

E-handel – kan producenter återta initiativet på konsumentmarknaden?

Eller vågar de inte?

Författare: Stefan Dahlin

Handledare: Ingmar Tufvesson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:

E-handel – kan producenter återta initiativet på konsumentmarknaden? Eller vågar de inte?

Seminariedatum:

2005-06-07

Kurs:

Fek 591, 10 poäng, magisterseminarium

Författare:

Stefan Dahlin

Handledare:

Ingmar Tufvesson

Fem nyckelord:

E-handel, producent, återförsäljare, implementering och kanalkonflikter.

Syfte:

Första syftet med denna uppsats är att undersöka om och hur producenter kan använda sig av e-handel för att nå sina slutkunder.

Andra syftet är att studera hur producenter vid införande av e-handel genom olika strategiska beslut och aspekter kan minska eller helt undvika kanalkonflikter med tidigare använda distributionskanaler och återförsäljare.

Metod:

Genom en studie av litteratur och en kvalitativ fallstudie av producenter och återförsäljare har uppsatsen undersökt producenters möjlighet att införa direktförsäljningskanal genom en e-handelsbutik. Med hjälp av kvalitativa intervjuer har det vidare undersökts hur en sådan kanal ger upphov till kanalkonflikter med de aktörer som finns i producenters omgivning.

Slutsats:

Producenter kan använda sig av Internet för att nå sina slutkunder och genom att beakta olika faktorer undvika kanalkonflikter med övriga aktörer inom värdekedjan. Genom olika strategiska beslut kan man också undvika eller minska de kanalkonflikter som ändå uppstår med sina tidigare återförsäljare.

Abstract

Title:

E-commerce – can manufacturers regain the initiative on the consumer market? Or don't they dare?

Date for seminar:

2005-06-07

Course:

Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits. Major Marketing.

Author:

Stefan Dahlin

Advisor:

Ingmar Tufvesson

Key words:

E-commerce, manufacturer, retailer, implementation and channel conflict.

Purpose:

The first purpose is to research if and how manufacturers can use e-commerce to reach their end-costumers.

The second purpose is to research how manufacturers can implement e-commerce and through different strategic decisions and aspects avoid channel conflicts with earlier used channels of distribution and retailers.

Methodology:

Through a study of literature and a qualitative case study of manufacturers and retailers this thesis maps manufacturers possibilities to sell directly to their consumers through Internet. With qualitative interviews this thesis also maps what impact such a move has on channel conflicts and how these can be avoided.

Theoretical perspectives:

Literature about e-commerce, channel conflicts and other fields are combined into a theoretical framework.

Empirical foundation:

In this multiple case study both secondary and primary information has been used to create the foundation.

Conclusions:

Manufacturers can use e-commerce to reach their costumers, and through different aspects they can avoid channel conflicts with other players in the value-chain. Through different strategic decisions it is also possible to avoid and reduce channel conflicts that still show up from retailers which the manufacturer has worked with before.

Förord

Jag vill passa på att tacka alla personer inom de företag som ställt upp och hjälpt till med tid och arbetsinsats för att jag skulle kunna genomföra denna uppsats. För att ni tagit emot mig med öppna armar och inte bara låtit mig ta del av åsikter och funderingar utan även bjudit på kaffe!

Ett väldigt stort tack till min handledare Ingmar Tufvesson för det stöd och de uppmuntrande kommentarer jag har fått under den tid jag arbetat med denna uppsats. Han har visat mig vägen inom området med ett stort kunnande och stadig hand vilket gjort det möjligt för mig att lägga fram denna uppsats.

Jag vill dessutom tacka min farmor i Lenhovda för att hon ställt upp och haft mig som inneboende under perioder av detta arbete. God mat har hon som alltid ställt upp med, i fortsättningen ska jag inte vara så upptagen när jag kommer på besök.

Sist men inte minst vill jag tacka alla vänner, familj och även ”Flisa” som i tid och otid fått stå ut med att höra om olika fenomen och andra saker när det gäller e-handel, nu är det nog slut med det?

Lund den 31 maj 2005,

Stefan Dahlin

Innehållsförteckning

KAPITEL	SIDA
1. Bakgrund och inledning	7.
1.1 E-handel – dess utveckling och spridning	7.
1.2 Detaljhandelns utveckling	8.
1.3 Problemdiskussion	9.
1.4 Syfte och frågeställningar	10.
1.5 Avgränsningar	10.
1.6 Uppsatsens disposition	11.
2. Metod	12.
2.1 Bakgrund	12.
2.2 Val av fallföretag	12.
2.3 Metodansats – Kvalitativ eller kvantitativ	13.
2.4 Fallstudier	14.
2.5 Källor och material	15.
2.5.1 Sekundärdata och dess insamlande	15.
2.5.2 Val av intervjumetoder och insamlande av primärdata	15.
2.5.3 Urval av respondenter till intervjuer	17.
2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	17.
3. E-handelns utveckling och begrepp	19.
3.1 E-handel i Sverige	19.
3.2 Vad är e-handel?	20.
3.3 Varför ska företag använda sig av e-handel?	21.
4. Teori	23.
4.1.1 Mellanhänders värdeskapande	23.
4.1.2 värdekedjan	23.
4.1.2.1 Primära aktiviteter	24.
4.1.2.2 Stödjande aktiviteter	25.
4.1.3 värdekedjan vid e-handel	25.
4.1.4 Direktförsäljning i stort och via Internet	28.
4.1.5 Tillit och säkerhet styr e-handel	
4.2. Distributionsstrategier	30.
4.2.1 Channel management och multichannel-strategier i relation till Internet	30.
4.2.2 Köpbeteende vid flera försäljningskanaler	32.
4.2.3 Distribution vid e-handel	34.
4.2.3.1 Områden att leverera till	35.
4.2.3.2 Utkontrakteringsstrategi	35.
4.2.4 Hybrid distributionssystem	37.
4.2.4.1 Kundlojalitet till olika försäljningskanaler	33.
4.2.5 ”Spillover” och omfördelning av efterfrågan och marknadsföring	39.

4.3.1. Etableringsstrategier och konkurrenssituationer	40.
4.3.1.1 Utmärkande egenskaper som bestämmer hur framgångsrikt ett företag blir vid införande av en e-handelskanal.	41.
4.3.1.2 Ledarskap	42.
4.3.1.3 Strategi för e-handel	43.
4.3.1.4 Struktur för e-handel	45.
4.3.1.5 System för e-handel	45.
4.3.2. Kanalkonflikter	46.
4.3.3. Relationen till återförsäljare	49.
4.3.3.1 Köparnas förhandlingsstyrka	50.
4.3.3.2 Förändrad köparmakt	50.
4.3.3.3 Strategi gentemot köpare	50.
4.3.3.4 Marknadsföringsinnovationer	51.
4.3.3.5 Etableringar på nya marknader	51.
4.4 Prissättningsstrategier vid flera försäljningskanaler	51.
5. Empiri	53.
5.1 Belysningsbolaget	53.
5.2 Orrefors Glasbruk	56.
5.3 Återförsäljare och webbaktör	60.
5.3.1 Fristående fack- eller specialbutik i klädesbranschen	60.
5.3.2 Fristående fackbutik i möbel- och inredningsbranschen	60.
5.3.3 Elektronik kedja med butiksnät över stora delar av Sverige	61.
5.3.4 Möbel och inredningsföretag med butiker över hela Sverige	62.
5.3.5 Webbaktör	63.
6. Analys och Resultat	65.
6.1 Analys av värdeskapande	65.
6.1.2 Analys av mellanhändernas värdeskapande	65.
6.1.3 Analys av fallföretagens värdeskapande	66.
6.1.4 Analys av fallföretagens värdeskapande vid e-handel mot slutkonsumenter	67
6.2 Förutsättningar för e-handel	58
6.2.1 Varför använder sig inte fler producenter e-handel för att nå slutkunden direkt?	68.
6.2.2 Hur kan producenter organisera och använda sig av e-handel för att nå sina slutkunder direkt?	69.
6.2.3 När kan producenter helt bortse från återförsäljarnas reaktioner?	69.
6.3 Fallföretagens möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare	70.
6.3.1 Marknadssituation	70.
6.3.2 Belysningsbolagets beroende av återförsäljare	71.
6.3.2.1 Matchning	71.
6.3.2.2 Större och bredare utbud och att erbjuda varorna på rätt plats och rätt tid	72.

6.3.2.3	Problemlösare	73.
6.3.3	Återförsäljarnas förhandlingsmakt	73.
6.3.4	Återförsäljarnas IT-nivå och distribution	74.
6.3.5	Prissättning	75.
6.3.6	Målmarknad och andra mål vid införande av en e-butik	75.
6.3.7	Kundanalys	76.
6.3.8	Företagens tekniska förutsättningar	77.
6.3.9	Implementeringskostnader och svårigheter att övervinna	77.
6.3.10	Logistiklösning	77.
6.4.	Resultat av analysen	78.
6.4.1	Belysningsbolagets möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare	78.
6.4.2	Orrefors/Kosta glasbruks möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare	79.
6.4.3	Hur kan producenter göra och tänka i allmänhet?	80.
7	Slutsatser och reflektioner	87
7.1	Studiens genomförande	87.
7.2	Resultat	87.
7.3	Reflektioner och framtida forskning	88.
	Källförteckning	91.
	Bilaga 1. Intervjuguide fallföretag	95.
	Bilaga 2. Intervjuguide återförsäljare	97.
	Bilaga 3. Intervjuguide webbaktör	98.

1. Bakgrund och inledning

Uppsatsen inleds med en presentation av e-handel som fenomen och dess utveckling med tyngdpunkt på svenska förhållanden och svensk marknad. Sedan förklaras vad teknologisk förändring betytt för e-handelns utveckling. Resan går vidare med en presentation av utvecklingen inom de svenska detaljistleden och hur detta påverkat producenter¹ situation på marknaden, för att sedan dryfta hur e-handel kan påverka företagens situation på dagens marknad. Därefter formuleras uppsatsens problemställningar och syfte.

1.1 E-handel - dess utveckling och spridning

Internet har under sin korta livstid påverkat och ändrat förhållandena inom detaljhandelns olika branscher och de enskilda företagens möjligheter och verksamhet. De traditionella spelreglerna har i vissa fall satts ur spel eller i varje fall förändrats kraftigt, samtidigt som det enligt den företagsekonomiska teoribildningen fortfarande är traditionell företagsekonomisk strategi som påverkar eller bestämmer vilka företag som överlever (Porter 2001). Enligt Epstein är nyckeln till framgång eller misslyckande inom e-handel beroende av hur väl ett företag lyckas med implementeringen av den (Epstein 2004).

De första hemsidorna bland företagen utvecklades för att ge information till kunder om företaget och dess produkter, men tanken var fortfarande att försäljningen skulle ske via de traditionella butikerna. Men när väl försäljning kom igång via Internet och när dess andel ökade förstod aktörer att Internet gav stora möjligheter. Det var något man borde beakta för att hänga med i utvecklingen och försvara sina marknadsandelar. Det är inte minst viktigt för företag att undersöka eller förstå om deras produkter är möjliga att sälja via Internet, och hur man rent tekniskt etablerar och tillverkar en e-butik (Bickerton et al 2001). Det finns många artiklar och uppsatser som ingående tar upp dessa aspekter.

Men vad var det som sedan gick snett med e-handeln? I begynnelsen trodde man att den nya försäljningskanalen skulle medföra fantastiska möjligheter för aktörer att göra stora vinster och flera företag försökte så fort som möjligt komma igång med en e-butik. Vad som hände sedan vet vi – det misslyckades för de flesta! Alltför många trodde att kunder, teknik och företag var redo för att sälja och köpa alla sorters produkter via Internet, men så var inte fallet (Porter 2001). Efter att ett flertal stora projekt havererat fick aktörerna en mera negativ, eller i varje fall nyktrare inställning till e-handel i stort. Som lundabo, och student vid Lunds Universitet känns det som ett måste att nämna BOO.com, ett företag som startades av några lundastudenter med Ernst Malmsten i spetsen, och de åkte världen runt och samlade in kapital till en e-butik som skulle sälja sport- och märkeskläder. Stora, kända och vanligtvis kunniga investerare som exempelvis familjen Benetton gick in med stora summor, men BOO.com gick i konkurs i samband med den stora "IT²-kraschen" (Malmsten 2002). Men även andra stora projekt har fått ge upp. Hit hör ICA's centrala försök med försäljning av livsmedel, även om ett fåtal enskilda ICA-butiker idag erbjuder näthandel t ex, ICA Malmborgs i Lund (www.ica.se).

¹ I uppsatsen används begreppet "producent" för att beskriva företag som tillverkar eller designar produkter som klassas som konsumentvaror och säljs framför allt i butiksled i detaljhandeln.

² IT är en förkortning av Informationsteknik. IT-bubblan sprack i början av år 2000, efter höga förhoppningar och spekulationer om att företag skulle kunde generera mycket höga vinster via aktiviteter på Internet i olika former.

Företags användning av Internet har dock ökat under de senare åren, men hur man använder sig av Internet skiljer sig från aktör till aktörer. En del bedriver direktförsäljning, andra har Internet som marknadsföringskanal och för att enbart skicka ut information via sina hemsidor (www.hui.se). Att användandet skiljer sig mellan olika företag och även inom varje bransch kan bero på att aktörerna har olika uppfattningar om hur man strategiskt skall använda sig av Internet, som har ett antal fördelar gentemot traditionella verktyg eller distributionskanaler. Hit hör administrativa kostnadsreduceringar och lägre kostnader för marknadsföring, som gör det lättare att kommunicera med kunder och att bygga upp relationer. Men det är heller inte ovanligt att företag av olika anledningar inte kan eller vågar använda sig av Internet som försäljningskanal (www.hui.se).

Det finns ett antal producerande företag, däribland datatillverkaren Dell, som har visat att det går att vara framgångsrika med sin direktförsäljning över Internet, men fortfarande är det den motsatta erfarenheten som dominerar. Så länge som ett mellanled kan tillföra tillräckligt mervärde till en produkt är det troligt att kunderna vänder sig till dessa istället för att köpa direkt av producenten (Yao & Liu).

En viktig aspekt på utvecklingen är också att konsumenterna år 2005 i mycket större antal använder sig av Internet för att söka information och att de i större utsträckning har Internet hemma. Enligt SCB (www.scb.se) använde 82 % av Sveriges befolkning mellan 16-74 år Internet under första kvartalet 2004 och av dessa använde 69 % Internet från hemmet. Även om individer till största delen använder Internet till annat än att köpa olika saker, så visar statistiken att fler och fler är uppkopplade och skulle kunna bli konsumenter med Internet som inköpskanal i framtiden (Hedman & Kalling 2002).

Vidare har teknologikutvecklingen från modem till bredband medfört att villkoren för ”surfandet” förändrats så att man inte längre betalar utifrån hur länge man är uppkopplad. Ytterligare en aspekt är att det med bredband går fortare att ”byta blad” samt att det går snabbare och har blivit enklare för en konsument att söka information, beställa varor och tjänster via Internet (www.hui.se).

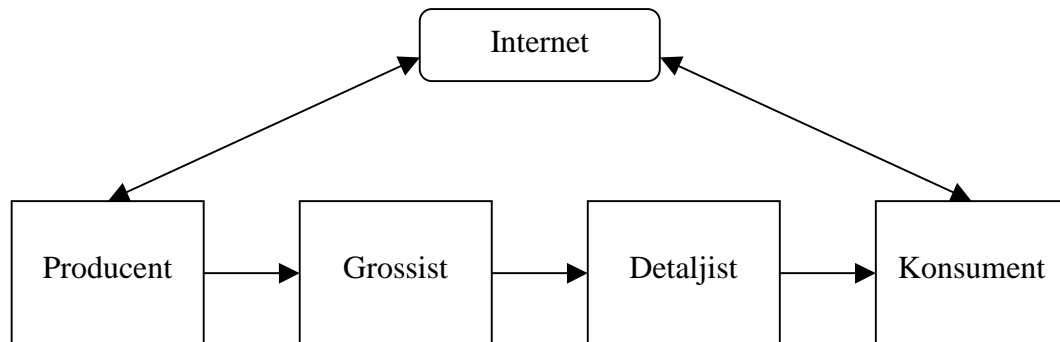
Mot denna bakgrund skulle man kunna vänta sig att alla eller nästa alla tillverkare skulle utnyttja Internet för sin försäljning. Så är dock inte fallet och orsakerna till detta är väl värda att studera.

1.2 Detaljhandelns utveckling

Leverantörer och producenter upplever för närvarande en ökad prispress och konkurrens från återförsäljare och andra detaljister. Det är en marknad där återförsäljarna sitter på makten eftersom leverantören utan återförsäljare inte når ut till marknaden med sina varor. Återförsäljarna går i ökad utsträckning samman och köper in produkter och tar gemensamma beslut angående vilket sortiment de ska ha i sina butiker och i många fall lanserar de egna varumärken (EMV) som konkurrerar direkt med leverantörernas produkter. Denna utveckling har pågått ett tag inom dagligvaruhandeln men är inte på långa vägar över (Anselmsson et al 2004), exempelvis gick ICA ut för några veckor sedan och beslutade att GB Glace ”Big Pac” inte längre ska finnas i deras butiker. Denna utveckling har även nått detaljhandeln där exempelvis DUKA sätter sitt namn på glas och andra delar av sitt sortiment.

1.3 Problemdiskussion

Många producenter eller andra företag vill idag etablera en försäljningskanal via Internet för att nå slutkonsumenterna direkt, eller som komplement till de traditionella distributionsleden. Det innebär att producenten även intar rollen som distributör och därmed eventuellt gör traditionella distributörer som grossister och detaljister överflödiga.



Figur 1.1 Möjligheten för producenter att inleda direktförsäljning via Internet till konsumenter och dess placering inom den traditionell distributionskedjan.

Varför är det inte ännu vanligare att producenter säljer direkt via Internet till sina kunder? Enligt en välkänd undersökning ser över 60 % av tillverkande företag kanalkonflikter som ett viktigt skäl till att de inte tar steget till direktförsäljning (Webb). Undersökningen hävdar följande:

Channel conflict is perhaps the most serious concern for companies as they add e-commerce. In a recent survey of 50 manufacturers, 66% indicated channel conflict was the biggest issue they faced in their online sales strategy, three times as many as the second most frequent response.

(Webb, *Managing channels of distribution in the age of electronic commerce*, 2002)

Om en producent, som infört en direktförsäljningskanal eller har långtgående planer på att införa en e-handelsstrategi, upplever eller fruktar att råka ut för att de traditionella distributionskanalerna och återförsäljarna går till motangrepp och försvarar sig mot producenten på olika sätt, uppstår *kanalkonflikter* (Webb 2002). Det värsta scenariot för en producent, som öppnar en direktkanal via Internet utan att lyckas ersätta försäljningsvolymen i de traditionella kanalerna, är naturligtvis att distributörerna helt enkelt väljer att inte längre erbjuda producentens produkter till slutkunderna. Det finns ett flertal aktörer som till och med lagt ner sina försök med försäljning via Internet på grund av kanalkonflikter (Yao & Liu 2004). Men det finns även ett flertal fall där en e-handelskanal medfört en ökning totalt sett av efterfrågan och där både de traditionella butikerna och e-butiken blivit vinnare (Tsay & Agrwal 2004).

En producent kan tekniskt och organisatoriskt skapa och lägga ut en hemsida med en e-butik på Internet utan större problem eller kostnader, men det intressanta är vad som händer om man inte beaktar alla andra aktörer som finns i företagets distributionskedja. Frågan är hur företag kan motivera, beskriva, förklara eller organisera en Internetförsäljningskanal så att det undviker eller slipper de problem som kan uppstå med kanalkonflikter gentemot de traditionella återförsäljarna eller inom distributionskedjan? Vilka faktorer måste en producent ta ställning till, besluta om och hur ska man organisera försäljning, ordermottagning, returnerar varor etc. Kan man på egen hand klara av att öppna en sådan försäljnings- och distributionskanal? Eller måste man samarbeta med andra aktörer i distributionskedjan för att

skapa ett system som gör att alla blir nöjda och tjänar på den nya kanalen? Vad händer med fördelningen av makt och förhandlingsstyrka mellan de olika aktörerna om producenten etablerar en e-butik som säljer direkt till slutkunderna?

1.4 Syfte och frågeställningar

Första syftet med denna uppsats är att undersöka om och hur producenter kan använda sig av e-handel för att nå sina slutkunder.

Andra syftet är att studera hur producenter vid införande av e-handel genom olika strategiska beslut och aspekter kan minska eller helt undvika kanalkonflikter med tidigare använda distributionskanaler och återförsäljare.

I uppsatsen kommer följande frågor att behandlas:

Varför använder sig inte fler producenter av e-handel för att nå slutkunder direkt?

Hur kan producenter organisera och använda sig av e-handel för att nå sina slutkunder direkt?

Vad skulle en direktförsäljningskanal via Internet medföra för en producent?

Vilka aspekter måste en producent ta i beaktande vid införande av en e-handelskanal?

Hur kan producenter undvika konflikter med de traditionella kanalerna eller distributörerna?

Vilka är likheterna och skillnaderna för en stor internationell aktör jämfört med en liten nationell?

1.5 Avgränsningar

Denna uppsats behandlar således huruvida företag kan inleda direktförsäljning till slutkonsumenter, dvs. "Business-to-consumer" (B2C) och därmed avgränsar jag uppsatsen ifrån "Business-to-business" (B2B). En annan avgränsning är att jag bara behandlar försäljning av produkter som på grund av sin karaktär måste levereras med traditionella fysiska transportmedel, så kallad indirekt elektronisk handel. Det innebär att musik och andra produkter som kan skickas över nätet inte ingår i denna undersökning.

Jag avgränsar mig också, beroende av fallföretagens produkter, till detaljhandel och går inte in på e-handels förutsättningar inom dagligvaruhandel eller andra områden. Dessutom medför mina fallföretag, vars produkter tillhör de exklusiva produktsegmenten inom sina områden, att jag bara undersöker möjligheten att sälja produkter av den kategorin via en egen e-butik till slutkonsumenter. För att bättre kunna fullgöra mitt syfte går jag också in på var och hur kunder köper de produktgrupper som fallföretagen säljer. Men jag går inte in på huruvida slutkunder kan tänkas köpa fallföretagens specifika produkter via Internet eller ej, då detta är en del av "consumer behavior" och inte omfattas av teorier om distributionskanaler.

När det gäller kanalkonflikter avgränsar jag mig till de konflikter som kan uppstå mellan de olika aktörerna inom distributionskedjan. Det är de konflikter som uppstår pga direktförsäljning som är av intresse så som försäljningsområden, sortiment och priser, så jag avgränsar intresset från konflikter som uppstår pga sena leveranser, "just-in-time"-produktion mm. Inte heller vill jag undersöka de konflikter som kan uppstå mot slutkonsumenter vid direktförsäljning.

Jag avstår vidare från att gå in på hur företagen rent tekniskt bör bygga upp en säljfunktion via Internet eller hur man ska bygga upp sina hemsidor för att göra dem interaktiva etc. Inte heller

berörs hur fallföretagen kan eller bör ordna ”fullfilment”³ och annat rent praktiskt efter köpet, men denna aspekt tas upp teoretiskt. Det som gör att jag inte går in närmare på ”fullfilment” är att denna aspekt är så stor och viktig inom e-handeln, att den ensam skulle vara tillräckligt stor för en uppsats av detta slag.

1.6 Uppsatsens disposition

Jag inledde alltså uppsatsen med att beskriva bakgrunden till ämnet och fortsatte sedan med problemformulering och uppsatsens syfte.

I nästa kapitel inleder jag med att berätta hur jag gått till väga för att försöka besvara min problemformulering och fullfölja mitt syfte. Jag går grundligt igenom de metoder jag använt och motiverar varför jag gjort de val som jag gjort de senaste veckorna och diskuterar varför jag behövt göra dessa val. Kapitlet handlar om val av fallföretag, val av intervjumetoder, val av övrigt material och så vidare.

Sedan kommer en avdelning där jag utifrån mina val och vad jag i övrigt tycker är relevant beskriver e-handel utifrån det val av områden jag gjort, e-handelns utveckling och de teorier och begrepp som finns. E-handel är en djungel och för att uppsatsen inte ska bli för lång har jag bara tagit med det som jag anser är av vikt för att uppfylla syftet i denna uppsats.

Därefter presenterar jag teorier som är viktiga för uppsatsen och det som jag vill besvara med den. Det är detta kapitel och dessa teorier som bygger upp ramverket för hela uppsatsen.

Empirin består av primärdata i form av intervjuer med mina både två fallföretag, återförsäljare och webbaktör som jag valt ut efter hur de är organiserade och deras storlek, för att kunna belysa olika aspekter som är viktiga för mitt syfte.

Analysen innebär att empiri och teori matchas ihop till en modell med en förklaring av de aspekter som det är viktigt att mina fallföretag vid införande av en direktförsäljningskanal analyserar utifrån att de vill undvika konflikter inom den traditionella distributionskedjan.

I kapitlet med slutsatser sammanfattar jag uppsatsens upplägg och utförande och presenterar mitt slutliga resultat. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning och reflektioner om min uppsats.

³ ”Fullfilment” är ett samlingsbegrepp för logistik och kundservice.

2. Metod

I detta kapitel kommer jag inledningsvis förklara varför jag valt att skriva min uppsats inom e-handel. Därefter anges och diskuteras valet av metoder som använts i uppsatsen. Detta för att visa hur jag valt metod men kanske framför allt för att motivera varför jag har gått tillväga som jag gjort för att besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla dess syfte.

2.1 Bakgrund

Mitt intresse för detaljhandel och e-handel uppstod efter en gästföreläsning om "retailing" av professor Steve Burt från Sterling University i Skottland. Han föreläste om hur producenter tappar inflytande och makt gentemot de stora detaljisterna som exempelvis ICA och Duka, aktörer som idag lanserar allt fler egna varumärken (EMV) inom nya produktgrupper och som de senaste åren även börjat gå in på högkvalitetssegmenten. E-handel, ett område som i Lund har blivit "bortglömt" sedan IT-kraschen några år tillbaka, ger producenter möjlighet att gå vid sidan om de traditionella distributionskanalerna och därmed eventuellt stärka sin position på marknaden gentemot detaljister. Men samtidigt är det ett förfarande som skapar oro och konflikter med återförsäljarna, vilket innebär att e-handel kan vara mycket riskfullt för en producent. Mitt intresseområde ligger inom just *distributionskanaler* och de möjligheter Internet erbjuder producenter men också de *konflikter* det skapar. Hur man ensam eller tillsammans med återförsäljare, genom strategival inför olika faktorer och aspekter kan nå ut till större marknader, fler kundsegment etc. Jag hade möjlighet att tillsammans med två andra studenter läsa in mig på området under marknadsföringskursen och valde att fortsätta med denna uppsats. Delar av uppsatsen bygger på den uppgift som vi då arbetade med.

