan stärka sina länkar till samarbetspartners och därmed effektivisera

⁸ EDI (Electronic Data Interchange): överföringen av data mellan olika företag som använder nätverk, exempelvis Internet. (Webopedia.com den 2 maj 2005)

sin affärsmodell genom att outsourca aktiviteter, vilket görs med hjälp av Internet. Vad ovanstående författare hävdar påverkar företagets supply-chain, vilket är den första av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) identifierar som förutsättningar för en effektiv affärsmodell. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Stark supply-chain

Få antal leverantörer (Kalakota & Whinston 1996)
Exklusiva relationer med leverantörer (Kalakota & Whinston 1996)
Kort tid från order till faktura (Kalakota & Whinston 1996)
Integrerade system (Bakos & Treacy 1986, Amit & Zott 2001, Amit *et al.* 2000, Craighead & Shaw 2003, Kalakota & Whinston 1996)
Outsourcing (Amit *et al.* 2000)

Tabell 1: dimensioner i stark supply-chain

Amit & Zott (2001) menar att företag genom e-handel på ett enklare sätt kan och bör erbjuda fler vertikala och horisontella komplement till kunden för att skilja sig från traditionell handel. Anderson *et al.* (2002) påstår att e-handelsföretag genom allianser och samarbeten ska erbjuda ett större sortiment än traditionella företag. Amit *et al.* (2000) hävdar att företag erbjuder en högre grad av service än traditionella företag genom att presentera riklig information på hemsidan samt genom att skapa system som begränsar antalet träffar för kunden då denne söker efter en produkt. Vad ovanstående författare hävdar påverkar företagets bredd av produkter och hög grad av service, vilket är den andra av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) identifierar som förutsättningar för en effektiv affärsmodell. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Bredd av produkter och hög grad av service

Vertikala komplement (Amit & Zott 2001)
Horisontella komplement (Amit & Zott 2001)
Ökat utbud genom allianser och samarbeten (Anderson *et al.* 2002, Amit *et al.* 2000)
System som begränsar antalet sökträffar (Amit *et al.* 2000)

Tabell 2: dimensioner i bredd av produkter och hög grad av service

Amit *et al.* (2000) menar att en effektiv köpprocess ska kunna genomföras med tre musklick. Han & Han (2001), Wirtz & Lihotzky (2003) och Amit *et al.* (2000) hävdar att e-handelsföretag bör ha bra sökmotorer på sin hemsida. Företagen bör även ha ett väl kategoriserat utbud enligt Amit *et al.* (2000). Laudon & Traver (2002), Amit *et al.* (2000), Liu & Arnett (1999) och Anderson *et al.* (2002) hävdar att det ska finnas listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i kundens köpprocess på e-handelsföretagens hemsidor. Laudon & Traver menar även att det bör finnas en funktion som erbjuder chatt i realtid med företagets kundsupport. Amit *et al.* (2000) påstår att e-handelsföretag bör erbjuda kunden komplementärprodukter för att kunna erbjuda kunden att genomföra ett mer komplett köp på samma ställe. Ett e-handelsföretags hemsida bör enligt Kalakota & Whinston (1996), Wirtz & Lihotzky (2003), Han & Han (2001) och Anderson *et al.* (2002) vara enkelt uppbyggd och tilltalande för kunden. För att öka effektiviteten måste det på hemsidan finnas kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för hur kunden ska gå till väga för att lämna tillbaka varor enligt Laudon & Traver (2002), Amit *et al.* (2000), Kalakota & Whinston (1996). Han & Han (2001)

menar att det ska finnas möjligheter för kunden att anpassa hemsidan. Amit *et al.* (2000) hävdar att e-handelsföretag erbjuder kunden enkelhet och att spara tid genom att ha öppet 24 timmar om dygnet. Det är enligt Rotondaro (2002) viktigt att kunden har möjlighet att avbryta köpet på ett säkert sätt. Vad ovanstående författare hävdar kan härledas till att företaget bör ha en enkel och tidsbesparande hemsida, vilket är den tredje av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) identifierar som förutsättningar för en effektiv affärsmodell. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Enkel och tidsbesparande hemsida

Tre musklick i köpprocessen (Amit *et al.* 2000)

Bra sökmotorer (Han & Han 2001, Wirtz & Lihotzky 2003, Amit *et al.* 2000)

Väl kategoriserat utbud (Amit *et al.* 2000)

Listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen (Laudon & Traver 2002, Amit *et al.* 2000, Liu & Arnett 1999, Anderson *et al.* 2002)

Komplementärprodukter (Amit *et al.* 2000)

Enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida (Kalakota & Whinston 1996, Wirtz & Lihotzky 2003, Han & Han 2001, Anderson *et al.* 2002)

Kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning (Laudon & Traver 2002, Amit *et al.* 2000, Kalakota & Whinston 1996)

Möjligheter att anpassa hemsidan (Han & Han 2001)

24 timmars öppettider (Amit *et al.* 2000)

Möjligheter att avbryta köpet på ett säkert sätt (Rotondaro 2002)

Tabell 3: dimensioner i en enkel och tidsbesparande hemsida

E-handelsföretag bör enligt Liu & Arnett (1999), Amit *et al.* (2000) och Rotondaro (2002) presentera komplett information om produkterna på hemsidan. Rotondaro (2002) menar även att det är viktigt att visa komplett information om köpprocessen. Laudon & Traver (2002) och Evans & Wurster hävdar att Internet möjliggör för säljare att ha mycket information om sina kunder, samt för kunderna att ha tillgång till mycket information om företaget, vilket är viktigt i e-handel. Kalakota & Whinston (1996) och Amit *et al.* (2000) menar att Internet ger företag möjligheter att ha en tvåvägskommunikation mellan kunder och företag och på så sätt ge möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor. Han & Han (2001) och Liu & Arnett (1999) påstår att den information som e-handelsföretag presenterar måste vara exakt, relevant och aktuell för kunden. Vad ovanstående författare hävdar syftar till att reducera informationsasymmetrin, vilket är den fjärde av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) identifierar som förutsättningar för en effektiv affärsmodell. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Reducerad informationsasymmetri

Komplett information om produkten (Liu & Arnett 1999, Amit *et al.* 2000, Rotondaro 2002)

Komplett information om köpprocessen (Rotondaro 2002)

Säljare har mycket information om kunder (Laudon & Traver 2002, Evans & Wurster 1999)

Kunder har mycket information om företaget (Laudon & Traver 2002, Evans & Wurster 1999)

En tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor (Kalakota & Whinston 1996, Amit *et al.* 2000)

Information skall vara exakt, relevant och aktuell (Han & Han 2001, Liu & Arnett 1999)

Tabell 4: dimensioner i reducerad informationsasymmetri

Företagens inlåsnings effekter

Amit *et al.* (2000) menar att det är viktigt för e-handelsföretag att upprätta lojalitetsprogram för sina kunder, antingen kopplat till själva företaget eller kopplat till ett nätverk av partners. Laudon & Traver (2002) hävdar att e-handelsföretag bör erbjuda kunden möjlighet att generera poäng eller digitala kontanter vid köp som sedan kan användas vid betalning. Enligt Amit *et al.* (2000) är det även viktigt att e-handelsföretag kompenserar kunden för köp. Vad ovanstående författare hävdar syftar till att belöna kundlojalitet, vilket är den första av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) menar skapar inlåsnings effekter. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Belöna kundlojalitet

Upprätta lojalitetsprogram (Amit *et al.* 2000)

Upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk (Amit *et al.* 2000)

Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning (Laudon & Traver 2002)

Kompensera kunden för köp (Amit *et al.* 2000)

Tabell 5: dimensioner i belöning av kundlojalitet

Enligt Guenther (2004), Anderson *et al.* (2002), Han & Han (2001) och Amit *et al.* (2000) måste e-handelsföretag erbjuda kunden möjlighet att anpassa funktionerna på hemsidan. E-handelsföretag bör även enligt Amit *et al.* (2000) erbjuda att produkten produceras och anpassas direkt enligt kundens beställning. Han & Han (2001), Guenther (2004) och Amit *et al.* (2000) menar att e-handelsföretag ska rikta personliga erbjudanden till kunden genom *cross-selling*⁹. Vad ovanstående författare hävdar syftar till att kundanpassa produkter eller tjänster, vilket är den andra av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) menar skapar inlåsnings effekter. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Kundanpassning av produkter och tjänster

Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner (Guenther 2004, Anderson *et al.* 2002, Han & Han 2001, Amit *et al.* 2000, Liu & Arnett 1999)

Produkten produceras och anpassas enligt kundens beställning (Amit *et al.* 2000)

Rikta personliga erbjudanden till kunden genom *cross-selling* (Han & Han 2001, Guenther 2004, Amit *et al.* 2000)

Tabell 6: dimensioner i kundanpassning av produkter och tjänster

Kalakota & Whinston (1996) hävdar att det bör finnas utvärderingsmöjligheter av företagets produkter på hemsidan. Schubert & Ginsburg (2000), Kalakota & Whinston (1996) och Amit *et al.* (2000) menar att det även bör finnas utrymme för dialog och diskussion mellan kunder på företags hemsidor. Enligt Amit *et al.* (2000) och Schubert & Ginsburg (2000) är det viktigt att kunder kan ta del av andras rekommendationer på företagets hemsida. Liu & Arnett (1999) och Schubert (2000) menar att e-handelsföretag ska motivera sina kunder att interagera på hemsidan. Schubert (2000), Schubert & Ginsburg (2000) och Amit *et al.* (2000) anser att det bör finnas Virtual Communities på e-handelsföretags hemsidor. Sådana kan enligt Amit *et al.* (2000) vara chatrooms eller

⁹ Cross-selling innebär att företaget försöker sälja nya produkter till befintliga kunder baserat på deras tidigare köp. Syftet med Cross-selling är att öka kundens förtroende för företaget och minimera sannolikheten att kunden till en konkurrent. (Investorwords.com den 19 maj 2005)

bulletinboards. Vad ovanstående författare hävdar syftar till att erbjuda interaktionsmöjligheter, vilket är den tredje av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) menar skapar inlåsningseffekter. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Interaktionsmöjligheter

Utvärderingsmöjligheter av produkter (Kalakota & Whinston 1996, Schubert 2000)

Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder (Schubert & Ginsburg 2000, Kalakota & Whinston 1996, Amit *et al.* 2000)

Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer (Amit *et al.* 2000, Schubert & Ginsburg 2000)

Motiverar kunder att vara interagera (Liu & Arnett 1999, Schubert 2000)

Virtual Communities; chatrooms, bulletinboards (Schubert 2000, Schubert & Ginsburg 2000, Amit *et al.* 2000, Guenther 2004, Anderson *et al.* 2002)

Tabell 7: dimensioner i interaktionsmöjligheter

Liu & Arnett (1999) menar att en hemsida bör vara kontrollerbar för kunden, exempelvis genom att denne ska kunna följa sin order. Enligt Rotondaro (2002), Liu & Arnett (1999) och Laudon & Traver (2002) måste e-handelsföretag försäkra kunden om att betalningen via Internet är säker. Laudon & Traver (2002) menar att e-handelsföretag även måste säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas, och att företagen ska kryptera den information som skickas. Amit *et al.* (2000) och Laudon & Traver (2002) hävdar att kunder ska registrera sig och uppge lösenord på företagets hemsidor. Amit *et al.* menar även att e-handelsföretag måste presentera välrenommerade företags varumärken på hemsidan. E-handelsföretag bör även enligt Laudon & Traver (2002) och Amit *et al.* (2000) ha automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer kundens köp på hemsidan. Vad ovanstående författare hävdar syftar till att skapa gott rykte och förtroende, vilket är den fjärde av de fyra faktorer Amit *et al.* (2000) menar skapar inlåsningseffekter. Detta sammanfattas i nedanstående tabell.

Skapa gott rykte och förtroende

Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order (Liu & Arnett 1999)

Försäkra kunden om säker betalning (Rotondaro 2002, Liu & Arnett 1999, Laudon & Traver 2002)

Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas (Laudon & Traver 2002, Amit *et al.* 2000, Kalakota & Whinston 1996, Rotondaro 2002)

Kryptering av information (Laudon & Traver 2002, Amit *et al.* 2000)

Registrering och lösenord (Amit *et al.* 2000, Laudon & Traver 2002)

Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan (Amit *et al.* 2000)

Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp (Laudon & Traver 2002 Amit *et al.* 2000)

Tabell 8: dimensioner i skapa gott rykte och förtroende

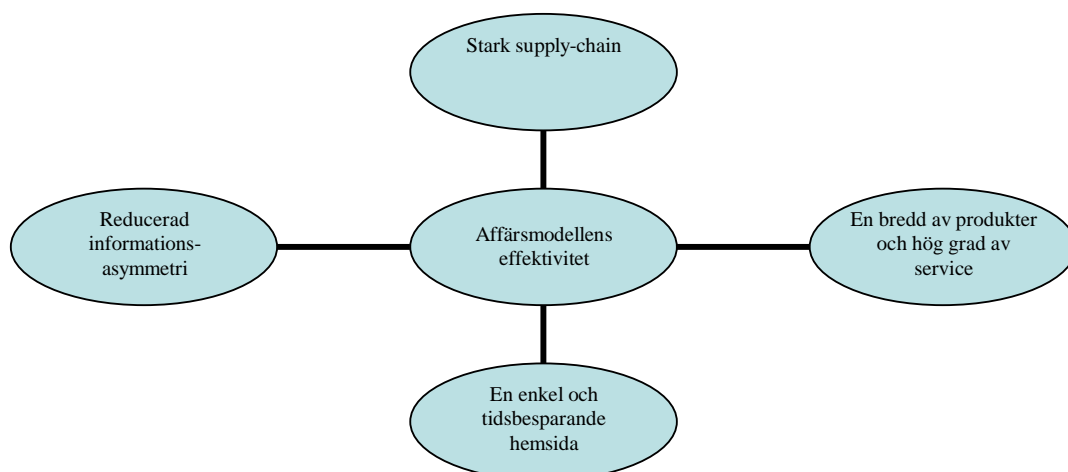
De åtta faktorer som identifierats av Amit *et al.* (2000); en stark supply-chain, en bredd av produkter och en hög grad av service, en enkel och tidsbesparande hemsida, reducerad informationsasymmetri, belöning av kundlojalitet, möjliggörandet av kundanpassade produkter och tjänster, Virtual Communities samt skapandet av ett gott rykte och förtroende hos kunden som faktorer som förknippas med e-handelsföretags framgång. Dessa faktorer ger en strukturerad bild av vad de ovan nämnda författarna menar påverkar affärsmodellens effektivitet och skapandet av inlåsningseffekter. De åtta

faktorerna kommer därför att användas som ett ramverk för den fortsatta teoretiska genomgången.

3.4.1 Affärsmodellens effektivitet

Effektivitet i affärsmodellen är en av faktorerna som skapar värde i e-handel (Amit & Zott 2001, Bakos & Treacy 1986). Det som avgör ett företags relativa effektivitet gentemot sina konkurrenter är både den externa och interna effektiviteten (Bakos & Treacy 1986). En effektivisering av verksamheten samt ett skapande och utnyttjande av synergier mellan organisationer kan kopplas till affärsmodellens effektivitet. Då effektiviteten ökar sänks kostnaderna för transaktionen och då ökar företagets förmåga att erbjuda produkter till ett lägre pris relativt andra likvärdiga produkter. (Bakos & Treacy 1986, Amit & Zott 2001) IT påverkar således effektiviteten i organisationen genom att utföra aktiviteter på ett mer effektivt sätt än vad en enskild individ hade gjort (Bakos & Treacy 1986). Funktioner som tidigare hanterades separat; exempelvis spridning och hantering av information, kommunikation, försäljning och kundsupport, marknadsföring och annonsering, kan integreras och effektiviseras genom e-handel (Kalakota & Whinston 1996).

Det är fyra faktorer som påverkar en effektiv affärsmodell: en stark supply-chain mellan företaget och dess leverantörer, erbjudandet av en bredd av produkter och en hög grad av service, en hemsida som gör transaktioner lätta att genomföra och minskar tiden att genomföra köpet samt en reducerad informationsasymmetri mellan parterna i transaktionen (Amit *et al.* 2000).



Figur 1: faktorer som påverkar affärsmodellens effektivitet

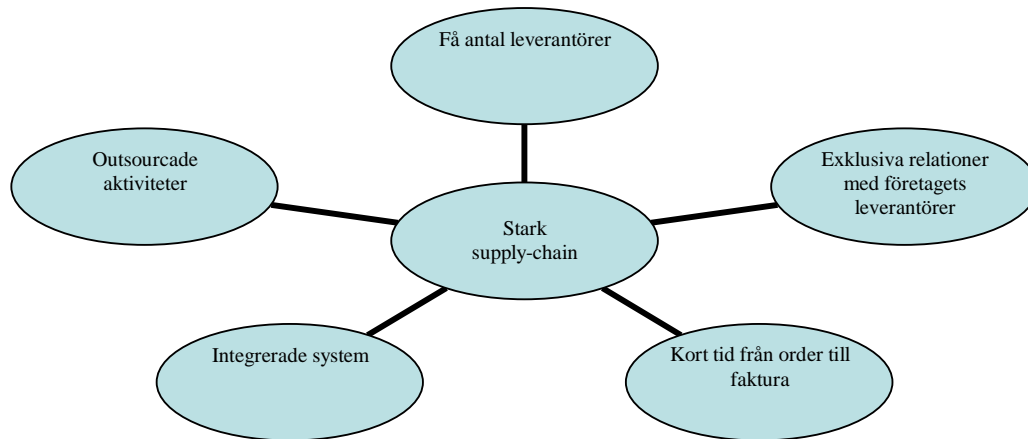
Dessa fyra faktorer går igenom i följande stycken.

Stark supply-chain

Den första av de fyra faktorer som påverkar transaktionens effektivitet är att företaget måste ha en stark supply-chain. Det är viktigt att undersöka om varje länk mellan olika aktiviteter är så stark som den kan vara. (Amit *et al.* 2000, Craighead & Shaw 2003) Starka länkar mellan aktiviteter leder till en minskning i kostnader för att koordinera och utföra transaktioner, vilket ger en hög effektivitet som i sin tur skapar värde. (Bakos & Treacy 1986, Amit & Zott 2001) Företaget måste ha en stark supply-chain eftersom det slutgiltiga värdet som kunden uppfattar inte bara beror på det enskilda företagens agerande utan även är kopplat till agerandet av samtliga parter i supply-chain, eftersom de olika parterna kan påverka kundens upplevda värde både i positiv och i negativ bemärkelse (Craighead & Shaw 2003). Genom en stark supply-chain kan företag snabbt öka försäljningsvolymerna och därigenom sänka kostnaderna för tillverkning och inköp. Företag kan till följd av detta sänka kundens kostnader genom att erbjuda ett lägre pris för leverans och frakt och på så sätt skapa värde för denne. (Han & Han 2001, Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004, Prabhaker 2000) Sänkta leverantörskostnader samt en vertikal integration bidrar till en stark supply-chain som i sin tur genererar effektivitet i affärsmodellen (Amit *et al.* 2000). Nya teknologier såsom IT skapar värde genom att effektivisera företagets affärsprocesser (Prabhaker 2000). E-handel reducerar kostnader, genererar snabbare kundrespons samt förbättrar servicekvaliteten. Såväl lagerkostnader som tillverkningskostnader sänks genom system som på grund av bättre informationsflöde reducerar lager och underlättar automatiserad påfyllning av lager och varor. I jämförelse med traditionella affärsmodeller kan en integration mellan olika aktiviteter skötas på ett mer effektivt sätt via e-handel. (Kalakota & Whinston 1996)

En effektiv affärsmodell kan realiserars genom att *reducera antalet leverantörer*, genom att *skapa exklusiva relationer* till sina leverantörer, eller genom att *förkorta tiden från order till faktura* hos sina leverantörer (Kalakota & Whinston 1996). E-handel möjliggör en mer effektiv kommunikation och integration av aktiviteter mellan företaget och dess partners i supply-chain, vilket sänker kostnaderna och effektiviserar verksamheten (Laudon & Traver 2002). Sådana *integrerade system* stärker länkarna mellan olika aktiviteter, vilket gör att e-handelsföretag kan minska sina kostnader, öka koordinationen och effektiviteten (Bakos & Treacy 1986, Amit & Zott 2001). Komplementaritet mellan olika aktiviteterna leder till en ökad effektivitet som skapar värde ur företagets perspektiv. Det gynnar även kunderna då effektiviseringen realiserar kostnadsänkningar. (Amit & Zott 2001) Genom Internet kan alla aktörerna i supply-chain sänka kostnader och effektivisera aktiviteter, exempelvis genom EDI (Craighead & Shaw 2003). Företag kan genom IT skapa system för enkel och effektiv betalning med sina leverantörer och återförsäljare (Kalakota & Whinston 1996). Företag kan även effektivisera sin supply-chain genom att förbättra kommunikationen och informationsflödet mellan säljfunktionen, kunderna och produktionen och på så sätt snabbt kunna sprida information om förändringar till sina partners och andra aktörer, samt på ett effektivt sätt kunna sköta information om distribution. Integration sköts på ett mer effektivt sätt genom e-handel som möjliggör ett bättre och snabbare informationsflöde mellan parterna. (Amit *et al.* 2000) Vidare gör e-handel det möjligt för företag att förkorta tiden det tar att anskaffa resurser genom mer integrerade system mellan olika parter. (Kalakota &

Whinston 1996) Länkar i företagets supply-chain kan stärkas och därmed effektiviseras genom att *outsourca aktiviteter*. Outsourcing sköts på ett mer effektivt sätt genom e-handel som möjliggör ett bättre och snabbare informationsflöde mellan parterna. (Amit *et al.* 2000) De dimensioner som är kopplade till en *stark supply-chain* visas i modellen nedan.



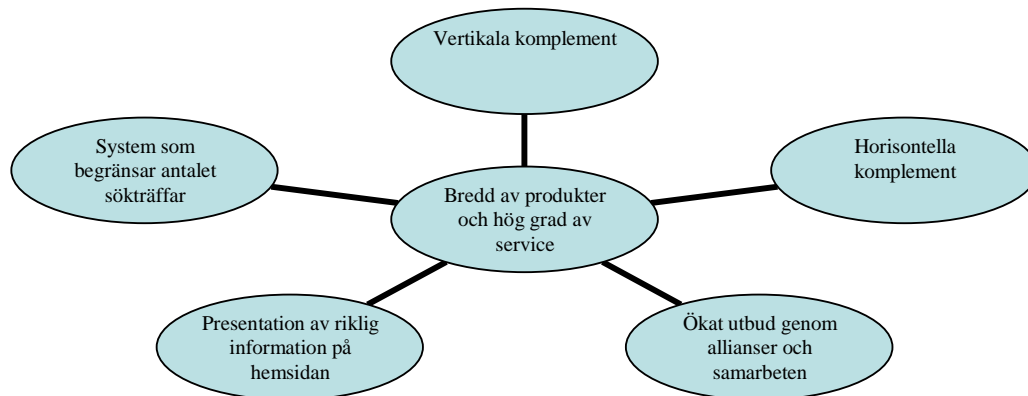
Figur 2: dimensioner i stark supply-chain

En bredd av produkter och en hög grad av service

Ett e-handelsföretag som kan erbjuda en bredd av olika sorters produkter och tjänster skapar värde genom att effektivisera kundens transaktionsprocess (Amit *et al.* 2000). Detta eftersom en hemsida som erbjuder en stor bredd av produkter och olika alternativ av samma produkt ger kunden en känsla av ökade valmöjligheter och ger kunden känslan av att mycket kan göras på ett och samma ställe. (Han & Han 2001, Amit *et al.* 2000) Då kunder har tillgång till fler produkter och tjänster som är kopplade till kundens behov, ökas effektiviteten genom exempelvis reducerade sökkostnader och enklare beslutsfattande. (Amit & Zott 2001)

En ökad effektivitet i kundens transaktionsprocess kan ske antingen genom *vertikala komplement*, exempelvis tjänster som erbjuds i transaktionsprocessens olika faser, eller genom *horisontella komplement*, exempelvis erbjudandet av produkter i närliggande kategorier. (Amit & Zott 2001) E-handelsföretag kan *öka sitt produktutbud genom allianser och samarbeten* med andra e-handelsföretag och därmed skapa en bredd som traditionella företag inte kan (Anderson *et al.* 2002). E-handelsföretag kan erbjuda en hög grad av service tack vare möjligheter att *presentera riklig information* på hemsidan. Denna högre grad av service ger e-handelsföretagen en konkurrensfördel gentemot traditionella företag i samma bransch. (Amit *et al.* 2000) Företag bör dock vara medvetna om att ett för stort produktutbud kan förvirra kunden varför företagen bör anpassa den information som kunden har tillgång till. Detta kan uppnås genom att upprätta *system som begränsar antalet träffar* då kunden söker produkter på hemsidan. (Amit *et al.* 2000) De flesta kunder interagerar hellre med en enda återförsäljare än med flera. Då denna enda

återförsäljare kan erbjuda ett brett produktutbud reduceras kundens transaktionskostnader för att ett mer komplett köp då kan genomföras på samma ställe. (Anderson *et al.* 2002) De dimensioner som är kopplade till en *bredd av produkter och hög grad av service* visas i modellen nedan.



Figur 3: dimensioner i en bredd av produkter och hög grad av service

En enkel och tidsbesparande hemsida

Företagens hemsida bör vara utformad på ett sätt så att kunden enkelt kan handla on-line. Tidsaspekten vid en elektronisk transaktion är viktig. Kunder som handlar på Internet sparar tid i jämförelse med att handla på traditionellt sätt vilket ökar effektiviteten i transaktionen. (Amit *et al.* 2000, Rotondaro 2002) En effektiv köpprocess ska kunna genomföras med högst *tre musklick*. Då kunden tvingas klicka mer än tre gånger är risken stor att denne tröttnar och byter till en konkurrent. (Amit *et al.* 2000) Ju mer tid kunder förväntas offra på att söka efter det som efterfrågas ju mindre effektiv är transaktionen. Gemensamt för framgångsrika e- handelsföretag är att det på deras hemsidor bör finnas *bra sökmotorer* och ett *väl kategoriserat produktutbud*. (Amit *et al.* 2000) På hemsidan ska det även finnas listor med svar på vanligt förekommande frågor (Amit *et al.* 2000). FAQ¹⁰ är en *lista på vanliga frågor och svar* relaterade till produkten eller tjänsten och transaktionsprocessen som presenteras på hemsidan. Denna funktion hjälper kunderna att själva lösa sina problem och på så sätt underlätta köpprocessen. (Laudon & Traver 2002)

Att företagen erbjuder egna *komplementärprodukter* eller visar länkar till andra betydelsefulla hemsidor är ytterligare ett sätt e-handelsföretag bör tillämpa för att spara tid för kunden, eftersom kunden då kan genomföra ett komplett köp på samma ställe. (Amit *et al.* 2000) E-handel erbjuder kunden både ett värde kopplat till produktens bruksvärde men framförallt ett emotionellt värde kopplat till själva köpprocessen online (Liu & Arnett 1999). Presentationen av produkter och information är således väsentligt för hur kunden kommer att värdesätta dessa (Han & Han 2001). Sannolikheten att en

¹⁰ FAQ är en förkortning för Frequently Asked Questions

kund återvänder till ett företags hemsida är större om kunderna ser denna som tilltalande och som ett nöje att besöka (Liu & Arnett 1999, Han & Han 2001). Det är således viktigt att det finns *fullständiga produktbeskrivningar* som kunden kan ta del av på företagets hemsida (Amit *et al.* 2000).