Jag hoppas att mitt bidrag först och främst blir slutsatser om mina fallföretag kan införa e-handel och hur de i så fall på "bästa sätt" ska implementera en sån direktförsäljningskanal för att undvika konflikter som kan uppstå gentemot deras respektive återförsäljare. Genom att studera två fallföretag med olika storlek, marknader, kunder och resurser och även studera olika former av återförsäljare och deras beroende av producenter samt eventuella konflikter mellan dem vill jag kunna visa de skillnader och likheter de olika faktorerna medför om producenter ger sig i kast med direktförsäljning via Internet. Dessutom hoppas jag att på ett litet högre plan kunna bidra till området med en modell för etableringar av e-handel för producenter, vad de skall tänka på och vara medvetna om för att på så sätt kunna minimera konflikter innan de inför en e-handelskanal.

2.2 Val av fallföretag

Då mitt intresse gäller detaljhandel och distribution i stort och mot bakgrund av Webbs tidigare presenterade påstående att företag anser att kanalkonflikter är det i särklass viktigaste problemet som uppstår vid införande av en e-handelskanal, behövde jag för min uppsats och mitt syfte fallföretag som ännu inte öppnat en e-handelskanal till sina slutkunder. Men det skulle vara företag som ändå undersökt möjligheten och utvärderat sin situation angående direktförsäljning via Internet. Efter en tids funderingar och praktisk planering tog jag kontakt med de i uppsatsen använda aktörerna. Samtliga deltagande företag visade sig ha intresse för området och tackade ja till att delta. Jag har starka känslor för Småland där jag har mina rötter, och fallföretagen finns i denna del av Sverige.

Orrefors och Belysningsbolaget är två välkända aktörer inom två skilda branscher. Idag använder de själva enbart traditionella ”markkanaler” och båda upplever en stagnerande marknadsefterfrågan eller i varje fall att tillväxten avtar. De upplever att de via nätet skulle kunna nå kundsegment som de idag inte når ut till men även uppnå högre marknadsandelar och få högre marginaler. De är dock av naturliga skäl oroad över att dagens återförsäljare kan reagera negativt eller till och med motarbeta öppnande av en direktförsäljningskanal mot slutkunder. De har båda funderat mycket under de senaste åren kring hur de skulle kunna öppna upp en sådan kanal. De upplever vidare idag en prispress och annan press från återförsäljare och andra aktörer som IKEA och ICA. De har dock mycket olika förutsättningar (ekonomiska, marknadsutveckling och kundsegment) och olika branschegenskaper och produkter. Båda har idag en hemsida i syfte att informera kunder och andra aktörer om produkterna och företaget, men det finns alltså ingen försäljning via dessa.

När det gällde återförsäljare var det viktigt för mig att få intervjua såväl stora som små, någon fristående och någon som är med i en kedja och därför befinner sig i olika situationer när det gäller val av sortiment och leverantörer och förhandlingsstyrka gentemot producenter etc. Genom att även intervjua andra aktörer inom distributionskedjan som är återförsäljare antingen av de båda fallföretagens produkter eller produkter från konkurrenter till de båda företagen eller produkter inom samma produktkategorier, hoppas jag kunna beskriva de tankar om aktioner eller hot som återförsäljare kan tänkas sätta i verket vid införande av en direktförsäljningskanal från fallföretagens sida och hur återförsäljarna ser på en eventuell e-butik från producenter. Vad fruktar återförsäljarna? Vilka aspekter är viktiga från deras synvinkel?

2.3 Metodansats - kvalitativ eller kvantitativ?

För att uppfylla syftet i den här uppsatsen anser jag att en explorativ och kvalitativ ansats ska användas. Kvalitativa undersökningar lämpar sig ofta bra som inledning till studier av ett nytt ämnesområde, då de ger möjlighet att fånga upp så många olika vinklar och perspektiv som möjligt. Man börjar med att identifiera olika aspekter och definierar vad som kan mätas i den kvalitativa undersökningen, för att sedan gå vidare och kvantifiera dem (Lundahl & Skärvad 1999). Då jag vill få insikt i hur mina fallföretag och deras återförsäljare resonerar kring de aspekter som uppstår vid införandet av en direktförsäljningskanal via Internet anser jag att syftet bäst nås genom en kvalitativ metod.

Då det är relationerna mellan producenten och dess traditionella distributionskanaler som jag vill undersöka, vill jag kunna visa hur dessa aktörer påverkas och hur man kan undvika olika konflikter eller agera när sådana uppstår. Det är därför mer relevant att djupintervjua ett fåtal i de olika företagen än att arbeta med ett kvantitativt frågeformulär. En större kvantitativ undersökning skulle kunna ha fördelar och belysa problemställningen bättre ur vissa aspekter, men då det inte finns så mycket forskning inom området och tidsramen för denna uppsats är som den är, finns det inte utrymme för att utföra en sådan kvantitativ undersökning i denna uppsats. Min undersökning får nu karaktären av en förstudie som senare skulle kunna kompletteras med en kvantitativ undersökning.

2.4 Fallstudier

I en fallstudie undersöker man ett eller ett fåtal fall mera ingående. Det är forskningsfrågan som bestämmer om det valda fallet är relevant eller inte. Fallstudier utförs ofta för att kunna formulera hypoteser, utveckla teorier, pröva teorier eller för att exemplifiera och illustrera olika fenomen. Det är vanligt med fallstudier när man vill öka förståelsen för ett fenomen och gå in mer på djupet. Fallstudier är en empirisk undersökning som behandlar ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang (Lundahl & Skärvad 1999).

Kvalitativa fallstudier är lämplig vid explorativa undersökningar och genomförs i syfte att belysa eller besvara en forskningsfråga eller problemställning, och den kan förändras under processen. Men man måste koncentrera sig på själva fallstudien, detta för att inte tappa fokus på det man vill undersöka. Således måste man avgränsa och inrikta själva forskningen på de eller den eller de aspekter som är relevanta utifrån det syfte man har (Lundahl & Skärvad 1999).

En fallstudie kan presenteras med öppna eller slutna fall, det innebär ett val om man ska offentliggöra de företag som är med i undersökningen. Det finns både bra och dåliga sidor vad man än väljer (Ibid). Då den första återförsäljaren som jag intervjuade bad om att inte bli nämnd med företagets namn, frågade jag även de senare om de också föredrog detta. Bara en av de fyra hade något emot att nämnas med företagsnamn. Jag tog då beslutet att samtliga återförsäljare skulle vara anonyma för enkelhetens skull.

En viktig fråga är hur många fallföretag man ska ha. Väljer man ett enda fall så ger det bäst förutsättningar för att tränga ner djupt och i flera aspekter, men nackdelen är att företaget är alltför situationsspecifikt för att det skall vara intressant för andra aktörer att ta del av resultatet. Många gånger kan en jämförelse av olika fall ge goda förutsättningar att upptäcka intressanta fenomen. Det är till slut valet mellan bredd och djup i studien som avgör hur många fallföretag man ska välja. Fördelen med att ha mer än ett fallföretag är att det ger bättre underlag för att bedöma hur riktiga slutsatserna är (Ibid).

Val av företag görs ofta utifrån ambitionen att studera typiska fall, dvs. fallföretag som kan anses ha hög representativitet. De blir ofta mer transparenta om man studerar hur en aktör försöker lösa vissa problem, uppnå resultat eller hantera frågor som är förbryllande, problematiska eller konfliktladdade (Ibid). Det stämmer helt med mina fallföretags situation och med problemställning och syfte i denna uppsats.

De olika fallföretagen bör tillsammans belysa olika typer av situationer, vilket innebär att både offensiva och defensiva situationer tas med, växtinriktade liksom volymminskningsinriktade beslutssituationer. De olika fallföretagen bör, om det går, vara aktiva i olika branscher, vara unga och gamla och dessutom vara olika stora. Valet av fallföretag är också i hög grad en praktisk fråga, ur exempelvis tillträdes- och lokaliseringsaspekter. De här valda fallföretagen och deras återförsäljare skulle enligt min bedömning kunna ge en bred syn på de områden jag vill undersöka.

Resultat från fallstudier kan inte i statistisk mening generaliseras till att gälla för en population. Men de kan generaliseras för att skapa teorier, se olika mönster samt för att utnyttja tidigare teorier som referenspunkter med vilken de empiriska resultaten kan jämföras. Detta går jag även in på under avsnitt 2.6.

2.5 Källor och material

Insamlandet av underlag kommer att ske via användande av olika källor och metoder. Tryckt litteratur och artiklar på Internet kommer att användas i första hand för att bygga upp teoriavsnittet, metodavsnittet och för att beskriva de båda fallföretagen. Sedan kommer själva fallstudien att genomföras med kvalitativa intervjuer med företrädare för de olika företag som ingår i studien.

2.5.1 Sekundärdata och dess insamlande

I denna undersökning har jag utgått från sekundärdata av skilda slag om företagen, dess medaktörer och branscherna för att skapa kunskap och underlag för undersökningen och denna rapport. De sekundärdata som jag har studerat är artiklar i dags- och fackpress, läroböcker i marknadsföring, metodlitteratur, rapporter, aktörer på de olika marknaderna och deras marknadsandelar (Lundahl & Skärvad 1999).

Jag har vidare använt mig av olika Internetsidor men även sökmotorer för att söka vetenskapliga artiklar av relevans för ämnet. Det är alltid svårt att avgöra vad som är en vetenskaplig artikel när man söker i en databas. Jag har i så stor utsträckning som möjligt försökt använda mig av välkända forskarnamn och deras tryckta artiklar i kända utgivna skrifter. Undersökningar gjorda i exempelvis USA har använts men frågan är om dessa kan användas för svenska förhållanden? Många av undersökningar om "multichannel"⁴ är utförda på detaljister som infört flera kanaler. Frågan är om man kan föra över slutsatser till att även gälla aktörer som inte samarbetar?

2.5.2 Val av intervjumetoder och insamlande av primärdata

Jag har genomfört personliga intervjuer med en eller i ett fall två personer inom de företag som är med i denna uppsats. Det har gjort att jag kunnat få en djupare förståelse för de aspekter som man behandlar och de tankar företagen har inför direktförsäljning via Internet och hur de ser på sin situation inför etableringen av en sådan kanal. Jag har utfört intervjuerna med stöd av en frågemall som designats som en semistrukturell frågemall, vilket medfört att formuleringar och frågeföljd kunde ändras under intervjuernas gång. Jag kunde därmed vara mera flexibel och anpassningsbar när intervjuerna genomfördes, då jag kunde följa upp svar från respondenterna med följdfrågor. Samtidigt har den här formen av intervjuer medfört att jag haft möjlighet att hela tiden komma tillbaka till rätt frågor i intervjusituationerna, risken finns annars att respondenter skulle ha kunnat ge sig iväg inom de områden som de tycker är mest intressanta och att man då istället pratar om andra problem eller händelser som företaget har gjort eller står inför. En mera öppen och ostrukturerad intervjuform, som i och för sig har andra goda egenskaper som att man kommer närmare respondenterna och under diskussion kan få ut mera information ur respondenterna och dessa kan få mer utrymme att uttrycka sina tankar, skulle ha kunnat medföra att jag fått uppleva dessa problem. Det förfarandesätt som jag använde medförde att jag kunde säkerställa att intervjuerna gav svar på de frågor jag formulerade i inledningen av denna undersökning.

Genom att använda mig av kvalitativa personliga intervjuer, som jag anser är ett bra sätt att komma respondenterna nära, har respondenterna genom det förtroende som uppstått under

⁴ "Multichannel" är ett begrepp som förklarar och beskriver hur ett företag använder sig av flera olika kanaler för att sälja sina produkter till slutkonsumenter.

processens gång inte känt sig illa till mods inför att dela med sig av attityder och åsikter om de olika områden som jag ville ta del av. Intervjuerna har utförts på de arbetsplatser där respektive respondent hör hemma i förhoppningen om att de skall känna sig trygga och avslappnade, men även av rent praktiska skäl. Det är jag som fått åka och besöka dem för att inte uppta alltför mycket av deras tid. Vi har oftast suttit i lugn och ro på deras egna kontor eller arbetsplatser.

Även om det finns både för- och nackdelar med muntliga och personliga intervjuer har fördelarna övervägt. Det har varit lätt att diskutera känsliga ämnen då respondenterna inte behövt känna sig avlyssnade av andra personer. Jag har också kunnat styra diskussionen till de områden som jag ansett vara mest intressanta för min undersökning (Lundahl & Skärvad 1999, Malhotra & Birks 2003).

Till viss del har kompletterande intervjuer gjorts via telefon eller via mail efter de muntliga djupintervjuerna, detta av praktiska skäl men även för att spara tid och kostnader.

Ett alternativ till personliga intervjuer hade kunnat vara gruppintervjuer med flera personer från samma företag. Detta kunde naturligtvis ur vissa synpunkter vara positivt, men företagen ville inte tillåta detta av bland annat ekonomiska skäl. Därför fick jag nöja mig med att intervjua en person från varje aktör. Fokusgruppsintervju som intervjuform har både för och nackdelar. Bland fördelarna finns synergieffekter när människor samverkar för att diskutera ämnet utförligare. En ytterligare aspekt är den tidsbesparing det innebär när man väl samlat respondenterna (Malhotra & Birks 2003). Men eftersom jag inte utfört intervjuer med fler respondenter från samma företag (förutom när det gäller Orrefors) var tidsbesparing ingen aspekt som kunde påverkas av mina val i denna uppsats. En annan fördel med gruppintervjuer är att extrema eller osanna svar från en respondent kan rättas av andra i gruppen. I personliga intervjuer slipper man däremot risken att en av respondenterna dominerar samtalet, den ende respondenten får tala till punkt och behöver inte vara orolig över att någon annan inom företaget har andra åsikter.

Den kvalitativa intervjun i sin ultimata form är som en avlyssning av ett vanligt samtal för att utröna vilken information samtalet kan rendera (Holme & Solvang 1997). Men forskare kan ha stor hjälp av en intervjumanual. Den kan fungera som en slags minneslista för att forskaren ska kunna försäkra sig om att de ämnen han vill ta upp kommer med. Som hjälp vid mina intervjuer har jag, som tidigare nämnts, använt en frågemanual med en relativt ostrukturerad ordningsföljd på frågorna. När en respondent gett väldigt breda svar på en viss fråga, medförde mitt upplägg att jag kunde ställa följdfrågor och därmed försäkra mig om svaren blev så uttömmande som möjligt. Dessutom har jag spelat in intervjuerna med en bandspelare för att i efterhand kunna kontrollera om jag hört och förstått all information som framkom under intervjuerna.

En av svårigheterna med kvalitativa metoder är att respondenter sällan har den tid som intervjuaren önskar (McCracken 1988). Men i mitt fall har det faktiskt nästan varit tvärt om. Det har i och för sig varit relativt svårt att hitta tidpunkter som passat respondenterna, men när jag väl varit på plats och genomfört intervjuerna har det varit jag som till slut fått avsluta dem. De företag och de personer som jag intervjuat har visat en otrolig vilja att ställa upp och vara tillgängliga samt att svara på mina frågor. Deras stora intresse för mitt problemområde och de

möjligheter en Internetförsäljningskanal kan ge de enskilda fallföretagen eller de hot de ser med en sådan försäljningskanal visas av att när mina frågor var slut övergick intervjuerna till rena diskussioner.

Det är viktigt att man som intervjuare försöker skapa ett visst avstånd till ämnet för intervjun och även hjälper respondenten att skapa ett avstånd till det som diskuteras. Detta för att kunna se ämnet ur så många olika vinklar som möjligt. Det är vidare viktigt att intervjuaren inte styr respondentens svar på frågorna. Det är således viktigt att intervjuaren inte ställer ledande följdfrågor (McCracken 1988). Men intervjuaren bör ha kontroll över själva intervjun för att inte intervjun ska hamna i mindre relevanta områden av det som man vill undersöka, eller till och med områden utan för det.

2.5.3 Urval av respondenter till intervjuer

De respondenter som jag intervjuat har till stor del varit givna val, trots att jag i de flesta fallen inte kunnat välja intervjuobjekt. Det har till stor del varit personer som ansvarar för frågan om försäljningskanaler eller marknadsfrågor på fallföretagen. Hos de återförsäljare som ställt upp har det varit butikschef, VD eller inköpsansvariga som jag intervjuat. För en fallstudie som ska undersöka motiv bakom människors eller organisationers handlande är det av vikt att man identifierar de aktörer inom systemet som har mest inflytande inom de områden som problemställningen vill behandla. En typ av studie, som är inriktad på att identifiera hur aktörer och deras värderingar, motiv och andra aspekter styr beslut, handlingar och agerande kallas aktörsorienterade studier. Studier av detta slag utförs ofta i form av fallstudier (Lundahl & Skärvad 1999). Det hade självklart kunnat vara bättre om jag själv i större utsträckning hade haft möjlighet att välja vem jag skulle ha intervjuat hos varje företag, men det hade också varit svårt då jag som utomstående inte hade någon möjlighet att veta vem inom företagen som varit mest insatt, kunnig eller aktiv inom de områden som jag ville undersöka. Därför har jag fått acceptera de respondenter som jag blivit tilldelad av företagen och återförsäljarna, men jag anser att det har fungerat mycket väl.

2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är centrala i samband med en diskussion om val av metod. *Validitet*, hur väl man undersöker det man vill undersöka, avgör hur väsentligt eller riktigt resultatet av undersökningen är (Höijer 1993). Med kvalitativa intervjuer blir det enligt min mening lättare att få hög validitet. De ger intervjuaren större möjligheter att försäkra sig om att respondenten förstår de frågor som ställs och dess innebörd, samt att man faktiskt får svar som besvara de frågor man ställer. Denna intervjumetod medför att jag kan förklara ingående vad jag undrar över eller vad jag menar om en respondent inte förstår en fråga. Som jag tidigare varit inne på är en aspekt av kvalitativa ostrukturerade eller halvstrukturerade intervjuer att frågeställningarna ofta kan förändras under intervjuns lopp. Märker man att det finns intressanta sidospår är det lätt att man slår in på en annan väg än den tänkta. Detta behöver dock inte alltid vara ett problem för validiteten.

En annan aspekt av validitet är *begreppsvaliditeten*, som rör hur väl respondenterna förstår de begrepp forskaren använder i intervjun och följaktligen om de svarar på rätt fråga. Det torde vara viktigt att man som intervjuare försäkras om att respondenten verkligen har förstått vad man menar med en fråga. Annars kan det hända att forskare och respondent tror att de pratar om samma sak, men i själva verket menar helt olika saker, vilket givetvis påverkar resultatet av studien. Möjligheter att kontrollera begreppsvaliditeten i kvantitativa studier saknas oftast helt, varför kvalitativ metod klart är att föredra ur denna aspekt.

Reliabilitet är ett mått på hur pålitliga insamlade data är. För att åstadkomma hög reliabilitet vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att man anstränger sig att noggrant redogöra för samtliga steg i intervjuprocessen. Det möjliggör för läsaren att sätta sig in i intervjun, både svaren och frågorna bör vara tillgängliga för läsaren (Höijer 1993). Genom att bifoga frågeformulären som jag använt mig av, (se bilaga 1, bilaga 2 och bilaga 3) och samtidigt sammanfatta det viktiga av det som kommit fram under intervjuerna anser jag att jag möter kravet om reliabilitet, så gott det går utan att dra det in absurdum.

Generaliserbarhet berör huruvida det är möjligt att dra generella slutsatser utifrån enstaka fall, om resultaten som presenteras kan göras allmängiltiga. Resultat från en fallstudie kan inte generaliseras i statistisk mening för att gälla en hel population (Lundahl & Skärvad 1999). Det kan även vara svårt att generalisera resultat från kvalitativa undersökningar, eftersom man ofta gör fallstudier som går på djupet för att analysera någorlunda isolerade företeelser (Höijer 1993). Jag har inga ambitioner att min studie ska vara generaliserbar för alla företag. Det viktiga med denna uppsats är att utifrån de fallföretag jag valt och de branscher jag valt att undersöka belysa vilka aspekter som bör tas i beaktande för att undvika konflikter vid införande av e-handel, men jag anser att det går att utgå från mina resultat även när det gäller andra företag inom en annan bransch.

3. E-handelns utveckling och begrepp

Inledningsvis beskriver jag i detta kapitel utvecklingen av e-handel i Sverige i stort och definierar sedan e-handel för att klargöra för läsaren hur begreppet används i denna uppsats. Avslutningsvis presenterar jag olika skäl till varför producenter vill använda sig av direktförsäljning via e-handel.

3.1. Försäljningsutvecklingen och andra trender inom e-handeln i Sverige

Försäljningen över Internet har ökat mycket de senaste åren. Bara under 2004 ökade e-handeln med ca 40 % i Sverige och uppgår nu till 3.1 % av handeln med sällanköpsvaror (www.hui.se). Det totala värdet av försäljningen via Internet var 6,8 miljarder kronor vilket motsvarar 1,6 % av handelns totala omsättning under 2004 (www.di.se). Internetförsäljning i stort väntas globalt öka 50 % snabbare än traditionell butiksförsäljning (de Koster). Idag finns det i princip nättaktörer inom de flesta branscher och möjlighet att köpa de flesta produkter via Internet (www.hui.se). När det gäller detaljhandeln växer försäljningen via Internet inom många branscher och erövrar marknadsandelar från de mer traditionella kanalerna, men det är framförallt inom vissa produktgrupper som den ökat, exempelvis hemelektronik, böcker, datatillbehör och skivor (Ibid). Även de traditionella postorderföretagen har med Internetförsäljning funnit en ny effektiv försäljningskanal. Postorderföretagens försäljning (de företag som samarbetar via Svenska Postorder Föreningen) ökade under 2004 med totalt 3,5 %, men försäljningen via Internet ökade med 36 % och motsvarar nu ca 32 % av deras totala försäljning (www.postorder.se). Postorderföretag står för hela 40 % av den totala försäljningen via nätet i Sverige (www.hui.se).

Enligt en färsk forskningsrapport från Handelns Utrednings Institut har nu ålders- eller könsskillnader försvunnit bland konsumenter som köper via Internet, tidigare var det mest yngre som köpte via Internet. Män köper överlag för större belopp än kvinnliga konsumenter. Dessutom ökar köpfrekvensen bland dem som testat att köpa via Internet, hela 55 % har köpt varor eller tjänster sex eller fler gånger under 2004. Men fortfarande ligger över 70 % av alla köp under 1000 kronor (www.di.se). Konsumenters användning av e-handel för köp ökar också väldigt fort, bara under 2004 ökade andelen från en tredjedel till hälften av alla svenskar som köpt något via nätet (www.scb.se).

Mellan olika regioner i Sverige finns det dock stora skillnader i hur vanligt det är att man köper varor eller tjänster via nätet. Stockholmare och norrlänningar är mest aktiva köpare. Mer än hälften av konsumenterna genomför prisjämförelser mellan olika försäljningskanaler innan de genomför ett köp. Dessutom visar rapporten att hela 90 % är nöjda med sina köp. Av dem som ännu inte provat att köpa varor eller tjänster via nätet uppger hälften att de inte känner något behov av Internet som inköpskanal. Dessutom uppger 25 % att de är osäkra på hur betalningen fungerar och att de är osäkra på om de ska få rätt produkter levererade efter sin beställning (www.di.se).

Trots att e-handeln växer är det fortfarande många e-handelsföretag som antingen har det svårt eller går i konkurs. Konkurrensen är mycket hård på nätet, precis som i övriga företagsvärlden. Bara 41 % av aktörer med försäljning via Internet var lönsamma under 2004 (www.hui.se). De som lyckas hålla sig kvar är till stor del de som har fungerande

logistiklösningar och god kundservice. Men trots det stora intresset är det inte mer än 66 % av landets detaljhandelsbutiker som kan uppvisa en egen hemsida (www.di.se).

Det finns olika typer av elektronisk handel. En typ är *direkt elektronisk handel* då kunden får varan levererad via nätet direkt vid köpet, som vid köp av mjukvara eller musikfiler. Den andra varianten är så kallad *indirekt elektronisk handel* där köpet utförs via nätet, men själva leveransen går via fysiska och traditionella distributionskanaler (Fredholm 1999). Det är denna variant som är aktuell i denna uppsats.

3.2 Vad är e-handel? En definition av begreppet.

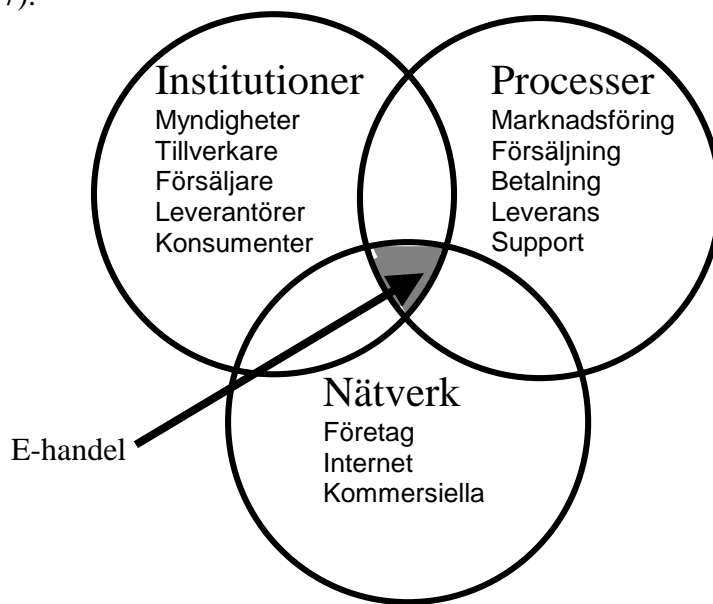
E-handel är ett svårdefinierat begrepp, då Internet och IT är så stora områden och samtidigt utvecklas och förändras så fort. Det som var omöjligt för några år sedan är nu möjligt och vart utvecklingen tagit oss om fem till tio år är svårt att uttala sig om. Flertalet tänker nog på e-handel som en internetsida där man kan beställa exempelvis böcker, komponenter till datorn, Cd-skivor eller andra produkter, men som sagt e-handel eller "electronic commerce" inkluderar mycket mer och behöver i realiteten inte ha med Internet att göra.

En definition av e-handel gör gällande att begreppet beskriver en modern affärsmetod som tillgodoser företags, kunders och andra aktörers behov av att sänka kostnader och förbättra kvaliteten på de varor och tjänster som de tillverkar eller säljer (Kalakota & Whinston 1996).

Genom denna definition kan man belysa olika varianter av transaktioner som kan genomföras med IT.

- Transaktioner mellan företag och konsument via offentliga nätverk som Internet, t ex e-butiker eller Internetbanker.
- Transaktioner mellan olika aktörer via EDI (Electronic Data Interchange).
- Transaktioner för insamling av information om marknader och kunder.
- Transaktioner för spridning av information om ett företags produkter och tjänster till potentiella kunder (Kalakota & Whinston 1996).

Alla de aktiviteter eller delar som kan ingå i e-handel kan man identifiera med följande figur (Kosiur 1997).



Figur 3.1 E-handels olika komponenter (Kosiur 1997).

Genom figur 3.1 kan man lättare beskriva den typ av e-handel som jag vill behandla och undersöka. *Det är alltså producenter och aktörer i deras omgivning eller inom distributionskedjan* som ska undersökas och relationerna dem emellan om och när producenten inför en e-handelskanal. Det är inte nödvändigt att alla transaktioner eller interaktioner mellan fallföretagen och dess slutkunder sker via nätet för att det ska handla om e-handel, enligt den definition av e-handel som jag vill använda mig av. Min definition av e-handel blir därför följande:

Försäljning av varor eller tjänster till slutkunder där avtal om köp utförs på företagets hemsida på Internet. Denna definition kan anses vara det som i många fall i litteraturen benämns som e-commerce (Turban et al 2000). Vidare betyder detta alltså att det bara är B2C, som jag med denna uppsats vill titta på, vilket jag också påpekade i avsnitt 1.5 under avgränsningar.

3.3 Varför ska företag använda sig av e-handel?

Trots den spruckna IT-bubblan för några år sedan har den fortsatta utvecklingen visat att det inte råder något tvivel om att e-handeln växer och blir en allt viktigare del eller faktor av den totala ekonomin, även om den idag ännu inte nått alltför höga försäljningsvolymmer (www.hui.se). Men vad händer eller innebär det för den traditionella distributionskedjan om ett företag inför en direktförsäljningskanal via Internet?

Idag använder allt fler företag sig av så kallade "multichannel system", eller så kallade "hybrid marketing channels", vilket innebär att ett företag har mer än ett, dvs. bygger upp två eller fler försäljningskanaler för att nå ut till mer än ett marknadssegment. Företag som använder sig av ett sådant system har ökat dramatiskt under den senare tiden (Ganesh et al 2004). Men företeelsen är inget nytt fenomen utan förekom redan innan Internet och det var en strategi som gav goda resultat redan då (Armstrong & Kotler 2000). Men med utvecklingen av Internet har nya förutsättningar skapats att vidareutveckla "hybrid marketing

channels”, och införa ännu en försäljningskanal vid sidan av de traditionella markkanalerna. Att lägga till en Internetkanal kan bland annat medföra att företag når nya geografiska marknader, men även nya produktmarknader, nya typer av kundsegment samt ger möjlighet att öka företagets produktlinjer. Men frågan är vad som händer och vad det innebär för den traditionella distributionskedjan om ett företag inför en direktförsäljningskanal via Internet?

En del företag har nyligen etablerat distributionskanaler för att sälja direkt till slutkunder, exempelvis Skultuna via www.skultuna.com eller Norrgavel via www.norrgavel.se, och flera andra företag undersöker möjliga strategier för att införa en direktförsäljningskanal. Motiven för att skapa en sådan kanal för tillverkande företag är många och bland annat följande (Tsay & Agrawal 2004, Turban et al 2000):

1. Återförsäljare säljer ofta bara vissa delar av en producents produkter.
2. Företaget kan nå fler marknader och kunder.
3. Kostnadsbesparingar inom exempelvis pappershantering, telefon och porto mm.
4. Kan innebära lägre kostnader för inventarier och andra omkostnader.
5. E-handel minskar tidsperioden företag måste ligga ute med pengar
6. Direkt kontroll över distribution och prissättning kan leda till högre marginaler och vinst.
7. Återförsäljare kan via makt utöva olika sorters press mot producenten.
8. Bättre förutsättningar för att experimentera med produkters egenskaper för producenten.
9. Få en närmare kontakt med kunderna.
10. Skydd mot att drabbas av ekonomiska misstag som begås av återförsäljare.

Men det finns även andra fördelar med Internet som försäljningskanal och som även gagnar kunden. Förutom att en e-butik är öppen dygnet runt ger det kunden möjlighet att själv bestämma hur interaktionen ska gå till (Jaworski 2001). Kunderna erbjuds ofta fler alternativa produkter, många produkter blir billigare vid e-handel, det finns mycket information för kunder att söka på hemsidor och på Internet om produkter etc. (Turban et al 2000). De nya IT-systemen medför att kunderna själva kan utföra mycket av arbetet runt ett köp vilket gör att de inte behöver möta någon från personalen vid ett köptillfälle. Samtidigt kan företag som även har butiker eller andra försäljningskanaler som telefonförsäljare, hantera sina beställningar i samma system.

4. Teori

I detta kapitel kommer jag att presentera de teorier som kommer att användas i denna uppsats. De delas in i tre olika block. Inledningsvis går jag igenom värdeskapande och den roll olika aktörer har i värdekedjan. För att sedan ta upp teori om hur producenter kan organisera sig och välja försäljningskanaler för distribution och hur kunder använder sig av olika kanaler vid inköp. Avslutningsvis går jag in på förhållanden mellan aktörer och områden som etablering, makt, konflikt och prissättning.

4.1.1 Mellanhänders värdeskapande

Att aktörer som agerar som mellanhänder finns och kan generera goda affärsvinster beror på den ineffektivitet som finns naturligt mellan producenter och kunder. Detta trots att många varuproducenter säger att de vill undvika mellanhänder och beskyller mellanhänder för att bara tillföra kostnader inom värdekedjan och inte något värde. Men samtidigt är varuproducenterna beroende av dem för att nå ut med sina produkter på marknaden. Mellanhändernas funktion är inte bara att föra produkter framåt inom varukedjan utan även att lösa just ineffektiviteten och problematiken mellan producenten och kunderna. Det finns tre funktioner som mellanhänderna utför och som de är specialiserade på (Anderson & Anderson 2002).

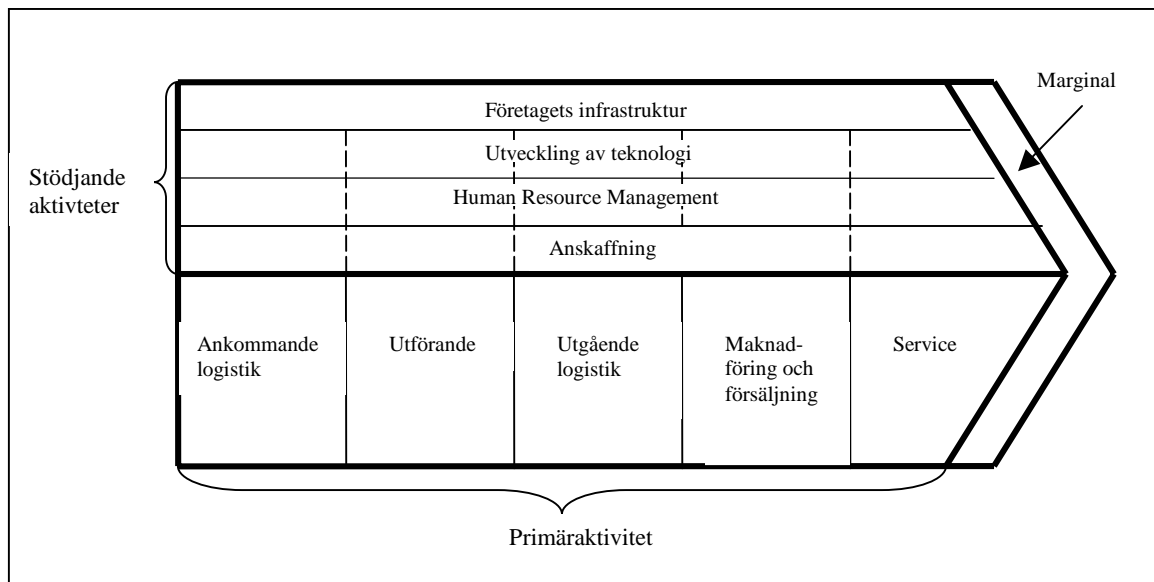
1. *Matchning av utbud och efterfrågan.* De sitter på information om kund, företag och produkter och är därmed den aktör som sitter med mest kunskap som de sedan använder för att skapa det värde som de tillför produkten och som de kan ta ut som vinstmarginal.
2. *Större och bredare utbud.* Mellanhänder kan genom sin speciella position mellan producent och kunder erbjuda ett sortiment som kan vara både brett och djupt. Härigenom kan de skapa skalfördelar och sänka sina kostnader och därmed även sänka sina priser. Mellanhänderna ökar dessutom sitt bidrag och värde då de kan erbjuda varor på *rätt plats och vid rätt tidpunkt* till kunderna.
3. *Problemlösare gentemot kunder.* Genom sin position i värdekedjan kan mellanhänder skapa värde genom att stå för en varas kvalitet, bevara anonymiteten för kunder samt erbjuda lösningar som passar för varje individuell kund (Ibid).

Med utvecklingen av Internet försvagas eventuellt mellanhändernas situation eftersom kunderna nu på egen hand kan ta hand om mycket av matchning och utbud genom att uppsöka informationen via Internet och andra aktörer (Anderson & Anderson 2002). Men att utgå ifrån att mellanhänderna bara har den tredje funktionen kvar att skapa konkurrenskraft med är nog att dra för höga växlar på Internets betydelse. Matchning och utbud är nog fortfarande en viktig förklaring till mellanhändernas konkurrenskraft och har i många fall högt värde för konsumenterna. Men det värde som mellanhänderna kan ge slutkunderna varierar utifrån produktgrupper och konsumentgrupper.

4.1.2 Värdekedjan

Ett företags värdeskapande är relaterat till andra aktörer som leverantörer eller kunder men även vissa led innan eller efter dessa kan ingå, och det är hela denna relation som benämns med begreppet värdekedjan. Aktiviteter eller arbete utfört tidigare i kedjan påverkar senare aktörers möjligheter till värdeskapande senare i kedjan (Porter 1985).

Ett företag kan enligt Porters värdekedjeteori skapa fördelar antingen genom en *differentieringsstrategi* eller genom en *lågkostnadsstrategi*. Det är genom ett aktivt val av en av dessa strategier som ett företag kan uppnå konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Ett företags värdekedja identifierar alla strategiskt relevanta aktiviteter som utförs inom dess verksamhet. Ett företag är uppbyggt kring just dessa värdeskapande aktiviteter, och genom att bryta ner de aktiviteter som man utför och undersöka vad de tillför och hur de integrerar med varandra kan man analysera och identifiera hur ett företags konkurrensfördelar uppstår. Ett företag utför två sorters aktiviteter, primära och stödjande. *Primäraktiviteter* är de moment som tillför produkten direkt värde och är rena fysiska aktiviteter för att skapa produkten och att få den till kunden. De *stödjande aktiviteterna* skapar värde genom att möjliggöra och organisera företagets primära aktiviteter. De två olika typerna av aktiviteter ger tillsammans totalvärdet på de produkter företaget producerar, det är dock till sist marknaden eller kunderna som värderar värdet på alla aktiviteterna som ett företag använder sig av för sina produkter och sätter ett pris som de är villiga att betala. Spetsen på modellen visar den marginal av värde som ett företag skapar och som tillfaller företaget i form av vinst (Porter 1985).



Figur 4.1 Värdekedja (Porter 1985)

4.1.2.1 Primära aktiviteter

I figur 4.1 indelas de primära aktiviteterna, dvs. de direkta aktiviteter som krävs för att tillverka den slutliga produkten, i fem områden som beskriver hur en produkt genom sin framväxt transporteras inom företaget och hur värdet ökar under dessa steg (Porter 1985).

- Ankommande logistik - aktiviteter som utförs vid mottagande, lagring och distribution av produkternas insatsdelar.
- Utförande - aktiviteter som utförs när man förädlar insatsdelarna till slutprodukt, exempelvis maskinarbete, montering och emballage.
- Utgående logistik - aktiviteter som utförs för lagring, transport och distribution till kunder.
- Marknadsföring och försäljning - aktiviteter för att framkalla en vilja hos kunder att införskaffa produkten samt möjligheten att köpa den, t ex kommunikation och säljkampanjer.
- Service - aktiviteter som utförs för att bibehålla eller öka värdet för kunder av den köpta produkten, exempelvis att erbjuda reservdelar eller hjälpa kunden att använda produkten.

Varje individuell primär aktivitet, eller en del av den, kan medföra ökad konkurrenskraft om den utförs mer effektivt eller bättre än vad konkurrenter gör, eller om dess bidrag rent kvalitetsmässigt inom värdekedjan möjliggör differentiering eller högre upplevt värde för slutkunder (Porter 1985).

4.1.2.2 Stödjande aktiviteter

Vidare indelas de stödjande aktivitetskategorierna i figur 4.1 i fyra olika områden varav tre direkt stödjer de primära aktiviteterna, medan infrastrukturens kopplingar till både de primära och stödjande aktiviteterna är mindre påvisbara (Porter 1985).

- Inköp eller anskaffning - aktiviteter som utförs vid införskaffande av insatsvaror som senare används i övriga steg inom värdekedjan. Det kan vara aktiviteter som inköpsundersökningar och avtalsförhandlingar.
- Teknisk utveckling - aktiviteter som har till syfte att utveckla ny eller förfinad befintlig teknologi, det kan exempelvis vara know-how eller maskinteknik och innovationer.
- "Human Resource Management" - aktiviteter som utförs för att utveckla personal inom företag vid exempelvis rekrytering eller vidareutveckling. Det påverkar bland annat anställdas kompetens och motivationsnivå.
- Infrastrukturen - aktiviteter som bygger upp stommen för företaget och hela värdekedjan såsom ledning, finansiering och redovisning.

För ett företag existerar och bidrar alla de ovan nämnda aktiviteterna till företagets totala värdeskapande, alltså både de primära och de stödjande. Men det är bara en eller ett par av dem som direkt avgör hur konkurrenskraftigt ett företag är gentemot konkurrenter. Hur viktiga de olika aktiviteterna är beror på vilken bransch företaget tillhör och vilka produktgrupper som det producerar (Ibid).

Porters värdekedja har under åren blivit kritiserad från olika håll. Men den har ändå fått en central roll i den akademiska världen, kanske mest som utgångspunkt för vidare forskning. Kritiken av Porters tankar och hans värdekedja har bland annat rört att den lägger för stor vikt vid externa faktorer, att den har varit för positions- eller planeringsorienterad och alltför naivt beskrivit relationerna mellan de värdeskapande aktiviteterna. Kritiken har medfört att många har försökt vidareutveckla Porters värdekedja (Hedman & Kalling 2002).

4.1.3 Värdekedjan vid e-handel

En modell som bygger vidare just på Porters resonemang om värdekedja, men som tar fasta på att aktören även använder Internet för att göra affärer, har utvecklats av Amit och Zott. Deras modell beskriver hur e-handel medför värde för de aktörer som deltar i själva handeln, vilket i det här fallet innebär producenter och konsumenter och den har fått stor genomslagskraft inom området. *Modellen innehåller fyra dimensioner av värdeskapande och de är effektivitet⁵ kompletterande⁶, inlåsning⁷ och innovation⁸* (Amit & Zott 2001).

⁵ Engelskans efficiency

⁶ Engelskans complementarities

⁷ Engelskans lock-in

⁸ Engelskans novelty

Effektivitet bygger till stor del på *teorin om transaktionskostnader* (Ibid). Transaktionskostnader är alla de kostnader som uppstår vid handel förutom kostnaden för själva varan eller tjänsten. Det kan exempelvis vara kostnader för parterna att hitta varandra eller kostnader för att utforma kontrakt och förhandla fram villkoren och pris. Är transaktionskostnaderna för höga finns det en risk att handeln uteblir (Porter, 2001). E-handel med de fördelar som det för med sig kan bidra till att sänka kostnaderna jämfört med traditionell handel på flera sätt (Hedman & Kalling 2002). Sök- och kommunikationskostnader kan bli lägre både för producenter och konsumenter. Detta medför att bättre beslut kan fattas till en lägre kostnad, då det är lättare att samla in mer information om konkurrenter eller från fler företag som erbjuder produkten och sedan jämföra dessa. Det påverkar asymmetrin genom att informationen som olika aktörer sitter på blir mer jämnt fördelad, vilket är positivt vid handel. Transaktioner kan vidare snabbas upp och förenklas och därmed minskar risken för fel och genom att transaktionerna blir effektivare kan skalfördelar uppnås och kostnaden sänkas för varje genomförd transaktion (Amit & Zott 2001).

Med innovation kan, mot bakgrund av bland annat Schumpeters teorier om innovationer, e-handel användas för att förändra och förbättra en bransch i flera avseenden. Att leda utvecklingen inom en viss bransch är något som många företag strävar efter på flera plan och genom att vara först kan man få så kallade ”firstmover advantages”⁹, vilket gör det svårare för konkurrenter att hinna ikapp, bland annat på grund av skalfördelar. Både strukturen i transaktioners innehåll och produkter kan utvecklas genom att exempelvis integrera varor och tjänster, dvs. använda sig av den kompletterande, se nedan. Förfarandet för genomförandet av transaktionerna kan förändras exempelvis genom nya distributionskanaler. Dessutom finns det möjligheter att förändra strukturer på marknader genom ”reverse markets”, förändringar av hur marknader fungerar exempelvis genom ”customer-to-customer”-aktioner där individuella köpare bestämmer ett pris och sedan väntar på att en intresserad säljare hör av sig. Detta fanns i och för sig redan innan Internet men aktörer som Blocket.se har gjort stor succé med denna marknadsstruktur. En annan strukturell utveckling är att en aktör kan nå fler intressenter eftersom e-handel i stor utsträckning kan överbygga fysiska, men även socialt betingade barriärer (Ibid).

Kompletterande värdeökande aktiviteter innebär att varor och tjänster kan erbjudas ihop eller senare till samma produkt. Det gör att kundens upplevda värde av den huvudsakliga produkten ökar. Dessa komplement kan delas in i *vertikala och horisontella komplement*. Vertikala kan exempelvis vara efterköpsservice och support och horisontella kan vara tillbehör till en produkt såsom film till en kamera. E-handel skapar nya möjligheter för företagen att erbjuda komplement av olika slag. Dessutom kan kommunikationen med samarbetspartners som tillhandhåller kompletterande produkter förbättras genom elektronisk kommunikation (Amit & Zott 2001).

E-handel visar ur olika aspekter upp möjligheter för en kund att snabbt finna nya handelspartners, men samtidigt kan e-handel användas för att skapa en varaktig relation. Det är detta som kallas *inläsning*. Genom att höja ”switching costs”¹⁰ för kunderna blir de mer intresserade av att återkomma till samma försäljare, mycket på grund av att de upplever att det

⁹ Fördelar som en aktör kan få om man är först in på en ny marknad eller med ny produktionsteknik som visar sig i skalfördelar eller andra konkurrensfördelar som andra aktörer får svårt att hämta in.

¹⁰ Kostnader som uppstår för en kund vill köpa från ett nytt företag. Kan vara sökkostnader, avtalsförhandlingar och andra transaktionskostnader mm – jag använder även i fortsättningen det engelska uttrycket då jag inte i svenska språket hittar en översättning god nog för detta uttryck.

skulle uppstå höga transaktionskostnader om de sökte upp en annan aktör att köpa ifrån. Lojalitetsprogram av olika slag kan medföra höga "switching costs" för kunden (Ibid). Exempelvis tenderar en flygresenär att välja att flyga med samma bolag för att samla och utnyttja värdefulla bonuspoäng. E-handel kan vara ett hjälpmedel för administrationen av lojalitetsprogram. "Switching costs" kan även vara kundens tid eller tankar. Om en kund behöver lägga mycket tid för att förstå eller lära sig att handla av en annan försäljare undviker han eller hon gärna det och köper då från den första försäljaren. Att byta försäljare är något som många kunder undviker, även om det skulle kunna belönas väl med exempelvis produkter till lägre priser. E-handel gör det lättare för försäljare att bättre och enklare kartlägga kundernas beteende och därmed finns bättre förutsättningar att anpassa produkter och service efter kundernas behov (Amit & Zott 2001).

Amit & Zotts menar med sin modell att e-handel potentiellt kan generera mer värde för alla intressenter och aktörer inom värdekedjan. Men en stor brist i modellen är att den inte behandlar de *risker* som kan uppstå vid implementering av en försäljningskanal via Internet och de *problem* som företaget står inför när det inleder med e-handel. Denna brist medför att man utifrån modellen inte kan skapa sig en total överblick av värdeskapande vid e-handel. (Hedman & Kalling 2002).

4.1.4 Direktförsäljning i stort och via Internet

Det finns ett antal fördelar med direktförsäljning jämfört med den traditionella butiksförsäljningen, exempelvis att antalet mellanled kan reduceras mellan producent och kund, vilket normalt medför lägre kostnader och därmed ett lägre utpris till kunden. Men det som gör att företag vill försöka sälja direkt är kanske framförallt att det tillverkande företaget förlorar en del av priset till mellanhänder. Direktförsäljningskanaler erbjuder ofta lägre pris än vad butiker gör för samma produktgrupp eller varumärke och elimineringen av antalet deltagare i själva distributionen medför att leveranstiden mellan de båda parterna kan kortas ner. En traditionell butik medför även andra kostnader, både fasta såsom hyra och inventarier och rörliga kostnader som löner till personal, lager och platsannonser. Kostnader som uppstår för att nå ut till och serva kunder medför att kunderna måste betala mer för de produkter de köper. Genom att erbjuda produkter via direktförsäljning kan många av dessa kostnader för exempelvis distribution och marknadsföring undvikas.

Det finns olika försäljningsmetoder för att bedriva direktförsäljning som inte är någon ny företeelse, dörr-, telefon-, homeparty- och postorderförsäljning exempelvis. En annan fördel med direktförsäljning är att vid ett köp levereras oftast produkterna direkt hem till kunden. De produkter som visat sig lämpa sig bäst för direktförsäljning är exempelvis elektronik- och klädplagg med företag som Josefsson och Clas Ohlson som stora aktörer. Men det finns även produkter som kunder kan uppleva genanta att införskaffa såsom sexleksaker, och där ger direktförsäljning via t ex e-butik eller postorder anonymitet vilket kan leda till ökad försäljning. För företag medför direktförsäljning att de kommer i närmare kontakt med marknaden och kunder vilket kan leda till bättre marknadskänedom. Det leder även till att när väl en relation är skapad mellan en kund och ett företag är det ofta möjligt att skapa nya köp till låga kostnader (www.hui.se via Dahlin et al 2005).

Det finns dock nackdelar med direktförsäljning som kan motverkas men som inte alltid helt går att eliminera. Produkten överlämnas kanske inte direkt vid själva köptillfället utan leveranstider är ibland ett måste. Ofta kan kunden inte utföra någon pris- eller kvalitetskontroll gentemot andra produkter i köp- eller beställningstillfället, men här ger

Internet en bättre möjlighet till jämförelser än vad tidigare traditionella direktförsäljningsmetoder erbjuder. Andra nackdelar är att konsumenterna har en negativ inställning och uppfattning gentemot direktförsäljning i stort eller helt enkelt inte har kännedom om försäljningen. Dessutom har konsumenterna även en viss misstro mot vissa metoder som direktförsäljare använder som kan upplevas påträngande, t ex vid dörrknackning och även i viss mån telefonförsäljning. Det ploppar ständigt upp bedragare i direktförsäljningsbranschen som också bidrar till denna inställning bland konsumenterna. Vanliga frågetecken vid direktförsäljning är bland annat: Hur ska betalning ske och när? När får man varan och hur? Kan man lita på säljaren och det företag han eller hon representerar? (Dahlin et al 2005).

Idag finns det ett stort antal lagar för att skydda konsumenterna vid alla sorters inköp och ge dem trygghet samt öka deras rätt att ångra sig vid felköp eller felbeställningar. Dessa lagar gäller också normalt vid direkthandel och dessutom kompletterar distansavtalslagen. Dessutom har det internationellt utarbetats ytterligare kompletterande lagstiftning och ett antal etiska regler och rekommendationer i samband med utvecklingen av Internet och e-handel (www.hui.se).

Direkthandel via postorder går ut på att företaget marknadsför produkter med hjälp av kataloger som skickas direkt till slutkunder. Detta ökar i många fall bekvämligheten för kunden, som slipper kostnader för att eftersöka en produkt eller försäljningsställe, vilket betyder en tidsbesparing för kunden. Denne kan i lugn och trygg miljö genomföra sina inköp från hemmet. Från 1990-talet fick de traditionella direktförsäljningskanalerna konkurrens från företag som införde e-handel, som kan ses som en mer teknisk version av postorderförsäljning. Genom att byta ut den traditionella katalogen mot en webbsida, kunde man nå rakt in i hemmen hos de konsumenterna som förfogar över en dator och är uppkopplade till Internet. Internetförsäljningen steg på bara några år till samma volym som den traditionella postorderförsäljningen behövt mer än ett sekel för att nå upp till (Ganash et al). Dessutom har Internetkanalen ett antal fördelar gentemot postorder, varav en är att erbjudande inte är begränsade rent geografiskt och en annan en kostnadsbesparing då man inte längre behöver skicka ut kataloger till kunderna. Via e-butiker kan dessutom kunder både snabbare och enklare genomföra sina beställningar, ändra eventuella fel i beställningen och direkt se hur mycket de beställer för i sin varukorg (Dahlin et al 2005).