En *enkelt uppbyggd* hemsida underlättar för både säljare och köpare genom att informationsflödet dem emellan blir effektivt (Kalakota & Whinston 1996). Hemsidan skall även vara personlig och *tilltalande* för kunden vad gäller exempelvis text, färg och grafik (Anderson *et al.* 2002). Beroende på hur denna är uppbyggd och utformad varierar det värde som kunden upplever genom att använda hemsidan. Om kunden finner hemsidan enkel att använda minimeras tiden som går åt för att genomföra transaktionen (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004). Om kunden finner hemsidan oattraktiv är risken stor att kunden inte genomför sitt köp, vilket framgår av följande citat.

“You only have one chance to make a first impression. When a visitor arrives at your site, their initial impression is vital – those first 5 seconds of a visit represent a ‘make or break’ moment that will turn your visitor into a new customer or a lost opportunity.”

(Businessol.com den 14 april 2005)

Företagets hemsida bör utformas så att den är tilltalande för kunden och inte bara framhäver produkten eller teknologin i sig (Han & Han 2001). En annorlunda köppplevelse som präglas av spänning, känsla av deltagande och lekfullhet attraherar kunder och underlättar transaktionsprocessen för denne. Skämt, tecknade serier, bilder, spel och videoclips på hemsidan kan exempelvis bidra till detta. Om kunder uppskattar hemsidan och att handla via denna, minskar svårigheterna att genomföra transaktioner on-line, vilket ökar effektiviteten. (Han & Han 2001, Liu & Arnett 1999) Företags hemsidor är dock mindre attraktiva för kunder då den grafiska utformningen av hemsidorna är överdriven eftersom detta påverkar hemsidans sökfunktioner negativt genom att de arbetar långsammare (Amit *et al.* 2000). Onödig information på hemsidan tröttnar ut kunden och ökar risken att de inte genomför köpet (Guenther 2004, Rotondaro 2002).

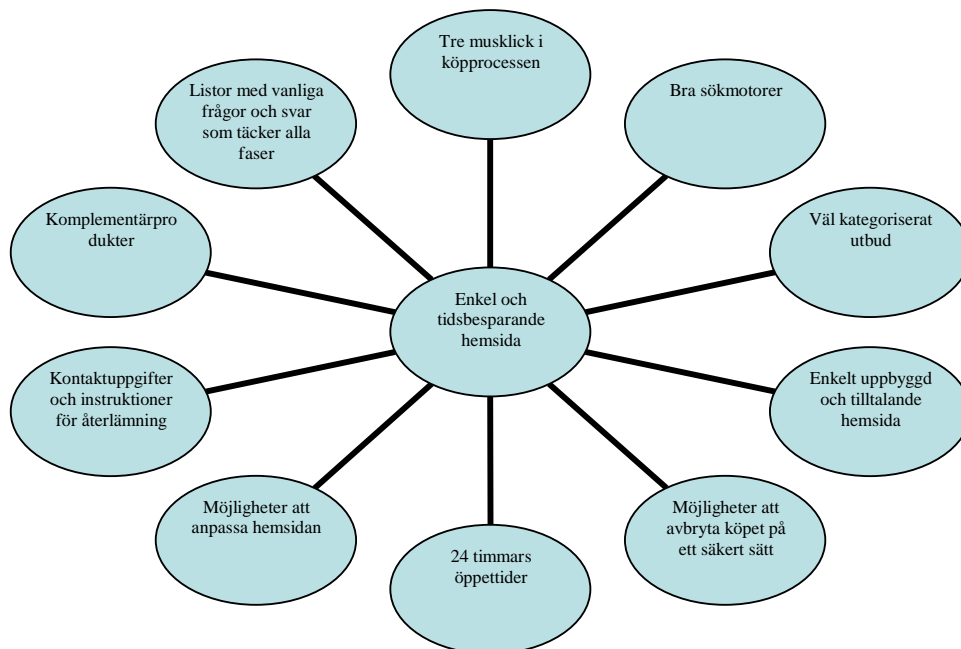
Företagen bör även göra transaktionsprocessen mer effektiv genom att på sin hemsida indikera hur kunder ska gå till väga vid eventuell återlämning av varor eller då kunder på andra sätt är besvikna eller missnöjda med sitt köp. Genom att förse kunderna med *standardiserade instruktioner för återlämning* av varor kan detta underlättas. (Amit *et al.* 2000, Kalakota & Whinston 1996) Om kunden inte hittar lösningen på företagets hemsida är det viktigt att erbjuda *kontaktuppgifter* med en reell person, exempelvis via en e-mailadress eller ett telefonnummer. Det faktum att företagen erbjuder olika sätt för kunden att interagera och själv söka lösningar på problem gör att kunden stannar kvar och med större sannolikhet genomför köpet. De som inte hittar lösningar på sina problem byter lättare till en annan försäljningskanal. (Laudon & Traver 2002) E-handelsföretag måste underlätta för kunden i hela köpprocessen genom att *anpassa hemsidan* och de funktioner kunden använder efter dennes preferenser (Han & Han 2001). I jämförelse med traditionell är e-handelsföretags affärsmodell även mer effektiv om e-handelsföretag erbjuder *24 timmars öppettider* (Amit *et al.* 2000).

Det är viktigt för kunden att veta att denne på ett enkelt sätt kan ångra sig och *avbryta köpet på ett säkert sätt* (Rotondaro 2002). Sidans hastighet, en enkel och effektiv sökfunktion samt en lättnavigerad hemsida som inte förändras för ofta stödjer och underlättar transaktionen (Han & Han 2001, Wirtz & Lihotzky 2003). Transaktionskostnaderna sänks för kunden genom att denne sparar tid genom att *snabbt kunna hitta information i köpprocessens alla faser*, från sökning, urval, beställning, betalning till leverans och kundsupport efter genomfört köp (Han & Han 2001). Genom e-handel kan kunderna på ett snabbare och enklare sätt hitta mer exakta priser på det som efterfrågas och därigenom sänka sina sökkostnader (Laudon & Traver 2002). För att förenkla för kunden ska företag på sin hemsida visa information om uträkning av leveranskostnader och skatt (Amit *et al.* 2000). Företag som säljer e-handelslösningar till uppstartande företag pekar även de på vikten av att kunden fort och enkelt kan hitta den information den söker på hemsidan.

”Can your visitors find what they are looking for within two clicks? Providing a functional website structure with an easy-to-use navigational system has proven to be the major competitive differentiator on the web”.

(Businessol.com den 14 april 2005)

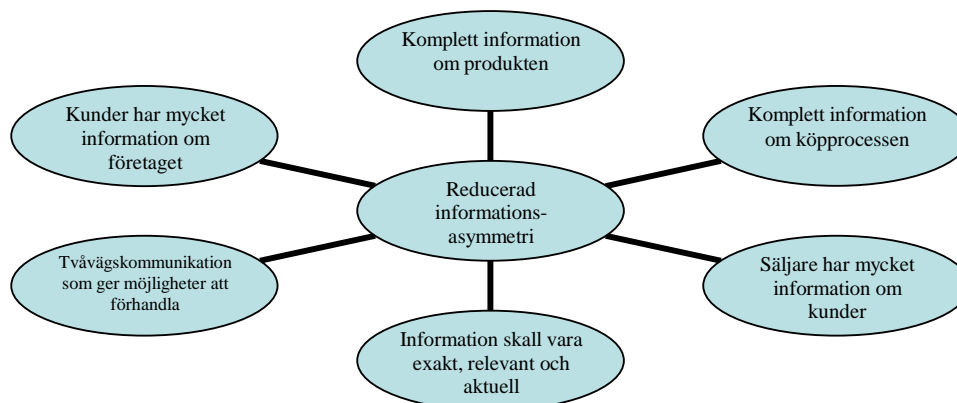
E-handelsföretag bör upprätta en service-orienterad funktion som följer kunden genom alla faser kopplade till köpprocessen online för att kunna erbjuda kunden hög service och relevant information (Liu & Arnett 1999, Anderson *et al.* 2002). De dimensioner som är kopplade till *en enkel och tidsbesparande hemsida* visas i modellen nedan.



Figur 4: dimensioner i en enkelt och tidsbesparande hemsida

Reducera informationsasymmetri mellan parter

Informationsasymmetrin mellan köpare och säljare minskas genom e-handel, vilket leder till en ökad hastighet och enkelhet i transaktionen (Amit & Zott 2001). Det ska finnas prisinformation och möjligheter att jämföra olika produkter samt tillgång till *komplett information om produkten*. Internet ger kunden överskådliga pris- och produktuppgifter. (Liu & Arnett 1999, Rotondaro 2002) En hemsida ska förse kunden med *komplett information om köpprocessen* på ett enkelt, klart och tydligt sätt (Rotondaro 2002). Internet möjliggör på ett effektivt sätt att *säljare har mycket information om kunder*, men även att *kunden har mycket information om företaget*. Säljarnas kunskap om kunderna gällande deras demografiska egenskaper och preferenser kan fördjupas, vilket möjliggör för e-handelsföretagen att förbättra marknadsföring och produkterbudande (Amit *et al.* 2000, Evans & Wurster 1999, Laudon & Traver 2002). Genom ett ökat informationsutbyte kan transaktionskostnaderna sänkas och således effektiviteten i affärsmodellen höjas. Internet erbjuder en *effektiv tvåvägskommunikation* mellan köpare och säljare som *ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor* (Kalakota & Whinston 1996, Amit *et al.* 2000). För att reducera informationsasymmetrin mellan parterna krävs att den information som presenteras för kunden är *exakt, relevant och aktuell*. (Han & Han 2001, Liu & Arnett 1999) De dimensioner som är kopplade till *reducerad informationsasymmetri* visas i modellen nedan.

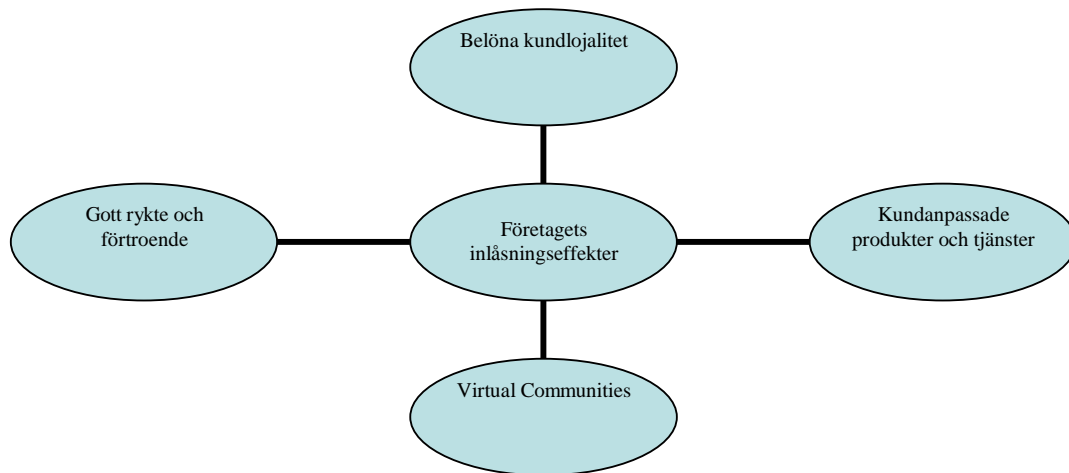


Figur 5: dimensioner i reducerad informationsasymmetri

3.4.2 Inlåsnings effekter

Ett företags förmåga att attrahera och behålla sina kunder är en avgörande faktor för hur e-handelsföretag blir framgångsrika (Amit *et al.* 2000). Det är av stor vikt för e-handelsföretag att skapa trogna kunder eftersom de ökar antalet transaktioner som genomförs med företaget (Amit & Zott 2001). Då kundens kostnader för att byta till en konkurrent höjs ökar företagets förhandlingsstyrka vilket leder till inlåsnings effekter (Bakos & Treacy 1986, Amit & Zott 2001). Att behålla lojala kunder är mindre kostsamt än att ständigt attrahera nya eller återvinna förlorat förtroende (Guenther 2004, Wirtz &

Lihotzky 2003). Lojala kunder är mindre priskänsliga och är således villiga att betala ett högre pris för företagets produkter. Lojala kunder talar även väl om företaget för andra kunder vilket är en effektiv och kostnadsfri marknadsföring för företaget. (Anderson *et al.* 2002) Det är väsentligt att förstå vad som skapar värde för kunden när denne handlar on-line och utforma hemsidan på ett sådant sätt att denna reflekterar kundens preferenser. Om företagen lyckas med detta leder det till lojala kunder och därmed fler lönsamma transaktioner (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004). Att skapa lojalitet är extra viktigt för e-handelsföretag då kunderna bara genom ett musklick kan byta till en konkurrents hemsida (Anderson *et al.* 2002). En affärsmodell som fokuserar på att kunden ska ha en hög upplevd fördel av att handla på just ett enskilt företags hemsida, ger företagen lönsamhet genom att kunna ta ut ett högre pris för sina produkter. Kunden är då villig att betala extra för det värde som fås av att handla just där. (Wilson-Jeanselme & Reynolds 2004). Inlåsnings effekter skapas genom att företaget belönar kunder för deras lojalitet, att möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster, bygga Virtual Communities samt att skapa ett gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner. (Amit *et al.* 2000)



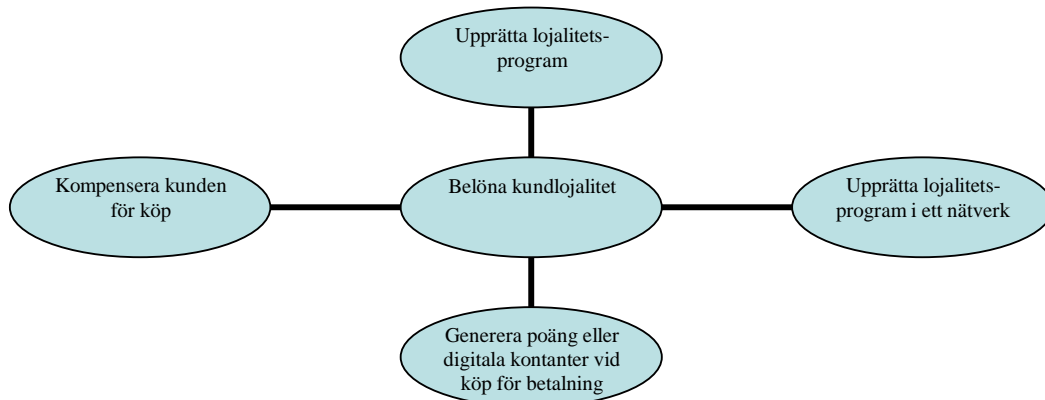
Figur 6: faktorer som påverkar företagets inlåsnings effekter

Dessa faktorer presenteras i följande stycken.

Belöna kundlojalitet

E-handelsföretag som *upprättar lojalitetsprogram* för att uppmuntra kunden att komma tillbaka och göra ytterligare köp på hemsidan skapar inlåsnings effekter. Vidare kan företagen genom sina lojalitetsprogram samla information om kundens tidigare utförda köp och på så vis behandla kunden på ett personligare sätt. Ett sätt att belöna kunder för deras lojalitet är att *upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk* av partners där alla parter erbjuder sina kunder samma poängsystem. (Amit *et al.* 2000) Exempel på detta kan vara att kunden kan *generera poäng eller digitala kontanter vid köp och som kan användas som betalning* på olika hemsidor (Laudon & Traver 2002). Företagen kan även använda poängsystem för att locka kunder att köpa produkter som säljer dåligt eller att locka dem till delar av hemsidor som inte är välbesökta. Genom att erbjuda dem poäng för att köpa just dessa produkter kan företagen motivera kunderna till köp på så sätt öka lönsamheten

för dessa produkter. Då företagen kan *kompensera kunderna för deras köp* skapas trogna kunder (Amit *et al.* 2000). De dimensioner som är kopplade till att *belöna kundlojalitet* visas i modellen nedan.



Figur 7: dimensioner i belöning av kundlojalitet

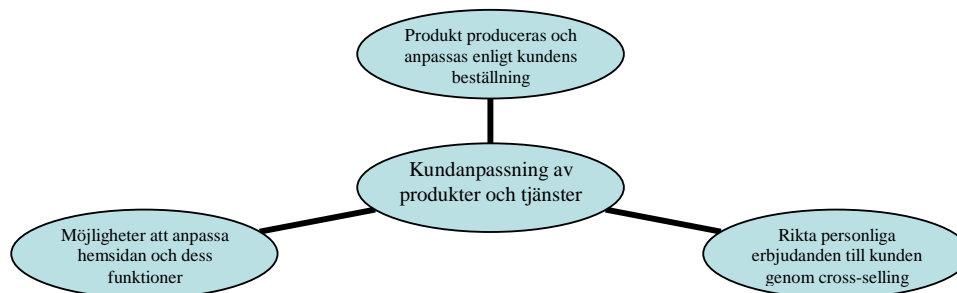
Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster

Olika kunder värderar identiska produkter och köpprocesser annorlunda, eftersom individers värdering av olika faktorer varierar. Det som vissa upplever som fördelar upplever andra som kostnader. Således kan ett köp via Internet vara positivt för vissa personer medan andra ställer sig negativt till exakt samma köpprocess. (Keeny 1999) Med tanke på att olika kunder värderar faktorer annorlunda är det väsentligt för företag att fokusera på att utveckla system som tillåter kundanpassning både vad gäller produkter och tjänster som erbjuds på hemsidan (Han & Han 2001, Guenther 2004). Företagens möjligheter att erbjuda kundanpassande lösningar kräver god kundkännedom. Genom denna kundkännedom kan företagen med hänsyn till preferenser eller tidigare beteende anpassa produkter och tjänster och på så vis uppmuntra kunden att återvända till hemsidan. (Amit *et al.* 2000, Laudon & Traver 2002) Uppgifter om kunden kan förvärfas vid första köpet då denne registrerar sig för att kunna genomföra sitt köp (Amit *et al.* 2000). Att erbjuda kundanpassade produkter och tjänster i enlighet med kundens individuella preferenser bidrar till att hemsidan attraherar kunder. (Amit *et al.* 2000, Laudon & Traver 2002)

Kundanpassning kan ske genom att företagen erbjuder kunden möjlighet att *anpassa hemsidan och dess funktioner* efter individuella behov och önskemål. (Amit *et al.* 2000) Hemsidan kan exempelvis anpassas genom erbjudandet av olika funktioner som underlättar för kunden. Det viktigaste är inte att det stora antalet av funktioner utan att dessa är anpassningsbara efter kundens behov. (Guenther 2004) Genom att utforma en hemsida som kunden själv kan anpassa knyter företaget kunderna till sig (Anderson *et al.* 2002). Exempelvis kan menyer, navigationsprocesser, och den information som visas på hemsidan anpassas till kunden (Han & Han 2001, Guenther 2004). Det är väsentligt att e-handelsföretag på sin hemsida erbjuder kundanpassade tjänster och på så sätt en hög grad av service för att skapa inläsningseffekter och därigenom framgång för företaget (Liu & Arnett 1999). Kundanpassning kan även ske genom att *produkten produceras och*

anpassas enligt kundens beställning för att passa den individuella kunden (Amit *et al.* 2000).

Genom att *rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling* som överensstämmer med dennes preferenser, genererar företaget värde för kunden och kan då lättare attrahera och behålla kunder. (Han & Han 2001, Guenther 2004) Detta mervärde leder till ökad kundtillfredsställelse som gör att kunden stannar kvar (Wirtz & Lihotzky 2003). E-handelsteknologi möjliggör utformandet av one-to-one marketing¹¹ och kundanpassade erbjudanden. (Amit *et al.* 2000, Laudon & Traver 2002) Vidare kan företagen använda *cross-selling* för att sälja andra produkter till kunden och därmed bidra till företagets djupare relation med kunden. Användandet av tidigare förvärvat betalningsinformation om kunden kan företagen även utnyttja för att förkorta köpprocessen den andra gången kunden handlar hos företaget och på så vis ytterligare öka kundens bekvämlighet vilket gör att företagen har lättare att attrahera och behålla kunden. (Amit *et al.* 2000) De dimensioner som är kopplade till *kundanpassning av produkter och tjänster* visas i modellen nedan.



Figur 8: dimensioner i kundanpassning av produkter och tjänster

Interaktionsmöjligheter

För kunderna är olika interaktionsmöjligheter ett sätt att dela med sig av sina erfarenheter och idéer vilket ökar nyttan då de får tillgång till utvärderingar om företagets produkter. Ju mer möjligheter som erbjuds kunderna att aktivt interagera på hemsidan, ju längre tenderar de att stanna för att handla, chatta och roa sig. Att kunder kan interagera och dela med sig av sina erfarenheter på företagets hemsida kan även inge förtroende för företaget. (Han & Han 2001, Schubert & Ginsburg 2000, Guenther 2004) Det är viktigt att det finns *utvärderingsmöjligheter av produkter* på ett e-handelsföretags hemsida (Kalakota & Whinston 1996). Det är även viktigt att det finns *utrymme för dialog och diskussion mellan kunder*. Kunden uppskattar att kunna diskutera med andra kunder inför köpet. (Kalakota & Whinston 1996, Amit *et al.* 2000, Schubert & Ginsburg 2000) Kunden uppskattar även att det finns *möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer* inför köpet. (Amit *et al.* 2000, Schubert & Ginsburg 2000, Kalakota & Whinston 1996) Detta värdesätter kunden och då företaget erbjuder en sådan funktion skapas lojalitet

¹¹ One-to-one marketing innebär att företaget riktar personliga erbjudanden till den individuella kunden

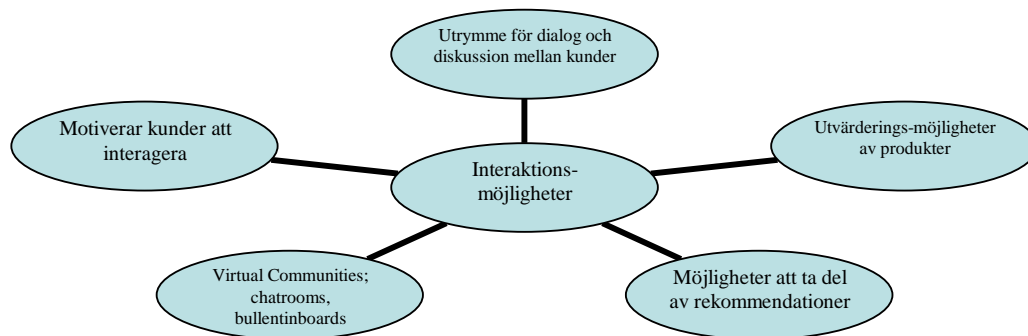
(Anderson *et al.* 2002). Hemsidan skall även vara spännande och motivera *kunder att vara delaktiga* (Liu & Arnett 1999). Det är viktigt att företagen motiverar kunderna att interagera och utvärdera företagets produkter. Då kunderna upplever att det inte gynnar dem själva att vara med kommer de heller inte att använda funktionen för att utvärdera företagets produkter och på så vis heller inte hjälpa andra kunder. (Schubert 2000)

Möjligheten till kundernas utvärdering av företagets produkter kan vara både positiv och negativ. Internet ger denna funktion en helt ny omfattning, då möjligheterna för en enskild kund att interagera med flera har ökat kraftigt vilket framgår av följande citat.

“(...) *in the real world, a dissatisfied customer can talk about an unpleasant event with five friends, in the internet he/she can easily comment with other five thousand people.*”
(Rotondaro 2002)

E-handelsföretag som erbjuder kunderna *Virtual Communities*¹² stärker relationen med kunderna och ökar därmed lojaliteten (Amit *et al.* 2000, Anderson *et al.* 2002). En Virtual Community är ett forum där individer eller organisationer som delar gemensamma värden och intressen använder elektroniskt media för att kommunicera kontinuerligt oberoende av tid och plats. (Schubert 2000, Schubert & Ginsburg 2000) VC är en funktion som ger positiva effekter för såväl kunder som säljare. Företagets ambition att upprätta och underhålla en VC är att skapa förtroende bland kunderna och att utnyttja kundprofiler för att skapa fördelar. (Schubert 2000) För företaget innebär kunders frivilliga registrering i VC att kunderna lämnar information om sig själva som säljarna sedan kan använda för att erbjuda dem lämpliga produkt- eller serviceerbjudanden (Amit *et al.* 2000, Schubert & Ginsburg 2000). Kundernas feedback är en mycket viktig faktor som beaktas då företaget utformar marknadsföring och vidtar serviceåtgärder. Genom VC kan företaget ta del av kunders synpunkter som annars hade varit kostsamma att förvärva genom marknadsundersökningar. (Schubert & Ginsburg 2000, Guenther 2004) VC innebär också att säljarna lättare kan rikta sina produkt-erbjudanden till rätt målgrupp eftersom kunderna genom interaktionen redan segmenterat sig själva (Amit *et al.* 2000). Vidare kan företaget också med tillgång till mer information anpassa både produkt, service och hemsidans utseende i enlighet med kundens preferenser (Schubert 2000). *Chatrooms* är en populär form av VC. Dessa innebär att likasinnade kunder träffas i realtid på hemsidan och diskuterar med varandra. *Bulletinboards* är ytterligare en form av VC där användarna skriver in meddelanden som är tillgängliga för andra användare. (Amit *et al.* 2000) De dimensioner som är kopplade till *interaktionsmöjligheter* visas i modellen nedan.

¹² I fortsättningen av uppsatsen kommer begreppet Virtual Community eller Virtual Communities i texten att förkortas med VC



Figur 9: dimensioner i interaktionsmöjligheter

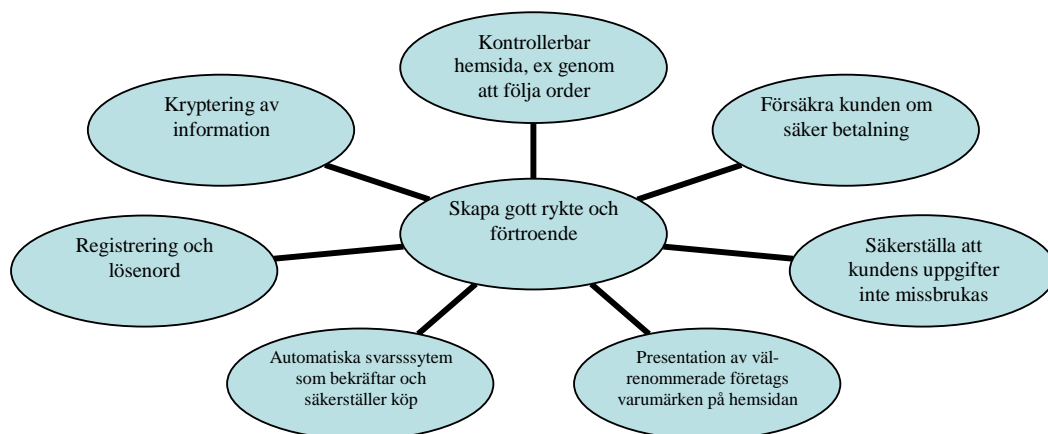
Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner

Ett stort problem med e-handel är att vissa människor är skeptiska mot att handla över nätet, de har ett svagt förtroende för att genomföra transaktioner online. Det faktum att e-handel inte erbjuder kunden någon fysisk kontakt och att kvaliteten inte kan kontrolleras förrän efter köpet är genomfört har identifierats som orsaker till att vissa inte vågar handla online. (Amit et al. 2000) Förtroende för hemsidan uppnås då hemsidan är utformad på ett sätt så att kunderna känner att den är enkel att använda samt att den är kontrollerbar, exempelvis genom att kunden kan följa sin order på nätet. (Liu & Arnett 1999) E-handelsföretag måste försäkra kunden om att en säker betalning utförs över Internet annars kommer de inte att handla på hemsidan. Att erbjuda sina kunder en säker hemsida är en nödvändighet för e-handelsföretag för att attrahera kunder. (Liu & Arnett 1999, Rotondaro 2002) E-handelsföretag måste arbeta för att inge förtroende och erbjuda kunderna säkerhet gällande betalning online. Det finns olika system för att underlätta och säkerställa kundens betalning on-line, exempelvis digitala kreditkonto och digitala checkar som är kopplade till en bank eller digitala plånböcker. Sådana system ger företagen möjligheten att säkerställa kundens identitet genom olika krypteringsmetoder samt att säkerställa betalningsprocessen från konsumenten till leverantören. Detta gör köpet bekvämt för kunden eftersom transaktionskostnaderna sänks. Den ger även fördelar för säljaren, då den minskar risken för bedrägeri, sänker företagets transaktionskostnader samt ökar chansen att kunderna kommer tillbaka till de företag som använder nämnda system. (Laudon & Traver 2002) Kunder måste kunna lita på företagets hemsida och dess elektroniska försäljningsfunktioner.

Det är väsentligt för e-handelsföretag att *säkerställa att kundernas uppgifter inte missbrukas* och att obehöriga personer inte får tillgång till information som inte är avsedd för dem. Det är också viktigt att säkerställa att den information som skickas förblir konfidentiell för de avsedda parterna. Vidare måste företagen förhindra att någon annans identitet används då information skickas elektroniskt för att personlig information inte skall kunna missbrukas för felaktigt ändamål. (Amit et al. 2000, Kalakota & Whinston 1996, Rotondaro 2002) Kontrollmekanismer såsom *kryptering av information* och *lösenord* används för att försäkra sig om att autentiska användare bara får tillgång till den information eller de resurser som de är tillåtna att använda. (Laudon & Traver 2002, Kalakota & Whinston 1996) I vissa fall krävs av kunden att denne *registrerar sig* och

använder en personlig kod för att kunna utföra ett köp, på så vis ökar säkerheten för den information kunden delger. I andra fall krävs ingen registrering alls av kunden varför risken att information missbrukas minimeras. E-handelsföretag använder sig av olika mjukvaruprogram¹³ för att garantera att kundernas transaktioner är säkra och på så sätt stärks förtroendet för företaget. (Amit *et al.* 2000)

Ett annat sätt för e-handelsföretag att inge förtroende hos kunden är att *presentera välrenommerade företags varumärken* på hemsidan för att försäkra kunden om att köpet genomförs på ett säkert sätt. Kunder tenderar att lita mer på företaget om detta uppvisar ett känt säkerhetsmärke än om det inte är känt. Vidare inger det förtroende att efter genomfört köp återigen visa att transaktionerna har genomförts på ett säkert sätt. (Amit *et al.* 2000) *Automatiska svarssystem* är ytterliggare en teknik som tillämpas. Sådana system skickar automatiskt ett e-mail som bekräftar att kunden har försökt ta kontakt med företaget. Det är även vanligt att automatiska svar skickas som bekräftelse på mottagna order eller genomförda köp. (Amit *et al.* 2000, Laudon & Traver 2002) De dimensioner som är kopplade till att *skapa gott rykte och förtroende* visas i modellen nedan.

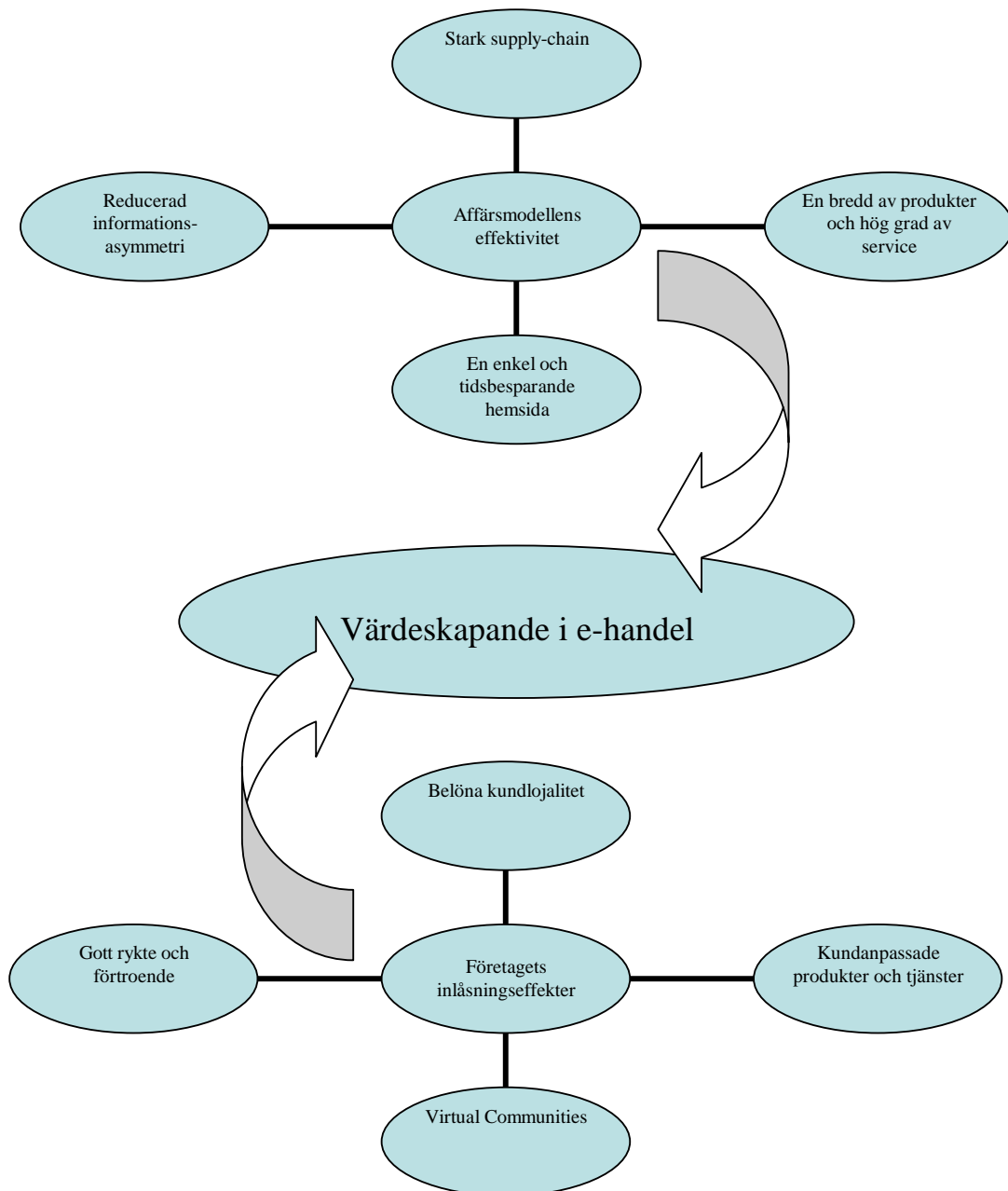


Figur 10: dimensioner i skapa gott rykte och förtroende

¹³ Exempelvis SSL (Secure Socket Layer) ett protokoll för säker överföring av data via Internet eller andra nätverk. SSL fungerar genom att använda en individuell nyckel som krypterar den data som skickas. Både Netscape Navigator och Internet Explorer stödjer SSL och många hemsidor använder det för att för att behandla konfidentiell information om användare. (Webopedia den 19 maj 2005)

3.4.3 Sammanfattning av hur företag skapar värde i e-handel

För att på ett enkelt sätt kunna sammanfatta och förklara sambanden mellan de olika teorierna i kapitlet om värde och framgång i e-handel har vi valt att presentera hur teorierna hänger samman i en illustrativ modell.



Figur 11: Värdeskapande i e-handel

För att e-handelsföretag ska kunna skapa värde och på så sätt bli framgångsrika, är det enligt teorierna väsentligt att förstå vad som skapar värde i konsumentinriktad e-handel. Detta för att e-handelsföretag ska kunna utveckla affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter. Effektivitet i affärsmodellen realiserar genom en förstärkt supply-chain, en bredd av produkter och hög grad av service, en hemsida som gör transaktioner lätta att genomföra samt genom reducerad informationsasymmetri. Inlåsnings effekter uppnås genom att belöna kunder för deras lojalitet, möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster, bygga VC samt genom att skapa ett gott rykte och förtroende hos kunden. Gällande figur 11 vill vi påpeka göra några skillnader i hur stark påverkan affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter har på värdeskapande i e-handel. Figuren visar endast vad som påverkar värdeskapande men inte hur stark effekt affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter har. Denna effekt varierar beroende på vilket fenomen som undersöks.

4 E-handel i praktiken

I detta kapitel kommer de fallföretag som studerats i denna uppsats att presenteras. Tre pure-plays ingår i studien och dessa kommer att behandlas anonymt. Först ges en kortare beskrivning av företagen. I den återstående delen av kapitlet jämförs Företag A, B och C:s verksamhet med uppsatsens teoretiska ramverk; affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter. För att kunna återge den fakta som återfunnits i fallföretagen har en pattern-matchingteknik tillämpats. Företagens verksamhet jämförs med de åtta faktorer och dess dimensioner som påverkar affärsmodellens effektivitet och företagets inlåsnings effekter för att identifiera vilka faktorer som återfinns i fallföretagens verksamhet.

4.1 Fallföretag

Informationen om de studerade företagen baseras på intervjuer med personer på företagen information från respektive hemsidor samt från företagets årsredovisningar och den information som återfinns hos affärsdata.se. Vi har valt att behandla uppgifterna om företagen anonymt varför vi inte kommer att uppge namn på företagen, de aktuella intervjupersonerna eller adresser till företagets hemsidor. De tre e-handelsföretagen benämns härnäst istället Företag A, Företag B och Företag C för att läsaren skall kunna skilja dem åt.

4.1.1 Företag A

Företag A är verksam inom bokbranschen sedan 1997 och 100 procent av företagets försäljning sker via Internet. Företagets målgrupp är enligt Företag A:s hemsida såväl privatpersoner som företag och offentlig förvaltning i Sverige. Företag A:s omsättning har ökat stadigt mellan åren 2000-2003. Omsättningen för bokslutet år 2000 uppgick till 22 047 tkr och hade till bokslutet år 2003 ökat till 128 746 tkr. Antalet anställda under samma period har fördubblat från 7 till 14. Även årets resultat har ökat från -3498 tkr år 2000 till 4609 tkr år 2003.

4.1.2 Företag B

Företaget B har varit verksam sedan 1997 och all försäljning sker via företagets hemsida. Företaget säljer böcker och andra medievaror via Internet. Företag B:s

omsättning har ökat mellan åren 2000-2003. Omsättningen för bokslutet år 2000 uppgick till 45 191 tkr och hade till bokslutet år 2003 ökat till 117 570 tkr. Antalet anställda under samma period har gått från 42 personer år 2000 till 19 personer i slutet av 2003. Företag B:s resultat har gått från 3680 tkr år 2000 ner till - 5347 tkr 2002 för att sedan öka till 1682 tkr år 2003.

4.1.3 Företag C

Företag C har varit verksamma sedan 1999 och all deras försäljning sker via Internet. Företaget säljer böcker, film, musik, spel, musik-downloads, musik-dvd samt framkallning av digitalfoto. Omsättningen för bokslutet år 2000 uppgick till 34 371 tkr och hade till bokslutet år 2003 ökat till 310 780 tkr. Antalet anställda under samma period har gått från 23 personer år 2000 till 17 personer 2001 för att sedan öka till 21 anställda i slutet av år 2003. Företag C:s resultat år 2000 var -34 685 tkr och under 2001 var resultatet -6394 tkr. Under 2002 och 2003 ökade resultatet markant och låg i bokslutet för år 2003 på 22 915 tkr.

4.2 Effektivitet i affärsmodellen

De faktorer som bidrar till en effektiv affärsmodell hos Företag A, B och C presenteras i avsnittet 4.2.1 till 4.2.4. För att kunna återge den fakta som återfunnits i fallföretagen har en pattern-matchingteknik tillämpats.

4.2.1 Stark supply-chain

Få antal leverantörer

Kalakota & Whinston (1996) hävdar att ett litet antal leverantörer tyder på en stark supply-chain.

I empirin framgår att samtliga av de studerade företagen har många leverantörer. Företag A uppger att de har 100 leverantörer varav tio är stora, Företag B uppger att de har många men uppger inte exakt antal och Företag C uppger att de har cirka 100 leverantörer.

Exklusiva relationer med leverantörer

Enligt Kalakota & Whinston (1996) är det viktigt för e-handelsföretag att de har exklusiva relationer med sina leverantörer.

Företag A är en av leverantörernas många samarbetspartners. Företaget har samma leverantörer som andra företag i branschen fast, enligt VD:n har det fler än sina konkurrenter. Företag B och C har samma leverantörer som de flesta i branschen således är deras relationer med leverantörer inte vidare exklusiva.

Kort tid från order till faktura

Kalakota & Whinston (1996) hävdar även att en kort tid mellan företagets order och faktura hos leverantören är ett tecken på en stark supply-chain.

De studerande företagen skiljer sig åt på denna punkt. Leveranstiden från leverantörerna till Företag A varierar från några timmar upp till tre dagar beroende på leverantör. Marknadschefen på Företag B förklarar att leveranstiden kan variera alltifrån en till tio arbetsdagar men vanligast är en till tre dagar beroende på produkten, vanligast är dock en till tre dagar. Vad gäller Företag C uppger COO att leveranstiden från leverantörerna till företaget är en till två dagar.

Integrerade system

Bakos & Treacy (1986), Amit & Zott (2001), Craighead & Shaw (2003) och Kalakota & Whinston (1996) påstår att integrerade system mellan företaget och dess leverantörer stärker företagets supply-chain. IT effektiviserar och förenklar informationshantering och andra aktiviteter mellan aktörerna i supply-chain.

VD:n på Företag A berättar vidare att kontakten mellan företaget och dess leverantörer sköts på olika sätt, främst per fil, e-post och fax men även ibland via telefon. Företag A gör regelbundna uppdateringar på vilka produkter som finns och inte finns hos dess leverantörer vilket gör att de produkter som finns att beställa på hemsidan alltid finns i lager hos företagets leverantörer. Intervjupersonen på Företag A berättar vidare att företaget beställer produkter först då kunden köpt en produkt på hemsidan. Dessa leverantörsbeställningar sker löpande flera gånger per dag, oftast via automatiska filer.

Marknadschefen på företag B uppger att kontakten med företagets leverantörer främst sköts med hjälp av EDI och e-mail men ibland även kontakter via fax eller telefon. Marknadschefen uppger att beställningar från företaget till leverantörerna sker varje arbetsdag genom EDI, e-mail, fax och telefonsamtal. COO för Företag C förklarar att företagets leverantörskontakt sköts via möten, telefon, e-mail samt synkroniserade beställningssystem. Företaget har även i vissa fall möten med de leverantörer som önskar presentera sina produkter. COO menar att möten kan vara en fördel att träffa leverantörerna personligen vid förhandlingar.

I Företag A och B berättar de intervjuade personerna att beställning hos leverantörerna sker direkt då kunden gjort en beställning på företagets hemsida. Vad gäller hantering av beställningar förklarar COO på Företag C att en beställning på hemsidan registreras som en kundorder och sköts via företagets affärssystem som är sammankopplat med lagrets affärssystem. En kundbeställning, berättar denne, finns i företagets affärssystem till dess

att produkten finns i lager. Då produkten finns i lager går slutligen beställningen vidare till lagrets affärssystem. Därefter tas produkten från lagret, paketeras och levereras till kunden med post. Utöver företagens beställningar hos leverantörerna sker även uppdatering av sortimentet via integrerade system. Företag A och B uppdaterar sina sortiment dagligen via filer. Företag C uppdaterar sortimentet genom regelbundna inköp, en kombination av automatiska och manuella processer.

Outsourcade aktiviteter

Amit et al. (2000) menar att företag som outsourcar delar av verksamheten för att på något vis stärka länkarna mellan aktörerna stärker sin supply-chain.

I intervjun uppgav VD:n för företag A att kundbetalningsclearing outsourcas till ett externt företag. Detta görs enligt VD:n för att Företag A är nöjd med priset och det externa företagets hantering. Vissa år har dock företaget skött även denna aktivitet själv. Företag A outsourcar även distributionen av produkterna till en samarbetspartner. På Företag B:s hemsida framgår att företaget outsourcar distribution av produkterna till en extern partner. COO uppger att Företag C:s lagerhantering outsourcas eftersom företaget saknar kompetens om denna funktion. Ett externt företag handhar logistiken mellan det bolag som äger lagret och Företag C.

4.2.2 En bredd av produkter och hög grad av service

Vertikala komplement

Att erbjuda kunden tjänster kopplade till transaktionsprocessens olika faser kan enligt Amit & Zott (2001) öka effektiviteten.

De tre företagen erbjuder utöver produkterna tjänster som är kopplade till transaktionsprocessen. På Företag A:s hemsida framgår att kunden efter inloggning kan öppna ett eget konto där denne exempelvis kan skapa en önskelista, följa sin orderstatus, prenumerera på olika nyhetsbrev, se tidigare beställningar och bevaka inkommande produkter. En sökt produkt kan läggas i en önskelista som kunden skapat, och som sedan kan skickas vidare till familj och vänner via e-mail. Kunden har även möjlighet att direkt tipsa en vän om produkten via en e-mailfunktion. Inloggad kund har via sitt eget konto även möjlighet att följa sin egen beställning på hemsidan genom det kollinummer som varje produkt tilldelats. På så vis kan kunden alltid veta var produkten befinner sig. Även Företag B har erbjuder kunden liknande tjänster. På Företag B:s hemsida framgår att kunden genom att registrera sig och logga in på hemsidan kan öppna ett eget konto och därigenom använda speciella tjänster. Här kan kunden se sina tidigare beställningar, följa sin befintliga orderstatus, se tillgodohavanden som kunden har hos företaget, teckna prenumerationer, och skapa önskelistor. Företag C:s kunder kan genom att logga in på hemsidan kontrollera sin orderstatus med hjälp av funktionen din varukorg. En ytterligare tjänst som företagen A och B erbjuder sina kunder är att de i samband med sökning på en

produkt kan lägga denna i sin önskelista, recensera produkten samt tipsa sina vänner om denna genom en e-mailfunktion.

Horisontella komplement

Amit & Zott (2001) hävdar att erbjudandet av komplementärprodukter gör att kunden sparar tid i transaktionen.

VD för Företag A uppger att kunder tipsas om andra produkter i direkt anslutning till köp. När en kund söker på en bok visas tips på liknande böcker baserat på vilka böcker andra kunder som köpt den sökta boken tidigare har köpt. Företag B tipsar kunden om andra produkter som andra kunder med liknande klickaktivitet har köpt. Tips grundas även enligt Marknadschefen på företaget på kundens tidigare köp samt på de titlar som kunden har i varukorgen. Beroende på tidigare köp använder Företag C lagrad data om kunden och föreslår utifrån detta olika produkter som kunden kan köpa. Även i direkt anslutning till köp tipsas kunden om produkter enligt COO genom impulsuppmaning vid inloggningsprocessen.

Samtliga av de studerade företagen tipsar kunden om produkter när kunden sökt på en produkt och klickat vidare för att få vidare information om en viss produkt. Då vi sökte på en och samma produkt på samtliga hemsidor varierade tipsen som presenterades. På Företag A:s hemsida rekommenderades vi om fem produkter med en klar koppling till den sökta produkten. På Företag B:s hemsida rekommenderades vi i anslutning till sökning om sju andra produkter. Fyra av dessa hade en klar koppling till den sökta produkten, medan de tre andra helt baserades på vår klickaktivitet och hade inte samma klara koppling som de övriga fyra. På Företag C:s hemsida presenterades flera olika typer av rekommendationer. Fyra produkter med direkt koppling till den sökta produkten presenterades, men även fem produkter i högermarginalen utan någon relevant koppling. Vid sökning presenteras även andra närliggande produktkategorier. Vidare presenteras även produkter i samma kategori men av annat slag, baserade på information om den sökta produkten. Förutom detta presenterades 171 förslag på andra produkter längst ner på sidan, förvisso med en klar koppling till den sökta produkten men antalet avskräckte från att undersöka dem vidare.

Ökat utbud genom allianser och samarbeten

Anderson et al. (2002) och Amit et al. (2000) påstår att e-handelsföretag genom allianser och samarbete med andra e-handelsföretag kan skapa en bredd av produkter som traditionella företag inte kan.

VD för Företag A berättar att företaget har samarbetspartners i Sverige, EU och USA och genom detta samarbete kan det erbjuda en stor bredd av produkter. Marknadschefen uppger att Företag B:s urval av vilka produkter som finns i sortimentet är brett. Sortimentet utgår från de vilka produkter som finns hos företagets samarbetspartners i Sverige, England och USA. Företag C uppger inte direkta samarbetspartners, men skiljer sig från Företag A och B i den mån att det presenterar andra företags varumärken och

länkar på hemsidan kopplat till de olika produkterna. Ett tydligt exempel är då vi sökte på en CD-skiva fick vi tips och länkar till ett företag som säljer biljetter till olika konserter. Kunden kan genom detta få information om objekt som inte är kopplade till Företag C:s produkter men som ändå matchar kundens intresse. I vår undersökning framgår att Företag A, B och C erbjuder olika brett produktutbud. Företag A och B har endast en produktgrupp medan Företag C har sju olika produktgrupper. Företagen skiljer sig även åt vad gäller antal produkter. Företag A erbjuder sina kunder ett sortiment på över två miljoner produkter, Företag B cirka 1.1 miljon produkter och slutligen Företag C totalt cirka 600 000 produkter.

System som begränsar antalet sökträffar

Amit et al. (2000) hävdar att ett för stort produktutbud kan förvirra kunden därför är det viktigt med ett söksystem som begränsar antalet träffar.

Vårt empiriska material visar att samtliga av företagen använder söksystem som begränsar resultatet av kundens sökningar. Vid sökning på specifik produkt presenteras ett fåtal exakta träffar på samtliga företags hemsidor. Resultatet kan sorteras för att kunden enkelt skall kunna identifiera den efterfrågade produkten. Resultatet av sökningen hos Företag A kan sorteras efter fyra ordningar; titel och författare i fallande eller stigande alfabetisk ordning. På Företag B:s hemsida kan resultatet av sökning på en produkt sorteras enligt tio ordningar; titel ordnat från A-Ö eller titel ordnat från Ö-A, författare ordnat från A-Ö eller från Ö-A, förlag ordnat från A-Ö eller från Ö-A, utgivningsdatum samt pris i stigande och fallande ordning. Företag C erbjuder kunden att sortera resultaten av sökning efter mest nio ordningar; sålda produkter, författare eller titel ordnat i alfabetisk ordning A-Ö eller Ö-A, senaste eller äldsta utgivningsdatum samt pris i stigande eller fallande ordning. Då kunden vet vilken produkt som efterfrågas går det således snabbt att hitta rätt.

4.2.3 Enkel och tidsbesparande hemsida

3 musklick i köpprocessen

Amit et al. (2000) hävdar att en effektiv köpprocess genomförs med högst tre musklick.

I samtliga företag genomförs köpprocessen utan större skillnader i tid eller antal musklick. Då en kund är registrerad och inloggad på Företag A:s hemsida, uppger VD:n att det endast tar tre musklick och några minuter att genomföra ett köp. Marknadschefen på Företag B uppskattar den genomsnittliga tiden en kund surfar på hemsidan att vara ungefär tio till femton minuter och från det att kunden vet vilken produkt den vill ha kan denne genomföra köpet på fyra klick. Detta förutsätter att kunden är inloggad och att inga uppgifter behöver ändras. En kund som är registrerad och inloggad kan enligt COO på Företag C genomföra ett köp med fyra musklick. Intervjupersonen uppger vidare att ett genomsnittligt köp tar runt åtta minuter.

Bra sökmotorer

Han & Han (2001), Wirtz & Lihotzky (2003) och Amit et al. (2000) menar att det ska finnas bra sökmotorer på företagens hemsidor.

Samtliga studerade företag erbjuder en sökfunktion på hemsidan. På Företag A:s hemsida finns en enkelt utformad sökfunktion. Denna är inte kopplad till de 13 produktkategorierna men sökningen efter en viss produkt kan göras mer avancerad om kunden klickar vidare. Även på Företag B:s hemsida finns en sökfunktion som kunden kan använda för att söka i sortimentet. Denna sökfunktion är inte direkt kopplad till de 17 kategorierna utan sökning sker istället på hela produktsortimentet. Det finns även möjligheter för kunden att göra mer avancerade sökningar genom att klicka vidare. Kunden kan på Företag C:s hemsida navigera sig fram i produktsortimentet med hjälp av en sökfunktion. Sökfunktionen på produktsortimentet är avancerad och tydligt kopplad till de olika produktgrupperna. Kunden kan även genom att klicka vidare specificera sin sökning mycket noga. Då kunden söker på en viss produkt går det fort till dess att resultatet presenteras.