4.1.5 Tillit och säkerhet styr e-handel

E-handel har ett antal nackdelar jämfört med traditionella försäljningskanaler när det kommer till tillit och säkerhet, och för att nämna de mest uppenbara aspekterna så är det Internet som teknologi och hemsidor. Hemsidan kan ses som ett företags försäljningsavdelnings förlängda arm då den interaktion som en kund har med den är mycket lik den som man "normalt" har med en butiksförsäljare (Bart et al 2005). Det är bristen av tillit som gör att kunder undviker att köpa via Internet, och det avspeglar sig i den *risk* en kund upplever vid köpet som uppstår bland annat då kunden hos vissa aktörer måste betala i förväg innan den får produkten i handen vid e-handel. En annan är att det är enkelt för en försäljare att dyka upp och erbjuda en produkt till försäljning till konkurrenskraftiga priser, när sedan kunder beställt och betalat kan försäljaren försvinna och i nästa stund dyka upp igen under annat namn (Dellarocas 2001).

Vid e-handel kan ett starkt varunamn som signalerar tillit, bekvämlighet eller hög service utveckla lojalitet bland konsumenterna, vilket är en stor förklaring till huruvida ett företags investering och etablering av en försäljningskanal via Internet överlever på lång sikt

(Bickerton et al 2001). *Tillit* är en faktor som spelar stor roll för konsumenter när de köper produkter via Internet. Över 60 % av de konsumenter som avböjer köp via Internet gör det för att de inte litar på den aktör som ger informationen via Internet, och de två största skälen till att inte köpa via nätet är just *tillit och avskildhet* (Chen & Park 2004, Herrman & Herrmann 2004). Hemsidans design är väldigt viktig för hur kunders tillit till en hemsida utvecklas (Bart et al 2005). Ju högre konsumenters upplevda kvalitet av en Internetsida är desto högre är deras tillit när de köper via nätet, och desto mindre viktigt är det att de upplever avskildhet i dessa fall. E-handelskonsumenter som utnyttjar Internet mycket tycker till stor del om att handla anonymt. Förutom dessa två faktorer (avskildhet och tillit) spelar *personlig teknologisk kunskap* roll vid köp via Internet (Chan & Park 2004). För att konsumenter ska acceptera e-handel och våga köpa varor via nätet är den viktigaste förklaringsfaktorn alltså tillit, och för att öka den är säkerhet en viktig metod.

Att en e-handelsaktör får gott rykte bland konsumenter om att vara pålitlig är alltså av stor vikt och bra anseende kommer genom att en person beskriver något positivt till en annan person, och kan handla om tidigare erfarenheter eller förväntningar om framtida beteende. Men det mest pålitliga och värdeskapande är om en kund själv tidigare har haft en bra erfarenhet av företaget (Dellarocas 2001). Det är för en e-handelsaktör viktigt med tillit för att utveckla långvariga relationer med sina kunder (Bart et al 2005). Bedömningen av kvalitet baseras alltså till stor del på tidigare erfarenheter, rykte och referenser. Att öka tilliten kräver ofta investeringar i ny teknik vilket naturligtvis kostar pengar, men det är likväl nödvändiga investeringar för utan tillit från kunderna säljer företaget ingenting (Herrmann & Herrmann 2004).

När det gäller säkerhet inom e-handel avser det säkerheten vid användande av datorer, kreditkort vid betalning eller finansiell information etc. Men denna aspekt skiljer sig mellan olika e-butiker beroende av produktgrupp, köp med "high involvement". Men säkerheten påverkas också av hur man navigerar på hemsidor och hur informationen presenteras i form av text och bilder. Ju användarvänligare en e-butik är desto säkrare upplevs den av konsumenterna. När det gäller varumärken, som nämndes tidigare, ökar de också säkerhetskänslan och blir mer effektiva inom produktkategorier med mer "high involvement" och högre priser (Bart et al 2005).

"IT-kraschen" för några år sedan kan till stor del förklaras av frånvaron av säkerhet och tillit. Det gjorde att konsumenter och företag drog sig för att köpa varor över nätet och, som jag tidigare nämnt, det är fortfarande ett stort skäl till att många kunder inte vågar sig på e-handel.

4.2. Distributionsstrategier

4.2.1 ”Channel management” och ”multichannel”-strategier i relation till Internet

”Channel management” är ett begrepp som beskriver vilka kanaler ett företag väljer i avsikt att distribuera sina varor och tjänster till konsumenter för slutlig användning eller konsumtion, alltså strategisk ledning av distributionskanaler (Stern & El-Ansary 1992). Intermediärer eller mellanhänder uppkom och hittade sin plats inom distributionskedjan då de kunde effektivisera byteshandeln. Istället för att varje aktör ska byta varor med flera andra aktörer tar en aktör på sig rollen att samla ihop varorna och sedan distribuera ut varorna på marknaden. Mellanhänder har fått en allt viktigare roll då olika aktörer specialiserat sig inom sitt område där distribution varit en nyckelfråga för hur lyckad den totala distributionskedjan varit. Channel management har i uppgift att befrämja koordinering och samarbete inom en organisation eller mellan flera organisationer, samt att hantera de konflikter som eventuellt uppstår inom en distributionskedja (Ibid).

En distributionskanal måste för att vara effektiv uppfylla tre kriterier och det är överföring av produkter, överföring av pengar samt utväxling av information (Webb 2002). Internet utvecklades inledningsvis som en teknologi för att sprida information och har verkligen haft stor inverkan för den fantastiska utvecklingen inom IT-området under de senaste årtiondena. Denna utveckling har nu medfört att betalningstransaktioner över nätet numera inte är speciellt problematiska rent tekniskt, och denna funktion och teknologi utvecklas ständigt. Det stora och det svåra problemet som återstår att lösa vid försäljning via Internet utifrån perspektivet från en distributionskanal är därmed själva överföringen av fysiska produkter (undantaget är informationsprodukter, som artiklar eller mjukvara som klassas som direkt elektronisk handel, se ovan under 3.1.1). Detta är också den kanske mest framträdande utmaningen varuproducerande företag står inför om de vill etablera en egen försäljningskanal via Internet (Dahlin et al 2005). Figur 4.2 illustrerar problemet utifrån sex kategorier:

1. Marknadsföring och kundanskaffning	2. Kundrelationer	3. Webbsidan	4. Transaktionshantering	5. Logistik	6. Kundservice
Varumärke	Kundprofilering	Hemsidans innehåll	Beställning	Sourcing	Klagomål
Marknadsföring			Eventuell fakturering	Lager och lagerhantering	Info
Kundanskaffning on-och offline	Lojalitetsprogram	Hemsidans presentation	Betalning	Plockning och emballage	Råd
			Lojalitetsprogram	Leverans	
				Hantering av retur	

Figur 4.2: Ernst & Young - Näthandel i värdekedjetermer (I. Tufvesson's försvenskade version)

Ett varuproducerande företag kan idag utan större problem lösa de fyra första (från vänster sida av modellen) delarna i figur 4.2 etablera varumärken, skaffa kunder, sköta

marknadsföring och etablera kundrelationer. De kan vidare skapa en hemsida och ge den ett spännande innehåll som ökar sannolikheten för att konsumenter uppsöker företaget när de befinner sig online. Vidare innebär beställningsfunktion, fakturering och betalning via hemsidan heller inte några problem, se avsnitt 5.3.5.

Det är normalt i samband med de två områdena till höger i figuren, logistik och kundservice som det blir svårare för en producent. Det beror på att dessa arbetsuppgifter traditionellt hanterats av grossister eller detaljister inom en distributionskedja. En producent saknar därför oftast tillräcklig erfarenhet eller kunskap inom dessa områden och därför är det klokt av en producent att vid införande av en direktförsäljningskanal via Internet utnyttja redan existerande distributionskanaler. Men vid högre volymer är det förståeligt att byta till ett distributionscentra som levererar direkt till slutkunden (de Koster 2003).

Det finns fyra olika företagsformer som säljer online till slutkonsumenter (de Koster 2003):

1. Produkttillverkande företag som säljer direkt utan någon inblandning av mellanhänder som exempelvis Dell. Det är dock inte speciellt vanligt förekommande ännu.
2. Traditionella återförsäljare och detaljister.
3. Nya Internetföretag som också bedriver ”markbutiker”.
4. Nya Internetföretag utan fysiska försäljningskanaler som butiker. Denna grupp växte snabbt innan 1999 men har efter 2001 minskat dramatiskt.

Att välja huruvida ett företag ska implementera Internet som försäljningskanal eller bara använda Internet som en informationskanal är ett strategiskt beslut, som måste tas utifrån de förutsättningar som finns inom ett företag, de kunder man vänder sig till, de produkter man säljer osv. En aktör som är en ”Pure-Play”¹¹ har förutsättningar att vara kostnadseffektiv om det fungerar väl och får då stora fördelar (Porter 2001). Men antalet ”Pure Play”-aktörer minskar idag samtidigt som de företag som uteslutande använder sig av Internet som marknadsförings- och distributionskanal också tappar mark. Bara några få nätbutiker i USA är lönsamma. Av de 50 bäst presterande nätbutikerna i USA är hela 43 detaljister med både fysiska butiker och nätbutiker (Furuseth, via Dahlin et al 2005). I Sverige är det företag som Zoovillage.com, NETONNET.com och CDON.com som är de mest framgångsrika ”Pure-Play”-aktörerna och som är detaljister i dagsläget. De två första är medlemmar i Svenska postorderföreningen som nämndes tidigare. En ”Pure-Play”-aktör har som distributör fördel av att inte vara bunden att bara erbjuda en tillverkares alla produkter. Istället kan aktören sälja produkter från flera tillverkare, vilket leder till att kunden vid sitt köpbeslut kan välja mellan flera olika märken (Dahlin et al 2005).

Aktörer som inte har någon e-butik går miste om möjligheten att sälja till segment som inte hittar till deras butik. Företag eller detaljister som bara säljer via markbutiker går miste om de konsumentsegment som kunde bli möjliga kunder men som av olika skäl inte hittar till butiken, men som kanske hade hittat aktören på nätet. Att en aktör inte finns på nätet behöver inte betyda att den inte är konkurrenskraftig men man väljer bort den möjlighet att sälja till fler kundsegment som en e-butik skulle kunna medföra (Dahlin et al 2005). Men samtidigt kanske en e-butik medför negativa konsekvenser för en aktör. För Åhlens i Sverige, som för bara några år sedan var störst på försäljning av CD-skivor via nätet, medförde e-butiken att man tappade all merförsäljning som man tidigare fick när kunderna kom in i butiken. Idag har

¹¹ En ”Pure-Play”-aktör är ett företag som bara har en försäljningskanal via nätet. Företaget har alltså inga butiker i traditionell mening.

Åhlens lagt ner sin e-butik och ändrat sitt koncept för butikerna, så att kunderna hellre går in och handlar i butiken istället för att sitta hemma framför datorn.

4.2.2 Köpbeteende vid flera försäljningskanaler

När en kund ställs inför en komplex köpsituation använder han eller hon ofta mer än en kanal i sin köpprocess och köpbeslut. Man besöker kanske en butik för att samla information men själva köpet sker över Internet eller tvärt om. Dessa kunder är de mest lönsamma för ett företag (Ganasch et al 2004). Detta medför att företag strävar efter att samordna sina olika försäljnings- och informationskanaler, med målet att ta en större del av kunders totala köp inom en aktuell produktgrupp. I en situation som denna är det viktigt att alla aktörer inom en distributionskedja har en överrensstämmande syn på kunderna, då kunskap om kunderna kan delas mellan dem och att de då kan nå en bättre konkurrensposition på marknaden genom samarbete mellan de olika kanalerna (Ibid). Internets egenskaper förenklar och möjliggör samarbete mellan de olika aktörerna och det blir både enklare och billigare. (Rohm & Milne 2003).

I figur 4.3 kan man se att köpbeteendet består av olika delar beroende på hur komplext ett köp är för en kund. Vid köp av en produkt som kräver högt engagemang består processen minst av följande steg: informationsökning, utvärdering av alternativ, slutligt val av produkt eller märke och själva köpet. Vissa konsumenter använder en kanal för att utföra alla delar i denna process, andra använder flera och olika kanaler inom de olika stegen som ingår (Balasubramanian et al 2005).

Att bara se vilken kanal en kund använder vid inköp kan vara alltför trångsynt, företag bör även se över psykologiska faktorer som en kund väger in vid ett inköp eller vid val av inköpskanal. Det är helt klart att många konsumenter använder sig av flera kanaler i en eller flera av de olika stadierna när de står inför ett köp. Vid en jämförelse mellan butiksförsäljning och försäljning via Internet ökar betydelsen av varumärke, saklig och objektiv information och priskänslighet vid Internethandel (Ibid).

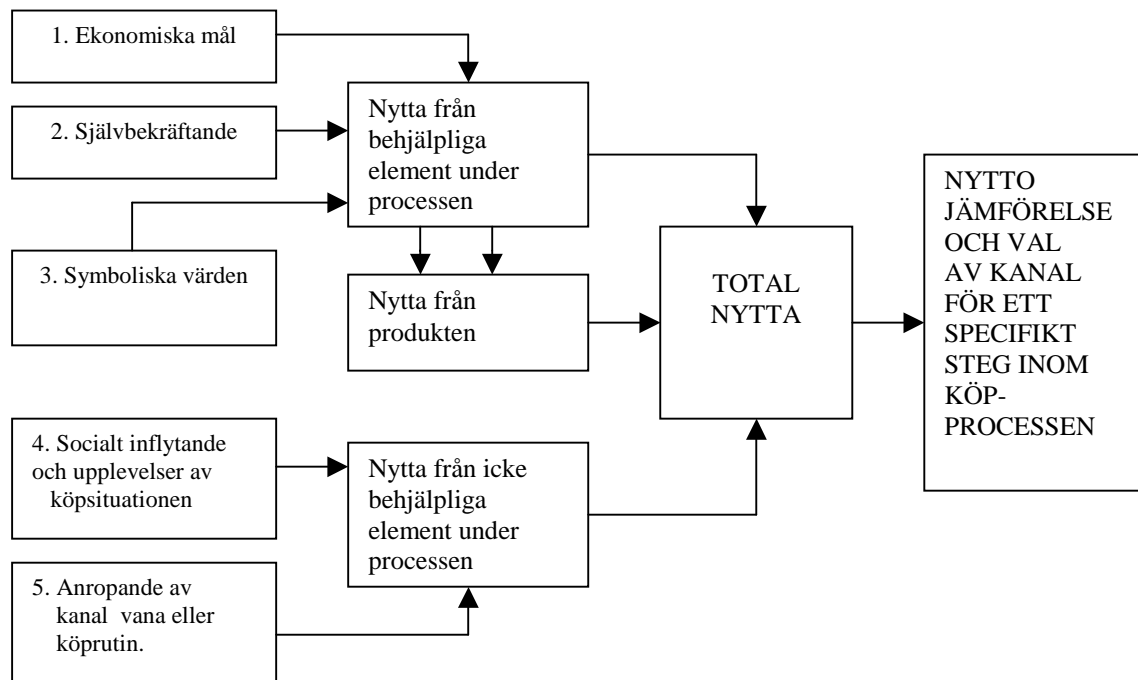
För att förstå konsumenters köpbeteende i en situation där en produkt erbjuds via flera kanaler måste företaget ha detaljerad kunskap om hur, när och varför konsumenter väljer en viss försäljningskanal vid inköp. Det är också viktigt att förstå hur konsumenter använder sig av olika kanaler under de olika nivåerna (Ibid).

Företaget måste även ha förståelse för vilka mål konsumenten har under köpprocessens olika steg för att karaktären på företagets försäljningskanaler ska kunna stämma överens med kundens önskemål vid varje steg. Beroende av vilken produkt en kund vill köpa varierar mål och relevans av inköpskanal, även kundens önskemål om information och presentation av produkten och hur detta kommer honom eller henne till del.

Ruta 1 behandlar det faktum att många konsumenter utifrån sitt köpbeteende drivs av bekvämlighet, effektiv informationsinhämtning och av att i ett köp få högsta möjliga värde. För det andra måste företaget ha kunskap om hur en kanal erbjuder konsumenter möjlighet att söka information, jämföra priser, välja produkt och utföra transaktioner för att på så sätt erbjuda kunden möjlighet till självbekräftande. Det betyder att konsumenter inför sig själva får intyga att man är kunniga att välja och köpa rätt produkter. Den tredje aspekten av vikt för företaget att analysera är hur kunder köper varor med symboliskt värde (presenter och gåvor), för att veta hur stort värde kunderna sätter på själva insatsen när de införskaffar varorna. En

kund kan välja en inköpskanal som kräver större arbetsinsats när köpet ger dem ett värde eller en roll som t ex engagerad vän eller förälder (Balasubramanian et al 2005).

De sista två aspekterna företag måste undersöka och förstå är först hur stor roll kunder sätter på social interaktion vid köp av deras produkter samt huruvida kunder normalt köper varukategorin och om det i så fall sker under rutinartade former eller genom att kunderna av ren vana vänder sig till en butik eller försäljningskanal (Ibid).



Figur 4.3: Bestämmande av vilken inköpskanal på ett givet steg i köpprocessen (Balasubramanian et al2005)

Företag kan dra fördel av distributionsstrategier vid "multi-channels" på flera sätt, bland annat genom att de lättare kan ändra sitt utbud och sin övriga verksamhet vid ändringar i efterfrågan från kunder och marknader. Dessutom kan företag med ett brett eller djupt sortiment tjäna på det, eftersom fler kanaler kan medföra att någon av kanalerna passar bättre för en eller flera av de produkter som man tillverkar och vill nå ut med till konsumenterna (Webb 2002). Företag som vid en viss tidpunkt har hög överproduktionskapacitet kan, när vissa försäljningskanaler inte efterfrågar mer, ändå leverera till och nå efterfrågan via andra kanaler. Vidare kan företag med olika kanaler fokusera på specifika målgrupper och därmed förbättra sin totala konkurrenskraft. "Multi-channels" kan dock även medföra konflikter både internt, t ex då resurser inom företaget inte räcker till för alla avdelningars önskemål, och externt då olika egna försäljningskanaler tävlar sinsemellan om samma kunders pengar (de Koster 2003), se nedan under kanalkonflikt 4.3.2.

Den största skillnaden mellan en e-handelsaktör och en traditionell aktör är som nämnts att den förstnämnde i stor utsträckning levererar beställda varor direkt hem till konsumenten. Det för med sig att e-handelsaktören måste bestämma sig för vilket eller vilka geografiska områden som den ska leverera till, vilka sätt man ska leverera på och hur snabbt leveranser ska komma fram till slutkunden. Den här uppsatsen inriktar sig på företagsform 1 (se sida 31), enligt de Kosters lista ovan.

En sådan aktör som önskar att starta med direktförsäljning via en hemsida av redan existerande produkter har följande möjligheter att lösa problematiken med distributionen:

1. Bygga upp en logistikfunktion själv
2. Köpa upp en aktör som har den kompetensen
3. Samarbeta med en distributör eller annan aktör

Att bygga upp ett eget logistiksystem i förbindelse med webbhandel kan vara mycket kostsamt, men det hänger till stor del ihop med hur stort företaget är, geografiska faktorer etc. Att köpa upp en aktör är en annan möjlighet, men detta hänger också på hur stort företaget är, dess finansiella situation och dess geografiska utbredning. Samarbeta med distributörer är en tredje möjlighet som varuproducerande företag har. I det fallet kan aktören ingå ett avtal med exempelvis en grossist, detaljist eller en annan aktör om att denne ska ta hand om logistikfunktionen för alla företagets produkter som säljs via nätbutiken (de Koster 2003).

4.2.3 Distributionsstrategier vid e-handel

Den distributionsstrategi ett företag väljer för e-handel bestämmer hur en order hanteras, antalet och vilka varianter av faciliteter som används i hanteringen av en order, inom vilket området som varor levereras till konsumenter från dessa faciliteter samt vilka delar, om inte alla, av processen som kommer att finnas kvar inom organisationen och vilka som utkontrakteras. Ett företag som vill inleda e-handel kan välja att distribuera sina varor på följande sätt (de Koster 2003):

1. Distribuera från existerande butiker, om sådana finns när man inleder att sälja via en e-butik.
2. Distribuera från existerande distributionslager/centraler, som även levererar till befintliga butiker.
3. Distribuera från distributionslager/centraler som direkt levererar till slutkonsumenter som beställer via e-butiken.
4. Hybrid struktur, dvs. att använda sig av mer än en kanal för att serva slutkonsumenterna som beställer via e-butiken.

Även om en ny aktör inom e-handel inledningsvis effektivt kan utnyttja befintliga traditionella butiker eller distributionslager för att utföra leveranser till konsumenterna kan det när beställningarna kommer upp i stora volymer vara bättre att bygga upp speciellt designade faciliteter för att ta hand om inkommande order. På det sättet kan skalfördelar uppnås. Detta beror på att butiker normalt inte är uppbyggda eller organiserade för att effektivt plocka ihop en order, eller för att paketera och leverera beställningarna. Den bästa och mest effektiva lösningen är därför oftast att ha ett lager som är speciellt designat för att direkt kunna fullgöra beställningar via e-butiken. Företag som tidigare har sålt via postorder har oftast redan sådana faciliteter, men de som sålt via traditionella butiker måste ofta bygga upp ett nytt sådant lager. Ett lager av detta slag kan och bör organiseras efter hur den normala konsumentens beställning ser ut i respektive företag (Ibid).

Direktleverans från stora Internetlager inom ett område med existerande butiker kan omfördela efterfrågan så att de lokala butikerna slås ut, speciellt franchisebutiker kan vara motståndare till en sådan strategi. För att undvika en sådan effekt kan man erbjuda leverans till kunder enbart inom de områden där det inte finns några butiker eller vända sig till andra kundsegment (de Koster 2003).

4.2.3.1 Områden till vilka en e-handelsaktör kan välja att leverera

En B2C-e-handelsaktör kan besluta sig för att leverera till olika områden enligt följande:

1. Inom regionala områden i närheten av befintliga butiker
2. Inom en stat eller nation
3. På en global marknad

Internet gör det möjligt att sälja varor till en global marknad, vilket traditionella butiker inte har möjlighet att göra, men även om det kan verka attraktivt kan det bli mycket komplicerat. Det tycks, utifrån de erfarenheter som finns, vara mycket svårt att konstruera en effektiv distributionskanal för att möta en så stor marknad. Det kan vara svårt för existerande faciliteter att lägga om hanteringen av leveranser till även gälla nya områden, och nya områden kan i sig betyda att man måste ändra t ex system för själva leveransen eller för sorteringen av produkter och man måste inte minst utforma nya bruksanvisningar och förpackningar. Detta kan bli mycket kostsamt och det finns få aktörer som kan utföra leveranser till hela världen pga. skatter och andra förhållande som har med import att göra, det brukar bara kunna ordnas till vissa länder i Europa, Asien och USA (de Koster 2003).

4.2.3.2 Utkontrakteringsstrategier vid e-handel

Både fullföljandet och själva transporten av en beställd vara kan utkontrakteras. Ett stort företag som exporterar brukar inte göra det i egen regi, men små aktörer som levererar från befintliga faciliteter inom ett litet område med egna transportmedel brukar sköta det på egen hand. Men det beror till stor del på hur många beställningar och leveranser som måste utföras. En aktör med mindre än 100 beställningar eller över 10 000 via sin e-butik per dag bör utföra leveransen själv. Antingen har de då så få beställningar att de relativt enkelt kan utföra dem billigare än om de utkontrakterar funktionen, eller så är volymen alltför stor för en utomstående aktör. Men där emellan, dvs. mellan 100 och 10 000 beställningar per dag, är det av ekonomiska skäl bättre att utkontraktera själva leveransfunktionen då aktören inte på egen hand kan uppnå några skalfördelar (de Koster 2003).

Det andra centrala problemet som modell 4.2 ovan presenterar är alltså kundservice. En producent som startar försäljning via Internet kan få stora problem när kunder upplever att de får dålig service av företaget i förbindelse med exempelvis klagomål, reklamation eller generell service. Om ett företag inleder försäljning av produkter utan att ha ingått ett samarbete med en existerande distributör med butiker, är frågan vart kunder ska vända sig för snabb och effektiv hjälp om produkten inte motsvarar förväntningarna. Svaret är enkelt: De har ingenstans att gå! Om en konsument upplever att det är något som är dåligt med den köpta produkten, vänder han eller hon sig till den butik som sålt den och kräver att butiken tar på sig ansvaret att ställa allt till rätta. Köper en konsument en produkt via nätet kan det vara mycket svårare att göra detta om producenten inte samarbetar med en distributör som har en markbutik dit kunden kan vända sig.

Denna diskussion för oss naturligt över på de olika strategier och utformningar av distributionskanaler som företag står inför när de överväger en e-butik.

4.2.4 Hybrid distributionssystem

Utvecklingen av e-handel har medfört ett nytt affärssynsätt, där företag måste beakta både möjligheter och utmaningar som denna försäljningskanal erbjuder. E-handel har kanske den största inverkan på just distributionskedjan och hur man behandlar eller designar denna (Webb 2002). Det är framförallt etablerade markaktörer som satsat på att integrera e-handel med andra försäljnings- och distributionskanaler som står för den nya e-handeln med målet att nå en större marknad, även om denna integration kan ge stora vinster, olika synergieffekter och ”spillovers”, se nedan kapitel 4.2.5. Men det finns även flera källor till kanalkonflikter som nämnts tidigare. Producenten måste därför koordinera försäljningen mellan de olika kanalerna, som de antingen kan äga själva eller som kan vara fristående aktörer som man samarbetar med så att man når bästa tänkbara resultat med sin försäljning via nätet (Steinfeld 2002).

Ett hybriddistributionssystem kan uppnå synergieffekter och fördelar jämfört med en ”Pure-Play”-aktör. Det kan exempelvis med två kanaler använda sig av samma IT-system, ordersystem, marknadsförings- och säljfunktion. Men ett företag kan sakna den kompetens som krävs eller möjligheten att uppnå synergieffekter när det inför e-handel som försäljningskanal och i en sådan situation kan samarbete med aktörer utanför det egna företaget vara att föredra, istället för att försöka införa en sådan kanal på egen hand (Ibid). Vidare kan ett hybrid distributionssystem leda till lägre kostnader inom ett flertal områden som löner, lager och distribution. Hit hör differentiering av produkter via värdeökande service som kan läggas till i olika steg av en transaktion med en kund, både innan ett köp eller efter såsom reserveringssystem, beställningar, tillgång till kompletterande produkter och service, bytessystem eller ångerrätt (Ibid).