Väl kategoriserat utbud

Amit et al. (2000) menar att ett väl kategoriserat produktutbud är gemensamt för framgångsrika e-handelsföretag.

I vårt empiriska material framgår att alla de studerade företagens hemsidor kategoriserar sina produkter för att kunden snabbt och enkelt skall kunna hitta den produkt eller information de söker. Företag A visar 13 kategorier på hemsidan, och kunden kan sedan klicka vidare för att se alla 48 kategorierna. VD:n för Företag A förklarar att produkterna kategoriseras med utgångspunkt från bibliotekens SAB-kod som sedan modifierats för att bli mer lätthanterlig för kunden. På hemsidan presenteras 13 produktkategorier. Om kunden önskar kan denne klicka vidare för att se 48 kategorier som i sin tur har flera underkategorier. På hemsidan visas även några fasta rubriker, såsom topplistor, nyheter och temasidor. Företag B kategoriserar sina produkter i 17 olika huvudkategorier efter typ av produkt, och har cirka 60 underkategorier. Vidare förklarar marknadschefen att produkterna kategoriseras efter ämne i 17 huvudkategorier och cirka 60 underkategorier. På hemsidan framgår även att det finns några fasta rubriker såsom nyheter, topplistor, veckans nyhetsbrev, på tapeten samt personaltips. Även Företag C har ett väl kategoriserat produktutbud, efter de åtta produktgrupperna samt efter genre. COO förklarar att företagets produkter kategoriseras efter de olika produktgrupperna samt efter genre. På hemsidan presenteras även produkter enligt följande fasta rubriker; kampanjer, kommande, lagerrensning, nice price, nyheter och topplista.

Lista med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen

Det bör enligt Laudon & Traver (2002), Amit et al. (2000), Liu & Arnett (1999) och Anderson et al. (2002), finnas listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen.

En sådan funktion finns på de tre fallföretagens hemsidor i form av en FAQ-funktion. Företag A erbjuder en väl kategoriserad FAQ-funktion med vanliga frågor och svar gällande hela transaktionsprocessen men även gällande annan viktig information. De rubriker som kunden kan klicka på är: sökning, att handla, kunduppgifter, leverans, betalning, returer och reklamationer, presentkort och säkerhet. Under dessa rubriker finns även fler länkar till mer specificerade frågor. Även Företag B har en detaljerad och väl kategoriserad FAQ-funktion som täcker samtliga steg av köpprocessen. De rubriker som finns till hjälp för kunden är; sökning, produktinformation, registrering, beställning, fraktavgifter, leverans, betalning, avbeställning, reklamationer och returer samt teknisk support. Även under dessa rubriker finns andra länkar för kunden att klicka på. Företag C:s FAQ-funktion skiljer sig åt då frågor och svar presenteras i en löpande text istället för olika kategorier som kunden kan klicka på. Den har olika rubriker och omfattar hela köpprocessen; registrering, köp, leverans, betalning samt reklamation och retur.

Komplementärprodukter

Amit et al. (2000) menar att e-handelsföretag bör erbjuda kunden komplementärprodukter för att kunna genomföra ett mer komplett köp på samma ställe.

Alla de studerade företagen erbjuder komplementärprodukter till sina kunder genom de tips som kunderna får på hemsidan. Dessa har tidigare presenterats under avsnittet horisontella komplement.

Enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida

Ett e-handelsföretags måste enligt Kalakota & Whinston (1996), Wirtz & Lihotzky (2003), Han & Han (2001) och Anderson et al. (2002) ha en enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida.

Företag A, B och C:s hemsidor är lätthanterliga och inte grafiskt överbelastade vilket gör att de snabbt uppdateras efter det att kunden klickat på en länk eller sökt information. Inget av de studerade företagens hemsidor är enligt oss inte speciellt tilltalande, utan hemsidorna är informativa. En kund som går in på Företag A:s hemsida kan överst på sidan se företagets namn, logotyp och den varukorg som kunden använder för att köpa varor. Här visas även ett antal flikar som kunden kan klicka på för att få information och svar på praktiska frågor. I den vänstra kanten på hemsidan presenteras en meny med en enkelt uppbyggd sökfunktion, olika produktkategorier samt ett antal fasta rubriker kopplat till produktsortimentet. Till höger på hemsidan visas tips på aktuella produkter. De centrerade delarna av hemsidan förändras då kunden söker på produkter eller söker information. En kund som besöker Företag B:s hemsida kan överst på sidan se företagets namn och logotyp, den varukorg som kunden använder samt olika flikar som kunden kan använda för att få allmän information. I vänstra sidan av hemsidan presenteras sökfunktionen, de olika produktkategorierna och de fasta rubrikerna i en markerad färg. Till höger och längst ner på sidan visas tips på andra produkter och de centrerade delarna ändras då kunden använder de olika funktionerna. Då en produkt läggs i varukorgen uppmärksammas kunden på detta genom att varukorgen visas i en klar färg i ett stort format längst upp på hemsidan. En kund som går in på Företag C:s hemsida kan överst se

företagets namn och logotyp, sökfunktionen samt ett antal flikar som kunden kan använda för att direkt komma till en viss produktgrupp eller för att få information om företaget. Även till vänster på hemsidan finns rubriker för de olika produktgrupperna, tillsammans med den varukorg som kunden använder för att handla på hemsidan samt kort information om företaget och köpprocessen. Till höger visas reklam för företagets produkter samt aktuella kampanjer på hemsidan. De centrerade delarna av hemsidan förändras då kunden söker information eller klickar på olika produktgrupper. Den mest väsentliga informationen är markerade i en mörkare ton än övrig information. Kunden kan genom att logga in på hemsidan kontrollera sin aktuella orderstatus i Din Varukorg. Då kunden lägger en produkt i denna varukorg blinkar den för att uppmärksamma kunden om detta.

Kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning

Laudon & Traver (2002), Amit et al. (2000) och Kalakota & Whinston (1996) menar att det är viktigt att det på e-handelsföretags hemsidor finns kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning.

De tre studerade företagen skiljer sig åt beträffande tillgängligheten och rikligheten av dessa uppgifter. På Företag A:s hemsida finns inga specifika uppgifter till serviceavdelningen och informationen om kundtjänst är dessutom svår att hitta. Den enda kontaktmöjlighet som företaget visar på hemsidan är en ospecificerad e-mailadress längst ner i hemsidans högra hörn. Företag A visar varken telefonnummer eller postadresser för kunden och dessutom är en returadress är svår att hitta. Om kunden önskar returnera den köpta produkten på grund av att denne ångrat sig eller på grund av att varan är felaktig, finns det instruktioner på hemsidan för hur kunden ska gå till väga. En returadress finns även presenterad på den faktura som kunden får. Om kunden av någon anledning önskar kontakta Företag A kan denne genom att klicka sig fram på hemsidan få tillgång till kontaktuppgifter till företagets serviceavdelning. Dessa uppgifter består endast av en e-mailadress av typen info@företaget.se. Företag B visar däremot tydliga kontaktuppgifter såsom en specifik e-mailadress till kundservice, telefonnummer, besöksadress och e-mailadresser till företagets ledning. På Företag B:s hemsida finns även information för hur kunden skall göra för att återlämna sina varor. Detta sker genom att kunden kontaktar företaget för att få ett returnummer och adress dit denne skickar produkterna med post. Kontaktuppgifter till serviceavdelning samt instruktioner för hur kunden skall gå till väga finns presenterade på hemsidan. Den enda möjligheten för kunden att kontakta kundservice hos Företag C är genom att använda sig av en standardiserad e-mailfunktion med redan definierade problemområden. Instruktioner finns på hemsidan för hur kunden ska gå till väga då denne önskar återlämna en vara på grund av ångrat köp eller en felaktig produkt. Den kund som önskar återlämna en vara hänvisas till kundtjänst. På hemsidan presenteras även kontaktuppgifter till serviceavdelning. Kunden kan kontakta kundtjänst via en e-mailfunktion genom att välja bland företagets redan definierade problem rubriker, exempelvis faktura, reklamation och leverans.

Möjligheter att anpassa hemsidan

Enligt Han & Han (2001) är det viktigt för kunden att det finns möjligheter att anpassa hemsidan.

På Företag A:s hemsida framgår att kunden efter inloggning kan öppna ett eget konto där denne exempelvis kan skapa en önskelista, prenumerera på olika nyhetsbrev och bevaka inkommande produkter. En sökt produkt kan läggas i en önskelista som kunden skapat, och som sedan kan skickas vidare till familj och vänner via e-mail. Inloggad kund har via sitt eget konto även möjlighet att följa sin egen beställning på hemsidan genom det kollinumner som varje produkt tilldelats. På så vis kan kunden alltid veta var produkten befinner sig. Hos Företag B kan kunden genom att registrera sig och logga in på hemsidan öppna ett eget konto och där använda speciella tjänster. Här kan kunden exempelvis se sina tidigare beställningar, teckna prenumerationer och skapa önskelistor. På Företag C:s hemsida visas att kunden kan logga in och kontrollera sin aktuella orderstatus.

24 timmars öppettider

Enligt Amit et. al (2000) är affärsmodellen hos e-handelsföretag mer effektiv än traditionell handel då e-handelsföretag kan erbjuda kunden möjlighet att handla 24 timmar om dygnet.

I vårt empiriska underlag framgår att alla de studerade företagen finns tillgängliga för vem som helst när som helst på dygnet.

Möjlighet att avbryta köp på ett säkert sätt

Enligt Rotondaro (2002) är det viktigt för kunden att denne har möjligheter att avbryta köpet på ett säkert sätt.

Det empiriska materialet visar att kunden hos samtliga företag kan avbryta köpprocessen på ett enkelt sätt. Detta visas tydligt på alla hemsidor. I varje steg av köpprocessen finns en tydlig länk att klicka på om kunden vill avbryta köpet. Företag A och B har dessutom en klar utloggningfunktion då kunden exempelvis kontrollerar sin orderstatus något som Företag C saknar.

4.2.4 Reducera informationsasymmetri mellan parterna

Komplett information om produkten

Liu & Arnett (1999), Amit et al (2000) och Rotondaro (2002) hävdar att det ska finnas möjlighet att jämföra olika produkter och kunden ska ha tillgång till kompletta produktbeskrivningar.

Alla de studerade företagen visar information om sina produkter, och priset visas alltid i direkt anslutning till produkten. Kunderna kan även klicka vidare för att få mer specifik information om produkterna. Detta gör det enkelt för kunden att jämföra priser och få kompletta produktbeskrivningar av de olika produkterna.

Komplett information om köpprocessen

Rotondaro (2002) säger att en hemsida ska förse kunden med komplett information om köpprocessen på ett enkelt och tydligt sätt.

På denna punkt skiljer sig de tre företagen åt. På Företag A:s hemsida visas en tidslinje som indikerar var i köpprocessens fyra steg kunden befinner sig och hur många steg som är kvar. Detsamma gäller för Företag B, som presenterar informationen på ett lite annorlunda sätt men kontentan är densamma som i Företag A. Vid kassan visas hos Företag B en bild över den trestegsprocess som kunden går igenom och var kunden befinner sig för tillfället. Kunden kan då enkelt följa var denne befinner sig i transaktionsprocessen. Företag C skiljer sig från de andra studerade företagen. Kunden går igenom flera steg i köpprocessen, men tydlig information om var i processen kunden befinner sig saknas och kunden vet inte hur många steg som återstår innan köpet är genomfört.

Säljare har mycket information om kunder

Laudon & Traver (2002), Evans & Wurster (1999) och Amit et al. (2000) menar att företagen har mycket information om kunderna i e-handel.

Detta visar sig i det empiriska materialet då samtliga av de studerade företagen samlar information om sina kunder. Företag A samlar enligt VD:n vid registrering in uppgifter om kunden. Då en kund registrerar sig på Företag A:s hemsida ombedes denne att lämna uppgifter om sig själv. Dessa innehåller namn, adress, personnummer, e-mailadress, telefonnummer, önskat betalningssätt samt användarnamn och lösenord. Företag A använder sig även enligt hemsidan av cookies för att kunna registrera och lagra kundens klickaktivitet och på så sätt se vilka delar av hemsidan som kunden besöker.

Även Företag B samlar enligt Marknadschefen in information om sina kunder genom registrering. Den information som kunden måste uppge vid registrering är namn, adress, e-post, personnummer och telefonnummer. Förutom dessa personuppgifter och information om tidigare beställningar uppmanar Företag B även kunden att fylla i intresseområden. Kunden kan även frivilligt lämna ytterligare uppgifter såsom om denne är ansluten till företagets medlemsklubb, om kunden vill prenumerera på nyhetsbrev efter ifyllda intresseområden eller en tryckt tidning. Företag B lagrar information om kundens tidigare köp så att kunden kan gå in på sitt konto och kontrollera sina beställningar. På hemsidan framgår att Företag B även använder sig av cookies för att följa klickaktivitet.

Även Företag C samlar information om sina kunder. Då kunden registrerar sig på hemsidan uppmanas denne att uppge namn, adress, telefon personnummer, kön, e-postadress samt ett av kunden valt lösenord. Om kunden önskar kan denne fylla i uppgifter om intresseområden kopplat till de olika produktkategorierna samt om kunden vill prenumerera på ett nyhetsmail önskas eller ej. Kunden kan även som sista steg i registreringsprocessen kontrollera och bekräfta lämnade uppgifter. Företag C uppger på hemsidan att företaget samlar information om kundens tidigare köp samt om kundens klickaktivitet genom *cookies* för att kunna öka servicegraden och för att få insikt i vilka delar av hemsidan som är mest populära.

De tre studerade företagen använder tidigare förvärvad betalningsinformation om kunden för att förkorta köpprocessen den andra gången kunden handlar hos, dock sparas aldrig betalningsinformation såsom uppgifter om kontokort. En återköpskund behöver enbart logga in och slipper att gå igenom registreringsprocessen och uppge information igen.

Kunder har mycket information om företaget

Laudon & Traver (2002) och Evans & Wurster (1999) menar att kunder genom IT har mycket information om företaget.

Samtliga företag presenterar köp och avtalsvillkor på ett tydligt sätt. Kunden kan även enkelt på företagets hemsidor söka information om företaget och dess verksamhet.

En tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor

Kalakota & Whinston (1996) och Amit et al. (2000) menar att IT erbjuder en tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor vilket enligt dem är väsentligt inom e-handel.

Inget av de studerade företagen erbjuder någon möjlighet att förhandla om priset på produkten. Då vi undersökte företag A, B och C och deras hemsidor sökte vi på en viss produkt på samtliga hemsidor för att kunna göra jämförelser företagen emellan. Skillnaden i pris inklusive frakt är näst intill obefintlig mellan de tre företagen, det skilde fyra kronor mellan det billigaste och det dyraste alternativet. När vi sedan sökte efter samma produkt i en traditionell affär i samma bransch visade det sig att priset var betydligt högre. Då de studerade e-handelsföretagen erbjöd ett pris från 103-113 kronor exklusive frakt kostade samma produkt 189 kronor i en traditionell affär.

Det finns heller inte någon möjlighet för kunden att förhandla om avtal och leveransvillkor. Alla företagen presenterar information om de avtal och leveransvillkor som är aktuella på de undersökta företagets hemsidor. Företag A, B och C har fasta avgifter gällande leverans. Det enda skillnaden vi uppmärksammade är att Företag C erbjuder kostnadsfri leverans vid köp över ett visst belopp. Vad gäller leveranstiden skiljer den sig åt mellan de studerade företagen. VD:n för Företag A uppger att en beställning i genomsnitt tar tre dagar att leverera. På hemsidan framgår dock att leveranstiden varierar beroende på vilken produkt kunden beställt, vid en undersökning

innefattande olika produkter framgår att leveranstiden kan sträcka sig upp till sju dagar. På Företag B:s hemsida informeras kunden om att beroende på produkt varierar den tid det tar från det tar från det att kunden gör sin beställning till dess att leverans sker. Det finns tre olika leveranstidsklasser; tre till sex, fem till åtta eller sju till tio arbetsdagar. Marknadschefen för Företag B förklarar att den genomsnittliga leveranstiden för företaget är två till fyra dagar men att den vid ovanliga produkter kan sträcka sig upp till tio arbetsdagar. Slutligen berättar COO för Företag C att det tar cirka två till sex dagar att leverera beställda produkter. Leveranstiden varierar dock beroende på produkt, och vid vår sökning på en specifik produkt presenterade de undersökta företagen följande resultat: Företag A en till tre dagar, Företag B tre till sex dagar och Företag C fem till femton dagar. Den produkt vi sökte var ingen ovanlig produkt, trots detta visade det sig vara stor skillnad i leveranstid vilket förvånade oss.

Information skall vara exakt relevant och aktuell

Enligt Han & Han (2001) och Liu & Arnett (1999) ska information på hemsidan vara exakt, relevant och aktuell.

Alla de studerade företagen presenterar enligt vår mening den mest relevanta informationen om produkten i anslutning till sökning, och kunden kan därefter klicka vidare för att få mer information. Kunden får således bara mer information om denne själv begär det. Då kunden söker efter en produkt på Företag A:s hemsida presenteras produkten direkt med bild och pris. Kunden kan om så önskas klicka vidare för att få mer information om exempelvis leveranstid och ytterligare produktspecifikationer. På Företag B:s hemsida visas produkterna med bild på produkten samt uppgifter om pris och leveranstid. Direkt i anslutning till produkten presenteras även ett kort utdrag av den sökta boken. Om kunden önskar ytterligare information kan denne klicka vidare och få mycket specifika uppgifter om produkten. Vid sökning på Företag C:s hemsida presenteras varje produkt i ett initialt skede enbart med titel och pris uppdelat på de olika produktgrupperna. Då kunden klickar väljer en produkt i någon av produktgrupperna visas mer detaljerad information och en bild på boken.

4.2.5 Sammanfattande tabell

Nedan presenteras en sammanfattande tabell för varje företag där de faktorer som påverkar affärsmodellens effektivitet visas. Tabellen innehåller även en kort beskrivning av hur företagens verksamhet förhåller sig till de åtta faktorer och deras dimensioner som presenterades i det teoretiska ramverket i kapitel tre.

Faktor ↓ \ Företag →		Företag C
Affärmodellens effektivitet		
Stark supply-chain		
	<i>Få antal leverantörer</i>	ca 100 leverantörer
	<i>Exklusiva relationer med leverantörer</i>	Alla i branschen har samma leverantörer
	<i>Kort tid från order till faktura</i>	1-2 dagar
	<i>Integrerade system</i>	EDI, synkroniserade beställningssystem
	<i>Outsourcade aktiviteter</i>	Lagerhantering och distribution
Bredd av produkter och hög grad av service		
	<i>Vertikala komplement</i>	Följa sin orderstatus
	<i>Horisontella komplement</i>	Tipsar kund om produkter vid sökning. Vid vår sökning 4 produkter med klar koppling, fem produkter utan klar koppling samt 171 förslag på andra produkter.
	<i>Ökat utbud genom allianser och samarbeten</i>	Ca 600 000 produkter i sortimentet. 7 produktgrupper. Presenterar länkar till andra företag med kompletterande produkter. Ex. konsertbiljetter.
	<i>Presentation av riklig information på hemsidan</i>	
	<i>System som begränsar antalet sökträffar</i>	Sökresultat kan sorteras efter 9 ordningar.
Enkel och tidsbesparande hemsida		
	<i>Tre musklick i köpprocessen</i>	4 klick för att genomföra köp
	<i>Bra sökmotorer</i>	Avancerad sökfunktion, kopplad till de olika produktgrupperna
	<i>Väl kategoriserat utbud</i>	Kategoriserat efter produktgrupper samt efter genre. Fasta rubriker: kampanjer, lagerrensning, niceprice, topplista
	<i>Listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen</i>	FAQ-funktion i löpande text som omfattar hela transaktionsprocessen.
	<i>Komplementärprodukter</i>	Erbjuder komplementärprodukter.
	<i>Enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida</i>	Ej grafiskt överbelastad. Informativ men ej tilltalande.
	<i>Kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning</i>	Kundservice kontaktas genom en standardiserad e-mailfunktion med redan definierade problemområden.
	<i>Möjligheter att anpassa hemsidan</i>	Kunden kan logga in på sin varukorg och där se aktuell orderstatus.
	<i>24 timmars öppettider</i>	Ja
	<i>Möjligheter att avbryta köpet på ett säkert sätt</i>	Tydligt avbrytfunktion i köpprocess men ingen utloggningsfunktion.
Reducerad informationsasymmetri		
	<i>Komplett information om produkten</i>	Produkten initialt enbart med pris. Kunden kan klicka vidare för att få mer information.
	<i>Komplett information om köpprocessen</i>	Kunden informeras om att denne är i ett visst steg i köpprocessen, men vet inte hur många steg som återstår.
	<i>Säljare har mycket information om kunder</i>	Personuppgifter, intresseområden i de olika produktgrupperna, prenumerera på nyhetsbrev.
	<i>Kunder har mycket information om företaget</i>	Köp- och avtalsvillkor presenteras på ett enkelt sätt.
	<i>En tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor</i>	Ingen möjlighet för kunden att förhandla. Pris, avtal och leveransvillkor presenteras på hemsidan.
	<i>Information skall vara exakt, relevant och aktuell</i>	Väsentlig information presenteras direkt, kunden får välja om denne vill ha mer.

Tabell 9: Affärmodellens effektivitet i Företag A, B och C

4.3 Inlåsnings effekter

De faktorer som skapar inlåsnings effekter hos Företag A, B och C presenteras i avsnittet 4.3.1 till 4.3.4. För att kunna återge den fakta som återfunnits i fallföretagen har en pattern-matchingteknik tillämpats.

4.3.1 Belöna kundlojalitet

Upprätta lojalitetsprogram

Amit et al. (2000) hävdar att företag som upprättar lojalitetsprogram skapar kundlojalitet i e-handel.

Både VD för Företag A och COO för Företag C uppger att de inte erbjuder sina kunder någon form av lojalitetsprogram. Kunden måste förvisso registrera sig vid köp men detta likställer inte intervjupersonerna med ett lojalitetsprogram. Företag B däremot erbjuder enligt vår mening sina kunder ett lojalitetsprogram genom den medlemsklubb som finns. På hemsidan framgår att kunden genom sitt medlemskap får erbjudanden om utvalda produkter och kan köpa dessa till ett lägre pris.

Upprätta lojalitetsprogram i nätverk

Amit et al. (2000) menar även att ett det är viktigt att belöna kunder för deras lojalitet genom att skapa lojalitetsprogram i ett nätverk i partners där alla parter erbjuder sina kunder samma poängsystem.

Av de studerade företagen är det enbart Företag B som erbjuder någon form av lojalitetsprogram som är kopplat till ett nätverk. Marknadschefen förklarar att Företag B:s medlemsklubb är kopplad till ett stort nätverk med flera aktörer som erbjuder sina kunder att generera poäng vid köp hos något av företagen i nätverket. De ackumulerade poängen blir så småningom checkar att lösa in i valfri butik i samarbetet. Kunden får även genom sitt medlemskap återbäring på sina köp och kan betala med sina poäng hos vilket företag som helst i nätverket. Kunden kan teckna medlemskap genom att ansöka direkt i det stora nätverket. Detta går inte att göra via Företag B:s egen hemsida men det finns en länk dit kunden skall vända sig för att teckna medlemskap. På hemsidan presenteras även information om vad medlemskapet och poängsystemet innebär.

Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning

Laudon & Traver (2002) påstår att då kunden kan generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning, skapas lojalitet.

I vår empiriska undersökning framgår att vare sig Företag A eller C erbjuder sina kunder något medlemskap eller poängsystem alls. VD:n för Företag A och COO för Företag C förklarar att det inte varken finns något system som är kopplat till ett nätverk eller

kopplat till det enskilda företaget. Företag B erbjuder genom sin medlemsklubb sina kunder möjligheten att generera poäng som kan användas som betalning vid köp.

Kompensera kunder för köp

Genom att kompensera kunderna för deras köp skapas enligt Amit et al. (2000) trogna kunder.

Medlemsklubbar eller poängsystem är dock inte det enda sättet att skapa lojalitet och trogna kunder i e-handel. VD:n för Företag A berättar att förmåner för trogna kunder eller för de kunder som köper ofta inte erbjuds. På hemsidan framgår att Företag A inte ger rabatt på sina produkter, förutom då en kund köper 100 exemplar med samma titel. Kunder som inte är medlemmar i Företag B:s kundklubb erbjuds inga speciella förmåner. Marknadschefen förklarar dock att de kunder som är registrerade får del av kampanjer som företaget med jämna mellanrum riktar mot sina kunder. Företag C erbjuder trogna kunder vissa förmåner genom att ge dem förtur till utvalda kampanjer. COO förklarar att de kunder som handlat av företaget tidigare kontaktas med e-mail och får via en länk tillgång till kampanjer tidigare än andra. Dessa erbjudanden är således kopplat till kunders tidigare registrering.

4.3.2 Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster

Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner

Guenther (2004), Anderson et al. (2002), Han & Han (2001), Amit et al. (2000) och Liu & Arnett (1999) menar att det bör finnas möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner.

Företag A, B och C erbjuder samtliga något sätt att anpassa hemsidan. På Företag A:s hemsida kan kunden efter registrering och inloggning öppna ett eget konto där denne kan skapa en önskelista, prenumerera på nyhetsbrev, bevaka produkter, kontrollera tidigare köp och följa sina aktuella beställningar genom det kollinummer som varje produkt tilldelats. På så vis kan kunden alltid veta var produkten befinner sig. Även Företag B ger kunden möjligheten att i viss mån anpassa hemsidan. Genom att registrera sig och logga in på hemsidan kan kunden genom att öppna ett eget konto använda speciella tjänster. Här kan kunden exempelvis se sina tidigare beställningar, teckna prenumerationer, se sina tillgodohavanden och skapa önskelistor. Hos Företag C kan kunden genom att logga in på din varukorg se aktuell orderstatus för de produkter som beställts.

Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning

Amit et al. (2000) hävdar att det är viktigt att produkten produceras och anpassas enligt kundens beställning.

Samtliga av de studerade företagen erbjuder enbart standardiserade produkter, det finns således inte någon möjlighet att anpassa produkterna enligt kundens preferenser hos.

Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling

Han & Han (2001), Guenther (2004) och Amit et al. (2000) påstår att e-handelsföretag bör kunna rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling.

Att tipsa sina kunder om andra produkter beroende på klickaktivitet eller köphistoria är enligt oss ett sätt att rikta erbjudanden till kunden. Vid undersökning av Företag A:s hemsida framgår att en kund vid sökning på en produkt även får tips om andra produkter. Dessa tips beror på vilken produkt kunden sökt efter, och de baseras på vad andra kunder som köpt den sökta produkten tidigare har köpt. I anslutning till sökning på en produkt hos Företag B tipsas kunden liksom hos Företag A även om andra produkter som andra kunder med liknande klickaktivitet har köpt. Detta är främst produkter i samma underkategori men även produkter i andra kategorier visas. Tips ges även i direkt anslutning till köp beroende på de produkter som kunden har lagt i sin varukorg. Företag B tipsar även kunden om andra produkter relaterat till dennes tidigare beställningar genom utskick via e-mail. Även Företag C tipsar sina kunder om andra produkter i anslutning till köp. COO berättar att detta sker genom impulsuppmaning vid inloggningsprocessen. Intervjupersonen förklarar även att riktad reklam skickas till kunderna via e-mail. Beroende på kundens profil används uppgifter om andra kunder med liknande köphistoria för att tipsa kunden om produkter som troligen skulle tilltala denne.

4.3.3 Interaktionsmöjligheter

Utvärderingsmöjligheter av produkter

Enligt Kalakota & Whinston (1996) och Schubert (2000) är det viktigt att e-handelsföretag erbjuder kunderna möjligheten att utvärdera företagets produkter.

En sådan utvärderingsfunktion finns på Företag A och B:s hemsida och presenteras i samband med sökning på en produkt. Kunden kan enkelt gå vidare och med ett enkelt klick recensera en bok. Företag A erbjuder inloggad kund att recensera och ge feedback på företagets produkter genom en bulletinboard. På hemsidan informerar företaget om att det kan ta bort recensioner som innehåller stötande eller irrelevant information. På Företag B:s hemsida kan kunden liksom i Företag A:s fall recensera produkter genom en bulletinboard. Enligt Marknadschefen på Företag B är detta en fördel för företaget då dessa recensioner blir en oberoende utvärdering av företagets produkter. På hemsidan framgår att det finns riktlinjer för hur denna feedbackmekanism skall användas och vad den skall innehålla. Företaget reserverar sig för att dessa kontrolleras och i vissa fall redigeras av företaget för att innehållet inte skall upplevas som stötande eller

chockerande av andra kunder. Företag C erbjuder inga möjligheter för kunder att utvärdera dess produkter på hemsidan.

Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder

Schubert & Ginsburg (2000), Kalakota & Whinston (1996) och Amit et al. (2000) påstår att det är viktigt att det finns utrymme för dialog och diskussion mellan kunder på företagets hemsida.

Förutom ovannämnda recensioner finns inga möjligheter för kunder hos de studerade företagen att föra en dialog eller diskutera med varandra.

Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer

Amit et al. (2000) och Schubert & Ginsburg (2000) menar att kunder måste ha möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer.

Både på Företag A och på Företag B:s hemsidor framgår att kunden i samband med sökning får presenterat hur andra kunder har recenserat den sökta boken.

Motivera kunder att interagera

Enligt Liu & Arnett (1999) och Schubert (2000) bör e-handelsföretag motivera kunder att interagera.

Företag A och B uppmanar kunden att recensera produkten. Kunden uppmanas att utvärdera produkten i samband med sökning. Fördelen för kunden att använda funktionen och recensera företagets produkter är enligt marknadschefen på företaget att "folk i allmänhet gillar att tycka".

Virtual communities; chatrooms, bulletinboards

Schubert (2000), Schubert & Ginsburg (2000), Amit et al. (2000), Guenther (2004) och Anderson et al. (2002) menar alla att VC är en viktig funktion som skapar värde för kunden då de kan aktivt interagera på hemsidan och diskutera med varandra, vilket leder till lojalitet. Detta kan ske genom chatrooms och bulletinboards.

De tre studerade företagen erbjuder inte sina kunder någon VC. Den utvärderingsfunktion som finns hos Företag A och B kan inte likställas med en VC, trots att interaktionen sker via en bulletinboard. Som funktionen är uppbyggd i dag är det en statisk envägskommunikation som inte erbjuder någon egentlig interaktion kunder emellan.

4.3.4 Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner

Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order

Liu & Arnett (1999) menar att företag kan öka kundens förtroende genom att erbjuda kunden möjligheten att följa sin order på hemsidan.

På hemsidan framgår att Företag A:s kunder kan kontrollera sina köp och följa sin order genom att logga in på *Ditt konto*. Företag A lagrar data om en kunds tidigare köp, för att kunden själv skall kunna gå in på hemsidan och titta på sina tidigare beställningar. Kunden har på så vis alltid kontroll på var produkten befinner sig. Även Företag B erbjuder sina kunder en likadan funktion. Genom att logga in på hemsidan och gå till rubriken *Dina uppgifter* kan kunden kontrollera sin aktuella order. Kunder hos Företag C kan även de följa aktuell orderstatus genom att logga in på *Din varukorg*.

Försäkra kunden om en säker betalning

Rotondaro (2002), Liu & Arnett (1999) och Laudon & Traver (2002) hävdar att kunder måste försäkras om att betalningar som utförs över Internet är säkra annars kommer de inte att handla.

Företag A erbjuder olika betalningsmöjligheter för kunden; elektronisk plånbok, kontokort, presentkort och faktura. Dessa säkerställs på olika vis. VD:n uppger att säkerheten med betalningen via elektronisk plånbok eller kontokort garanteras genom en SSL-kryptering. I anslutning till registrering på Företag A:s hemsida kan kunden enkelt klicka vidare och få information om hur kundens betalningsuppgifter används. Kunden får information om att dennes kortnummer raderas direkt efter genomfört köp. Här går att läsa att sådana uppgifter om kundens konto- eller kreditkort inte sparas av företaget utan skickas endast vidare till det aktuella kortföretaget. Företaget samarbetar även med ett kontokortclearingföretag för att höja säkerheten. På hemsidan framgår även att betalning sker efter det att produkten levererats till kunden. Även om kunden betalar med kreditkortet via nätet dras aldrig summan från kontot förrän produkten är levererad. Vid betalning mot faktura säkerställs kundens betalning genom den inloggning som krävs.

Företag B erbjuder sina kunder enbart fakturering som betalningsmöjlighet. Betalning av produkter sker således alltid efter det att produkten har levererats. Eftersom företaget endast levererar mot faktura, säkerställs kundens betalning genom att kunden måste registrera sig och logga in för att genomföra köp. Marknadschefen förklarar att Företag B då har kontroll på vem som beställer så att inga bluffakturor kan göras vilket är en extra säkerhet för kunden.

Hos Företag C kan kunden välja olika betalningssätt, såsom faktura, voucher¹⁴ eller betalning med olika kreditkort. COO förklarar att betalningens säkerhet garanteras vid handel på faktura genom kundernas registrering och personuppgifter. Då kunden betalar

¹⁴ Ett slags presentkort som fungerar som en förköpsrätt

med kredit- eller kontokort garanteras säkerheten genom att kunden uppger sin CVR-kod samt personnummer för att kontrollera kreditvärdighet. Säkerheten garanteras även genom att all betalningsinformation krypteras via SSL. På Företag C:s hemsida informeras kunden även om att dennes kreditkortsnummer aldrig lagras efter det att betalning mottagits. På hemsidan får kunden information om att kreditkortsnummer inte lagras samt att summan inte dras från kundens konto förrän produkten är skickad från företaget och skapar på så vis förtroende.

Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas

Laudon & Traver (2002), Amit et al. (2000), Kalakota & Whinston (1996) och Rotondaro (2002) menar alla att e-handelsföretag måste säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas.

Företag A, B och C förhindrar att kundens identitet och personliga uppgifter missbrukas genom att kunden måste registrera sig och logga in för att genomföra ett köp. På Företag A:s hemsida går att läsa att de personuppgifter som lämnats används för att underlätta fakturering och orderhantering. Uppgifterna används även för att rikta marknadsföringserbudanden till kunden. Företag A lämnar inte ut några kunduppgifter till andra än de partners företaget har för betalningsbevakning. Marknadschefen på Företag B uppger att kundinformationen används till betalningskontroll och för att rikta erbjudanden till kunden. Informationen används enbart i marknadsföringssyfte mot att kunden accepterat detta. På hemsidan framgår att Företag B:s kundregister är konfidentiellt och företaget inte vidarebefordrar informationen till någon annan än samarbetspartnerna i nätverket. Företag C:s kunder informeras på hemsidan om att de registrerade uppgifterna lagras och används för olika ändamål. Företaget samlar in information om kunderna för att kunna tipsa dem om produkter, rikta kampanjer och specialerbjudanden emot dem och samt för att använda informationen om kunderna i marknadsföringssyfte.

Kryptering av information

Laudon & Traver (2002) och Amit et al. (2000) menar att det är viktigt med kryptering av information exempelvis genom olika mjukvaruprogram såsom SSL, för att garantera att den information som skickas via Internet är säker.

På hemsidorna framgår att alla de studerade företagen använder sig av SSL-kryptering för att garantera att den information som skickas mellan kunden och företaget inte kan missbrukas. Detta gäller både betalningsinformation och de personuppgifter som kunden fyllt i vid registrering.

Registrering och lösenord

Amit et al. (2000) och Laudon & Traver (2002) hävdar att gott rykte och förtroende kan skapas genom registrering och lösenord.

Alla de studerade företagen kräver registrering och inloggning för att kunden ska kunna genomföra ett köp. Det krävs dock ingen registrering för den kund som enbart vill söka information om olika produkter, utan det är först vid köp som företagen uppmanar kunden att logga in. Anledningen till att kunden måste registrera sig och logga in för att kunna genomföra ett köp är enligt Företag A:s VD att företaget behöver veta vart varorna skall sändas och vem som skall informeras om leveransen, enligt marknadschefen på Företag B för att företaget skall få större kontroll över vem som beställer då produkter endast levereras mot faktura, samt enligt COO på Företag C för att företaget behöver en adress dit produkten ska levereras.

Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan

Amit et al. (2000) hävdar att presentationen av välrenommerade företags varumärken på hemsidan är ett sätt att försäkra kunden om att köpet genomförs på ett säkert sätt.

Samtliga av de studerade företagen visar sina samarbetspartners varumärken på respektive hemsidor. Företag A visar varumärket för det företag som tillhandahåller den digitala plånboken i samband med betalning, för att kundens direkt skall kunna gå till deras hemsida och ansöka om deras tjänst. Företag A visar även varumärken för de kort som kan användas, såsom VISA och Mastercard/Eurocard. Företag B visar varumärket på det företag som har utfärdat Företag B:s SSL-certifikat. Företag C visar även varumärket på det företag som hanterar SSL-krypteringen samt varumärken för de kort som kunden kan välja att betala med, såsom VISA och Mastercard.

Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp

Laudon & Traver (2002) och Amit et al. (2000) menar att automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp är en teknik som används för att inge förtroende.

Företag A:s VD förklarar att kundens köp bekräftas direkt av Företag A genom att ett e-mail skickas till den adress kunden har uppgivit på hemsidan i samband med registrering. Marknadschefen på Företag B uppger att företaget bekräftar kundens köp två gånger via e-mail, först bekräftas att beställningen tagits emot och sedan även när företagets egna leverantörer bekräftat deras beställning. COO för Företag C berättar att en kunds köp bekräftas direkt av företaget via e-mail.

4.3.5 Sammanfattande tabell

Nedan presenteras en sammanfattande tabell för varje företag där de faktorer som påverkar företagets inlåsnings effekter visas. Tabellen innehåller även en kort beskrivning av hur företagets verksamhet förhåller sig till de åtta faktorer och deras dimensioner som presenterades i det teoretiska ramverket i kapitel tre.

Faktor ↓ \ Företag →		Företag A
Företagets inläsningseffekter		
Belöna kundlojalitet		
	<i>Upprätta lojalitetsprogram</i>	Finns inga lojalitetsprogram.
	<i>Upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk</i>	Finns inte.
	<i>Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning</i>	Nej.
	<i>Kompensera kunden för köp</i>	Nej.
Kundanpassning av produkter och tjänster		
	<i>Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner</i>	Kunden kan öppna eget konto där denne kan; skapa önskelista, prenumerera på nyhetsbrev, bevaka inkommande produkter, följa sina beställningar, kontrollera tidigare beställningar.
	<i>Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning</i>	Kunden har ingen möjlighet att anpassa produkten.
	<i>Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling</i>	Tipsar kund om produkter vid sökning baserat på vad andra kunder köpt som gjort samma sökning.
Interaktionsmöjligheter		
	<i>Utvärderingsmöjligheter av produkter</i>	Ja, genom att recensera produkten.
	<i>Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder</i>	Nej.
	<i>Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer</i>	Ja, genom att läsa andra kunders recensioner.
	<i>Motiverar kunder att interagera</i>	Uppmanar kunden att recensera produkten vid sökning
	<i>Virtual Communities; chatrooms, bulletinboards</i>	Finns ingen renodlad VC, men kunderna kan recensera genom en bulletinboard.
Skapa gott rykte och förtroende		
	<i>Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order</i>	Kunden kan följa sin order.
	<i>Försäkra kunden om säker betalning</i>	Ja, kortnummer sparas aldrig, betalning sker alltid efter leverans.
	<i>Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas</i>	Ja, genom registrering och inloggning.
	<i>Kryptering av information</i>	Ja, SSL.
	<i>Registrering och lösenord</i>	Ja, inloggning krävs för att genomföra köp.
	<i>Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan</i>	Ja, VISA, Mastercard/Eurocard samt företaget som tillhandahåller den digitala plånboken.
	<i>Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp</i>	Ja, mailbekräftelse till kund efter köp.

Faktor ↓ \ Företag →		Företag B
Företagets inläsnings effekter		
Belöna kundlojalitet		
	<i>Upprätta lojalitetsprogram</i>	Finns medlemsklubb.
	<i>Upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk</i>	Medlemsklubben ingår i ett stort nätverk.
	<i>Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning</i>	Poäng genereras vid varje köp, poängen blir checkar som kunden kan betala med.
	<i>Kompensera kunden för köp</i>	Kampanjer riktade till bra kunder. Speciella priser på utvalda produkter till medlemmar.
Kundanpassning av produkter och tjänster		
	<i>Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner</i>	Kunden kan öppna eget konto där denne kan; skapa önskelista, prenumerera på nyhetsbrev, följa sina beställningar, kontrollera tidigare beställningar, se tillgodohavanden.
	<i>Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning</i>	Kunden har ingen möjlighet att anpassa produkten.
	<i>Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling</i>	Tipsar kund om produkter vid sökning baserat på vad andra kunder köpt som gjort samma sökning.
Interaktionsmöjligheter		
	<i>Utvärderingsmöjligheter av produkter</i>	Ja, genom att recensera produkten.
	<i>Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder</i>	Nej.
	<i>Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer</i>	Ja, genom att läsa andra kunders recensioner.
	<i>Motiverar kunder att interagera</i>	Uppmanar kunden att recensera produkten vid sökning
	<i>Virtual Communities; chatrooms, bulletinboards</i>	Finns ingen renodlad VC, men kunderna kan recensera genom en bulletinboard.
Skapa gott rykte och förtroende		
	<i>Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order</i>	Kunden kan följa sin order.
	<i>Försäkra kunden om säker betalning</i>	Ja, betalning sker via faktura.
	<i>Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas</i>	Ja, genom registrering och inloggning.
	<i>Kryptering av information</i>	Ja, SSL.
	<i>Registrering och lösenord</i>	Ja, inloggning krävs för att genomföra köp.
	<i>Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan</i>	Ja, det företag som utfärdat SSL-certifikatet.
	<i>Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp</i>	Ja, mailbekräftelse till kund efter köp samt då företagets leverantör bekräftat företagets beställning.

Faktor ↓ \ Företag →		Företag C
Företagets inlåsnings effekter		
Belöna kundlojalitet		
	<i>Upprätta lojalitetsprogram</i>	Finns inget lojalitetsprogram.
	<i>Upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk</i>	Finns inte.
	<i>Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning</i>	Nej.
	<i>Kompensera kunden för köp</i>	Registrerade kunder får förtur till kampanjer.
Kundanpassning av produkter och tjänster		
	<i>Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner</i>	Kunden kan logga in på sin varukorg och där se aktuell orderstatus.
	<i>Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning</i>	Kunden har ingen möjlighet att anpassa produkten.
	<i>Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling</i>	Tipsar kund om produkter vid sökning baserat på vad andra kunder köpt som gjort samma sökning.
Interaktionsmöjligheter		
	<i>Utvärderingsmöjligheter av produkter</i>	Nej.
	<i>Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder</i>	Nej.
	<i>Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer</i>	Nej.
	<i>Motiverar kunder att interagera</i>	Nej.
	<i>Virtual Communities; chatrooms, bulletinboards</i>	Nej.
Skapa gott rykte och förtroende		
	<i>Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order</i>	Kunden kan följa sin order.
	<i>Försäkra kunden om säker betalning</i>	Ja, kortnummer sparas aldrig, betalning sker alltid efter leverans.
	<i>Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas</i>	Ja, genom registrering och inloggning.
	<i>Kryptering av information</i>	Ja, SSL.
	<i>Registrering och lösenord</i>	Ja, inloggning krävs för att genomföra köp.
	<i>Presentation av värenummerade företags varumärken på hemsidan</i>	Ja, VISA och Mastercard.
	<i>Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp</i>	Ja, mailbekräftelse till kund efter köp.

Tabell 10: Företagets inlåsnings effekter i Företag A, B och C

5 Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion med utgångspunkt ifrån resultatet i kapitel fyra. Diskussionen förs i tre steg: för det första konstaterar vi hur företagens verksamhet förhåller sig till de åtta faktorerna och deras dimensioner, för det andra försöker vi förstå om dessa faktorer och dimensioner skapar konkurrensfördelar speciellt för e-handelsföretag. För att undersöka detta görs en jämförelse både mellan e-handelsföretag och traditionella företag samt mellan e-handelsföretag och andra e-handelsföretag. Då vi ser skillnader mellan de tre studerade e-handelsföretagen diskuteras även dessa i relation till företagets framgång.

5.1 Effektivitet i affärsmodellen

I stycke 5.1.1 till 5.1.4 diskuteras de faktorer som enligt de teorier som presenterats i kapitel tre påverkar effektiviteten i affärsmodellen. Under varje faktor diskuteras de olika dimensioner som utgör uppsatsens teoretiska ramverk och som behandlades i kapitel tre och fyra. För att undersöka detta görs en jämförelse både mellan e-handelsföretag och traditionella företag samt mellan e-handelsföretag och andra e-handelsföretag. Då vi ser skillnader mellan de tre studerade e-handelsföretagen diskuteras även dessa i relation till företagets framgång.

5.1.1 Stark supply-chain

Få antal leverantörer

Samtliga av de studerade företagen har många leverantörer. Detta skulle enligt teorin vara en indikation på att företagen inte har en stark supply-chain, men vi tror snarare att det i den aktuella branschen är en förutsättning att ha många leverantörer för att kunna erbjuda ett brett produktutbud. Vi tror därför att ett stort antal leverantörer skapar värde för kunden, men att företagets relation till sina leverantörer blir mer komplicerad än då företaget endast hade haft ett fåtal leverantörer. På grund av den teknologiska utvecklingen tror vi inte att ett flertal leverantörer hindrar företag från att ha en stark supply-chain. Genom IT är det enligt oss inget problem att sköta relationen med flera leverantörer på ett enkelt sätt. I relation till traditionella företag menar vi att det inte finns någon skillnad beträffande möjligheten att hantera relationer med ett flertal leverantörer. Eftersom samtliga av de studerade framgångsrika företagen är lika på detta område tror vi att företag i denna bransch värderar att kunna erbjuda ett större produktutbud mer än starka relationer till sina leverantörer och av denna anledning inte strävar efter att ha få leverantörer. Ett bredare produktutbud som uppnås genom flera leverantörer genererar enligt vår mening ett större värde för företagets kunder som väger upp den eventuella

minskade effektivitet för företaget som fler leverantörer innebär. Således anser vi inte att ett litet antal leverantörer är någonting som är avgörande för att skapa värde och konkurrens fördelar i den aktuella branschen, vare sig mot traditionell handel eller e-handelsföretag emellan.

Exklusiva relationer med leverantörer

De studerade företagen uppger även att de har samma leverantörer som sina konkurrenter i branschen och således har de enligt oss inga exklusiva relationer vilket enligt teorin skulle vara ett tecken på att företagen inte har en stark supply-chain. Vi tror att det kan bero på att det är mycket svårt för de studerade företagen att skapa en exklusiv relation med sina leverantörer på grund av produktens karaktär. De produkter som företagen säljer är inte exklusiva eller unika i sig, vilket troligen gör att företagens leverantörer vill ha så många återförsäljare som möjligt för att nå en större marknad. Böcker ges ut av vissa förlag och alla återförsäljare är kopplade till dessa. Därför tror vi inte att det är någon skillnad mellan e-handelsföretag och traditionell handel vad gäller att ha exklusiva relationer med leverantörer. Alla de studerade framgångsrika företagen är lika på denna punkt varför vi inte ser exklusiva relationer med leverantörer som ett avgörande sätt att skapa värde och konkurrens fördelar, varken mot traditionell handel eller mot e-handelsföretag.

Kort tid från order till faktura

Leveranstiden från leverantör till företag är kort hos samtliga av de studerade e-handelsföretagen, vilket enligt teorin indikerar att företagen har en stark supply-chain. I jämförelse med traditionella företag menar vi dock att traditionella företag har samma möjligheter att uppnå en kort tid från order till faktura som e-handelsföretag genom IT, vilket gör att en kort tid från order till faktura enligt oss inte är avgörande för att skapa speciellt värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag gentemot traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan uppmärksammar vi att normala produkter levereras en till tre dagar efter beställning hos samtliga företag. Då alla de tre studerade företagen har en kort tid från order till faktura och samtliga är framgångsrika anser vi att det finns starka indikationer på att detta är en dimension som skapar värde bland e-handelsföretag i branschen. Eftersom vi inte kan se någon stor skillnad mellan de tre företagen beträffande kort tid från order faktura som kan kopplas till framgång menar vi att denna dimension skapar *competitive parity*.

Integrerade system

Samtliga av de studerade företagen uppger att både beställningar och uppdateringar av sortimentet hos leverantörer sker genom integrerade system, främst via EDI eller synkroniserade beställningssystem. Således skulle företagen enligt teorin ha en stark supply-chain. Integrerade system är dock enligt oss ingenting som är specifikt för e-handelsföretag, utan IT har möjliggjort effektiva integrerade system för företag i allmänhet. Vi tror därför inte att denna dimension är avgörande för att skapa värde speciellt för e-handelsföretag i jämförelse med traditionella företag vad gäller att hantera

kontakten med sina leverantörer. Integrerade system tyder enligt oss på ett gott samarbete mellan e-handelsföretagen och dess leverantörer, och eftersom alla de tre studerade företagen använder sig av detta anser vi att det finns tecken på att integrerade system skapar värde e-handelsföretag emellan men det utgör ingen konkurrensfördel.

Outsourcade aktiviteter

De studerade företagen outsourcar olika aktiviteter, vilket enligt teorin skulle vara ett tecken på en stark supply-chain. I jämförelse med traditionell handel är villkoren beträffande outsourcing desamma för de studerade e-handelsföretagen, vilket enligt oss inte gör att e-handelsföretag genom denna dimension har en avgörande möjlighet att skapa speciellt värde och konkurrensfördelar gentemot traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi se att samtliga av de studerade företagen outsourcar leveransen av sina produkter. Det är dock en självklarhet i branschen att alla produkter levereras på detta sätt, eftersom företagen inte hade kunnat göra det själva på ett effektivt sätt. Företag A outsourcar även kundbetalningsclearing och Företag C outsourcar även lagerhantering till en extern partner. Eftersom dessa företag outsourcar vissa aktiviteter menar vi att de har gjort avvägningen att det är det mest effektiva alternativet för såväl företaget som kunderna och att det skapar värde för dem. Intressant är enligt oss att Företag A och C outsourcar mer aktiviteter än Företag B samt att Företag A och C har en högre omsättning och ett bättre resultat än Företag B. Detta anser vi vara en indikation på att outsourcing av aktiviteter kan skapa värde och konkurrensfördel e-handelsföretag emellan.

5.1.2 En bredd av produkter och hög grad av service

Vertikala komplement

Samtliga av de studerade företagen erbjuder olika tjänster utöver den primära försäljningen av böcker. Att kunden kan öppna ett eget konto som erbjuder olika tjänster är enligt oss en service som skapar ett värde som inte kan erbjudas i traditionell handel. Detta är en funktion som såväl Företag A, B och C i olika omfattning erbjuder sina kunder, vilket gör att kunderna kan vara delaktiga på ett annat sätt i transaktionsprocessen än i en vanlig bokaffär. Således kan e-handelsföretag enligt vår mening skapa speciellt värde och konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel. Vid jämförelse enbart mellan de tre e-handelsföretagen har Företag A och B ett större utbud av tjänster på sin hemsida än Företag C. Att alla de tre framgångsrika företag erbjuder vertikala komplement, tolkar vi det som att det faktum att företagen erbjuder tjänster utöver den primära försäljningen kan skapa värde, *competitive parity*. Eftersom vi inte kan koppla ett större utbud av vertikala komplement till en större relativ framgång, anser vi inte att omfattningen av dessa komplement skapar en konkurrensfördel e-handelsföretag emellan.

Horisontella komplement

Samtliga av de tre studerade företagen erbjuder horisontella komplement då kunderna tipsas om andra böcker i samband med sökning på hemsidan, vilket enligt teorin tyder på en bredd av produkter och en hög grad av service. I jämförelse med traditionell handel kan e-handelsföretag i mycket större omfattning erbjuda tips till kunden, vilket skapar unikt värde och konkurrensfördelar för e-handelsföretag. Vid jämförelse enbart de tre e-handelsföretagen emellan skiljer sig mängden och träffsäkerheten av tipsen åt. Att vi endast fick fem tips på Företag A:s hemsida var en fördel, då vi tog oss tid att se efter vilka produkter som rekommenderades. Då produkterna även hade en klar anknytning till den sökta produkten tror vi att en kund lättare köper fler produkter baserat på dessa rekommendationer. På Företag B:s hemsida fick vi tips på sju produkter beroende på klickaktivitet vilket gav några träffar som inte alls matchade våra preferenser. Vi tyckte att det var störande att få tips om produkter som kändes totalt irrelevanta. Trots detta presenterades så pass få tips att vi tog oss tid att se vilka rekommendationer som erbjöds för att avgöra om de passade. Vid sökning på Företag C:s hemsida presenterades fyra tips med klar koppling till den sökta produkten. Utöver detta fick vi alldeles för många tips för att fånga vårt intresse och hämmade snarare än uppmanade oss att köpa fler produkter. Då vi inte kan se ett samband mellan mer träffsäkra horisontella komplement och en större framgång mellan e-handelsföretagen, menar vi att det inte är relevansen av de tips som visas utan det är det faktum att horisontella komplement erbjuds som är ett sätt att skapa värde e-handelsföretag emellan. Det faktum att alla de studerade företagen erbjuder horisontella komplement tillsammans med att det att vi inte kan koppla skillnader i omfattning till skillnader i framgång anser vi att horisontella komplement enbart skapar *competitive parity*.