Ett hybriddistributionssystem övervinner även en otroligt viktig aspekt som via kombinationen av Internet och markbutik, jämfört med konkurrenter som bara har en e-butik, visar sig i kunders upplevda tillit, förtroende, lojalitet, pålitlighet eller risk (Steinfeld 2002). Det är extra viktigt med tanke på att upp emot 25 % av de varor som säljs via e-butik återlämnas av kunderna. Om kunder kan köpa produkter via den kanal de föredrar mest, exempelvis via e-butik, och samtidigt vet att de kan lämna tillbaka, klaga på eller byta varan i t ex en markbutik kan det medföra högre förtroende och tillit till företaget och därmed till större försäljning. Dessutom kan en kombination av flera försäljningskanaler ge högre tilltro till olika varumärken. Det är därmed fördelaktigt om ett företag kan få kunderna att tycka att det är lika säkert, lätt och behagligt vid köpsituationer via två av eller flera av de möjliga försäljningskanalerna (Ganesh & et al 2004).

1. Ju mer utvecklad integrationen mellan en distributionskedjas olika aktörer är desto mer nytta drar företaget av sin e-handelsinvestering.
2. Ju mer kapabel ett företags existerande IT-infrastruktur är, desto större är chansen att de kommer att dra fördel av sin e-handelskanal.
3. Ju mer ett hybrid distributionssystem har som mål att nå sina existerande kunder genom sin e-handelskanal, desto större blir effekten av e-handelskanalen för kundtroheten (Steinfeld 2002).

Distributionssystem med flera kanaler ger alltså kunder möjligheten att utifrån sina preferenser välja från vilken kanal de vill köpa eller få varan levererad, exempelvis direkt från producenten eller via fysiska butiker (Webb 2002). Även om flera undersökningar visar att hybriddistributionssystem ökar den totala efterfrågan, är varje enskild försäljningskanal




(fristående eller samägd) mest intresserad av hur efterfrågan via deras egen kanal påverkas. Ingen är intresserad av att sälja mindre även om totala försäljningen ökar. Ett hybriddistributionssystem där den ena kanalen bara tar över gamla kunder och deras inköp utan att man når fler nya kunder är inte tilltalande, och i det fallet bör den minst lönsamma avvecklas. Men det kan också finnas situationer där en producent föredrar att bara nå sina kunder via återförsäljare, men där återförsäljare för egen vinnings skull vill att producenten skapar en direktkanal parallellt med den existerande kanalen (Tsay & Agrawal 2004).

4.2.4.1 Kundlojalitet till olika försäljningskanaler

Enligt en undersökning av kunder till ett företag med tre olika försäljningskanaler fortsätter kunderna att använda den kanal de har som sin ingångskanal som sin primära inköpskanal även på lägre sikt. Nya kunder till företag börjar köpa från den traditionella kanalen, vilket ofta är den kanal som företaget är mest känt för. Men det är också påvisat att marknadsföringsinsatser och personlighet bland kunder påverkar val av inköpskanal (se tidigare i kapitel 4.2.2 och senare i kapitel 4.2.5). När en kund valt vilken kanal han eller hon vill köpa ifrån första gången görs senare köp från samma kanal i mycket stor utsträckning, de som ändrar inköpskanal är mycket få, i varje fall de som ändrar helt. Enligt resultatet ovan är det en mycket stor andel av kunderna som är lojala mot sina inköpskanaler, 87 % vid postorder och 80,2 % vad gäller butiker. Konsumenter som köper via Internet uppvisar också en stark lojalitet men faller ändå en bit utanför ramen. Det är med bara 50,4 % som är helt lojala vid senare köp (Dholakia et al 2005).

Även om konsumenter till stor del stannar inom en kanal finns det ändå ganska stora kundsegment som använder sig av flera inköpskanaler, så kallade "multichannel shoppers". Detta fenomen och dessa kunder påverkas av hur lika eller olika kanalerna är. Kunder som normalt använder postorder eller Internet hoppar i större grad mellan dessa än till en butik. Att använda fler kanaler ger ökad bekvämlighet för kunden och det är mera vanligt än att en kund helt byter kanal. Exempelvis använder 8,8 % av kunder som köper via postorder mer än en kanal för inköp medan bara 4 % helt byter kanal. En viktig aspekt från figur 4.4 nedan är att Internetkunder är mer riskvilliga men även mest benägna att använda sig av fler inköpskanaler, 45,5 % av de kunderna utnyttjade även någon annan kanal (Ibid).

Retur av köpta varor var lägst i butikskanalen, det beror troligen på att kunder där har möjlighet att fysiskt kontrollera produkten vid köpet. Internetkanalen hade en större andel återlämning av varor än vad postorderkanalen visade upp, dåliga bilder på skärmen gentemot bilder i katalogen kan vara en förklaring till detta. Nyttillkomna kunder i Internethandeln visade upp ett lägre återköpsbeteende än motsvarande i de andra två kanalerna, vilket kan bero på att Internet fortfarande är i sin linda och att kunder fortfarande är i inlärningsstadiet (Dholakia et al 2005).

Kunders köpkanal vid inledning av undersökningen					
Kanal använd under de senast 24 månaderna	Köpare (första köp från)			Ickeköpare	Totalt
	Postorder	Internet	Butik		
Enbart Postorder Kunder % av inträde	87.1 % 	4.0 %	5.8 %	75.2 %	363.046 (68.8%)
Enbart Internet kunder % av inträde	2.9 %	50.4 	0.9 %	5.5 %	29.654 (5.6%)
Enbart butiks kunder % av inträde	1.1 %	0.1 %	80.2 % 	4.9 %	70.118 (13.3%)
Multichannel kunder % av inträde	"Multichannel" 8.8 % 45.5 % 13.1 % 14.4 %				64.862 (12.3%)
Total	342.108 (64.8 %)	29.016 (5.5%)	77.680 (14.7%)	78.876 (14.9%)	527.680 (100%)

Figur 4.4: Lojalitet inom kanaler och "Switching" mellan kanaler (Dholakia et al 2005)

Idag använder alltså alltfler företag sig av "multichannel system" då de vill sälja sina produkter genom så många kanaler som möjligt till sina kunder. Det ger kunderna både flexibilitet och fler tillfällen att köpa företagets produkter då de helt enkelt finns på fler marknader eller fler lokaliseringar inom ett geografiskt område.

Även om det resultat som figur 4.4 visar ovan gäller på kunder till ett detaljistföretag som hade postorder som sin första kanal anser jag att man kan dra en del slutsatser utifrån resultatet av undersökningen även när det gäller väntat köpbeteende om producenter inför en eventuell e-butik.

Den första är att kunder som använder sig av traditionella butiker i mycket hög grad är nöjda med det och blir mycket lojala till den kanalen. Den andra är att Internetkunder är de som hoppar mest (dvs. "Switchers"), vilket betyder att även om produkter finns att köpa via nätet använder dessa kunder nästan varannan gång en annan kanal. Det kan just i detta fallet vara så

att produkterna köps oftare än de lampor och glasprodukter som denna uppsats handlar om, men det ger ändå en viktig signal om att Internetkunder i olika sammanhang väljer mer traditionella kanaler.

4.2.5 ”Spillover” och omfördelning av efterfrågan och marknadsföring

Företag med traditionella försäljningskanaler som utökar med en direktförsäljningskanal med e-butik kan vid införandet uppleva två möjliga ”Cross-channel effects” eller konflikter. Den första är en så kallad omfördelningseffekt mellan de olika kanalerna som innebär att konsumenter väljer att byta inköpskanal. Det kan innebära att den totala försäljningen förblir densamma och slutresultatet blir endast en omfördelning av efterfrågan från den ena kanalen till den andra. Den andra effekten, som medför en så kallad ”spillover”,¹² resulterar i en högre total medvetenhet hos konsumenter om företagets produkter vilket leder till att det ökar sin försäljning totalt sett för. Samma effekt kan även uppstå senare när företaget genomför olika marknadsaktiviteter (Brynjolfson et al 2005).

Ett företag som genomför en marknadsföringsaktivitet planerad för en traditionell kanal men som även har en försäljningskanal via Internet kan räkna med att kampanjen påverkar efterfrågan i båda försäljningskanalerna. Beroende av hur lojala och hur volymmässiga kunderna är, dvs. hur frekvent de utför sina inköp och med hur stora belopp de köper för, påverkas de olika av en marknadsföringsaktivitet för en försäljningskanal. Kundernas val av försäljningskanal nästa gång de köper en produkt eller utnyttjar företaget påverkas också av en sådan aktivitet (Brynjolfson et al 2005). Resultat i en undersökning visar att trogna kunder minskar sin köpaktivitet via e-handelskanalen om de nås av marknadsföring från andra kanaler, medan kunder som är mindre trogna, i meningen att de inte köper lika mycket och lika ofta, ökar sina köp via e-handelskanalen. Kunder som tidigare inte använt sig av e-handelskanalen ökar sina inköp via båda kanalerna, men signifikant mer via e-butiken. Däremot förflyttar de kunder, som tidigare köpt mycket från företaget via e-handelskanalen och som nåddes av marknadsföringsaktiviteter från en traditionell kanal, sina inköp så mycket till de traditionella kanalerna att nettoeffekten blev negativ. Den totala effekten på e-handelskanalen blir stor om man skickar ut marknadsföring om den traditionella kanalen, och det betyder att en sådan marknadsaktivitet även påverkar utanför den ”tilltänkta” kanalen. Risken finns att en aktör med mer än en försäljningskanal, som genomför en marknadsföringsaktivitet för den ena kanalen, inte uppfattar de effekter som uppstår mellan de olika kanalerna. Det medför att aktören kanske sänder ut fel budskap till olika kunder eller bortser från den totala effekten och därmed inte får bästa möjliga totala resultat eller efteråt inte uppfattar resultatet av sina marknadsföringsaktiviteter (Ibid).

En annan viktig aspekt på tillgången till olika försäljningskanaler är att köp via e-handelskanalen ofta är beloppsmässigt större och att kunder mer frekvent köper varor från olika produktkategorier som företaget erbjuder marknaden. Kunder gör oftare impulsköp via Internet, då denna kanal är mer användarvänlig, Internet gör det också lättare att navigera till olika produkter. Företagets möjlighet att rekommendera och informera kunderna om produkter ökar, i motsats till när kunder använder sig av de traditionella kanalerna. Detta medför att företag, som använder traditionella kanaler med en kanal via Internet bör försöka

¹² ”Spillover” översätts taftligt med ”Kompletterande försäljning”, vilket betyder att försäljningen vid införande av ytterligare en eller flera kanaler ger en totalt sett högre försäljning.

förenkla köpen via Internet och informera sina kunder om att kanalen existerar för att försöka öka andelen köp via Internet (Brynjolfson et al 2005 via Dahlin et al 2005).

Internet ger företag stora möjligheter att marknadsföra sig direkt mot sina kunder men det finns även möjlighet att marknadsföra andra aktörer inom distributionskedjan via sin hemsida eller med annan marknadsföring. En producent kan informera online-kunder om att det även går att använda andra kanaler vid köp av dess produkter, men även informera sina övriga kunder om att det går att köpa produkterna via en e-butik.

Ett företag med ett väl fungerande ”multi-channel”-system kan med en bra och samordnad marknadsföringsaktivitet i butik och via e-butiken nå kunder som använder sig av olika kanaler, och därmed uppnå ett bättre resultat totalt sett med en marknadsföringsaktivitet (Ganesh et al 2004). Om en deltagare i en distributionskedja anser eller tror att försäljningsökningen efter en egen marknadsföringsaktivitet hamnar hos en annan aktör eller försäljningskanal inom distributionskedjan så minskar naturligtvis incitamentet för aktören att genomföra en sådan aktivitet (Tsay & Agrawal 2004).

4.3.1 Etableringsstrategier och konkurrenssituationer

Etablering inom ett nytt geografiskt område kan ske antingen genom förvärv eller intern utveckling. En etablering via intern utveckling innebär att en ny verksamhetsenhet måste utvecklas med t ex nya distributionskanaler och med ny säljkår. Det finns olika strategiska tillvägagångssätt att etablera sig på nya marknader såsom förvärv, joint venture eller att öppna upp en egen kanal.

Ett företag som vill etablera sig på en ny marknad möter två olika sorters motstånd, strukturella etableringshinder och konkurrenters reaktion. En ny aktör på en marknad måste utgå ifrån att de etablerade konkurrenterna slår tillbaka, ett pris- och marknadsföringskrig, och man måste vara beredd att betala de kostnader som uppstår för att överbrygga de strukturella hindren, t ex för ny utrustning och igångsättningsutgifter. Vid ett beslut att etablera sig på en ny marknad bör följande för och nackdelar vägas mot varandra (Porter 1985):

1. de investeringskostnader som krävs för att verka på den nya marknaden t ex lager och hyra.
2. Investeringar för att övervinna strukturella hinder t ex varumärkeskonkurrens.
3. kostnader för att försvara sig mot motåtgärder från redan etablerade aktörer
4. väntade betalningsflöden

Det finns dock situationer då marknadskrafter inte för med sig att en etablering förlorar i attraktivitet på en marknad, då inte alla ställs inför samma etableringskostnader. Om ett företag kan övervinna strukturella etableringshinder som inte andra aktörer kan klara av eller om de kan vänta sig mindre motståndsåtgärder, kan de hämta hem vinster över det normala vid en etablering på en ny marknad.

Även om det finns olika förutsättningar som motarbetar en nyetablering och den direkta lönsamheten av en sådan kan en nyetablering ändå vara lönsam om den har positiva effekter på företagets övriga verksamheter. Exempel på sådana effekter kan vara att en nyetablering ger förbättrade relationer till distributionsled, ger en ökad företagsimage eller förstärker försvar mot hot. Även om den nya marknaden inte ger mer än normal avkastning spiller då

effekterna av etableringen över till företagets övriga verksamhet och företaget ökar sin förtjänst totalt (Ibid).

Trots att IT har existerat i mer än 40 år och att erfarenheter har gjorts av tidigare försök och experiment av försäljning via nätet har troligtvis inte den sista stora felsatsningen gjorts. Nya misslyckanden kommer att ske därför att företag och organisationer misstar sig på hur svårt det kan vara att implementera en ny försäljningskanal och e-handel (Applegate et al 2003).

Även om ett företag har undersökt och utvärderat förutsättningarna, hur och om man ska försöka sig på direktförsäljning via Internet och om allt har gjorts grundligt och rätt, så återstår ändå vissa risker vid själva implementeringen som man inte kan försäkra sig mot. Att företag inte uppnår de mål man har inför implementeringen av en försäljningskanal via Internet kan bero på de svårigheter som finns just i samband med själva implementeringen.

- Högre implementeringskostnader än man förväntat.
- Krävs längre tid för implementeringen än vad man förväntat.
- Att valda hård- och mjukvaror inte fungerar ihop.
- Att valda IT-system inte presterar i nivå med vad man förväntat eller vad som krävs.

För företag upplevs också risken som större ju mera omfattande projektet är vad gäller kostnader, antalet avdelningar som påverkas mm. Beroende på hur stort företaget är upplevs projekt i olika storleksklasser olika, dvs. samma storlek på projektet kan hos Belysningsbolaget upplevas mycket riskabelt medan Orrefors ser det som ett litet projekt med låg risk (Ibid).

En annan anledning till upplevd risk är organisationens kunskapsnivå vad gäller teknologi, hård- och mjukvara, operationssystem mm. Ett projekt som innebär att man måste införskaffa ny teknologi innebär ofta att den upplevda risknivån blir högre.

En tredje aspekt på hur en organisation upplever risken med ett projekt är hur det påverkar strukturen i företaget, om ett projekts påverkan på output är fast under hela dess tidsperiod är det lättare att genomföra projektet. Om företaget inte heller måste genomföra några större förändringar, modifieringar av organisationen eller personalens arbetsrutiner blir det lättare att genomföra projektet än om det kräver stora och många förändringar (Applegate et al 2003).

4.3.1.1 Utmärkande egenskaper som bestämmer hur framgångsrikt ett företag blir vid införande av en e-handelskanal.

För att uppnå en framgångsrik satsning med e-handel måste företag visa upp styrka och handlingskraft inom fyra områden. Det är inom följande områden som jag går igenom nedan: ledarskap, strategi, struktur och system (Epstein 2004).

4.3.1.2 Ledarskap

För att öka utsikterna till en lyckad implementering av en e-handelskanal krävs ett dynamiskt och starkt ledarskap. Cheferna på företaget måste vara övertygade om att Internet ger fördelar och få de övriga i företaget att dela deras vision. Vidare måste företaget utvärdera sin interna position beträffande e-handel, det måste ställa tillräckliga resurser till förfogande och anpassa

företagets kultur inför den nya kanalen. Bara om detta går kan företaget framgångsrikt inleda sin implementering av den nya strategin. Det krävs dessutom att ledare inom företaget har en grundlig förståelse för teknologin förbunden med e-handel eftersom de måste lyckas förmedla den vidare till både interna och till extern partners (Ibid).

För att företaget skall kunna organisera en god strategi för e-handel är det viktigt att ledarna också fastställer företagets position inom e-handel gentemot sina konkurrenter. Även om konkurrenter ligger långt före eller långt efter i sina strategier är detta ändå av vikt för att kunna vinna konkurrensfördelar både på lång och kort sikt. Även om en aktör är sen in i e-handel så kan man vara först med att införa exempelvis en specifik service eller en kombination av olika servicedelar (Epstein 2004).

Inledningsvis ansåg många forskare att aktörer som tidigt etablerade sig inom e-handel skulle erövra konkurrensfördelar just på grund av att de gav sig in i den nya tekniken först. Det skulle även medföra att "switching costs"¹³ skulle öka och skapa kraftiga nätverk som skulle ge de första aktörerna fördelar mot senare aktörer (Porter 2001). Men i samband med "dot.com-kraschen" började andra forskare argumentera emot detta. De menade att det var fel att aktörer som tidigt adopterade e-handel skulle få fördelar just för att de var tidigt framme och att "switching costs" inte skulle öka, utan tvärt om att minska då konsumenter snabbt med några "mus-klick" kunde byta från en försäljare till en annan. Men den lojalitet som kan uppnås genom tillit och nöjda kunder skulle ändå medföra att tidiga aktörer kunde nå fördelar mot de aktörer som etablerar sig senare (Porter 2001).

Det har senare också visat sig att "switching costs" är lägre och enklare vid e-handel än vid traditionell handel. Dessutom kan aktörer som senare ger sig i kast med e-handel kopiera de tidiga aktörerna vad gäller exempelvis teknik och utformning av webbsidor. Slutligen ger inte storskalighet större fördelar än vad som var fallet innan Internet dök upp (Min & Wolfinbarger 2005).

Tidiga etablerare och adopterare av Internet kan uppnå fördelar med hjälp av kunskap, patentsökningar, kunders preferenser bland de märken aktörerna säljer, och delar av "switching costs". Det stöds av olika undersökningar, som utfördes tidigt och visade att de hade högre marknadsandelar eller lojala köpare. Detta uppnås pga. att de har kunder som känner till deras hemsida, som tycker om de egenskaper den erbjuder, samt genom den tillit som uppstår när en kund gör ett lyckat köp. Dock visar det också att tidiga aktörer inte per automatik uppnår högre marknadsandelar, marknadseffektivitet eller högre marginaler än de aktörer som etablerar sig senare (Ibid).

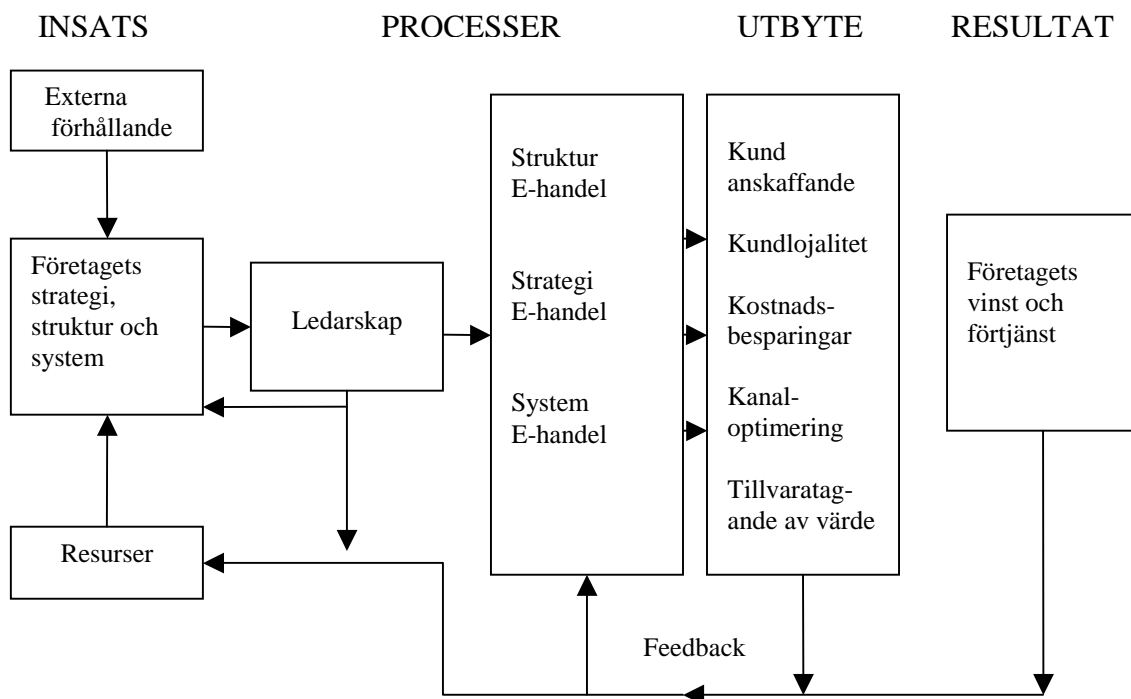
Många tidiga forskare menade att en aktör som bara etablerade sig på nätet kunde erhålla fördelar gentemot de traditionella markbutikerna då de kunde uppnå bland annat lägre omkostnader och bättre priser. Idag går åsikterna och erfarenheterna istället i den riktningen att en aktör med en kombination av e-butik och "markbutiker" har fördelar gentemot aktörer som bara etablerar sig på Internet. Aktörer med både försäljning via nätet och traditionella butiker har normalt en högre marknadsandel än aktörer med bara en e-butik, och är även effektivare än en aktör med bara e-butik, de uppnår även bättre marknadseffektivitet (Ibid). (Det styrker de tankar om tillit som togs upp i avsnitt 4.2.4.1)

¹³ Kostnader som uppstår för en kund, när man vill köpa från en ny aktör. Kan vara sökkostnader, avtalsförhandlingar och andra transaktionskostnader mm.

Specialister som erbjuder få produktlinjer men brett utbud på de linjerna uppnår heller inte några fördelar eller högre marknadsandelar gentemot breda aktörer som i sin tur erbjuder många olika produkter med olika produktlinjer. Men specialister kan överlag ta ut högre marginaler för sina produkter (Min & Wofinbarger 2005).

Ledarna inom företaget är tillsammans ansvariga för att bestämma nivån eller andelen av resurser som ska tilldelas den nya e-handelskanalen. Det gäller bland annat resurser till IT-avdelning och informationssystem och ska primärt beslutas utifrån strategin man vill införa. Det är viktigt att man ser på dessa delar inom företaget som värdeskapande funktioner och inte som kostnadskrävande enheter (Epstein 2004).

Att kommunicera motivet till att införa e-handel är en av ledarnas viktigaste uppgifter. För att effektivt och snabbt kunna implementera den valda strategin för e-handel kan företagets kultur behöva ändras eftersom det är nödvändigt att hela företaget förstår IT och basen för e-handel samt företaget förhoppningar när de inför det hela. Anställda måste se e-handel som en positiv möjlighet för företaget och inte som ett hot (Ibid).



Figur 4.5: Föregångare och konsekvenser av E-handel framgång (Epstein 2004)

4.3.1.3 Strategi för e-handel

Efter att företagsledningen har bestämt sig för att införa e-handel, analyserat företagets position, reserverat resurser och anpassat företagets kultur för införande av e-handel måste man börja utveckla och se över implementeringsstrategin för e-handel så att den är förenlig med företagets övergripande strategi.

Som nämnts tidigare under 4.1.5 drar ett väl positionerat varumärke konsumenter till ett företags hemsida och ger legitimitet vad gäller kvaliteten på erbjudanden, att informationen på hemsidan är korrekt och signalerar hög säkerhet beträffande transaktioner som görs via

hemsidan. Varumärket kan också upphöja lojaliteten hos konsumenterna. Men företaget måste svara upp till den servicenivå och säkerhet som varumärket signalerar, annars är det sannolikt att det misslyckas med att få lojala kunder och att det skadar sitt varumärke (Epstein 2004).

Det enklaste sättet att inbjuda till e-handel är att använda företagets namn på domänen, exempelvis www.foretagetsnamn.se gör det lätt för existerande och nya potentiella kunder att lokalisera e-butiken. Det ger också företaget möjlighet att marknadsföra den nya kanalen i samband med annan marknadsföring genom t ex annonser, annat material eller i butiksled. För att framgångsrikt öka värdet på sitt varumärke via e-handel krävs det att företaget använder den innovation och flexibilitet som Internet erbjuder samtidigt som det alltså måste motsvara de förväntningar som man skapar hos kunderna (Ibid).

Ett mycket viktigt strategiskt beslut vid införande av en e-handelskanal är vilka produkter man ska erbjuda via sin e-butik. Det är inte så att man måste erbjuda exakt samma produkter som man gör via andra kanaler, exempelvis via butiker. Det kan i vissa fall vara strategiskt att erbjuda fler produkter via e-butiken då det inte kräver mer fysik plats i butiken. Men det kan också vara strategiskt att erbjuda färre produkter via e-butiken. Ett företag kan även besluta att erbjuda sina kunder unika erbjudande eller produkter via Internetkanalen. Denna strategi kan bidra till hög kundlojalitet då kunder får större kontroll över produkten, men i vissa fall fungerar det som inlåsningsmetod i den mening som Amit & Zotts beskriver i sin modell. Dell använder sig av detta i samband med sin försäljning av skrivare, då kunderna bara kan köpa nya patroner av Dell.

För att bygga tillit till e-handel krävs som tidigare påpekats mer än bara ett starkt varumärke. Det krävs också hög kundservice för att förstärka bekvämligheten för kunder att använda Internet som inköpskanal. Även design på hemsidan är viktig och det krävs att den har användbar och korrekt information både om produkterna och om hur man går tillväga för att utnyttja de erbjudande som företaget ger via hemsidan. Vidare krävs egenskaper som hög användarvänlighet, att hemsidan är läsbar och har hög skärpa och har en professionellt utseende. Två viktiga och enkla funktioner som man kan ha på sin hemsida är en länk eller sida med FAQ¹⁴ och en s.k. sökmotor, det sista är framförallt viktigt för företag som erbjuder många produkter i sin e-butik (Epstein 2004).