Ökat utbud genom allianser och samarbeten

De studerade e-handelsföretagen erbjuder sina kunder betydligt fler produkter än vad ett traditionellt företag i samma bransch gör. Företag A:s två miljoner produkter och Företag B:s 1,1 miljoner produkter är tydliga exempel på detta. Trots att det inte framgått att Företag C har liknande samarbeten som Företag A och B, har det ändå med 600 000 produkter ett betydligt större utbud än traditionell handel. Detta indikerar att e-handelsföretag kan skapa ett speciellt värde och konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan ser vi skillnader vad gäller djup och bredd i produktutbudet. Då alla företagen är framgångsrika går det dock inte uteslutande att säga att fler produkter skapar värde och konkurrensfördelar e-handelsföretag emellan. Detta eftersom Företag A och B erbjuder endast en produktgrupp men Företag C erbjuder flera produktgrupper med färre antal produkter.

Att erbjuda fler produkter i en och samma produktgrupp än konkurrenterna kan enligt oss vara en fördel. Kunden har då större möjligheter att hitta vad den söker hos företaget. Utifrån detta skulle Företag A ha en fördel gentemot B och C. Att erbjuda fler produktgrupper kan också vara en fördel, eftersom kunden då har större möjlighet att hitta fler produkter kopplat till ett intresseområde. Företag C erbjuder förvisso mindre antal produkter men fler produktgrupper än A och B vilket kan kännas viktigare för

kunden att ha ett djupare sortiment i en enda produktgrupp. Företag C erbjuder även biljetter från Ticnet och länkar till andra företags hemsidor vilket på ett sätt ökar kundens utbud som kunden har tillgång till. Detta är ett sätt att erbjuda service till kunden som inget av de andra företagen gör. Vi kan i vår undersökning se att Företag C, som har minst antal produkter men flera produktgrupper har högst omsättning och resultat av de tre studerade företagen. Vi kan även se att Företag A som nästan har dubbelt så stort produktutbud som Företag B också visar ett överlag bättre resultat än Företag B. Detta skulle enligt oss kunna vara en indikation på att e-handelsföretag kan skapa speciellt värde och konkurrensfördelar antingen genom att ha flera produktgrupper eller ett mycket stort antal produkter i samma produktgrupp.

System som begränsar antalet sökträffar

Samtliga av de studerade företagen erbjuder kunden att sortera resultaten av sin sökning efter olika ordningar. Denna typ av sorteringsfunktion är en service som underlättar för kunden och sparar tid då denne vet vad som efterfrågas. I jämförelse med traditionell handel underlättas sökprocessen för kunden hos ett e-handelsföretag väsentligt, och således kan detta enligt oss skapa konkurrensfördelar. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan utmärkte sig särskilt Företag B och C med väl detaljerade sorteringsordningar. Skillnaden företagen emellan är enligt oss dock inte så avgörande att det skapar konkurrensfördel i jämförelse de tre studerade företagen emellan, eftersom vi inte kan koppla dessa skillnader till företagens relativa framgång. Det att faktum att det finns ett system som begränsar antalet sökträffar på hemsidan skapar värde men eftersom alla företag har det skapar det endast *competitive parity*.

5.1.3 Enkel och tidsbesparande hemsida

3 musklick i köpprocessen

På samtliga av de studerade företagens hemsidor kan kunden genomföra ett köp på tre till fyra klick. Enligt teorin är detta ett tecken på en enkel och tidsbesparande hemsida. Det går inte att beträffande denna dimension göra en direkt jämförelse med traditionell handel vad gäller antal klick, däremot menar vi att tiden det tar att genomföra ett köp kan jämföras. Undersökningen visar att en kund mycket fortare kan genomföra ett köp hos ett e-handelsföretag i jämförelse med köp i en traditionell handel, vilket innebär att köpprocessen hos e-handelsföretag således skapar ett unikt värde. Vid jämförelse enbart de tre e-handelsföretagen emellan visar sig att tiden och antal klick är mycket lika för samtliga företag, varför vi anser att värde skapas då köpprocessen kan genomföras på tre eller fyra klick. Vi anser dock att det även är den tid som sökprocessen tar som är avgörande för effektiviteten i hela transaktionsprocessen. Oavsett om kunden kan köpa en produkt på fyra klick har det enligt vår mening inget värde ifall sökfunktionen inte är effektiv. Detta eftersom kunden värderar hela transaktionsprocessen inklusive sökning och registrering, och inte bara den direkta köpprocessen. För en förstagångsköpare tar det tid att gå igenom hela registreringsprocessen och fylla i alla uppgifter som företagen kräver, vilket enligt oss gör att det inte spelar så stor roll om det sedan bara tar fyra klick

att genomföra köpet. Vi anser därför att det finns indikationer på att tre eller fyra musklick i köpprocessen skapar en konkurrensfördel för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel, men att dimensionen endast utgör *competitive parity* e-handelsföretag emellan.

Bra sökmotorer

Samtliga av de studerade företagen har bra sökfunktioner, vilket enligt teorin skulle innebära att företagen har en enkel och tidsbesparande hemsida. I jämförelse med traditionell handel underlättar en sådan funktion sökandet efter en produkt väsentligt vilket skapar värde och konkurrensfördelar för e-handelsföretag. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan uppmärksammar vi inga stora skillnader. Det enda vi upptäckte var att Företag C till skillnad från Företag A och B inte enbart erbjöd en sökfunktion som utgår från produktsortimentet utan att det även ger kunden möjlighet att söka i de olika produktgrupperna. Eftersom alla de tre studerade företagen erbjuder kunden en bra sökfunktion är vi av åsikten att denna dimension endast skapar *competitive parity* i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Väl kategoriserat utbud

Samtliga av de studerade företagen kategoriserar sina produkter väl på hemsidan både efter ämne och efter fasta rubriker, vilket enligt teorin skulle innebära att hemsidan är tidsbesparande för kunden. I jämförelse med traditionell handel ser vi dock att ett väl kategoriserat sortiment inte är något som är speciellt för e-handelsföretag men det kan skapa speciellt värde och konkurrensfördelar genom att hela utbudet är mer överskådligt vid e-handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan visas inga större skillnader, vilket enligt oss indikerar att ett väl kategoriserat utbud skapar endast skapar *competitive parity* i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Lista med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen

Samtliga av de studerade företagen presenterar på sina hemsidor listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser genom en FAQ-funktion, någonting som enligt teorin gör transaktionen enkel att genomföra. I jämförelse med traditionell handel är detta en funktion som enligt oss skapar ett värde och konkurrensfördelar som de traditionella företagen inte kan. Vid jämförelse enbart mellan de tre e-handelsföretagen har vi uppmärksammat att Företag A och B:s FAQ-funktioner är mycket lika medan Företag C:s funktion enligt oss skiljer sig i negativ bemärkelse. Vi tycker att Företag A och B:s funktioner är enklare och mer lätthanterliga vilket enligt oss skulle kunna skapa mer värde i jämförelse med Företag C. Vi kan dock inte se att Företag A och B på grund av denna bättre funktion skulle vara mer framgångsrika än Företag C, varför vi påstår att det är det faktum att det finns en FAQ-funktion som skapar värde, dock endast *competitive parity*.

Komplementärprodukter

Samtliga av de studerade företagen erbjuder kunden komplementärprodukter på hemsidan för att kunden skall kunna genomföra ett mer komplett köp på samma ställe, vilket enligt teorin gör att kunden sparar tid. I jämförelse med traditionell handel erbjuder e-handelsföretag komplementärprodukter i större omfattning. Kunden uppmärksammas även om dessa på ett bättre sätt eftersom komplementärprodukterna visas i samband med sökning, även om de återfinns i olika produktgrupper. Detta gör att kunden sparar tid genom e-handel och således skapas ett speciellt värde och konkurrens fördelar gentemot traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan är det enligt oss ingen skillnad på hur dessa komplementärprodukter presenteras, men resultatet av träffarna skiljer sig åt. Detta är dock inga skillnader som vi kan relatera till företagets framgång. Detta diskuterades tidigare under horisontella komplement i avsnitt 5.1.2. Att ett e-handelsföretag erbjuder komplementärprodukter är således en dimension som skapar värde, men endast *competitive parity* i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida

De studerade företagens hemsidor är generellt sett mycket lika. Denna dimension är omöjlig att jämföra med traditionell handel och utgör således ingen konkurrens fördel för e-handelsföretag gentemot traditionell handel. Att Företag A, B och C:s hemsidor är mycket lika tror vi kan vara ett medvetet val för att kunden ska uppfatta hemsidan som enkel och tidsbesparande. Vi tror att företagen genom att ha en standardiserad och informativ hemsida vill underlätta för sina kunder. Vi tror även att konkurrenters kunder på så sätt enkelt och oproblemiskt kan byta till det egna företaget. En hemsida som är annorlunda och unik kan enligt oss snarare vara negativt i den aktuella branschen. Detta eftersom kunder som är vana vid ett sätt att handla troligen finner det krävande att anpassa sig till en ny annorlunda hemsida, och då väljer de en konkurrent som har en hemsida som är enkelt uppbyggd, vilket förenklar köpprocessen. Det kan dock enligt oss vara bra att skapa en unik och annorlunda hemsida för det företag som är först och lyckas attrahera en stor initial kundbas eftersom kunderna då tenderar att stanna kvar och använda den hemsida som de först lärt sig. Eftersom de undersökta e-handelsföretagens hemsidor är mycket lika, tror vi dock att företagen är uppmärksamma på att Internet sänker kostnaderna för kunden att byta i form av tid och energi. Istället för att då försöka skapa någonting unikt väljer företagen att erbjuda en standardiserad hemsida för att kunder från deras konkurrenter lättare ska attraheras. De tre fallföretagen försöker således inte skapa ett speciellt värde och konkurrens fördelar genom en hemsida som är unik. En enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida som liknar konkurrenternas skapar endast enligt oss *competitive parity*.

Kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning

Samtliga av de studerade företagen visar kontaktuppgifter och instruktioner på hemsidan för hur kunden ska gå till väga vid eventuell återlämning, vilket enligt teorin är en indikation på att företagen har en enkelt och tidsbesparande hemsida. Att det finns sådana uppgifter skapar dock inget speciellt värde eller konkurrens fördelar i jämförelse med traditionell handel, eftersom kunden då direkt kan tala med en säljare och lämna tillbaka

produkten. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi se vissa skillnader. Den ospecificerade e-mailadress som vi uppfattar är kundens enda kontaktmöjlighet med Företag A är enligt oss mindre bra. Vi anser att det är negativt att det inte finns mer kontaktuppgifter än denna adress och att den var svårtillgänglig. Kontaktuppgifterna på Företag B:s hemsida är mest lättillgängliga av de studerade företagen. Att presentera både e-mail, telefonnummer och adress gör att det blir enklare för kunden att kontakta företaget. Den enda möjligheten för kunden att kontakta Företag C är via en standardiserad e-mailfunktion. Detta anser vi vara mindre bra, då kunden kan ha svårt att kategorisera ett problem under någon av dessa rubriker. Detta visade sig tydligt då vi försökte kontakta företaget och inte kunde sortera vårt ärende under de givna rubrikerna. Vi saknade en rubrik för övriga frågor, eller en e-mailadress för kunden att använda då de fördefinierade rubrikerna inte är tillräckliga. Att endast erbjuda sina kunder kontakt via e-mail tror vi dock kan vara ett sätt för företaget att minska den tid och resurser som krävs för kundtjänst. Om ett e-handelsföretag presenterar omfattande och lättillgängliga kontaktuppgifter och instruktioner på hemsidan tror vi att transaktionsprocessen underlättas för kunden. Vi anser dock att eftersom de tre studerade företagen presenterar kontaktuppgifter på olika sätt och i varierande utsträckning trots att alla är framgångsrika, skapas värde, *competitive parity*, genom det faktum att sådana uppgifter finns.

Möjligheter att anpassa hemsidan

Som diskuterats ovan under vertikala komplement i avsnitt 5.1.2 erbjuder samtliga av de studerade företagen olika tjänster utöver den primära försäljningen av böcker, vilket enligt teorin tyder på en hemsida som gör att kunden sparar tid. Genom att logga in på hemsidan och öppna ett eget konto kan kunden anpassa hemsidan och använda de tjänster som erbjuds. På så sätt förenklas kundens transaktionsprocess i jämförelse med traditionell handel, vilket skapar ett speciellt värde och konkurrensfördelar för e-handelsföretag. Vid jämförelse enbart mellan de tre e-handelsföretagen kan kunden anpassa hemsidan mer hos Företag A och B vilket vi tror kan skapa mer värde i jämförelse med Företag C. Vår undersökning visar dock att Företag C har högre omsättning och resultat än Företag A och C trots att deras funktioner är minst anpassningsbara. Således anser vi, som diskuterats ovan, att det som skapar värde, är det faktum att hemsidan är anpassningsbar och inte i vilket grad. Men eftersom alla företag erbjuder möjlighet att anpassa hemsidan anser vi dock att det endast skapar *competitive parity*.

24 timmars öppettider

De tre studerade företagen erbjuder sina kunder att handla på hemsidan 24 timmar om dygnet, vilket skapar ett speciellt värde och konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel. Det är dock ingenting som ett e-handelsföretag kan använda för att skapa mer värde än andra e-handelsföretag eftersom Internet alltid finns tillgängligt för alla. Således skapar denna dimension endast *competitive parity* i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Möjlighet att avbryta köp på ett säkert sätt

Samtliga av de studerade företagen erbjuder sina kunder att när som helst avbryta köpet, vilket enligt teorin skulle vara ett tecken på en hemsida som underlättar transaktionen. Denna dimension skapar inget speciellt värde eller konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel, eftersom kunden i en traditionell affär när som helst kan lämna butiken och gå hem. Eftersom alla de studerade företagen erbjuder denna funktion är det enligt oss en dimension som skapar värde för e-handelsföretag men endast *competitive parity*.

5.1.4 Reducera informationsasymmetri mellan parterna

Komplett information om produkten

Alla de studerade företagen visar komplett information om produkten, vilket enligt teorin reducerar informationsasymmetrin. I jämförelse med traditionell handel skapar e-handelsföretag ett speciellt värde och konkurrensfördelar då denna information presenteras på ett mer överskådligt vis och är mer detaljerad. Kunden har även en större möjlighet att jämföra olika produkter på ett enklare sätt. Vid jämförelse de studerade e-handelsföretagen emellan finns det dock inga nämnvärda skillnader. Alla de tre företagen visar i stort sett samma information. Således vill vi påstå att komplett information om produkten skapar värde för e-handelsföretag, i jämförelse med andra e-handelsföretag men eftersom vi inte kan se några skillnader mellan de studerade företagen skapar denna dimension endast *competitive parity*.

Komplett information om köpprocessen

Samtliga av de tre studerade företagen visar information om köpprocessen för kunden, vilket enligt teorin reducerar informationsasymmetrin. Motsvarande information behövs inte i traditionell handel, varför vi menar att dimensionen inte skapar ett speciellt värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Vid en jämförelse de studerade e-handelsföretagen emellan skiljer sig den information som presenteras. Att de olika stegen i köpprocessen visas tydligt hos Företag A och B är enligt oss mycket bra, eftersom det gör att kunden känner att den har kontroll över vad den gör och kan själv uppskatta hur lång tid det kommer att ta att genomföra köpet. Genom att förse kunden med denna information reduceras enligt oss osäkerheten och köpprocessen effektiviseras således för kunden. Hos Företag C är den information som presenteras bristfällig eftersom det inte säger kunden någonting om denne vet vilket steg han befinner sig men inte vet hur många som återstår. Trots detta är alla tre företagen framgångsrika, och Företag C har en högre omsättning och resultat än de övriga trots den bristfälliga informationen. Vi anser därför att presentationen av komplett information om köpprocessen endast skapar *competitive parity*.

Säljare har mycket information om kunder

De studerade e-handelsföretagen samlar in riklig information om sina kunder, vilket enligt teorin reducerar informationsasymmetrin. I jämförelse med traditionell handel skapar e-handelsföretag ett speciellt värde och konkurrens fördelar då de genom denna information på ett effektivt sätt kan rikta träffsäkra erbjudanden till sina kunder. Vid jämförelse de studerade e-handelsföretagen emellan uppmärksammar vi vissa skillnader. Företag A samlar in mycket information om kunden, men denna information säger egentligen inte så mycket om kundens intresse och kan därför inte användas av företaget för att anpassa produkt erbjudande och liknande. Företag B och C samlar till skillnad från Företag A även in information om kundens intresseområden. Att ha denna information om kunden tror vi är en fördel för företaget som kan använda den för att rikta personliga erbjudanden som uppskattas av kunden. Både Företag B och C använder sig av denna möjlighet. Eftersom Företag A dock också är framgångsrikt kan vi inte säga att information om kundens intresse är en dimension som skapar konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Att samla in mycket information om sina kunder än dock någonting som alla tre företagen gör, vilket indikerar att denna dimension skapar värde, *competitive parity*, för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Kunder har mycket information om företaget

Samtliga av de studerade företagen erbjuder kunden mycket information om företaget, vilket enligt teorin reducerar informationsasymmetrin. I jämförelse med traditionell handel skapar e-handelsföretag mer värde och konkurrens fördelar genom att de på ett enklare sätt kan låta kunden ta del av köp- och avtalsvillkor och information om företaget på företagets hemsidor. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan visar sig att alla företagen presenterar sådan information, vilket indikerar att denna dimension skapar värde även i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock endast *competitive parity*.

En tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor

De studerade företagen erbjuder inte kunden några möjligheter att förhandla om pris, avtal eller leveransvillkor, något som enligt teorin skulle ha reducerat informationsasymmetrin. I jämförelse med traditionell handel är möjligheterna att förhandla desamma för de traditionella företag som är verksamma i samma bransch. Således skapar denna dimension inte något speciellt värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Vi tror dock att detta kan bero på produktens karaktär, då en bok inte är anpassningsbar eller speciellt kapitalintensiv. Priset för den bok vi sökte hos de tre e-handelsföretagen är i det närmaste samma inklusive frakt, men det är inte förhandlingsbart. Avtal och leveransvillkoren är inte heller förhandlingsbara, dock visade sig leveranstiden för samma bok variera mellan de tre företagen. Vi kan således inte se att möjligheten att kunna förhandla om pris, avtal och leveransvillkor skapar värde eller konkurrens fördel för e-handelsföretag i den aktuella branschen.

Eftersom prisskillnaden e-handelsföretagen emellan är så liten och avtal och leveransvillkor är fastställda, tror vi att det är leveranstiden som avgör vilket företag som kunden väljer att beställa av. Eftersom kunden på ett effektivt sätt kan ta reda på information om leveranstiden för produkten och jämföra olika alternativ, kan kunden enkelt välja det företag som gör att kunden sparar mest tid. I traditionell handel får kunden varan i direkt anslutning till köp under förutsättning att varan finns i lager. Detta gör att en leveranstid på några dagar vid beställning hos ett e-handelsföretag kan ta bort de fördelar som kunden upplever med att handla på Internet. Kunden kan enligt oss värdesätta att få sin produkt direkt som i traditionell handel mer än att ha möjligheten att handla oberoende tid eller plats som i e-handel. Således menar vi att det är en avvägning för kunden huruvida han eller hon föredrar att få produkten direkt men till ett högre pris som vid traditionell handel eller att betala ett lägre pris men att då få produkten hemskickad senare som vid e-handel. Är kunden beredd att vänta några dagar på att produkten levereras är e-handel ett billigare alternativ. Det är således enligt vår mening beroende på hur kunden värderar tid och pengar som är avgörande vad som är mest värdefullt i varje transaktion, att handla på Internet eller att handla på traditionellt sätt.

Information skall vara exakt, relevant och aktuell

Alla av de studerade företagen visar bara den mest väsentliga informationen direkt, vilket enligt teorin reducerar informationsasymmetrin. Det är även ett bra exempel på att företagen undviker att ge kunden för mycket information för att inte trötta ut dem i onödan. I jämförelse med traditionell handel får kunden som handlar hos ett e-handelsföretag exakt, relevant och aktuell information fortare och enklare vilket skapar speciellt värde och konkurrensfördel för e-handelsföretag. Produkterna presenteras på ett överskådligt vis då kan kunden lätt se om det är något av intresse. Traditionella företag har dock en fördel då kunden där kan känna på och kontrollera produkten innan köp. I e-handel består den information som initialt visas kunden generellt av pris, bild och leveranstid. Eftersom alla de studerade företagen erbjuder exakt, relevant och aktuell information menar vi att det skapar värde att sådan information presenteras på hemsidan, dock enbart *competitive parity*.

5.1.5 Sammanfattande tabell

För att sammanfatta avsnitt 5.1 visas nedan en tabell som beskriver om e-handelsföretag skapar värde och konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel och i jämförelse med andra e-handelsföretag utifrån de åtta faktorer och deras dimensioner som presenterats. Detta visas på tre sätt. *Nej* betyder att denna dimension inte är avgörande för att skapa värde, *competitive parity* betyder att denna dimension skapar värde men inte utgör en konkurrensfördel eftersom dimensionen återfinns hos alla de studerade företagen, *competitive advantage* betyder att dimension skiljer sig åt mellan de studerade företagen och att dessa skillnader enligt oss kan kopplas till företagets relativa framgång.

Faktor	E-handel jmf Trad. handel	E-handel jmf E-handel
Affärsmodellens effektivitet		
Stark supply-chain		
Få antal leverantörer	Nej	Nej
Exklusiva relationer med leverantörer	Nej	Nej
Kort tid från order till faktura	Nej	Competitive parity
Integrerade system	Nej	Competitive parity
Outsourcede aktiviteter	Nej	Competitive advantage
Bredd av produkter och hög grad av service		
Vertikala komplement	Competitive advantage	Competitive parity
Horisontella komplement	Competitive advantage	Competitive parity
Ökat utbud genom allianser och samarbeten	Competitive advantage	Competitive advantage
Presentation av riklig information på hemsidan	Competitive advantage	Competitive parity
System som begränsar antalet sökträffar	Competitive advantage	Competitive parity
Enkel och tidsbesparande hemsida		
Tre musklick i köpprocessen	Competitive advantage	Competitive parity
Bra sökmotorer	Competitive advantage	Competitive parity
Väl kategoriserat utbud	Competitive advantage	Competitive parity
Listor med vanliga frågor och svar som täcker alla faser i köpprocessen	Competitive advantage	Competitive parity
Komplementärprodukter	Competitive advantage	Competitive parity
Enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida	Nej	Competitive parity
Kontaktuppgifter och standardiserade instruktioner för återlämning	Nej	Competitive parity
Möjligheter att anpassa hemsidan	Competitive advantage	Competitive parity
24 timmars öppettider	Competitive advantage	Competitive parity
Möjligheter att avbryta köpet på ett säkert sätt	Nej	Competitive parity
Reducerad informationsasymmetri		
Komplett information om produkten	Competitive advantage	Competitive parity
Komplett information om köpprocessen	Nej	Competitive parity
Säljare har mycket information om kunder	Competitive advantage	Competitive parity
Kunder har mycket information om företaget	Competitive advantage	Competitive parity
En tvåvägskommunikation som ger möjligheter att förhandla om pris, avtal och leveransvillkor	Nej	Nej
Information skall vara exakt, relevant och aktuell	Competitive advantage	Competitive parity

Tabell 11: Värdeskapande genom affärsmodellens effektivitet i traditionell handel och i e-handel

5.2 Inlåsnings effekter

I stycke 5.2.1 till 5.2.4 diskuteras de faktorer som enligt de teorier som presenterats i kapitel tre påverkar företagets inlåsnings effekter. Under varje faktor diskuteras de olika dimensioner som utgör uppsatsens teoretiska ramverk och som behandlades i kapitel tre och fyra. För att undersöka detta görs en jämförelse både mellan e-handelsföretag och traditionella företag samt mellan e-handelsföretag och andra e-handelsföretag. Då vi ser skillnader mellan de tre studerade e-handelsföretagen diskuteras även dessa i relation till företagets framgång.

5.2.1 Belöna kundlojalitet

Upprätta lojalitetsprogram

Efter att ha studerat Företag A, B och C visar det sig att enbart Företag B erbjuder sina kunder någon form av lojalitetsprogram, vilket enligt teorin är ett sätt för företag att belöna kundlojalitet. I jämförelse med traditionell handel tror vi att upprättandet av lojalitetsprogram inte är någonting som skapar speciellt värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag. Detta eftersom även traditionella företag har samma möjligheter att upprätta sådana program. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi att erbjudandet av lojalitetsprogram inte är en dimension som är avgörande för att skapa värde för e-handelsföretag. Detta eftersom både Företag A och C är mer framgångsrika än Företag B utan att erbjuda något lojalitetsprogram. Således menar vi att det finns starka indikationer på att lojalitetsprogram inte är avgörande för att skapa värde eller konkurrensfördel för e-handelsföretag vare sig i jämförelse med traditionell handel eller i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Upprätta lojalitetsprogram i nätverk

Företag A och C erbjuder heller inte sina kunder ett lojalitetsprogram kopplat till ett nätverk, något som enligt teorin skulle vara ett sätt för företag att belöna kundlojalitet. Företag B:s medlemsklubb är dock kopplad till ett stort nätverk. I jämförelse med traditionell handel tror vi precis som under dimensionen upprätta lojalitetsprogram att e-handelsföretag inte kan skapa värde eller konkurrensfördelar genom detta. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi precis som ovan att erbjudandet av lojalitetsprogram i ett nätverk inte är en dimension som skapar ett unikt värde eller konkurrensfördelar, eftersom både Företag A och C är framgångsrika utan att erbjuda något lojalitetsprogram.