Ett företag bör inte se sin e-handelskanal som en separat enhet, utan se helheten av alla de försäljningskanaler som man använder sig av, dvs. det som jag behandlar mer ingående under avsnitt 4.2.4. Detta är viktigt då olika delar av kundsegment använder sig av olika kanaler för olika delar av köpprocessen, se kapitel 4.2.2. Med olika lösningar kan ett företag öka bekvämligheten för kunderna. Man kan exempelvis dirigera kunder till andra kanaler för köp, eller uthämtning av köpta produkter i företag som man antingen samarbetar med eller som är fristående. Det viktigaste för ett företag är trots allt ofta att få sina produkter sålda, antingen genom att själv sköta kontakten med kunden eller genom att låta en återförsäljare göra det (Ibid).

4.3.1.4 Struktur för e-handel

Efter att man valt strategi för e-handelskanalen måste man besluta om vilken struktur man tror lämpar sig just för den strategi man valt för sin e-handel (Epstein 2004).

¹⁴ Uttrycket FAQ som står för Frequently Asked Questions är ett vedertaget uttryck för vanligt förekommande frågor som inkommer till företag, och som finns med för att öka informationen till eventuella intressenter.

Företaget måste bestämma sig för huruvida de själva ska investera vad som krävs för att starta e-handel eller om man vill ha andra aktörer som medfinansierare. Erfarenheten som man kan dra av tidigare försök är enkel. Företaget bör investera självt eftersom ett beroende av en annan aktörs kapital signalerar att ledarna i företaget inte riktigt tror på projektet (Ibid).

Förändringar inom managementfunktionen ska företaget undvika så mycket som möjligt då man ska se e-handel som ytterligare en försäljnings- eller distributionskanal. Framförallt gäller det företag som redan använder sig av flera kanaler där funktioner som marknadsföring är lätta att koordinera och interna konflikter mellan de olika kanalerna kan minimeras. Många företag som skapat separata avdelningar för att hantera de funktioner som en e-handelskanal kräver har efter ett tag återfört denna funktion till de tidigare redan existerande avdelningarna. Även om vissa egenskaper som flexibilitet, kreativitet och innovation, som jag tidigare nämnt, är viktiga vid e-handel så kan de också hanteras av traditionella avdelningar inom företaget (Ibid).

En tredje aspekt när det gäller strukturen är att vissa företag, innan de infört e-handel, inte har investerat tillräckligt i sin IT för att klara av att organisera fungerande e-handel på egen hand. Detta gäller framför allt de aktörer som är sena med sitt användande av IT i största allmänhet. Men även företag med starka IT-avdelningar kan välja att utkontraktera IT-funktionen för att i varje fall få hjälp att utforma och få igång själva hemsidan. När väl allt är igång och fungerar så som man önskar kan man återta kontrollen över hemsidan (Epstein 2004).

Även om företag får rådet att behålla kontrollen över de olika delar som behövs för e-handel kan traditionella aktörer tjäna på att samarbeta med aktörer som redan kan det som man måste kunna för att bedriva e-handel. Detta är speciellt framträdande när ett samarbete med annan part ger företaget tillgång till ”supply-chain management”¹⁵ och nya kundbaser. Att få ta del av en annan aktörs kompetens inom ”Supply-chain” är framförallt givande när ett företag inte kan utnyttja de traditionella distributionskanalerna. När det gäller nya kundbaser är det ofta via strategiska samarbeten med portaler av olika slag som företag kan komma över dessa (Ibid).

4.3.1.5 System för E-handel

För att implementeringen av en e-handelskanal ska bli framgångsrik krävs det också system för att integrera e-handeln i redan befintliga delar av företaget, vilket exempelvis kan kräva investeringar i humankapital och fysiskt kapital (Ibid).

Vid införande av en e-handelskanal kan företaget för att maximera nyttan av den nya kanalen utöver att förändra kulturen inom företaget, även utveckla interna processer, utvärdera Internet som arena och modifiera andra existerande försäljningskanaler så att kanalerna kan komplettera varandra så bra som möjligt. Det är viktigt att informationsflödet inom företagets olika delar fungerar väl så att samarbetet mellan tillverknings-, försäljnings-, service- och andra områden medger att man snabbt och lätt kan hantera nya situationer eller nya signaler internt eller utifrån marknaden (Epstein 2004).

¹⁵ ”Supply Chain management“ är den effektivitet, kunskap och metod företag använder för leverans av varor till kunder och andra aktörer.

Kompensationssystem måste ligga i linje med strategin och strukturen för implementeringen av e-handelskanalen för att det ska bli en framgång. Ansvarig för IT-avdelningen måste få samma ersättning som ansvariga för andra avdelningar för att signalera vikten av och respekten för IT-avdelningens arbete och ansvar. Men samtidigt måste det finnas incitament för ansvariga för e-handelssektionen inom företaget att visa resultat. Det har man missats i en hel del försök med e-handel, vilket bidragit till att företaget bara ökat sina lönekostnader. Exempelvis kan belöningssystem som är uppbyggda kring aktieoptioner ge incitament för avdelningen som håller i e-handeln att arbeta för att ta marknadsandelar från andra traditionella försäljningskanaler, vilket då bara medför en omfördelning av efterfrågan eller försäljningen men inte bidrar till någon vinstökning för företaget som helhet. För alla företag är det viktigt med en bra funktion för att mäta hur det går för företaget, men man ska inte bara överföra de tidigare funktionerna till den nya e-handelskanalen utan att utvärdera vad det innebär. Eventuellt måste man utveckla specifika rutiner för utvärdering av den nya kanalen, i varje fall på kort sikt. De långsiktiga målen för företag är normalt inte specifika för en enda kanal, utan kan användas även vid e-handel (Ibid).

Slutligen måste företag som ger sig i kast med e-handel utvärdera de interna processer som måste till för hantering av den kundservice som krävs vid e-handel och som ofta ligger över normal servicenivå i andra kanaler. Att hitta en bra servicenivå är en funktion av företagets erbjudanden, kundbas och den feedback som kunderna ger. Kunskap om kundbasen är en fördel som e-handel ger företaget. Man kan lära sig av kundernas agerande på hemsidan och lätt följa upp hur kunden interagerar och köper från företaget. Men företag måste vara försiktiga så att de bara samlar in sådan information om kunderna som faktiskt betyder någonting och som kan användas, men om man lyckas med det kan informationen användas för att förstå vad kunderna värdesätter och för att förbättra kunderbidandena (Epstein 2004).

4.3.2. Kanalkonflikter

De olika aktörerna inom en ”marketing channel” är alltså mer eller mindre specialiserade inom olika funktioner som krävs för att tillfredsställa efterfrågan av en produkt på en marknad och det medför att de är ömsesidigt beroende av varandra. Det är därför som t ex. producenter specialiserat sig inom tillverkning, detaljhandlare inom distribution etc. De olika aktörerna använder olika former av makt för att åstadkomma samarbete och koordinering. De konflikter som uppstår inom en ”marketing channel” kan betraktas på basis av konflikternas intensitet och frekvens, och de kan uppstå både vertikalt och horisontellt. Generellt kan kanalkonflikter underminera försök att utveckla samarbetsrelationer i distributionskedjan, vilket ofta resulterar i lägre vinst för alla inblandade parter (Stern & El-Ansary 1992).

Det finns olika orsaker till att kanalkonflikter uppstår, exempelvis att en aktör i en kanal upplever att en annan medlem beter sig på ett sådant sätt att det hindrar den förstnämnde att uppnå sina mål, eller när aktörer avviker från det beteende som de andra aktörerna förväntar sig. Desto mer beroende aktörerna är av varandra ju intensivare blir konflikterna. Kanalkonflikt är dock något som i viss mån är inneboende i systemet då uppfattningar mellan olika grupper inom ett företag eller distributionskedjan om mål eller överenskommelser tidvis eller under längre perioder kan skilja sig åt. Det kan gälla hur man definierar de arbetsområden, kunder, geografiska områden som olika aktörer ska ta hand om eller vilken teknologi som ska användas i marknadsföringen. I viss mån är konflikter någon gott, då de kan medföra att företag blir mer kreativa eller innovativa. Om det inte finns några motsättningar inom distributionskedjan kan det bidra till att den som helhet blir passiv och

inte följer med i utvecklingen. Konflikter ger medlemmar motivation att anpassa sig och växa, samt att ta vara på nya möjligheter. Kanalkonflikter kan medföra att samarbetet mellan olika aktörer i distributionskedjan försämras, att kunder blir konfunderade när de försöker ta del av varor och att olika sorters sabotageförsök kan uppstå mellan aktörerna. I värsta fall kan det leda till att man skadar, förstör eller omintetgör varandra. Exempel på detta är om en detaljist bojkottar en tillverkares produkter. Hur ett företag hanterar de konflikter som uppstår genom hela sitt distributionssystem är en viktig faktor för deras framgång (Stern & El-Ansary 1992).

Den tidigare litteraturen om kanalkonflikter ger olika råd om hur man ska hantera konflikter när de redan har uppstått. Då måste de olika aktörerna försöka hantera konflikten och försöka lösa den så man kommer ur situationen. För att kunna ta itu med konflikter måste de inblandade medlemmarna förstå de underliggande orsakerna. Vilken strategi man ska använda beror inte bara på orsakerna utan även på hur pass mycket makt den medlem har, som försöker lösa konflikten (Ibid via Dahlin et al 2005).

Ibland krävs det att förhandlingar hålls mellan olika aktörer inom en distributionskedja för att lösa en uppkommen konflikt. I distributionskanaler är det vanligt att enskilda personer tar på sig rollen som diplomat. Denna roll är mest effektiv om den innehas av en medlem ur ledningen eftersom anställda längre ner i hierarkin ofta har begränsad makt och inflytande.

De sätt att motverka konflikter, som togs upp i den tidiga litteraturen var olika varianter av samarbete mellan aktörerna. Antingen kunde företag via medlemskap i en handelsorganisation, eller genom olika nätverk bygga upp ett ömsesidigt förtroende och samarbete mellan de olika aktörerna. En annan strategi går ut på att deltagarna inom distributionskanalen byter personal med varandra. Det leder till att organisationerna får perspektiv på sina företag som en del av en större kontext. Tillsammans leder detta till en mer effektiv koordinering och en minskad fientlighet mellan organisationer. En annan effekt är att de får en personlig och professionell involvering i de olika aktörernas arbete inom kanalen vilket kan leda till bättre samarbete och högre förståelse. På så sätt kan man ta itu med problem fortare och mer effektivt och man delar på ansvaret för att lösa de konflikter som uppstår. Kan aktörerna inom ett distributionssystem inte komma fram till en uppgörelse med varandra kan man använda sig av en medlare, en tredje part, som träder in för att lösa konflikten. En medlares förslag följs oftare, då denne i mindre utsträckning anses sätta ett av företagen i första rummet. Det kan också vara så att parterna inte kan komma överens och då får de lösa frågan genom att vända sig till domstol, antingen frivilligt eller genom tvång (Dahlin et al 2005).

Kanalkonflikt är, som tidigare nämnts, det som de flesta företag ser som sitt mest seriösa bekymmer när eller om de inför en e-handelskanal. Företag försöker omorganisera sina distributionskedjor och göra dem mer effektiva, en process som medför att konflikter uppstår mellan de traditionella deltagarna i kedjan, eftersom e-handel på flera sätt och nivåer hotar de traditionella aktörerna i distributionskanaler. Ett stort bekymmer uppstår om producenter arbetar alltför hårt med att etablera en direktkanal och därmed förlorar de gamla återförsäljarna och i slutändan också förlorar försäljningsvolym.

Även om orsakerna till konflikter är desamma som i de traditionella organisationerna så är sammanhanget lite annorlunda efter den snabba IT-utvecklingen, eftersom det oftare handlar om internkonflikter istället för som tidigare konflikter mellan två eller flera olika organisationer när ett företag vill lägga till en ny försäljningskanal. Men detta gäller framför allt inom detaljistleden, i denna uppsats som behandlar producenter och dess återförsäljare är

det konflikter mellan olika aktörer som åter blir aktuell. Internet med sin egenskap att kommunicera och skicka information gör att fokus nu kan läggas mer på produktiva åtgärder för att undvika konflikter istället för att avvakta tills de uppstår (Webb 2002).

När internkonflikter uppstår borde managers kunna agera effektivt då de äger rum inom en organisation där de har makt och ska kunna påverka. En annan stor skillnad är att de kan agera tidigare för att undvika att konflikter ska uppstå, och därmed också påverka eventuella externa konflikter. Flera undersökningar visar att för att uppnå samarbete och effektiva distributionssystem så är det viktigt med effektiv kommunikation både externt mot eventuella partners och internt. Internet har bidragit till att kanalpartners kan se allt som producenten gör på sin hemsida och ofta tolkar mellanleden den information som företagen lägger ut som hot och aktioner från producenten att eliminera eller minska aktörernas roll mot kunderna. Samtidigt har IT-utvecklingen förenklat företags kommunikations- och informationsspridning, vilket kan förenkla situationen.

Att använda Internet som försäljningskanal medför i sig att det kan uppstå kanalkonflikter eftersom Internet har egenskaper som gör att det blir svårare att dra upp riktlinjer för vad som gäller och att lita på andra aktörer inom värdekedjan. En sådan egenskap är att företag får tillgång till nya marknader och når över hela världen, man får makt att informera kunder oberoende av lokalisering vilket gör att den informationen som gäller på "ett företags marknad" inte stämmer med vad en partner gör på en annan marknad (Rohm & Milne 2003).

För att undvika konflikter är Internet ett utmärkt instrument att arbeta med. Mycket av de konflikter som kan uppstå kan undvikas genom kommunikation mellan aktörer. Vad vill man göra med sin Internetsida? Vill man sälja sina produkter eller bara informera om dem? Vilka andra mål har man om man vill sälja sina produkter via hemsidan? Man kan också ge olika aktörer exklusiva rättigheter för distribution inom ett område eller för speciella produkter (Ibid).

Det finns ytterligare strategier som en aktör kan använda sig av när de har flera försäljningskanaler och även använder sig av Internet antingen för information eller försäljning. För att undvika konflikter mellan de olika kanalerna eller få lägre nivåer av kanalkonflikter kan en producent välja att enbart använda sin hemsida för att sprida information och inte sälja via den kanalen. Han kan även informera kunder om företagets återförsäljare via hemsidan. Han kan uppmuntra sina kanalpartners att annonsera på sina hemsidor. företaget kan effektivt kommunicera och samordna strategi för distribution över alla aktörer inom distributionskedjan med de roller och ansvar varje kanal har. En annan strategi är att endast sälja vissa av sina produkter via sin e-handelskanal. Ytterligare en strategi är att använda ett speciellt eller unikt varumärke på de varor som man säljer via sin egen hemsida, trots att de kanske är samma produkter som återförsäljarna säljer. Företaget kan välja att inte erbjuda sina produkter via sin hemsida till lägre pris än vad återförsäljarna tar i de andra kanalerna. Dessutom kan man överlåta "fulfillment" av inkommande order via sin hemsida till kanalpartners eller återförsäljare. Kanalkonflikter kan också variera utifrån vilket utvecklingsskede som produkten befinner sig i inom produktlivscykeln. En produkt med en ökande efterfråga skapar förutsättningar för att säljas även via Internet utan att det ska uppstå konflikter med övriga kanalerna (Webb 2002).

De flesta distributionskanaler är idag verksamma inom en mogen marknad och e-handel medför därför ofta inte att kunder på den marknaden konsumerar mer av varan förutom inom vissa marginaleffekter såsom tidsbesparingar och antalet aktieköp mm. Detta medför att om e-

handel upptas kommer det till stor del att ske på bekostnad av de traditionella distributionsleden, som då av naturliga skäl kommer att göra vad de kan för att försvara sin traditionella roll inom kedjan. Det kan få konsekvenser som t ex bojkott av firmans produkter.

Ett problem är att Internetkanalens tillskott till företaget som säljer via flera kanaler är svårt att mäta. Eftersom kunder kanske använder sig av flera kanaler, men överlag lägger köpen i en kanal så kan ett företag tro att de andra kanalerna ”bara kostar pengar” och riskerar då att lägga ner den kanal som bidrar till marknadsföring, informationsspridning och stärkande av varumärket. Det är bra och viktigt att integrationen fungerar mellan olika försäljningskanaler, och de kan vara mer beroende av varandra än vad de tror. Därför är det viktigt för en kund att lätt kunna flytta mellan de olika kanalerna när kunden önskar det. Det är också viktigt om ett företag kan styra rätt beteende till rätt kanal. Är det billigare med information via Internet, men mer effektivt att sköta försäljning i butik är det också bra om kunderna använder de båda kanalerna på det sätt som är mest effektivt för företaget. (Steinfeld 2002).

Men samtidigt kanske man i vissa fall ska se kanalkonflikter eller en återförsäljares hot om åtgärder som ett skäl att gå vidare med sina planer med en e-butik. En återförsäljare som inte kan tillföra värde till slutkunderna så att kunderna köper produkterna i butiksledet, är kanske inte en bra återförsäljare, och då ska man kanske ”offra” (Rohm & Milne 2003)

Resultatet av en konflikt mellan en producent och en återförsäljare kan få många olika lösningar och konsekvenser, men för en producent är det sämsta resultat att produkterna tas bort ur en butik. Vidare kan återförsäljaren välja att ”smalna av” sortimentet dvs. plocka bort vissa mindre viktiga produkter från leverantörer ur sortimentet och därmed minska den totala försäljningen av leverantörens produkter. Återförsäljaren kan också kräva bättre inköpspriser efter en konflikt, som till att börja med kanske handlade om helt andra saker.

4.3.3 Relationen till återförsäljare

Utvecklingen inom detaljhandeln har medfört i stora drag att ”makten” flyttats från producenter till återförsäljare, och att EMV tar marknadsandelar inom fler och fler produktgrupper. Vilket i sin tur leder till att intresset och ökat bland producenter att etablera e-butik med direktförsäljning till slutkonsumenter. Nedan följer en beskrivning av hur en producent kan utvärdera sin relation till återförsäljare och vad strategin mot dem innebär.

4.3.3.1 Köparnas¹⁶ förhandlingsstyrka

Aktörer som köper produkter från leverantörer försöker påverka dessa genom att på olika sätt tvinga ner inköpspriser, förhandla om högre kvalitet eller fler tjänster. Dessutom kan de ofta spela ut olika leverantörer mot varandra. De olika köpaktörernas styrka beror på olika faktorer beroende av hur marknaden ser ut, hur den enskilde aktören ser ut samt inom vilken bransch aktören finns. Förhandlingsstyrkan för en aktör ökar i följande fall (Porter 1985):

1. Om köparen är centraliserad eller köper stora volymer av säljarens totala försäljning.
2. Om de varor de köper av producenten utgör en stor och viktig del av köparens totala inköp.
3. Om produkterna är standardiserade eller odifferentierade.
4. Om produkterna bara ger en liten del av köparens totala vinst.

¹⁶ I detta kapitel används ordet köpare som ett begrepp för återförsäljare eller detaljister.

5. Om köparen har full information om marknadens efterfråga, marknadspriser mm.

Grossister och detaljisters köparmakt bestäms av samma regler, med ett viktigt tillägg. Detaljister kan vinna viktig förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer om de kan påverka konsumenters inköpsbeslut. Det beror till stor del på vilka produkter som de säljer och är tydligt inom produktgrupper som ljudanläggningar, juveler, hushållsapparater och sportartiklar. Grossister kan också skaffa sig bättre förhandlingsstyrka gentemot leverantörer om de i sin tur kan påverka inköpsbeslut hos detaljisterna eller andra företag till vilka de säljer. Samtidigt kan en leverantör stärka sin position genom att bygga upp ett starkt varumärke, vilket gör att köparen inte kan påverka de produktval som konsumenter gör (Ibid).

4.3.3.2 Förändrad köparmakt

Om faktorer förändras antingen på marknaden eller mellan olika aktörer eller om ett beslut tas av en aktör kan inköpande aktörers makt antingen minska eller öka. Med utvecklingen inom detaljhandeln med allt fler aktörer som centraliserar sina inköp, den ökade försäljningsvolym och när mera kontroll över marknaden gått över till stora kedjor har leverantörer kommit under ökat tryck och drabbats av fallande marginaler. En leverantörs val av detaljister och andra aktörer till vilka de säljer sina produkter för vidare försäljning till slutkonsumenter bör betraktas som viktiga och avgörande strategiskt beslut. Genom att på olika sätt arbeta mot och skaffa köpare som av olika anledningar har mindre makt att påverka kan en leverantör förbättra sin situation (Ibid).

4.3.3.3 Strategi gentemot köpare

De flesta leverantörer säljer idag sina produkter via en rad olika återförsäljare eller detaljister, och hur deras förhandlingsstyrka ser ut påverkar alltså leverantörerna och deras förtjänst. Men då de olika försäljningskanalerna eller distributörerna, som tidigare nämnts ofta skiljer sig åt i t ex storlek, marknadsandelar, hur koncentrerade de är inom en viss regional marknad och till vilka slutkonsumenter de vänder sig till kan de ha olika behov av kundservice, produktkvalitet, information vid säljarbesök osv. Detta påverkar också deras förhandlingsstyrka gentemot leverantörer (Porter 1985).

När en säljare erbjuder en köpare ett lägre pris än en annan, diskriminerar säljaren en av köparna. Detta kan dock vara en bra strategi ur ett säljande företags synvinkel. För en säljare vore det dumt att inte uppvakta köpare som säljer till kundsegment med egenskaper av "hög-efterfrågeelasticitet". En säljare kan bara uppnå maximal vinst om de vänder sig till de bästa köparna. Dock måste man vara försiktig så man inte överskrider några lagar, men så länge som två köpare inte vänder sig till samma kunder kan det aldrig vara olagligt att erbjuda olika pris till de båda aktörerna. Det finns även ett antal olika sätt att gå runt olika lagar, t ex kan man erbjuda köparna olika kvantitetsrabatter, extra marknadsföringsbidrag eller olika servicenivå (Stern & El-Ansary 1992).

Valet av en leverantörs slutkunder blir på grund av detta även det ett viktigt strategisk beslut. I stora drag bör leverantörer så långt det går sälja till de "bästa" återförsäljarna som i sin tur vänder sig till rätt slutkunder, då återförsäljarnas val av kunder att vända sig till också påverkar en leverantörs möjlighet till tillväxt och vinst samt i slutändan även kan påverka och minska återförsäljarnas förhandlingsstyrka (Porter 1985).

Tillväxtpotentialen för konsumentvaror bestäms av demografiska förhållanden, eftersom det bestämmer den framtida storleken av varje kundsegment, samt av slutkunders inköpskvantitet som bland annat påverkas av produkter som fungerar som substitut och trender i samhället (Ibid).

Det uppstår olika kostnader för hantering av återförsäljare. Dessa kostnader kan variera mycket från en återförsäljare till en annan. Kostnaderna uppstår och bestäms bland annat av orderstorlek, direktförsäljning genom distributörer, den tid som behövs för genomförandet, stabilitet i orderflödet för planering och logistikens skull, leveranskostnader, säljkostnader och behov av kundanpassningar av olika slag (Ibid).

4.3.3.4 Marknadsföringsinnovationer

Genom marknadsföringsinnovationer kan företag direkt påverka och förhoppningsvis öka den totala efterfrågan för en bransch eller i varje fall för den enskilda aktören, se avsnitt 4.2.5. Nya distributionskanaler eller försäljningskanaler, som Internet, kan alltså innebära att man når nya kunder och minskar priskänsligheten. Marknadsföringsinnovationer kan även påverka maktförhållande, balans, förhandlingsstyrka och andra förhållande mellan leverantörer och återförsäljare (Porter 1985). Det för oss över till frågan hur producenter strategiskt ska utvärdera och sätta priser på sina produkter vid införande av en e-handelskanal.

4.4 Prissättning

Producenter missar ofta att aktörerna i distributionskedjan ser allt som de tar sig till via den egna hemsidan, och att de ofta tolkar det som står där som försök att minska återförsäljarens roll. Priser är en stor orsak till att många kanalkonflikter uppstår, och därför väljer många att inte sätta sina e-handelspriser lägre än övriga försäljningskanaler (Webb 2002). Företag som säljer både direkt och via markbutiker undviker i regel att sätta priserna lägre i en av kanalerna, för att just undvika att bara omfördela efterfrågan och skapa en konfliktsituation mellan kanalerna. I de flesta fall som producenter med flera försäljningskanaler har upplevt priskonkurrens är det andra Internetaktörer utanför det egna hybrida distributionssystemet som säljer till lägre priser än den egna e-handelskanalen eller de egna markbutikerna (Tsay & Agrawal 2004).

Vid införande av en kompletterande försäljningskanal via Internet är det viktigt att tänka över till vilka priser man skall erbjuda sina produkter. Utöver konkurrenskraftiga priser måste en aktör för att lyckas ofta erbjuda nya konkurrensstrategier som ger en värdeökning, t ex ny eller bättre kundservice. En vanligt förekommande åsikt är att det skulle vara billigare att sälja sina produkter via Internet, något som nu ifrågasätts, i varje fall har det inte blivit så mycket billigare som man tidigare trodde (Fredholm 1999).

För homogena produkter finns det ett antal undersökningar. (Kocas 2002) som bevisat att priset för dessa produkter är lägre via Internetförsäljning. Men det finns även aktörer som erbjuder sina produkter till samma priser via samtliga kanaler. Ett alternativ är alltså att försöka konkurrera med återförsäljarna och därmed ta en större del av förtjänsten själv. Vissa kunder är villiga att köpa en produkt billigare från producenten medan andra är beredda att betala mer hos en värdeökande återförsäljare. För homogena produkter som exempelvis böcker och skivor är möjligheten för en återförsäljare att tillföra mer värde till produkten liten.

Men till mer heterogena produkter som elektronik och bilar kan en återförsäljare bidra med mycket värde genom service etc. (Yao & Liu 2004).

Om distributionskedjan är vertikalt integrerad och centraliserad blir prissättningsstrategin att alla försäljningskanaler tillsammans ska uppnå bästa möjliga resultat. Priserna sätts alltså i varje försäljningskanal olika eller till det pris som ger hela kedjan så hög vinst som möjligt, men varje deltagare behöver inte ha ett pris som ger den aktören högst vinst.