Denna åsikt underbyggs ytterligare eftersom vi tror att Företag B inte får så stora fördelar av att de ingår i det aktuella nätverket, då Företag B är en liten aktör i ett stort nätverk. Vi är av åsikten att kunderna förmodligen inte tecknar medlemskap just för att generera poäng eller få förmåner hos Företag B, vi tror snarare att de är medlemmar sedan tidigare i det stora nätverket. Det faktum att kunderna inte kan ansöka om medlemskap direkt på Företag B:s hemsida understryker företagets lilla roll i nätverket. Just att Företag B erbjuder medlemskapet leder troligen inte till nya kunder men det skapar inlåsnings effekter för de kunder som redan är medlemmar i nätverkets kundklubb. Att upprättandet av lojalitetsprogram i ett nätverk inte skapar något speciellt värde eller konkurrensfördelar styrks ytterligare av att Företag B har den lägsta omsättningen och resultatet av de tre studerade företagen, trots att företaget är det enda som erbjuder denna dimension. Således menar vi att det finns starka indikationer på att inte heller ett lojalitetsprogram i nätverk är avgörande för att skapa värde eller konkurrensfördelar, vare sig i jämförelse med traditionell handel eller med andra e-handelsföretag.

Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning

Av de studerade företagen är det enbart Företag B som via sin medlemsklubb erbjuder sina kunder möjligheten att generera poäng, vilket enligt teorin är ett sätt för företag att belöna kundlojalitet. I jämförelse med traditionell handel är detta enligt oss ingenting som skapar speciellt värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag. Detta eftersom en traditionell affär har precis samma förutsättningar att erbjuda kunden möjlighet att generera poäng vid köp i affären via exempelvis medlemskort. Ett tydligt exempel på detta är att Företag B:s medlemsklubb även är kopplad till vissa traditionella affärer, vilket gör att kunden där kan betala med poäng som är genererade på Företag B:s hemsida. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan visar det sig att möjligheten för kunden att samla poäng enligt oss inte skapar något unikt värde eller konkurrensfördelar, eftersom Företag A och C även de är framgångsrika utan att erbjuda sina kunder denna möjlighet. Vi tror dock att det kan vara ett incitament för den kund som redan är medlem hos Företag B att stanna kvar och välja att fortsätta handla av Företag B istället för att handla av Företag A eller C. Detta skapar enligt oss vissa inlåsnings effekter för de kunder som redan är medlemmar. Vi anser dock att möjligheter att generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas för betalning inte är en dimension som är avgörande för att skapa värde eller konkurrensfördelar för ett e-handelsföretag, vare sig i jämförelse med traditionell handel eller i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Kompensera kunder för köp

Inget av de studerade företagen erbjuder någon direkt kompensation för kundernas köp förutom det poängsystem som Företag B har, vilket enligt teorin skulle vara ett sätt för företag att belöna kundlojalitet. I jämförelse med traditionell handel är detta inte en dimension som skapar speciellt värde eller konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel, eftersom traditionella affärer enligt vår mening har samma möjligheter att kompensera sina kunder för köp. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi att enbart Företag B kompenserar sina kunder för köp genom sin medlemsklubb. Företag A uppgav förvisso att en kund får rabatt om denne köper 100 böcker med samma titel, men vi ser inte det som ett sätt att kompensera kunder för köp eftersom det är en ovanlighet att en kund beställer 100 böcker med samma titel. Företag B och C uppgav förvisso att kampanjer som riktades mot kunder som är medlemmar respektive registrerade kunder är ett sätt att kompensera kunder för köp, någonting som vi dock anser vara mer marknadsföring än kompensation. Vi kan således inte genom vår undersökning hävda att kompensation för köp är avgörande för att skapa värde eller konkurrensfördelar för ett e-handelsföretag. Detta gäller både i jämförelse med traditionell handel och i jämförelse mellan olika e-handelsföretag.

5.2.2 Möjliggöra kundanpassade produkter och tjänster

Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner

Som diskuterats i avsnitt 5.1.2 i samband med *vertikala komplement* och i avsnitt 5.1.3 i samband med *möjlighet att anpassa hemsidan* erbjuder samtliga företag kunden möjlighet att i viss mån anpassa hemsidan, vilket enligt teorin är ett sätt att möjliggöra kundanpassade tjänster. I jämförelse med traditionell handel skapar e-handelsföretag värde och konkurrensfördelar då de i viss mån kan erbjuda en kundanpassad köpmiljö. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi, vilket tidigare diskuterats, att Företag A och B har en fördel gentemot Företag C i den mån att kunden kan anpassa hemsidan i större utsträckning. De erbjuder fler funktioner som vi tror kunden kan uppskatta. Eftersom Företag A och B erbjuder mest anpassning medan Företag C ändå har högre omsättning och bättre resultat än de andra, menar vi dock att det viktigaste är det faktum att kunden kan anpassa hemsidan som gör att ett e-handelsföretag skapar värde. Eftersom alla de studerade företagen erbjuder detta skapas dock endast *competitive parity* i jämförelse med andra e-handelsföretag. Hur mycket hemsidan kan anpassas har dock enligt oss mindre betydelse.

Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning

Produkten kan inte produceras och anpassas enligt kundens beställning hos något av de studerade företagen, en funktion som enligt teorin skulle möjliggöra kundanpassade produkter. Detta tror vi även gäller vid traditionell handel i samma bransch, vilket således inte skapar speciellt värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag i denna bransch. Vi tror att anpassning av produkter inte är aktuellt i den undersökta branschen utan det är väsentligare att kunden kan anpassa hemsidan och tjänster efter behov och intresse. Således skapar denna dimension inte värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag i denna bransch.

Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling

Att tipsa kunder om andra produkter i samband med sökning är enligt oss ett sätt att rikta personliga erbjudanden till kunden, vilket enligt teorin är ett sätt att erbjuda kundanpassade tjänster. Detta är någonting som samtliga av de tre studerade företagen gör. I jämförelse med traditionell handel kan e-handelsföretag genom detta skapa speciellt värde och konkurrensfördelar, då de lättare kan erbjuda andra böcker exempelvis av samma författare eller produkter inom samma ämne. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan skiljer sig tipsen åt. Vi kan dock inte säga att träffsäkerheten av de tips som presenteras skapar värde, eftersom Företag C enligt oss erbjöd de minst träffsäkra tipsen men ändå har en högre omsättning och resultat än Företag A och B. Därför anser vi att det är det faktum att det finns cross-selling som skapar värde, och inte träffsäkerheten i de tips som presenteras för kunden. Dock skapas enbart *competitive parity* eftersom alla av de studerade företagen riktar personliga erbjudanden genom cross-selling.

5.2.3 Interaktionsmöjligheter

Utvärderingsmöjligheter av produkter

Företag A och B ger sina kunder möjlighet att recensera böcker på företagens hemsidor, en funktion som Företag C inte erbjuder. Detta är enligt teorin ett sätt att erbjuda interaktionsmöjligheter. I jämförelse med traditionell handel skapar denna dimension ett speciellt värde och konkurrensfördelar för e-handelsföretag eftersom en traditionell affär inte har någon möjlighet att erbjuda utvärderingsmöjligheter på ett effektivt sätt. Vi tror att kunden upplever denna dimension som värdefull. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi dock inte hävda att denna dimension är avgörande för att skapa värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Detta eftersom Företag A och B erbjuder sina kunder en sådan möjlighet och de är framgångsrika, medan Företag C inte erbjuder en sådan funktion och även det är framgångsrikt.

Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder

Inget av de studerade företagen erbjuder sina kunder utrymme för dialog och diskussion, vilket enligt teorin skulle vara ett sätt att erbjuda interaktionsmöjligheter. Vad gäller denna dimension har traditionell handel en fördel gentemot e-handelsföretag, eftersom kunder obehindrat kan diskutera med andra kunder i affären. Således skapar inte denna dimension något värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag gentemot traditionella företag. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi inte hävda att en sådan funktion skapar värde, eftersom denna dimension inte finns hos något av företagen.

Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer

Företag A och B ger sina kunder möjlighet att ta del av andra kunders rekommendationer genom de recensioner som presenteras på hemsidan, vilket enligt teorin är ett sätt att erbjuda interaktionsmöjligheter. I jämförelse med traditionell handel kan e-handelsföretag enligt vår mening skapa ett speciellt värde och konkurrensfördelar, eftersom en traditionell affär inte kan erbjuda denna dimension på ett effektivt sätt. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi dock inte hävda att en sådan funktion är avgörande för att skapa värde, då enbart två av de studerade framgångsrika företagen erbjuder detta.

Motivera kunder att interagera

Företag A och B motiverar sina kunder att interagera genom att uppmana kunderna att recensera produkter. Detta är enligt teorin ett sätt att erbjuda interaktionsmöjligheter. I jämförelse med traditionell handel kan e-handelsföretag här precis som ovan skapa värde och konkurrensfördelar. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi dock att en sådan funktion inte är avgörande för att skapa värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag, eftersom Företag C inte erbjuder denna dimension.

Virtual communities; chatrooms, bulletinboards

Inget av de studerade företagen erbjuder sina kunder en Virtual Community, något som enligt teorin är ett sätt att erbjuda interaktionsmöjligheter. I jämförelse med traditionell handel kan e-handelsföretag enligt teorin skapa ett speciellt värde, men eftersom inget av de studerade företagen erbjuder denna dimension kan vi inte hävda att så är fallet. Vid en jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan kan vi således inte hävda att VC är avgörande för att skapa värde eller konkurrensfördelar, eftersom alla de studerade företagen är framgångsrika utan att erbjuda denna funktion.

5.2.4 Skapa gott rykte och förtroende hos kunden vid transaktioner

Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order

Kunden kan på samtliga av de studerade företagens hemsidor följa sin order, en funktion som enligt teorin kan skapa gott rykte och förtroende. I jämförelse med traditionell handel skapar denna dimension inget speciellt värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag, eftersom kunden vid traditionell handel får produkten direkt vid köp. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan uppmärksammar vi inga skillnader. Eftersom alla de tre studerade företagen erbjuder kunden denna möjlighet anser vi att det skapar värde, dock endast *competitive parity*.

Försäkra kunden om en säker betalning

De tre studerade e-handelsföretagen erbjuder kunden olika sätt att betala och försäkras dessa på olika sätt, vilket enligt teorin är ett sätt att skapa gott rykte och förtroende. I jämförelse med traditionell handel måste e-handelsföretag poängtera säkerheten för kunden på ett sätt som inte behövs vid traditionell handel. Detta är således ingen dimension som skapar värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan uppmärksammar vi att alla de undersökta företagen på ett bra sätt försäkras kundens betalning trots sina olika system. Detta menar vi indikerar att försäkran om en säker betalning är en dimension som skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock endast *competitive parity*.

Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas

Samtliga av de studerade företagen säkerställer genom inloggning på hemsidan att kundens uppgifter inte missbrukas. Detta är en funktion som enligt teorin kan skapa gott rykte och förtroende. I jämförelse med traditionell handel är detta inte en dimension som skapar värde eller konkurrensfördelar för e-handelsföretag, eftersom risken för att kundens uppgifter missbrukas inte är lika stor vid traditionell handel. Traditionella företag måste också säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas men det är enligt vår mening av större vikt att e-handelsföretag gör detta eftersom information skickas över

Internet. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan anser vi att eftersom de alla är lika skapar denna dimension värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock endast *competitive parity*.

Kryptering av information

Samtliga av de studerade företagen krypterar information som skickas på hemsidan, en funktion som enligt teorin kan skapa gott rykte och förtroende. Även denna dimension är enligt vår mening i likhet med de ovanstående ingen dimension som skapar värde eller konkurrens fördelar i jämförelse med traditionell handel. Eftersom samtliga av de tre studerade e-handelsföretagen erbjuder kryptering anser vi dock att det skapar värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock enbart *competitive parity*.

Registrering och lösenord

Samtliga av de tre studerade företagen kräver registrering och lösenord av kunden för att denne skall kunna handla på deras hemsidor. På så sätt vet kunden att ingen annan kan använda sig av kundens inloggningsnamn och lösenord för att beställa i dennes namn. Detta är enligt teorin en funktion som skapar gott rykte och förtroende. Inte heller denna dimension skapar värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel eftersom det i traditionell handel inte finns någon anledning till registrering. Då alla de studerade e-handelsföretagen kräver registrering och lösenord, menar vi dock att detta skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Denna dimension skapar enligt oss dock enbart *competitive parity*.

Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan

Samtliga av de studerade företagen presenterar olika företags varumärken kopplat till betalning, vilket enligt teorin är ett sätt att skapa förtroende. I jämförelse med traditionell handel är denna dimension inte något som vi anser skapa värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag, eftersom betalningen inte behöver försäkras på samma sätt i en traditionell affär. Vid en jämförelse Företag A, B och C emellan uppmärksammar vi inga väsentliga skillnader beträffande denna punkt. Alla företagen presenterar varumärken på hemsidan och de är framgångsrika, varför vi dock anser att det är en dimension som skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag, men endast *competitive parity*.

Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp

Samtliga av de studerade företagen har automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer kundens köp, vilket enligt teorin är ett sätt att skapa gott rykte och förtroende. I jämförelse med traditionell handel är det en förutsättning att e-handelsföretag skickar en bekräftelse eftersom det är motsvarigheten till det kvitto som kunden får i en traditionell affär. Således är detta inte en dimension som skapar speciellt värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag i relation till traditionell handel. Vid jämförelse de tre e-handelsföretagen emellan skiljer sig Företag B genom att bekräfta köpet två

gång. Vi anser dock att det är fullt tillräckligt att bekräfta kundens köp en gång för att kunden ska uppleva det som en säker transaktion. Eftersom alla de studerade företagen använder sig av automatiska svarssystem, anser vi att denna dimension skapar värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock skapar automatiska svarssystem enligt vår mening enbart *competitive parity*.

5.2.5 Sammanfattande tabell

För att sammanfatta avsnitt 5.2 visas nedan en tabell som beskriver om e-handelsföretag skapar värde i jämförelse med traditionell handel och i jämförelse med andra e-handelsföretag utifrån de åtta faktorer och deras dimensioner som presenterats. Detta visas på tre sätt. *Nej* betyder att denna dimension inte är avgörande för att skapa värde, *competitive parity* betyder att denna dimension skapar värde men inte utgör en konkurrensfördel eftersom dimensionen återfinns hos alla de studerade företagen, *competitive advantage* betyder att dimension skiljer sig åt mellan de studerade företagen och att dessa skillnader enligt oss kan kopplas till företagets relativa framgång.

Faktor	E-handel jmf Trad. handel	E-handel jmf E-handel
Företagets inläsningseffekter		
Belöna kundlojalitet		
Upprätta lojalitetsprogram	Nej	Nej
Upprätta lojalitetsprogram i ett nätverk	Nej	Nej
Generera poäng eller digitala kontanter vid köp som kan användas vid betalning	Nej	Nej
Kompensera kunden för köp	Nej	Nej
Kundanpassning av produkter och tjänster		
Möjligheter att anpassa hemsidan och dess funktioner	Competitive advantage	Competitive parity
Produkt produceras och anpassas enligt kundens beställning	Nej	Nej
Rikta personliga erbjudanden till kunden genom cross-selling	Competitive advantage	Competitive parity
Interaktionsmöjligheter		
Utvärderingsmöjligheter av produkter	Competitive advantage	Nej
Utrymme för dialog och diskussion mellan kunder	Nej	Nej
Möjligheter att ta del av andra kunders rekommendationer	Competitive advantage	Nej
Motiverar kunder att interagera	Competitive advantage	Nej
Virtual Communities; chatrooms, bulletinboards	Nej	Nej
Skapa gott rykte och förtroende		
Kontrollerbar hemsida, ex genom att följa order	Nej	Competitive parity
Försäkra kunden om säker betalning	Nej	Competitive parity
Säkerställa att kundens uppgifter inte missbrukas	Nej	Competitive parity
Kryptering av information	Nej	Competitive parity
Registrering och lösenord	Nej	Competitive parity
Presentation av välrenommerade företags varumärken på hemsidan	Nej	Competitive parity
Automatiska svarssystem som bekräftar och säkerställer köp	Nej	Competitive parity

Tabell 12: Värdeskapande genom inläsningseffekter i traditionell handel och i e-handel

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser som vi kommit fram till i denna uppsats, vilka baseras på resultaten i kapitel fyra och förklaringarna i kapitel fem.

6.1 Slutsatser

Efter att ha studerat tre svenska framgångsrika e-handelsföretag och undersökt de faktorer och dimensioner som påstås påverka affärsmodellens effektivitet och företagens inlåsnings effekter drar vi följande slutsatser som presenteras i avsnitt 6.1.1 till 6.1.3.

6.1.1 Affärsmodellens effektivitet

Vår undersökning ger starka skäl att hävda att *en stark supply-chain* inte är en faktor som skapar unikt värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Vi hävdar även att en stark supply-chain inte är en faktor som skapar värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. De dimensioner som de studerade företagen skapar värde genom skapar inte värde enbart för e-handelsföretag, utan samma dimensioner kan även skapa värde för ett traditionellt företag. Vi menar att IT möjliggör en stark supply-chain både vid traditionell handel och vid e-handel varför denna faktor endast är orsak till *competitive parity*. Vi anser därför att teorierna som menar att en stark supply-chain skapar effektivitet i e-handel bör ifrågasättas, eftersom de utvecklades då värdeskapande i e-handel enbart utgick från en jämförelse med traditionella företag. Eftersom en stark supply-chain möjliggör effektivitet i alla företags affärsmodeller anser vi denna faktor vara mindre aktuell att studera för att förstå värdeskapande och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag.

Vi vill däremot genom vår undersökning påstå att *en bredd av produkter och en hög grad av service* är en faktor som skapar speciellt värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionella företag. Vi påstår även att en bredd av produkter och en hög grad av service skapar värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, dock endast *competitive parity*. Vi tror dock att ett ökat utbud av produkter kan skapa mer värde för ett e-handelsföretag än för ett annat genom en bredd eller ett djup av produkter, *competitive advantage*. Detta eftersom vi ser att Företag C har störst omsättning och ökat sin vinst mer än Företag A och B. Företag C är det enda av de studerade företagen som erbjuder en bredd av produkter i flera produktgrupper. Vi anser därför att de teorier som menar att en bredd av produkter och en hög grad av service

skapar en effektiv affärsmodell är aktuella och intressanta att studera för att förstå värdeskapande i e-handel.

Vi vill även påstå att en *enkel och tidsbesparande hemsida* är en faktor som skapar värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel, eftersom ett företag med en enkel och tidsbesparande hemsida minskar kundens transaktionskostnader och således ökar affärsmodellens effektivitet. De dimensioner i som i kapitel fem inte visade sig skapa värde för e-handelsföretag gentemot traditionella företag, en enkelt uppbyggd och tilltalande hemsida, kontaktuppgifter och instruktioner för återlämning samt möjligheter att avbryta köpet på ett säkert sätt, är enligt vår mening dimensioner som är irrelevanta i denna jämförelse. Vi menar även att en *enkel och tidsbesparande hemsida* skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Teorin om att e-handelsföretag bör ha en enkel och tidsbesparande hemsida är således viktig för att förstå värdeskapande i e-handel i relation till traditionell handel. Vi hävdar dock att det inte är en faktor som är aktuell att studera för att förstå vad som gör ett e-handelsföretag kan skapa en konkurrens fördel gentemot ett annat e-handelsföretag, utan faktorn skapar endast *competitive parity*. Detta eftersom de skillnader som kan identifieras mellan de studerade företagen inte kan kopplas till skillnader i företagets framgång.

Vi menar vidare att *reducerad informationsasymmetri* är en faktor som skapar ett speciellt värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel, eftersom e-handelsföretag kan reducera informationsasymmetrin i större omfattning än vad traditionella företag kan och på så sätt effektivisera affärsmodellen. De dimensioner som inte skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel, komplett information om köpprocessen och möjligheter att förhandla är irrelevanta i den studerade branschen. Komplet information i köpprocessen är irrelevant för att kunden i traditionell handel inte behöver informeras om köpprocessens olika faser. Möjligheter att förhandla menar vi är irrelevant på grund av produktens karaktär. Vi menar även att denna faktor skapar värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, men vi kan inte se att denna faktor är aktuell att studera för att förstå hur konkurrens fördelar kan skapas e-handelsföretag emellan, således skapar en reducerad informationsasymmetri enligt vår mening endast *competitive parity*. Vi anser därför att teorierna som menar att en reducerad informationsasymmetri skapar effektivitet i e-handel bör ifrågasättas, eftersom den utvecklades i skede då e-handelsföretag enbart jämfördes med traditionella företag. Eftersom reducerad informationsasymmetri är en möjlighet för alla e-handelsföretag anser vi denna faktor vara mindre aktuell för att förstå värdeskapande i just e-handel.

För att sammanfatta ovanstående anser vi att det finns starka indikationer på att effektivitet i affärsmodellen är viktigt och skapar värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. En *stark supply-chain* är däremot en faktor som inte skapar värde. Effektivitet i affärsmodellen är således viktigt men inte intressant att studera för att förstå vad som skapar värde och konkurrens fördelar just för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Detta eftersom vi efter vår undersökning kommit fram till att *en bredd av produkter och hög grad av service, en*

enkel och tidsbesparande hemsida samt reducerad informationsasymmetri endast skapar *competitive parity*. Den enda dimension som vi anser skapa en konkurrens fördel i e-handel i jämförelse med såväl traditionell handel som med andra e-handelsföretag är ett ökat utbud av produkter, speciellt ett brett produktutbud i olika produktgrupper.

6.1.2 Företagens inlåsnings effekter

Vi hävdar med utgångspunkt från vår undersökning att *belönande av kundlojalitet* inte är en faktor som skapar värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag, vare sig i jämförelse med traditionell handel eller i jämförelse med andra e-handelsföretag. De olika dimensionerna av denna faktor är ingenting som är speciellt för e-handelsföretag, även traditionella företag har samma möjligheter att belöna kundlojalitet. Vi kan inte heller se att denna faktor skulle vara avgörande för att skapa värde och konkurrens fördelar i jämförelse med andra e-handelsföretag, eftersom enbart ett av de studerade företagen hade en kundklubb som vi dessutom bedömde vara mindre väsentlig för företaget. Vi anser därför att teorierna som menar att belönande av kundlojalitet skapar inlåsnings effekter i e-handel bör ifrågasättas, eftersom vi inte kan koppla denna faktor till företagets framgång samt eftersom traditionella företag har samma möjligheter. Således är belönande av kundlojalitet ingen faktor som är aktuell att studera för att förstå värdeskapande i e-handel.

Vi vill även hävda att *kundanpassning av produkter* inte är en faktor som skapar ett speciellt värde eller konkurrens fördelar för e-handelsföretag, vare sig i jämförelse med traditionell handel eller i jämförelse med andra e-handelsföretag. Detta beror dock enligt oss på den aktuella branschen och dess säregna produkter. Däremot menar vi att *kundanpassning av tjänster* är en faktor som skapar ett speciellt värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Vi har dock inte kunnat se att skillnader beträffande möjligheten till anpassning av tjänster påverkar företagets framgång. Vår åsikt är därför att denna faktor är intressant att studera för att förstå värdeskapande i e-handel i relation till traditionell handel men inte är aktuell att studera för att förstå vad som skapar värde och konkurrens fördelar enbart vid en jämförelse mellan olika e-handelsföretag, eftersom denna faktor endast leder till *competitive parity*.

Vi menar genom vår undersökning vidare att *interaktionsmöjligheter* är en faktor som i viss mån skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel. Kundernas möjligheter att utvärdera produkter, att ta del av andras rekommendation och företagets uppmuntran att kunderna skall interagera skapar konkurrens fördel mer effektivt med hjälp av IT. Vi kan dock inte se att denna faktor skapar ett speciellt värde i jämförelse med andra e-handelsföretag, eftersom inga av de studerade framgångsrika företagen erbjuder sina kunder avancerade interaktionsmöjligheter. Vi anser att teorierna som menar att interaktionsmöjligheter skapar inlåsnings effekter och värde i e-handel utvecklades för att förstå hur värde skapas i e-handel i relation till traditionell handel. På grund av detta är denna faktor inte aktuell att studera för att förstå vad som skapar värde och konkurrens fördelar i just e-handel.

Vi påstår även att skapandet av *ett gott rykte och förtroende* inte är en faktor som skapar värde för e-handelsföretag vare sig i jämförelse med traditionell handel. Denna faktor är enligt oss en självklarhet vid all handel och således en förutsättning för att ett e-handelsföretag överhuvudtaget skall kunna konkurrera. Av denna anledning finner vi denna teori inte är aktuell att studera för att förstå värdeskapande och konkurrensfördelar för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell i e-handel. Vi anser dock att denna faktor skapar värde för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag eftersom alla dimensioner återfinns i de studerade företagens verksamhet. Vi kan dock inte se några skillnader mellan företagen som kan kopplas till företagens relativa framgång varför vi anser att denna faktor endast skapar *competitive parity*.

För att sammanfatta ovanstående anser vi att det finns indikationer på att inlåsnings effekter är mindre aktuella för att förstå hur e-handelsföretag kan skapa värde och konkurrensfördelar i jämförelse med traditionell handel. Vi menar att belöning av kundlojalitet, kundanpassning av produkter samt ett gott rykte och förtroende är faktorer som inte ger möjlighet att skapa mer värde eller konkurrensfördelar än konkurrenterna i branschen, vare sig i jämförelse med traditionell handel eller med andra e-handelsföretag. Dessa dimensioner är således inte aktuella att studera för att förstå värdeskapande i e-handel. Det som enligt vår undersökning skapar inlåsnings effekter i e-handel och i sin tur värde och konkurrensfördelar gentemot traditionell handel, är kundanpassning av hemsidan och dess funktioner samt möjligheten att i viss mån interagera på hemsidan. Dessa skapar dock endast *competitive parity* för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag.

6.1.3 Slutdiskussion

Efter att ha studerat tre framgångsrika svenska e-handelsföretag och testat teorier om värdeskapande i e-handel ställer vi oss frågande till uppkomsten av de åtta faktorer som utgjort uppsatsens teoretiska ramverk. Med hänsyn till undersökningens resultat och uppsatsens slutsatser försöker vi förstå anledningen till varför Amit *et al.* (2000) valde just dessa åtta punkter för att förstå värdeskapande i e-handel. Nästan uteslutande har dessa faktorer och deras dimensioner inte visat sig skapa något speciellt värde för e-handelsföretag varken i jämförelse med traditionell handel eller i jämförelse med andra e-handelsföretag. Antingen har dessa faktorer inte varit avgörande för att skapa värde och konkurrensfördelar eller har vi funnit att de endast skapar *competitive parity*. Vi tror att det faktum att resultaten av vår undersökning visar detta kan beror på två primära orsaker. För det första menar vi att det kan bero på att Amit, Zott & Donlevy utvecklade dessa teorier i en kontext som såg annorlunda ut än vad den gör idag, år 2005. Vi tror att dessa faktorer och deras dimensioner var mer relevanta för att skapa värde i e-handel för ett antal år sedan men med hänsyn till den snabba utvecklingen i samhället menar vi att dessa faktorer och deras dimensioner som mest skapar *competitive parity* idag. För det andra menar vi att det kan bero på att Amit, Zott & Donlevy (2000) sökte slagkraftiga formuleringar för vad som skapade värde i e-handel då detta fenomen fortfarande var i sin linda. Hänryckta av detta nya fenomen och förväntan av e-handelns påverkan på den

traditionella affärslogiken formulerade författarna en teori byggd på åtta faktorer som okritiskt accepterades.

Om inte Amit *et al.* (2000) har rätt, vad skapar då värde i e-handel? Studien visar att flera faktorer skapar värde, dock endast *competitive parity*. För att ett e-handelsföretag ska vara framgångsrikt måste det dock skapa *competitive advantage*. Alla företag som ingick i studien var framgångsrika, men prövandet av de åtta faktorerna lämnade inget svar på vad det är som verkligen skapar konkurrens fördelar i e-handel. Den enda dimension som indikerade en *competitive advantage* var en bredd av produkter. Detta eftersom det företag som enligt våra mått är mest framgångsrikt erbjuder en överlägsen bredd av produkter genom sina olika produktgrupper. Därför tror vi att en bidragande faktor till att ett e-handelsföretag i denna bransch kan skapa konkurrens fördelar är att erbjuda kunden flera produktgrupper.

En fråga som undersökningen väckt hos oss är varför inte tid och pris behandlades som faktorer för värdeskapande i e-handel. Vi anser att det är hur kunden värderar tid och pengar som avgör vad som är mest värdefullt i varje transaktion. Priset är givetvis avgörande för vilket företag kunden väljer, men då skillnaden i pris är marginell är det leveranstiden som är avgörande. Leveranstiden för en beställd produkt tror vi är en avgörande faktor för hur kunden upplever värdet med att genomföra transaktionen på Internet. Eftersom kunden på ett effektivt sätt kan ta reda på denna information och jämföra de olika alternativen, kan denne enkelt välja ett förmånligt alternativ som för kunden sparar både tid och pengar. Vi anser att det som i slutändan skapar värde för kunden endast är att få sin produkt till rätt pris i rätt tid. De e-handelsföretag som först finner vägar att realisera detta är de som skapar *competitive advantage*. Om kunden får rätt produkt, till rätt pris, vid rätt tid, vem bryr sig då om Virtual Communities?

6.2.2 Avslutande sammanfattning

Många av de teorier som testas i denna uppsats är inte aktuella för att studera hur e-handelsföretag ska kunna skapa värde och konkurrens fördelar i relation till andra e-handelsföretag. Dessa teorier menar vi utvecklades för att förstå vad det var som skapade speciellt värde för e-handelsföretag i jämförelse med traditionell handel, eftersom det var denna konkurrenssituation som var mest aktuell i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet. Många av de studerade faktorerna upplever vi idag som självklarheter. De skapar förvisso värde eftersom en avsaknad av dessa hade varit negativt, men vi kan inte se att dessa faktorer skulle vara orsaker till de studerade e-handelsföretagens framgång. På grund av detta menar vi att nya teorier måste presenteras som förklarar vad det är som verkligen skapar värde och konkurrens fördelar för e-handelsföretag i jämförelse med andra e-handelsföretag. Kanske kommer resultatet av en sådan studie att visa på att värdeskapande i e-handel inte är någonting som skiljer sig från värdeskapande i traditionell handel. E-handel är kanske inte längre något speciellt och lyder kanske idag under samma konkurrensvillkor som traditionell handel. Dessa tankar lämnar vi dock öppna för framtida uppsatsskribenter att bringa klarhet i.

Källförteckning

Publicerade källor

Agerman Per (2004) "Internets guldgruvor" *Affärsvärlden* No 24 pp 18-22 9 juni, 2004

Anderson Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering*, Fagbokforlaget

Anthony Robert N., Govindarajan Vijay (2003) *Management control system*, McGraw Hill, 11th edition

Amit Raphael, Donlevy Jon, Zott Christoph (2000) "Strategies for value creation in e-commerce: best practice in Europe" *European Management Journal*, Vol. 18 No. 5 pp 463-475

Amit Raphael, Zott Christoph (2001) "Value creation in e-business" *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 6-7 pp 493-520

Anderson Rolph, Ponnaveolu Kishore, Srinivasan S. (2002) "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences" *Journal of Retailing*, Vol. 78 No. 1 pp 41-50

Andrén Niclas, Eriksson Tore, Hansson Sigurd (2003) *Finansiering*, Liber Ekonomi, 11 upplagan

Bakos Yannis J, Treacy Michael E. (1986) "Information technology and corporate strategy: a research perspective" *MIS Quarterly*, Vol. 10 No. 2 pp 107-119

Barney Jay B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of management*, Vol. 17 pp 99-120

Copeland, Tom, Koller, Tim, Murrin, Jack (2004) *Valuation – measuring and managing the value of companies*, Wiley, 3rd edition

Craighead Christopher W, Shaw Neal G. (2003) "E-commerce value creation and destruction: A resource-based, supply chain perspective" *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 34 No. 2 pp 39-49

Evans Philip, Wurster Thomas S. (1999) "Getting real about virtual commerce" *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 6 pp 84-95

Grant Robert M. (2002) *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishing, 4th edition

Guenther Kim (2004) "Pull up a chair and stay awhile: strategies to maximize site stickiness" *Online*, Vol. 28 No. 6 pp 55-57

Han Jaemin, Han Dooheum (2001) "A framework for analyzing customer value of Internet business" *Journal of Information Technology Theory & Application*, Vol: 3 No. 5 pp 25-38

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur

Kalakota Ravi, Whinston Andrew (1996) *Frontiers of Electronic Commerce*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Keeney Ralph L. (1999) "The value of Internet commerce to the customer" *Management Science*, Vol. 45 No. 4 pp 533-542

Laudon Kenneth C., Traver Carol G. (2001) *E-commerce: business, technology, society*, Addison Wesley Publishing Company

Liu Chang, Arnett Kirk P. (2000) "Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce" *Information and Management*, Vol. 38 No. 1 pp 23-33

Porter Michael E. (2001) "Strategy and the Internet" *Harvard Business Review* Vol. 79 No. 3 pp 62-79

Prabhaker Paul R. (2000) "Value creation in the imarketplace" *Management of Innovation and Technology*, 2000 ICMIT 2000 Proceedings of the 2000 IEEE International Conference, Vol 2 pp 634-638 vol.2

Wilson-Jeansemlé Muriel, Reynolds Jonathan (2005) "Growth without profit: explaining the internet transaction profitability paradox" *Journal of retailing and consumer services* Vol. 12 No. 3 pp 165-177

Rienecker Lotte, Jørgensen Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

Rotondaro Roberto G. (2002) "Defining the customer's expectations in e-business" *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 9 pp 476-482

Schubert Petra (2000) "The pivotal role of community building in electronic commerce" *System Sciences* 2000 Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference Vol. 1 pp 1-8

Schubert, Petra; Ginsburg, Mark (2000) "Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce" *Electronic Markets*, Vol. 10 No. 1 pp 45-55

Wirtz Berndt W, Lihotzky Nikolai (2003) "Customer retention management in the B2C electronic business" *Long Range Planning* Vol. 36 No. 6 pp 517-532

Yin, Robert K. (2003) *Case study research – design and methods* Sage Publications, 3rd ed.

Elektroniska källor

Aronsson, Cecilia (2005-01-14) *Måndag stora shoppingdagen på nätet* Dagens Industri, nätupplaga
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fpresreleaseShow.aspx%3fpresSeqNo%3d1415%26pressCp%3d1> den 7 april 2005

Englund, Björn (2005-02-22) *Internet ökade 40 procent* Dagens Handel, nätupplaga den 7 april 2005
<http://www.dagenshandel.se/otw/archive.nsf/0/14C23FBCEC3C7A10C1256FB6003CA136?open>

Homo Zappiens - <http://www.diu.se/nr5-01/nr5-01.asp?artikel=s14> 2005-04-07
Professor Wim Veen, professor vid Delft university of technology i Nederländerna

IT-guruernas spådomar besannades (2005-01-06) Dagens Nyheter nätupplaga
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=362741&previousRenderType=2> 4 april, 2005

E-kunder köper billigare (2005-05-11) Sydsvenskans nätupplaga
<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article101161.ece>
http://www.marketingterms.com/dictionary/clickthrough_rate 18 maj, 2005
http://www.investorwords.com/1224/cross_selling.html 19 maj, 2005
<http://www.webopedia.com/TERM/S/SSL.html> 19 maj, 2005
<http://www.webopedia.com/TERM/E/EDI.html> 2 maj, 2005
http://www.businessol.com/build/web_design.htm 14 april, 2005
<http://www.businessol.com/plan/blueprint.htm> 14 april, 2005
<http://www.dagenshandel.se/otw/archive.nsf/SearchView?SearchView> 7 april, 2005
<http://internetworld.idg.se> 7 april, 2005
<http://www.webserviceaward.com> 7 april, 2005
<http://www.stockholmsborsen.se> 7 april, 2005
<http://www.google.se> 8 april, 2005
<http://www.gulasidorna.se> 8 april, 2005
<http://www.svenskhandel.se> 8 april, 2005
<http://www.ad.se/index.php?serv=startpage> 16 maj, 2005

Intervjuer

Intervjuer har genomförts med anställda på Företag A, B och C inom tidsperioden 11 april, 2005 till 27 maj, 2005. Då företagen behandlas anonymt i uppsatsen kan vi inte skriva ut deras namn. På Företag A har intervju genomförts med Verkställande Direktör. På Företag B har intervju genomförts med marknadschefen. På Företag C har intervju genomförts med företagets COO – Chief Operating Officer.

Bilaga 1

Frågeformulär till företag

Företagsinformation

- 1.1 Hur länge har ert företag haft försäljning på Internet?
- 1.2 Hur stor procentuell andel av försäljningen kommer ifrån transaktioner över Internet?

Produktutbud

- 2.1 Hur många produkter har ni ert sortiment?
- 2.2 Hur många produktkategorier har ni?
- 2.3 Hur kategoriseras produkterna?
- 2.4 Finns det en sökfunktion på hemsidan Ja [] Nej []
- 2.5 Hur sker ert urval av de produkter som erbjuds kunden?
- 2.6 Hur uppdaterar ni ert sortiment?

Från beställning till leverans

- 3.1 Vad händer med kundens beställning när den tagits emot av er?
- 3.2 Hur lång tid tar det från kundens beställning till leverans?
- 3.3 Hur levereras produkten?
- 3.4 Har ni eget lager? Ja [] Nej []
- 3.5 Hur många leverantörer har ni? []
- 3.6 Hur sköts kontakten med dessa?
- 3.7 Hur exklusiv är företagets relation med leverantörer, är ni den enda samarbetspartnern eller finns flera?
- 3.8 Har ni samma leverantörer som andra företag i branschen?
- 3.9 Hur beställer ni varor av era leverantörer?
- 3.10 Hur ofta görs beställningar?
- 3.11 Hur lång tid tar det från det att ni beställer varor av era leverantörer till dess att ni får dem?
- 3.12 Sköter ni alla aktiviteter i verksamheten själv? Ja [] Nej []
- 3.13 Om nej, vilka outsourcas och varför?

Köp och betalningsprocess

- 4.1 Måste kund registrera sig och logga in för att kunna genomföra köp? Ja [] Nej []
- 4.2 Om ja, vilket är syftet med inloggning?
- 4.3 Hur lång uppskattar ni att det tar att genomföra ett genomsnittligt köp?
- 4.4 Hur många "klick" måste kund göra för att genomföra köp på er hemsida?
- 4.5 Erbjuds olika sätt för kunden att betala?
- 4.6 Hur garanteras kunden en säker betalning?
- 4.7 Kan kunden vara anonym vid genomförande av köp? Ja [] Nej []
- 4.8 När sker betalning av produkt? Före leverans [] Efter leverans []
- 4.9 Bekräftar företaget kundens köp? Ja [] Nej []
- 4.10 Om ja, hur sker detta?

- 4.11 Finns möjligheter till att ångra köp? Ja [] Nej []
4.12 Finns kontaktuppgifter till serviceavdelning på hemsidan? Ja [] Nej []
4.13 Hur ska kunden göra för att återlämna varor?
4.14 Finns instruktioner på hemsidan om hur kunden skall göra vid fel på varan eller då kund ångrar köp? Ja [] Nej []

Medlemsklubb eller motsvarande

- 5.1 Finns det någon form av medlemsklubb eller motsvarande? Ja [] Nej []
5.2 Måste kunden vara medlem för att kunna köpa produkter? Ja [] Nej []
5.3 Om det finns medlemsklubb, hur fungerar denna?
5.4 Hur blir kunden medlem?
5.5 Vilka är fördelarna med att gå med i medlemsklubb?

Poängsystem

- 6.1 Samlar kunden poäng vid köp via er hemsida? Ja [] Nej []
6.2 Är poängen kopplade till någon form av medlemskap? Ja [] Nej []
6.3 Vad är syftet med att samla poäng?
6.4 Kan kunden betala med poängen för andra köp? Ja [] Nej []
6.5 Är poängsystem kopplat enbart till det ert företag eller har ni samarbete med andra företag? Ja [] Nej []
6.6 Om ja, genererar köp hos partners gemensamma poäng? Ja [] Nej []
6.7 Kan poäng användas som betalningsmedel hos samarbetspartners? Ja [] Nej []

Andra förmåner

- 7.1 Erbjuder ert företag någon form av "frequent-buyer" förmåner? Ja [] Nej []
7.2 Om ja, beskriv några.
7.3 Är dessa kopplade till medlemskap? Ja [] Nej []
7.4 Erbjuds förmåner till kunder som inte är medlemmar? Ja [] Nej []
7.5 Om ja, vilka?

Kundinformation

- 8.1 Samlar ni information om era kunder? Ja [] Nej []
8.2 Om ja, hur får ni denna information?
8.3 Vilken information samlas in om kunden?
8.4 Har företag möjlighet att lagra data om kundens tidigare köp? Ja [] Nej []
8.5 Vad används informationen till?
8.6 Används information om kunden i marknadsföringssyfte? Ja [] Nej []
8.7 Om ja, hur sker detta?
8.8 Är det lättare för kunden att handla hos er om denne handlat hos er tidigare? Ja [] Nej []
8.9 Om ja, varför?
8.10 Tipsas kunden om produkter beroende på tidigare köp? Ja [] Nej []
8.11 Tipsas kunden om andra produkter i direkt anslutning till köp? Ja [] Nej []
8.12 Om ja, hur?

Kunders möjligheter att kommunicera

- 9.1 Erbjuder er hemsida möjligheten för kunder att kommunicera med varandra? Ja []
Nej []
- 9.2 Hur fungerar detta?
- 9.3 Vad har företaget för nytta av denna funktion?
- 9.4 Vilka är motiven för kunden att använda funktionen?

Kompletterande frågor

Frågor till Företag A

- 1.1 Vad är det enligt er som gör att kunden väljer just ert företag?
- 1.2 Vad tror ni det är som skapar värde för kunden att handla hos er i jämförelse med traditionell handel samt i jämförelse med era konkurrenter?
- 2.1 Vad definierar ni som framgång?
- 2.2 Vilka framgångsmått använder ni?
- 2.3 Är ni framgångsrika?
- 2.4 Varför / Varför inte?
- 2.5 Hur upplever ni er framgång de senaste åren 2002, 2003 och 2004?
- 3.1 Hur många kunder har ni per månad?
- 3.2 Hur många kunder har ni per år?
- 3.3 Har antalet ökat på senare år?
- 4.1 Är de flesta av era kunder trogna eller köper de flesta bara en gång?
- 4.2 Hur mäter ni kundlojalitet?
- 4.3 Hur ofta uppdateras hemsidan och dess funktioner?

Efter att ha sammanställt svaren på det frågeformulär vi skickade tidigare, har vi några frågetecken som vi vill rätta ut.

- 5.1 Har ni eget lager eller inte? Som svar i frågeformuläret uppgavs att ert företag har eget lager, men på er hemsida står det att företaget inte har det, kan du förklara?
- 5.2 Om ni har eget lager, vilka produkter har ni då i lager?
- 6.1 Du uppgav att kundens beställning ligger till grund för automatiska beställningar hos leverantörerna. Skickas varje kundbeställning direkt till era leverantörer eller samlas de för att skickas flera tillsammans?
- 7.1 Vad innebär det att ni outsorcar kundbetalningsclearing?
- 7.2 Varför har Företag A gjort det in-house vissa år?
- 8.1 Vad innebär ert samarbete med kontoclearingsföretag för att garantera kunden en säker kortbetalning?
- 9.1 På hemsidan står det att personuppgifter används i marknadsföringssyfte, men vid intervju svarade ni att information om kunden inte används i detta syfte. Vad menar ni?
- 10.1 Vad innebär att kontakten med leverantörer och uppdateringen av sortimentet sker ”per fil”?
- 11.1 Av era flera 100 leverantörer uppges 10 vara ”stora”? Vad menar ni med det? Är det tio leverantörer som är stora i branschen eller tio leverantörer som är stora för just er?
- 12.1 När kan kunder ta del av andra kunders utvärderingar?
- 12.2 Hur går kunden till väga?

12.3 Måste en kund vara inloggad för att utnyttja denna funktion?

Frågor till Företag B

- 1.1 Vad är det enligt er som gör att kunden väljer just ert företag?
- 1.2 Vad tror ni det är som skapar värde för kunden att handla hos er i jämförelse med traditionell handel samt i jämförelse med era konkurrenter?
 - 2.1 Vad definierar ni som framgång?
 - 2.2 Vilka framgångsmått använder ni?
 - 2.3 Är ni framgångsrika?
 - 2.4 Varför / Varför inte?
 - 2.5 Hur upplever ni er framgång de senaste åren 2002, 2003 och 2004?
- 3.1 Hur många kunder har ni per månad?
- 3.2 Hur många kunder har ni per år?
- 3.3 Har antalet ökat på senare år?
- 4.1 Är de flesta av era kunder trogna eller köper de flesta bara en gång?
- 4.2 Hur mäter ni kundlojalitet?
- 4.3 Hur ofta uppdateras hemsidan och dess funktioner?

Efter att ha sammanställt svaren på det frågeformulär vi skickade tidigare, har vi några frågetecken som vi vill rätta ut.

- 5.1 Vad innebär det att ert sortiment uppdateras dagligen ”via filer”?
- 6.1 Vad används SSL-standarden till om det inte är kontokortsuppgifter som skickas via nätet eftersom ni enbart erbjuder faktura som betalningsmetod? Är det kundens personuppgifter som krypteras?
 - 7.1 Vad innebär det att kundens order samlas till leverantörsbeställningar? Ackumuleras flera kundbeställningar innan de skickas till leverantör?
 - 8.1 Varför kan kunderna enbart betala mot faktura?
 - 9.1 Ni uppger att kampanjer riktas till ”bra” kunder. Vilka kunder är ”bra”?
 - 9.2 Är ”bra” kopplat till köphistoria?
- 10.1 Har ni några leverantörer som är större och viktigare än andra?
- 10.2 Sköts kontakten med dessa annorlunda än med andra?
 - 11.1 När kan kunder ta del av andra kunders utvärderingar?
 - 11.2 Hur går kunden till väga?
 - 11.3 Måste en kund vara inloggad för att utnyttja denna funktion?
- 12.1 Hur vet kunden hur många poäng ett köp av en viss produkt genererar?
- 12.2 Är det kopplat till beloppet?
- 13.1 Finns det returadress som kunden kan använda på fakturan?

Frågor till Företag C

- 1.1 Vad är det enligt er som gör att kunden väljer just ert företag?
- 1.2 Vad tror ni det är som skapar värde för kunden att handla hos er i jämförelse med traditionell handel samt i jämförelse med era konkurrenter?
 - 2.1 Vad definierar ni som framgång?

- 2.2 Vilka framgångsmått använder ni?
- 2.3 Är ni framgångsrika?
- 2.4 Varför / Varför inte?
- 2.5 Hur upplever ni er framgång de senaste åren 2002, 2003 och 2004?
- 3.1 Hur många kunder har ni per månad?
- 3.2 Hur många kunder har ni per år?
- 3.3 Har antalet ökat på senare år?
- 4.1 Är de flesta av era kunder trogna eller köper de flesta bara en gång?
- 4.2 Hur mäter ni kundlojalitet?
- 4.3 Hur ofta uppdateras hemsidan och dess funktioner?

Efter att ha sammanställt svaren på det frågeformulär vi skickade tidigare, har vi några frågetecken som vi vill rätta ut.

- 5.1 Vad innebär att ni uppdaterar sortimentet med hjälp av manuella processer?
- 5.2 Är dessa manuella processer kopplade till efterfrågan?
- 6.1 Vi förstår inte om ni har ett eget lager eller inte. Du svarade att ni inte har något lager, men på hemsidan står det att Företag C har ett stort centrallager. Kan du förklara?
- 6.2 Vad innebär det stora centrallagret?
- 6.3 Vad innebär det att er lagerhantering outscouras?
- 7.1 Har ni vissa leverantörer som är viktigare än andra?
- 7.2 Hur sköts kontakten med dessa i relation till andra leverantörer?
- 7.3 Vad innebär det att kontakten med leverantörer sker med möten? Varför har ni möten med vissa leverantörer?
- 8.1 Vad innebär voucher som betalningssätt?
- 8.2 Finns en returadress och ett returnummer på fakturan som kunden kan använda då denne önskar returnera produkter?
- 9.1 Ni uppgav att "vissa" kunder får del av kampanjer. Vad innebär det? Vilka kunder får del av kampanjerna?
- 9.2 Är kampanjerna kopplade till kundens köphistoria?
- 10.1 Finns det möjligheter för kunder att utvärdera företagets produkter?
- 10.2 Kan kunder ta del av andra kunders utvärderingar?
- 10.3 Hur får kunden i så fall del av dessa?
- 10.4 När presenteras de på hemsidan?

Bilaga 2

Undersökningsmall för hemsidor

Produktutbud och service

- 1.1 Hur många produktkategorier finns?
- 1.2 Hur kategoriseras produkterna?
- 1.3 Vilken service erbjuds kunden?
- 1.4 Kan kunden anpassa utformandet av produkt eller service?
- 1.5 Kan kunden anpassa hemsidan efter sina behov?
- 1.6 Hur presenteras produkterna?
- 1.7 Finns det en sökfunktion på hemsidan?
- 1.8 Är den kopplad till produktkategorierna?
- 1.9 Hur lång tid tar det att hitta den produkt som efterfrågas? Hur många alternativ föreslås? Hur presenteras resultaten av sökta produkter? Alternativ?
- 1.10 Hur detaljerad sökning kan kunden göra? Exempel: kan kunden söka bara bland böcker för att inte behöva få information om skivor och filmer?
- 1.11 Finns det utbud av komplementärprodukter?
- 1.12 Hur presenteras dessa?
- 1.13 När i köpprocessen presenteras dessa?
- 1.14 Tipsas kunden om andra produkter i direkt anslutning till köp? Hur?
- 1.15 Finns det detaljerad information om produkten? Bilder?
- 1.16 Presenteras all information om produkten direkt, eller kan kunden gå vidare om han/hon vill veta mer?

Från beställning till leverans

- 2.1 Hur lång tid tar det från kundens beställning till leverans?
- 2.2 Hur levereras produkten?
- 2.3 Räknas alla kostnader in i priset? Leverans/frakt, skatt, etc.? Presenteras denna information på ett enkelt sätt för kunden?

Köp och betalningsprocess

- 3.1 Måste kunden registrera sig och logga in för att kunna genomföra köp?
- 3.2 Vilket är syftet med inloggning? Får kunden reda på detta?
- 3.3 Hur lång uppskattar ni att det tar att genomföra ett genomsnittligt köp?
- 3.4 Hur många ”klick” måste kunden genomföra för att hitta den efterfrågade produkten?
- 3.5 Erbjuds olika sätt för kunden att betala?
- 3.6 Hur garanteras kunden en säker betalning?
- 3.7 Presenteras partners varumärken på hemsidan?
- 3.8 Kan kunden vara anonym vid genomförande av köp?
- 3.9 När sker betalning av produkten?
- 3.10. Finns kontaktuppgifter till serviceavdelning på hemsidan? Mail eller telefon? Adress?
- 3.11 Hur ska kunden göra för att återlämna varor? Finns information om detta?

Medlemsklubb eller motsvarande

- 4.1 Finns det någon form av medlemsklubb eller motsvarande?
- 4.2 Om det finns medlemsklubb, hur fungerar denna?
- 4.3 Vilka är fördelarna med att gå med i medlemsklubb?
- 4.4 Hur blir kunden medlem? Finns information om detta? Kan medlemsansökan göras direkt på hemsidan?

Poängsystem

- 5.1 Samlar kunden poäng vid köp via er hemsida? Finns information om detta?
- 5.2 Vad är syftet med att samla poäng?
- 5.3 Kan kunden betala med poängen för andra köp?
- 5.4 Är poängsystem kopplat enbart till företaget eller även till samarbetspartners?
- 5.5 Om ja, genererar köp hos partners gemensamma poäng?
- 5.5 Kan poäng användas som betalningsmedel hos samarbetspartners?
- 5.6 Erbjuds någon form av "frequent-buyer" förmåner? Vilka? Kopplade till belopp eller frekvens?

Kundinformation

- 6.1 Samlar företaget information om kunderna?
- 6.2 Vilken information samlas in om kunden?
- 6.3 Vad används informationen till? Får kunden reda på detta?

Kunders möjligheter att kommunicera

- 7.1 Erbjudes möjligheter för kunder att kommunicera med varandra?
- 7.2 Vilken typ av forum? Chatroom, bulletinboard, annan?
- 7.3 Vilken funktion har forumet? Är det kopplat till recensioner, feedback på kvalitet eller köpförfarandet, möjlighet att få svar på speciella frågor?
- 7.4 Vilka är motiven för kunden att använda funktionen?
- 7.5 Uppmanas kunder att tycka till?
- 7.6 Kan en kund säga till en annan vad den tycker i realtid eller är det bara genom att läsa andra kunders recensioner som man får reda på vad de tycker?