Om distributionskedjan inte är ihopkopplad blir prissättningen istället ett konkurrensmedel mellan de olika försäljningskanalerna. Var och en vill sätta ett pris som ger sin försäljningskanal maximal vinst, utan att ta hänsyn till övriga kanaler. Hur lågt jämviktspriset blir beror på hur stor konkurrens det är inom produktsegmentet. Om det inte finns någon konkurrens att tala om kan både producent och återförsäljare sätta priserna så att marginalen ger en hög vinst för båda aktörerna (Ibid).

Om marknader eller konsumenter är mer serviceorienterade än prisorienterade, kan effektiva återförsäljare tilltala fler konsumenter och även ta ett högre pris än Internetkanalen, vilket leder till en minskad efterfråga via Internetkanalen. Men om marknaden istället är prisorienterad kan producenten sätta ett lågt pris i sin e-butik och därmed öka efterfrågan via den kanalen på bekostnad av återförsäljaren med en traditionell butik (Ibid).

När konkurrens finns mellan de två försäljningskanalerna, beror priset inte bara på det värde som återförsäljaren lägger till via sin service utan också på den kostnad som uppstår för att tillföra det värdet. Om återförsäljarvärdet är kostnadseffektivt sjunker priset för e-butiken. Då har återförsäljaren en stor chans att inte bli förbigången eller bortkopplad från distributionskedjan genom ett lägre pris i producentens e-butik, eftersom återförsäljaren har konkurrensförmågan att lägga till värdeökande service, vilket e-butiken inte kan göra.

5. Empiri

I detta kapitel kommer jag att presentera resultaten och redogöra för de fakta som framkom under de intervjuer som ingår i den empiriska undersökningen av de aktuella fallföretagen, återförsäljare samt webbaktör. Jag kommer att beskriva företagets situation under ett antal rubriker som jag anser vara viktiga för att kunna analysera de förhållanden som aktörerna befinner sig i och sedan dra slutsatser om deras förutsättningar och svårigheter gentemot återförsäljare vid införande av en direktförsäljningskanal via Internet till slutkunder. På samma vis redovisar jag det som jag anser vara av vikt för undersökningen ur intervjuerna med återförsäljarna och webbaktören. Kapitlet inleds med en beskrivning av Belysningsbolaget och sedan följer en beskrivning av Orrefors. Därefter redovisas olika åsikter som framkom vid intervjuer med olika slags återförsäljare.

5.1 Belysningsbolaget

Historia och ägarförhållande

1993 startade Gunnel Svensson ett företag inom belysningsbranschen. Hon hade tidigare varit aktiv i möbelbranschen inom Svenssons i Älmhult, men ville nu testa att stå på egna ben. Detta gjorde hon genom att starta företaget Belysningsbolaget i en ombyggd ladugård i Herråkra några mil utanför Växjö. Sedan dess har det designats och tillverkats lampor för både hemmiljö och offentlig miljö mitt ute i den småländska skogen. Företaget drivs som ett aktiebolag och omsätter årligen ca 6 miljoner SEK. Idag har man 5 anställda som arbetar i genomsnitt ca 75 %.

Produkter

Idag tillverkar man lampor av alla de slag i modern skandinavisk design och i ett flertal material. De kategoriseras efter sex olika familjenamn: Bordslampor, Golvlampor, Vägglampor, Pendel, Ljuskronor och Plafond. Man har över 100 olika modeller, ofta i olika färger och storlekar för att passa kunders önskemål. Det är dock ett antal modeller som är eller har varit storsäljare och som lyfter upp försäljningsvolymen för hela företaget. Idag är Manhattan-modellen den stora succén och den pryder lite varstans både offentlig och privat miljö. Bland annat köpte Londonhotellet Great Eastern in 900 st Manhattan nyligen och Harrods och andra företag har beställt modellen Kumulus med sin pampiga handblåsta kristallkrona till offentliga miljöer.

Försäljningskanaler samt marknader man befinner sig på

Belysningsbolaget säljer sina produkter framför allt inom Sverige och det sker till stor del via återförsäljare inom möbel-, el- och belysningsbutiker såsom Miljögården i Lund, Svensson i Älmhult och MIO-butiker. Man har en väldigt liten försäljning till privatkunder i andra länder och det beror till stor del på att man inte lyckats arbeta in sina produkter i butiksled på exportmarknaden. Företaget har försökt använda sig av agenter i bland annat England och Tyskland med mindre goda resultat och man vill nu försöka nå dessa marknader på andra sätt. Företaget arbetar idag mycket med mässor och utställningar för att visa upp sina produkter. Det är viktigt framför allt för den offentliga marknaden då arkitekter och inredare får upp ögonen för företagets produkter vid dessa tillställningar. Konsumenter kan idag införskaffa företagets produkter via Internet då vissa aktörer säljer Belysningsbolagets produkter via sina hemsidor exempelvis via www.svenssons.se. I de fallen sker försäljningen via Internet framför allt på den svenska marknaden, då de inte har någon annan språkversion av sin hemsida.

Dagens situation

Belysningsbolaget uppmärksammas ofta både nationellt och internationellt för god design, formgivning och kvalitet. Detta sker bland annat via olika inrednings- eller designprogram i TV, t ex RoomService i Kanal 5 eller tidningar i Sverige och i Europa. Företaget har även fått priser och utnämningar för sina produkter. Idag upplever företaget en stagnerande tillväxtfas, Efter en inledande expansiv period de första åren började omsättningen stagnera och backade till och med lite under 2004. Belysningsbolaget känner att man inte når ut tillräckligt väl via sina återförsäljare och anser att de via Internet och e-handel skulle kunna nå fler och större marknader och därmed fler kunder. Man har sedan 1999 haft tankar och funderingar kring om och hur de skulle kunna öppna en sådan kanal. Men rädslan att hamna i konflikt med existerande återförsäljare har hållit tillbaka dessa tankar, men de finns fortfarande. Idag har man en hemsida där kunder och återförsäljare kan gå in och se de olika produkter som företaget producerar. En stor och viktig fråga för företagets framtida situation är arbetet med att mönsterskydda nydesignade produkter, ett arbete som är både tidskrävande och kostsamt.

Försäljningsförhållande butik/andra kanaler, Privat/organisationer

Företagets försäljning går till 70 % till privatmarknaden som man alltså når genom olika återförsäljare. Kunder som köper en lampa från företaget återkommer ofta och köper andra modeller eller kompletterar den första lampan de köpte. Till stor del är det inredningsintresserade personer som nyligen köpt hus eller lägenheter och som vill inreda sitt nya hem med hög design. Resterande 30 % av försäljningen går till offentliga miljöer och sker ofta genom att arkitekter eller inredare ritar in Belysningsbolagets produkter i olika sammanhang och varefter de sedan köps av entreprenörer.

Hantering av order och logistik

Idag sker ordermottagningen via telefon, fax och e-post från de olika återförsäljarna. Detta beror till stor del på att Belysningsbolagets IT-system inte kan hantera beställningar via Internet, men även på att många av deras återförsäljare inte heller har IT-system som kan hantera beställningar via nätet. Vid en beställning monterar och paketerar man varje enskild produkt för sig i en innerlåda. Sedan slår man en ytterlåda runt samtliga produkter för att de ska klara en transport. Transporterna till återförsäljarna utförs av en utomstående aktör. Betalning sker idag via fakturor som skickas i samband med leveranserna eller i efterhand.

Återförsäljare och Belysningsbolagets beroende av dessa

Belysningsbolaget delar in sina återförsäljare efter hur stor omsättning eller försäljning de har av företagets produkter, men även efter hur stort urval av produkter återförsäljarna har i sitt sortiment. Man har idag en indelning av återförsäljarna i tre steg och dessutom har man en fjärde grupp (se nedan under denna rubrik). Beroende av hur mycket en återförsäljare beställer får de olika inköpspriser från Belysningsbolaget. Återförsäljarna är mycket viktiga för Belysningsbolaget, inte bara för att de säljer deras produkter utan även för att de fungerar som ambassadörer och skyltfönster mot slutkonsumenter. I de allra flesta fall är det Belysningsbolaget själv som sökt upp och valt ut butiker som får sälja deras produkter. Det som avgör hur intressant en återförsäljare är beror till stor del på vilket sortiment den har i övrigt och den får gärna genom sin butik signalera lite status mot kunder. Utöver detta ska den till stor del arbeta med högkvalitetsprodukter, ha kunnig utbildad personal som är vana vid att framhålla hög kvalitet, design och god teknisk funktion.

Men det händer även att andra aktörer ser deras produkter på olika mässor och där lägger in en beställning. Det medför att det även finns återförsäljare som har vissa produkter men som

Belysningsbolaget inte arbetar speciellt aktivt mot om de inte efterhand blir viktiga och stora kunder. Det finns även återförsäljare som de inte vill ska få sälja deras produkter, detta är den fjärde kategorin enligt ovan. Dessa består till stor del av butiker som även säljer åt leverantörer som Belysningsbolaget anser vara oetiska eller mindre aktiva som designers och som tillverkar lampor som till stor del är kopior av kända designers originallampor.

Det är idag ytterst få återförsäljare som har ett stort sortiment av Belysningsbolagets produkter, det är i princip bara Carl Malmsten i Stockholm och Svensson i Lammhult som har detta. Sedan finns det ett antal större återförsäljare som ändå har ett brett utbud av produkter och dessa finns med på Belysningsbolagets hemsida över återförsäljare och även i den direkta marknadsföring som företaget gör på egen hand, se nedan. Sedan har man ett antal återförsäljare med bara ett fåtal produkter till försäljning och som inte nämns i den lista över återförsäljare som finns på hemsidan.

När det gäller förhandlingsstyrkan bland återförsäljare så är det inte något som Belysningsbolaget känner speciellt mycket av. Det beror på att de har klara strategier och att man arbetar med avtal gentemot varje enskild återförsäljare vad gäller priser. Priset är beroende av hur mycket de säljer och hur stora delar av sortimentet de har i butikerna. Men eftersom många återförsäljare är den enda butiken inom en stad eller ett område med Belysningsbolagets lampor vill man inte komma i konflikt med dessa. Det skulle kunna medföra att företaget blir utan återförsäljare på en delmarknad. Däremot finns det ingen återförsäljare som står och faller med om de får ha Belysningsbolagets produkter i sitt sortiment, då denna försäljning totalt sett är en liten del av en butiks normala totalomsättning.

Marknadsföring och marknadsföringsaktiviteter

Belysningsbolaget gör idag utöver mässor och utställningar mest marknadsföringsaktiviteter via facktidningar som Elle-interiör som vänder sig till konsumenter med intresse för inredning och design. Företaget får utöver detta ofta, som jag tidigare nämnt, utnämningar eller uppmärksamhet i tidningar för sina produkter. I sådana fall anges deras hemsida ofta i artiklarna och därav söker många upp just hemsidan för att skaffa sig en egen uppfattning om företaget. Idag kan de bara titta på produkterna och söka upp en återförsäljare via en länk på hemsidan, men dessa länkarna är tyvärr ganska svåra att hitta på hemsidan. Dessutom har man avtal med återförsäljare som ansvarar för att marknadsföra produkterna på den lokala marknaden, men det gör dom inte i den utsträckning som Belysningsbolaget skulle önska. Men det har man förståelse för, inredningsbutiker kan av naturliga skäl även ha andra leverantörer som vill få utrymme i återförsäljarnas marknadsföring.

Konflikter som företaget upplever idag

De konflikter som uppstår idag mellan Belysningsbolaget och återförsäljare är ofta relaterade till hur återförsäljarna skyltar med produkterna i butikerna. Ofta vill Belysningsbolaget ha bättre montrar eller hörnor i butikerna men medan återförsäljarna inte är så pigga på det. De största konflikterna uppstår dock mellan olika återförsäljare när en av dem erbjuder en modell till ett pris som en annan inte kan eller vill matcha. Sådana konflikter uppstår oftast mellan en butik i stadsmiljö och en annan butik på en mindre ort. Då butiken på den mindre orten har lägre omkostnader behöver de inte ha så stor marginal som en butik på bästa läget i exempelvis Stockholm. Detta är dock inget som Belysningsbolaget lägger sig i, även om de blir kontaktade i dessa situationer.

Förhoppningar med en e-butik

Belysningsbolagets förhoppningar inför en eventuell försäljningskanal via Internet är framför allt att det ska öppna upp en möjlighet att möta efterfrågan från den europeiska marknaden och andra exportmarknader. Med tanke på att antalet återförsäljare i Europa är mycket litet är de heller inte så oroliga över konflikter eller omfördelning av efterfrågan mellan de olika kanalerna vid införande av en e-butik i egen regi. När det gäller den svenska marknaden är de mer försiktiga och vill inte konkurrera med befintliga återförsäljare. Men en direktförsäljningskanal via Internet skulle också kunna inriktas mot konsumenter i de delar eller regioner i Sverige där man inte har någon återförsäljare idag, där vissa butiker inte har alla modeller i sitt sortiment eller situationen när kunder inte vill åka och besöka den närmaste återförsäljaren vilket i vissa delar av landet skulle kunna medföra en lång resa. Vidare kommer det förfrågningar från utlandssvenskar som tidigare köpt en produkt från Belysningsbolaget och nu vill utöka med ytterligare en eller flera lampor men som inte kan hitta lamporna där de bor.

Konflikter som kan uppstå vid e-handel och hur Belysningsbolaget kan undvika dessa

Om Belysningsbolaget enbart vänder sin eventuella e-butik mot exportmarknaden finns det inga större konflikter som kan uppstå. Där finns inga återförsäljare att tala om och därför konkurrerar man inte med någon återförsäljare.

Eftersom Belysningsbolaget inte vill hamna i konflikt med sina nuvarande återförsäljare skulle de om de inför en e-butik även mot svenska marknaden vilja använda en EU-prislista om de startar försäljning via Internet. Denna prislista ligger ca 10 % över den svenska prislistan och det hoppas man skall medföra att man undviker priskonflikter och andra konflikter med svenska återförsäljare. Men frågan är om svenska återförsäljare litar på att man inte även skulle tillåta beställningar från svenska kunder. Här blir utformningen av hemsidan en viktig del av e-butiken. Om man ska kunna möta efterfrågan från utlandssvenskar kanske informationen om möjligheten att köpa direkt via Belysningsbolaget ändå måste finnas på den svenska delen av hemsidan vilket kan uppfattas som att företaget även skulle sälja direkt inom Sverige.

Vänder man sig till den svenska marknaden är risken att återförsäljarna känner att de förlorar försäljning till Belysningsbolaget. Men det kan man undvika genom kommunikation eller i andra hand ge avtal om vilka regioner återförsäljarna får serva och som Belysningsbolaget lovar att inte sälja till via sin e-butik. Belysningsbolaget kan även undersöka om det är möjligt och effektivt att vidarebefordra förfrågningar som inkommer till återförsäljare på den aktuella orten. Sedan kan de få välja huruvida de vill försöka sälja produkten till kunden eller ej.

5.2 Orrefors/Kosta Glasbruk

Historia och ägarförhållande

Orrefors grundades redan 1898 och firade därmed sitt 100 årsjubileum för sju år sedan. Idag ägs det av tre aktörer enligt följande fördelning Axcel 79 %, Carlsberg ca 11 % och familjen Rausing 9 %. Företaget ingår i Royal Scandinavia gruppen tillsammans med andra företag som Royal Copenhagen och George Jensen (www.orrefors.se). Orrefors som ligger mitt i det svenska Glasriket tog tidigt ett steg bort från övriga tillverkare när de i början av 1900-talet anställde Simon Gate och Edward Hald som utvecklade glashantverket. 1925 under Världsutställningen i Paris fick Orrefors sitt stora internationella genombrott då företaget och bland annat just Gate och Hald fick motta inte mindre än 25 guldmedaljer. Sedan dess har

samarbetet mellan skickliga hantverkare och kreativa designers fortsatt och det har medfört att företaget har hållit en hög profil i över 100 år.

Produkter

Orrefors¹⁷ tillverkar idag nästan alla sorters produkter som kan tillverkas utifrån materialet glas. Till stor del är det glasserviser i form av vin, champagne och vattenglas men även skålar, vaser, ljusstakar och ljuslyktor osv. Det är den klara kristallen som är företagets signum och man arbetar med klassisk elegans och nyskapande design och utöver själva glashantverket så graverar och slipar man vissa av sina produkter för att ytterligare höja design- och kvalitetsnivån.

Försäljningskanaler samt marknader man befinner sig på

Orrefors finns mer eller mindre över hela världen och säljer sina produkter via återförsäljare inom framför allt glas- och porslinsbranschen. Man har idag i Sverige omkring 400 försäljningsbutiker spridda över hela landet. Även internationellt använder företaget sig av återförsäljare av detta slag. Konsumenter kan idag även köpa produkter från Orrefors via Internet då ett flertal återförsäljare bedriver e-butiker både i Sverige och internationellt, exempelvis vissa Dukabutiker. Det finns även rena e-butiker som www.glasboden.se och www.midnightsun-designs.com.

Dagens situation

Orrefors är idag ett företag med ett starkt varumärke och tillverkar produkter av hög kvalitet och god design men de befinner sig i en bransch som idag inte är speciellt lönsam och Orrefors upplever en press över hela linjen. Allt fler återförsäljare är organiserade som kedjor och deras beslut om inköp sker centralt och friheten bland återförsäljarna att agera fritt minskar. Men samtidigt upplever Orrefors att de har gott samarbete med återförsäljare och det beror på det starka varumärket och att de funnits länge på marknaden. Dessutom är de fortfarande i en situation där ca 20-22 % av omsättningen i en normal återförsäljarbutik består av produkter från Orrefors och Kosta, vilket leder till att de har en god förhandlingssituation. Orrefors har sedan några år tillbaka haft funderingar kring e-handel och förhoppningarna med en e-handelskanal är en större total efterfrågan att få ut hela sitt sortiment och därmed öka sina marknadsandelar men också att ge kunder en ny alternativ kanal att köpa produkterna från. Att öka antalet distributionspunkter ut mot marknaden är också en viktig aspekt med en e-butik.

Det finns idag aktörer som säljer deras produkter via nätet men genom att göra det själv kan de också få ut hela "företagets story" och öka fokus på produkter och företaget. Tanken med en direktförsäljningskanal är inte att rädda omsättningen utan man ser det som ett komplement till övriga kanaler. Idag har företaget en hemsida där kunder och återförsäljare kan gå in och titta på produkter som företaget producerar och säljer. Dessutom driver företaget en egen flaggskeppsbutik i Stockholm som säljer produkterna. När det gäller konsumenter så har de förändrat sitt köpbeteende från att tidigare samlat hela serier av en viss servis till att idag köpa exempelvis bara rödvinsglad från en serie. En stor och viktig fråga för företagets framtida situation är när eller om dagens unga generationer införskaffar en servis av finare kvalitet.

¹⁷ I fortsättningen när det står Orrefors så ingår även Kosta i den benämningen

Försäljningsförhållande butik mot andra kanaler

I Sverige sker idag ca 70 % av försäljningen via glas- och porslinsbranschen och stora försäljningskanaler är fack- och designbutiker som Duka, Cervera, utvalda butiker inom Åhlens-kedjan samt fristående designbutiker. Resterande 30 % av försäljningen sker via företag och organisationer som handlar direkt från Orrefors och exempelvis kan anställda inom kommun eller stat efter 25-30 års anställning välja att få en glasskål från Orrefors. Uppemot 80 % av dagens försäljning sker som presenter till slutkunder i form av julgåvor eller examens- och bröllopspresenter. Detta medför att försäljningen hos återförsäljare är mycket koncentrerad till vissa perioder under ett år. Av försäljningen i Sverige består 60 % av serviser och resterande 40 % är försäljning av ”styckbitar”¹⁸.

Hantering av order och logistik

Ordermottagningen sker till stor del via telefon, fax och e-post från de olika återförsäljarna. Detta beror till stor del på att Orrefors traditionella återförsäljare inte har speciellt utvecklade IT-system som kan hantera beställningar via nätet. Men under de senaste åren har yngre återförsäljare börjat inse fördelarna med IT och därmed infört system som gör det möjligt att beställa via Internet. Vid en beställning från en återförsäljare plockas de beställda varorna ihop på lagret och läggs på en pall för transport ut till återförsäljaren. Produkterna paketeras en och en i kartonger som klarar transporter men när man levererar ut produkterna så lägger man ner ett större antal i en ytterlåda för att säkerställa att ingenting ska skadas under själva transporten. Transporterna ut till återförsäljarna utförs idag av en utomstående aktör. Betalning sker idag via fakturor som skickas i samband med leveranserna eller i via brev i efterhand.

Återförsäljare och Orrefors beroende av dessa

Återförsäljarnas roll består av distribution och kontakt med slutkunder då de ska föra fram företagets budskap, varumärke, design, själva hantverket samt tekniken för produktionen av Orrefors produkter. Idag lägger Orrefors stora resurser på butikspersonal från olika återförsäljare genom att erbjuda utbildning på plats i Orrefors. De bjuds in till bruket för att genomgå utbildningsdagar där de får testa bland annat glasblåsning och slipning samt får den säljkunskap de behöver för att möta konsumenter i butiksmiljö. Bara i år har omkring 120 butiksanställda varit på utbildning i Orrefors. Återförsäljarnas viktigaste egenskaper, förutom att distribuera produkter, är att vårda och öka förståelsen för varumärket Orrefors. En viktig aspekt för Orrefors gentemot flertalet av deras återförsäljare är att de till stor del är beroende av Orrefors produkter, som alltså vanligtvis utgör 20-22 % av återförsäljarens totala omsättning. Det medför att även om återförsäljare eventuellt ogillar att Orrefors ger sig in på marknaden via direktförsäljning med en e-butik i egen regi är det mycket svårt för en återförsäljare att helt ta bort Orrefors produkter ur sortimentet.

Marknadsföring och marknadsaktiviteter

Orrefors gör idag mest marknadsföringsaktiviteter via facktidningar som Elle-interiör och andra liknande tidningar som vänder sig till konsumenter med intresse för inredning och design. Dessutom samarbetar Orrefors med återförsäljare för att genomföra lokala marknadsföringsaktiviteter exempelvis när butiker firar jubileum. Orrefors köper även utrymme i lokala annonser när återförsäljare genomför sådana aktiviteter på den lokala marknaden. Detta görs av regionala säljare som åker runt till butikerna och skriver avtal med de enskilda butikerna eller med de centrala organisationerna. Även om det svider lite för Orrefors är det ett måste om de vill få utrymme i reklamutskick av detta slag, eftersom

¹⁸ Är ett lokalt uttryck som levt kvar och som inbegriper skålar, konstglas mm.

återförsäljarna även har andra leverantörer som mer än gärna vill få utrymme i den marknadsföring som återförsäljarna genomför på egen hand.

Konflikter som företaget upplever idag

De konflikter som uppstår idag mellan Orrefors och återförsäljare beror oftast på att vissa återförsäljare är dåliga betalare. Ett annat skäl är att de tar bort vissa produkter ur sitt sortiment medan Orrefors vill ha kvar dem i butiken. Denna utveckling har ökat allt eftersom centrala inköp ökat i kedjor som Duka och Cervera. Vidare uppstår konflikter då Orrefors ibland vill att återförsäljare ska montera upp bättre hyllor för att skylta produkterna. Orrefors har, utifrån hur stora butikerna är och hur mycket de omsätter, olika hyllsystem som de önskar att återförsäljarna ska använda, men det blir inte alltid fallet. Andra konflikter uppstår mellan olika återförsäljare eftersom de är så medvetna om varandra och vad de gör. Därför upptäcks varje steg eller förändring som en kedja utför av de andra återförsäljarna eller av konkurrenter. Men detta är ingenting som Orrefors vill eller kan lägga sig i på något sätt. Denna transparens vad gäller priser mellan de olika återförsäljarna finns till stor del på grund av prispress över hela linjen.

Förhoppningar med en e-butik, och vad som krävs för att starta upp en e-butik

Inför en eventuell försäljningskanal via Internet hoppas man kunna komplettera den försäljning som idag sker via återförsäljare, det är således inte frågan om att Orrefors ska ersätta den försäljning som sker hos återförsäljarna. Dessutom vill man kunna erbjuda och få ut hela Orrefors sortiment, något som man har svårigheter med idag, samt öka både marknadsandel och efterfrågan. Det är också en ny kanal som erbjuder ett nytt alternativ för kunderna att köpa Orrefors produkter. Man är inte ute efter att kapa bort någon aktör i de befintliga distributionsleden men då ingen aktör säljer Orrefors produkter maximalt effektivt eller på ett tillfredsställande sätt är Orrefors intresserat av att göra det själva för att garantera varumärkets fortlevnad. De vill genom en egen Internetkanal få ut hela storyn om vad Orrefors står för och även öka fokus på de viktiga beståndsdelarna som finns för företaget. ”Det är en marknadsplats där vi måste vara närvarande och ju fortare desto bättre. Om vi själva driver försäljning i den kanalen kan vi också ge den mervärden som vi arbetar med och själva styra uttrycket”.

Vid införande av en e-butik behöver man i dagsläget inte omorganisera logistiken eftersom man redan skickar ut både små och stora beställningar till återförsäljare. Logistiksidan är redan uppbyggd för att kunna bryta ut enstaka produkter ur lagret. Det medför att man inte behöver göra några inledande investeringar inom detta område heller. Den investering som måste göras är naturligtvis själva hemsidan som måste få fler funktioner samt länkas mot det affärssystem man har idag.

Konflikter som kan uppstå vid e-handel och hur Orrefors kan undvika dessa

Om Orrefors inför en e-butik och målet med den bara är att komplettera återförsäljarnas försäljning och att få ut de produkter som återförsäljarna inte har i butikerna så kan konflikterna bli ganska små. Men det handlar mycket om hur Orrefors lyckas med att kommunicera ut det budskapet i så fall och hur de efterlever det när implementeringen är klar.

Prisnivån skulle Orrefors sätta och anpassa till listpriserna, dvs. man är inte intresserad av att konkurrera med övriga försäljningskanaler med priset. Detta är viktigt ur ett trovärdighetsperspektiv att Orrefors produkter säljs till listpris, för det är vad produkterna är värda. Tanken skulle inte heller vara att driva kampanjer för enbart den egna e-handelskanalen. Bara på produkter som väldigt få återförsäljare har och då samtidig som de

kör samma kampanjer och vid rikstäckande kampanjer skulle man lägga ut dem via e-handelskanalen.

Det finns en risk att återförsäljarna inte alls tycker om att Orrefors inför en e-butik och kommer att agera för att motarbeta en sådan mycket kraftigt. Det kan avspeglats i att en återförsäljare drar ner antalet produkter i sin butik och behåller de produkterna som ger försäljningsvolym och bra marginaler. Att Orrefors helt och hållet tas bort ur sortimentet är inte troligt. Men det kan nästa gång Orrefors och återförsäljarna ska avtalsförhandla kan det bli hårdare än vanligt.

5.3 Återförsäljare och webbaktör

5.3.1 Fristående Fack- eller Specialbutik klädesbranschen

Butiken tar in det klädsortiment som man anser ha hög kvalitet och är moderiktigt men samtidigt måste de ha ett bra varumärke som efterfrågas av de köpkraftiga kunderna. Man arbetar med några märken som butiken har haft väldigt länge, men tar även in nya när det kommer ut ett trevligt märke till marknaden.

Om ett klädmärke börjar säljas via andra kanaler exempelvis andra butiker eller postorder så är det ingenting som påverkar återförsäljaren normalt, då man lever på sin höga servicenivå och den kundrelation som de bygger upp mot sina kunder. När en kund köper ett plagg i butiken, ska han känna att han köpt en bra produkt, att den sitter väl och att han kan ha det på sig vid de tillfällena när det är tänkt att används. Det är trots allt så att det inom butikens försäljningsområde och kundsegment finns ett flertal andra återförsäljare som har samma eller liknande märken och produkter i sortimentet som denna återförsäljaren har.

Om en av våra leverantörer börjar sälja direkt via Internet eller postorder, som exempelvis Peak Performance har gjort, är det ingenting som återförsäljaren bryr sig om eller oroar sig över. Sätts priserna långt under de priser som återförsäljaren tar i butiken är det klart möjligt att det kanske tar några av butikens kunder, men inte de kunder som vill komma in i butiken och känna på kläderna och få experthjälp och råd från någon i butiken. Om återförsäljaren inte kan sälja varorna till de kunder som kommer in i butiken så är det deras eget fel, för om man inte har den servicenivån eller den säljkunskapen så överlever butiken inte. Det är alltså upp till butiken själv att möta den efterfrågan som finns och erbjuda de kunder som vill få extra service och ha råd det som de vill ha. Det är inte priserna i första hand som återförsäljaren konkurrerar med, det är deras kunskap, sortimentet och den kvalitet man har som butikförsäljare som kundunderlaget uppstår ifrån.

5.3.2 Fristående fackbutik Möbel- och inredningsbranschen

Butiken tar in ett produktsortiment som de vill sälja och som man anser ha hög kvalitet och god design. Det ska tillföra värde till butiken. Varumärket kan också vara viktigt, men det är inte avgörande för om en produkt tas in eller inte, men ett högt värderat varumärke säljer lite av sig själv. Butiken har en bas av varumärken som man arbetat med länge och det gör att kunder känner till dem väl och därför blir intresserade av nya modeller eller produkter som kommer från dessa leverantörer. Butiken lever på sitt samlade sortiment, det är ingen leverantör som är livsviktig men samtidigt har man några som bidrar och står för en större del

av omsättningen. Att en leverantör har flera produktgrupper är positivt utifrån beställnings- och leveranssynpunkt men det är inget krav.

Man vill gärna arbeta selektivt eftersom man vill vara en selektiv butik. Leverantörerna får ha andra butikskanaler, men butiken försöker förhandla fram ensamrätt inom sin region. Om en leverantör använder andra butiker måste den arbeta med en kvalitetsnivå som är ganska hög. Om leverantören ”dumpar” produkter hos konkurrenter, som anses stå för lägre kvalitet och som man därför inte tycker produkten ska finnas i, reagerar man och ger dem då en möjlighet att välja om de vill vara kvar i den egna butiken eller hos konkurrenten. Man anser inte att det uppstår några större konflikter när det gäller utrymme i butiken, produkterna tar den plats som de behöver och tar man in dem så har det reserverats plats för dem. De flesta leverantörerna är också glada över att få finnas i butiken, vilket kanske medför att de inte konfronterar återförsäljaren alltför mycket om utrymme.

Om man tar bort en produkt eller leverantör så är det för att produkterna inte säljer. Skadar leverantören sitt varumärke genom att sälja i en ”mindre bra butik” tar man ett beslut om huruvida man ska behålla produkten utifrån hur bra den är. Återförsäljaren tog bort Hästens för deras aggressiva stil som de tyckte skadade varumärket. Butiken har ganska mycket makt eftersom den står för hög kvalitet och kan då ställa höga krav, men samtidigt är det leverantören som får utvärdera om man klarar av att serva dess upptagningsområde och om man säljer tillräckligt. Men det är ändå varje leverantör som bestämmer om de vill finnas i butiken.

Direktförsäljning via Internet – ”det går inte ihop, de kan inte bemöta samma marknad som vi – då kastar vi ut dem”. ”Skulle de vända sig till en annan marknad så kanske, men då måste det vara exportmarknaden och verkligen vara för bara den marknaden. ”Priserna får inte heller hamna fel gentemot oss, och det är i så fall otroligt viktigt att svenskar inte kan köpa produkter via den kanalen utan att det är ”tekniskt omöjligt”, ”Antingen är man leverantör och säljer via återförsäljare, man kan inte stå på två ben”.

Återförsäljaren har själva tänkt på att börja sälja via sin hemsida, men det har tagit tid att ta fram en hemsida som man är nöjd med. De vet idag inte riktigt hur den ska vara utformad och vad det skulle innebära i arbetstid och hur mycket det kräver eller innebär. De är medvetna om att det blivit vanligare att kunder vänder sig till Internet så de känner att man måste utvärdera och fundera över möjligheten att finnas där.

Man vill fortfarande få kunderna till butiken för att de ska få uppleva butiken, varorna och känslan och upplevelsen som man byggt upp. Internet skulle bara fungera som en kompletterande kanal som merförsäljning till kunder som kanske redan varit i butiken och köpt produkter.

5.3.3 Elektronikkedja med butiksnät över stora delar av Sverige

I butiken har de ett sortiment som består av det man vill och produkterna får gärna ha ett starkt varumärke, ett bra pris och inte vara prisutsatta. Sony levererar exempelvis mer eller mindre samma TV med små skillnader till de olika återförsäljarna och döper om dem för att det inte ska vara något priskrig mellan de olika återförsäljarna. Man arbetar idag med ungefär fem till sex leverantörer varav två är huvudleverantörer, vilket innebär att de säljer fler produkter från dem. Annars arbetar man hårt med att ha ett begränsat sortiment för att hindra höga lagerkostnader och kapitalbindning. Men leverantörerna vill gärna försöka bestämma

över hur de gör och efter ett antal år då man bestämde helt och hållet själva samarbetar de nu mer med varandra för att hitta en god nivå eller mix i butiken.

Produkter erbjuds redan till försäljning via andra kanaler såsom Internet och postorder. Det påverkar naturligtvis återförsäljaren men de är inte lika utsatta som andra stora återförsäljare då en stor andel av det som går ut ur butiken går på hyra eller avbetalning. Denna typ av försäljning har inte riktigt kommit igång via Internet ännu eftersom kreditupplysningar och andra praktiska moment fortfarande är både lättare och mindre riskfyllda vid direktkontakt med en kund i butik.

Konflikter uppstår oftast då en leverantör inte klarar av att leverera i tid eller då de inte kan leverera så många produkter som man beställer. Det har blivit mer vanligt med problem av det slaget sedan alla lagt in ”Just-in-time” tillverkning.

Tar man bort en leverantör eller en produkt från sortimentet är det på grund av att leveranser inte kommer. Så länge som man kan ”flytta produkter” ut från butiken så behålls dem i sortimentet, dvs. säljer produkten vill man ha den. Vissa prisar ut sig själv från marknaden genom att sätta för höga in-priser. Sony är ett sånt företag som ligger illa till med tanke på konkurrenter från Kina! Samtidigt finns det hela tiden 10-15 leverantörer som står på tur och arbetar hårt för att komma in i sortimentet om man tar ut en annan ur sin butik.

Vissa av leverantörerna säljer redan direkt antingen via egna ”General Stores” eller via Internet, men det är lite som att gräva sin egen grav. Man konkurrerar ut sina övriga återförsäljare eftersom de själv agerar som expertbutik. Sony gör detta idag men huruvida det är lyckat eller ej det får framtiden utvisa. Återförsäljaren tror inte det kommer att bli så bra. Andra mindre välkända leverantörer skulle nog inte kunna göra det, exempelvis Thomson, eftersom deras varumärke inte drar lika mycket försäljningsvolym i sig själv. Ett märke som inte är så högt värderat skulle med direktkanal eventuellt kunna medföra att värdet på själva varumärket ökar om de får mer plats i marknadsföringsbruset, det skulle kunna ge oss som återförsäljare mer försäljningsvolym i slutändan. Men märken som redan ligger högt skulle ta kunder från oss och då skulle vi nog ta ut deras produkter ur vårt sortiment.

Det finns idag inte några produkter inom elektronik som man som återförsäljare måste ha i sortimentet. När det gäller TV-, video- och DVD-apparater står inte en butik eller kedja och faller med ett märke. Man kan hela tiden ersätta med en konkurrents produkt. Vitvaror är i samma situation, det finns alltid komplement till ett märke. Det är på den svenska marknaden eventuellt bara inom mobiltelefonmarknaden där Sony-Ericsson och Nokia måste finnas i sortimentet, men frågan är om det inte snart kommer butiker som helt och hållet koncentrerar sig på Siemens och Phillips eller andra varumärken. Varumärket är viktigare desto modernare eller teknisk en produkt är, dvs. nya utvecklade produkter får en tid ett försprång, men sedan kommer de ”Kinesiska varorna”. Det dröjer inte länge innan kunderna köper dessa i stället eftersom de är så pass mycket billigare.

5.3.4 Möbel och inredningsföretag med butiker över hela Sverige

Butiken har till stor del sitt moderbolags produkter som ett normalt år står för ca 50 % av total omsättning. Har normalt två till tre leverantörer inom varje produktgrupp och det ska då, för att komplettera moderbolagets produkter, vara kvalitetsprodukter från leverantörer med välkända stabila varumärken. Men en av dessa ska vara ”ett billigare alternativ” för att ge kunden valmöjlighet till olika pris- och kvalitetssegment. Man tar även in enstaka produkter

som upptäcks på mässor och som man tror kan bli storsäljare. Moderbolaget skriver ibland avtal med leverantörer som då blir huvudleverantörer inom en produktgrupp. Då tar man in produkter därifrån men annars skriver man egna avtal med leverantörer för att komplettera sortimentet. Det ska vara ”sälj-i-produkten” och kunderna ska efterfråga dem, men samtidigt är det mycket upp till företagets säljare då dessa rekommenderar kunderna produkter som passar in i olika projekt.

Utöver produkterna från moderbolaget finns det ingen leverantör som man står och faller med. Det finns alltid andra alternativ, men det finns leverantörer vars sortimentet de vill ha. Går det vill man försöka förhandla fram ensamrätten på sin marknad. Vissa leverantörer har andra återförsäljare inom samma region, och då är det viktigt vilka avtal man har med leverantörerna. Avtalen ger olika inköpspriser och i förlängningen kan man inte konkurrera med konkurrenter med ett bättre avtal.

De konflikter som uppstår beror ofta på hur produkterna skyltas i butiken eller att dess försäljning är för låg. Dessutom påverkar leverantörernas förmåga att hålla avtalade leveranstider samt att leverera ”rätt” lösningar vid beställningar och att de tänker själva när det gäller strömkopplingar och storlekar vid en beställning. Företagets säljare måste ha tillgång till bra produktbildsmaterial där produkten syns i sin rätta miljö och bilderna bör finnas både i pappers- och nätform. Dessutom måste leverantörerna arbeta med produktutbildning av företagets säljkår. Ytterligare en källa till konflikter är prissättningen, inte till vilket belopp priserna sätts, utan att de är enkla att förstå och att det inte tillkommer kostnader för t ex frakt, sladdar, skruvar och annat.

Det händer ibland vid centrala avtal att man måste ta bort en annan leverantörs produkter ur sortimentet. Även lokalt kan man ta bort en produkt eller leverantör på grund av att produkterna inte säljer, att leverantören inte håller avtal om leveranser vid upprepade tillfällen eller att produkterna inte håller tillräcklig kvalitet, vilket visar sig i reklamationer från kunder. Dessutom måste leverantörerna sköta sig etiskt och arbeta med bra miljöval. Ibland tas en produkt bort tillfälligt från butiken för att lämna plats åt en annan och efter en period inser man att ingen efterfrågat den nya produkten och då åker den också ut.

Konflikter löser man ofta direkt med leverantörens säljrepresentant och om det inte går, vilket händer mycket sällan så tar man ur det märket ur sortimentet. Det händer att säljare inte längre ”säljer in” en leverantör som ofta strulat tidigare, då de inte vill råka ut för samma situationer igen. Det kommer inte alltid signaler till ledningen om detta utan det syns först senare vid granskning av försäljningsvolymerna.

Om en leverantör skulle sälja sina produkter direkt inom den region som företaget finns i skulle det inte accepteras av återförsäljaren, men om de säljer på andra marknader och sätter ett pris som gör att produkten blir ”het” kan det bidra till att även öka försäljning för företaget. Men sätts produkterna in i ett ”dåligt” forum för direktförsäljning, t ex i AJ’s postorderkatalog, skulle det skada varumärket så mycket att leverantören skulle tas ut ur sortimentet.

5.3.5 Webbaktör

Att få en hemsida med e-handelsplats tillverkad av en expert inom webbområdet, kostar ca 5000-50 000 kronor beroende på hur många produkter man vill sälja och vilka andra funktioner man vill ha. Att även utforma den för export kostar inte mer rent tekniskt, men det

tillkommer kostnad för översättning av texten om man inte gör det själv. Vill man hyra en serverplats för hemsidan kostar det mellan 300-700 kronor i månaden. Ska en utomstående aktör sköta arbetet med driften av hemsidan kostar det mellan 500-1000 kronor/timme beroende på hur omfattande och regelbundet det ska göras. Sedan finns det ett antal extra tjänster och funktioner som man kan välja att ha på sin e-handelsplats. De kostar var för sig inte mer än ca 40 kronor i månaden men som gör hemsidan mer ”livlig” och intressant för kunderna¹⁹. Exempel på sådana funktioner är:

Nyheter: Visar upp de nya produkterna som släpps till försäljning i din butik. Fördelen med en nyhetssida är att e-butiken med en enkel administration kan få lite mer ”rörligt liv” och nyhetsvärde som många kunder kräver för att stanna kvar och återvända till en e-butik.

Tio-i-topp: Visar upp de produkterna som efterfrågas mest av kunderna vid varje tidpunkt.

Kampanj: Under vissa perioder vill man kanske skapa kampanjer eller realisationer i skyltfönstret. Denna funktion ger företaget möjlighet att förändra priset på vissa varor under förutbestämda perioder.

Varianter: Ger möjligheten att visa produkter som finns i olika färger, storlekar och andra särskiljande utföranden.

B2B: Om e-butiken vänder sig till andra företag har B2B tjänsten flera fördelar. Man kan skapa ett kundkonto och sköta beställningar, fakturering och om kundföretagets IT-system klarar det kan man koppla på lagerfunktioner. Det är möjligt att kräva ett kundkonto för att kunna se produkterna i e-butiken, denna funktion behövs om man vill samarbeta med en återförsäljare med ”fulfillment”.

När det gäller betalningar via e-butiken och nätet kan man koppla in en tjänst för kreditkortsbetalningar vilket ger möjligheten att ta betalt ”on-line”. Via ett separat avtal med Worldpay²⁰ kan e-butiken lösa betalningsfunktionen. En installation och ett konto kostar ca 1300 kronor, årligen tillkommer en avgift på ca 2500 kronor. Sedan tas en transaktionsavgift på varje försäljning på ca 4,5 % av ordervärdet. Det finns e-handelslösningar som stöder flera olika valutor. Man har då en basvaluta och låter de andra valutorna automatiskt följa denna, troligtvis med justeringar uppåt som en liten försäkring. Vid betalning med kreditkort är detta troligtvis inga problem, kunden får acceptera den växelkurs som gäller. Funktionen finns mest för att ge kunden en känsla för vad produkten kostar utan att själv behöva räkna om priset.

När ett företag hör av sig till Qtrix är första frågan hur mycket det kostar att producera en e-butik, sedan följer frågan om man ska låta kunderna betala med kreditkort, fakturera eller använda postförskott. Då de flesta företag som hör av sig redan har erfarenhet av att skicka produkter till slutkonsumenter får Qtrix sällan frågor om intern eller extern logistik. Denna fråga brukar inte heller komma upp från en aktör som inte tidigare skickat produkter till sina slutkunder. En fråga som nästan aldrig tas upp är användarvänligheten om funktionerna i butiken. och vad de som handlar i butiken förväntar sig för att känna sig trygga med att handla på nätet. Här får Qtrix ofta jobba rätt så mycket med det som handlar om trovärdighet, dvs. att det gäller att hitta information om vem som står bakom butiken och vart man ska vända sig om något blir fel.

¹⁹ Samtliga uppgifter om hemsidor kommer från Qtrix.com.

²⁰ Worldpay, www.worldpay.com, erbjuder företag som vill driva e-handel tjänster inom framför allt betalningslösningar.

6. Analys och resultat

I detta kapitel kommer jag analysera och framställa resultat utifrån uppsatsens teori och empiriska data för att i nästa kapitel kunna presentera uppsatsens slutsatser. Först kommer jag att analysera aktörernas värdeskapande inom dagens distributionskedjor. Mot bakgrund av hur företag allmänt kan organisera sin e-handel analyseras under vilka förhållanden ett företag inte behöver överväga hur återförsäljare kommer att agera om företaget inleder direktförsäljning till sina slutkunder.

Därefter analyserar jag mina två fallföretags möjligheter och utsikter att utifrån dagens situation inleda försäljning av sina produkter till slutkunder genom en direktförsäljningskanal på Internet. Jag analyserar företagen parallellt i bokstavsordning dvs. med Belysningsbolaget först och sedan Orrefors. Det är således inte fråga om en intern ranking.

Sedan kommer jag utifrån de tidigare analysdelarna att utvärdera producenters möjligheter att införa direktförsäljning via Internet och hur de kan organisera denna för att på bästa sätt undvika kanalkonflikter. Dessutom kommer jag att analysera vilka kanalkonflikter som ändå kan komma att uppstå och varför de i så fall uppstår. Denna analys sker utifrån vilka återförsäljare företag använder sig av och hur situationen mellan dem ser ut. På detta sätt fullgör jag syftet med min uppsats.

6.1 Analys av värdeskapande

6.1.2 Analys av mellanhändernas värdeskapande

Internet har medfört att konsumenter i stor utsträckning kan söka upp information om produkters egenskaper, var de kan köpa produkterna samt lätt göra prisjämförelser mellan olika försäljningskanaler och butiker. Ändå är mellanhändernas tre aspekter 1) matchning, 2) utbud och plats samt 3) problemlösare mycket viktiga värdeskapande aktiviteter som återförsäljarna utför för fallföretagen och produkterna i butiksmiljön, som då är det sista ledet innan slutkonsumenterna.

Vikten av *matchning* beror till stor del på hur koncentrationen av återförsäljare ser ut inom en stad eller region, om den är hög eller låg. Finns det en närbelägen konkurrent så minskar leverantörens beroende av en specifik återförsäljare och även kunders beroende minskar då de kan göra sina inköp hos en konkurrent istället. Matchningen går ut på att koppla ihop en köpare med rätt produkt och återförsäljarnas viktigaste uppgift är att "locka till sig" kunder som är intresserade av att köpa de produkter som återförsäljaren har i sitt sortiment. För mellanhänderna spelar alla aktiviteter i Porters värdekedja en stor roll, såväl primära som stödjande.

En stor värdeskapande fördel hos återförsäljare är att de kan ha både ett bredare och djupare sortiment eftersom de även kan ta in produkter från andra leverantörer och genom detta utnyttja skalfördelar och generera stora försäljningsvolymmer. Genom ett större sortiment blir återförsäljare mer konkurrenskraftiga än producenten även om denne själv kan få större skalfördelar när det gäller just sina egna produkter genom att alltid kunna erbjuda samtliga sina produkter. Men mellanhänderna skapar värde åt konsumenterna genom att de själva kan välja både den produkt och den leverantör som de anser ger dem högst värde. Återförsäljare

kan också för sin egen vinning marknadsföra, skylta och koncentrera sina säljtåtgärder för att påverka kunderna att köpa de produkter som ger återförsäljaren störst marginaler.

Återförsäljare har också en fördel gentemot leverantörer då de genom sin lokalisering kan skapa värde åt kunden. Att inte behöva åka till flera leverantörer för att titta på, *känna på* eller köpa en produkt ser nog flertalet kunder som något positivt. Men ett direktköp via Internet betyder att de inte ens behöver lämna hemmet, men samtidigt försvinner då möjligheten att känna på produkten. När det gäller tidsaspekten måste varje kund utvärdera värdet av att få produkten direkt i handen vid ett köp via en återförsäljare eller att vid köp via Internet få den hemskickad.

Värdet som problemlösare är mycket beroende av vilken kund det är som kommer till en återförsäljare och hur kunniga kunderna är inom den produktkategori som de är ute efter. Orrefors är ett mycket välkänt varumärke som står för kvalitet, vilket de flesta kunder vet om, och kunder som är mycket intresserade av inredning har ofta en stor medvetenhet om Belysningsbolaget och deras produkter. För dessa kundgrupper ger inte återförsäljaren någon ytterligare garanti för kvalitet på produkter från dessa leverantörer. Men för de kundsegment som inte har samma kunskap om de båda företagens produkter, och det gäller Belysningsbolaget där den stora massan inte känner till företaget och dess produkter, så innehar deras återförsäljare positionen som kvalitetsgarant i butikerna.

Att kunna garantera anonymitet för konsumenten är speciellt just för Internethandel. Men när det gäller de båda fallföretagens produkter ser jag inte att anonymiteten skulle vara värdeskapande, då konsumenterna nog mer än gärna vill skylta med att de köpt en lampa med god kvalitet och design. Med detta vill jag säga att jag tror att mellanhänderna tillför värde för konsumenten genom den interaktion som uppstår i butiken mellan kund och personal. Återförsäljare kan även arbeta med att erbjuda individuella lösningar som passar en specifik kund utifrån dennes önskemål som kunden ställer upp.

När det gäller värdeskapande aktiviteter och applikation av Porters värdekedja för återförsäljare är det de primära aktiviteterna som skapar det största värdet. Det är ankommande logistik, marknadsföring och försäljning som är mest framträdande. Men det beror också mycket på vilken eller vilka återförsäljare man utvärderar. Fristående återförsäljare sköter sin egen marknadsföring, image och inköp, vilket återförsäljare som är organiserade i kedjor inte gör. Exempelvis sköter Cervera centralt mycket av sin marknadsföring, aktiviteter inom utförande och logistik. Även stora delar av de stödjande aktiviteterna beslutas centralt i dessa kedjor, exempelvis inköp och själva butikskonceptet. En stor fördel för återförsäljare är att de enklare kan besluta om serviceaktiviteter då de har personlig kontakt med kunderna "face to face" och då de vid reklamationer, felköp och andra efterköpsaktiviteter enklare får kontakt med kunderna.

6.1.3 Analys av fallföretagens värdeskapande

(Utan direktförsäljning via e-handel mot slutkunder)

För mina båda fallföretag är alla deras aktiviteter värdeskapande, och om man ser till Porters värdekedja och de strategier som företag kan välja för att skapa konkurrensfördelar inom sina respektive branscher mot konkurrenter, så har båda valt en differentieringsstrategi. Även om alla företagens aktiviteter bidrar till att skapa värde är det enligt teorin om Porters värdekedja bara en eller ett par aktiviteter som direkt avgör hur konkurrenskraftigt ett företag är i förhållande till sina konkurrenter. De mest framträdande bland de primära aktiviteterna är

utförande, marknadsföring och försäljning. Företagen lever på sina aktiviteter som utförs när de förädlar sina insatsvaror, genom design, tillverkning och montering. Orrefors lever mycket på sin yrkesskicklighet som man utvecklat under mer än 100 år och den tradition man lever med idag. Det ger företaget och produkterna ett högt anseende för kvalitet och design hos konsumenterna. Dessutom marknadsförs budskapet om dessa värden till marknaden och konsumenterna. Detsamma gäller för Belysningsbolaget som, även om det är ett mycket yngre företag, genom utmärkelser, hårt arbete och yrkesskicklighet lyckats erövra en position i medvetandet hos inredningsintresserade konsumenter, yrkesverksamma inredare och arkitekter i fråga om design, funktionalitet och varumärke. Om man går över till de stödjande aktiviteterna så är det framförallt teknisk utveckling och "Human Resource Management" som bidrar till fallföretagens värdeskapande.

6.1.4 Analys av fallföretagens värdeskapande vid e-handel mot slutkonsumenter (Med direktförsäljning via e-handel mot slutkunder)

Internet och e-handel har stora förutsättningar att effektivisera samtliga aktiviteter som normalt uppstår vid transaktioner mellan ett företag och slutkonsumenter. Det gäller kostnader i kronor men framförallt informations- och tidsaspekter. För företag som vill införa direktförsäljning är det också dessa fördelar som gör att de tror och hoppas att en implementering ska bidra till ökad försäljning och högre vinst. Med tanke på företagets marknadsföring och att konsumenter genom påverkan från marknadsföring och eget intresse uppsöker företagets hemsida så minskar deras sökkostnad. Kundernas möjlighet att nå ett ökat utbud av företagets produkter ökar likaså med tanke på att inte alla företagets produkter finns tillgängliga hos den normala återförsäljaren. Men samtidigt måste de i så fall välja en produkt från det företag vars hemsida de söker upp, dvs. andra leverantörers produkter faller bort som valmöjlighet vid själva köptillfället. För företagen blir det också lättare att ge rätt information om produkters egenskaper och priser då de själva kan uppdatera dessa uppgifter. Skalfördelar kommer dock knappast företagen, i varje fall inte på kort sikt, att uppnå med en e-handelskanal, då de i första stadiet bara är ute efter att komplettera befintliga kanaler och försäljningspunkter på marknaden.

I fråga om innovationsaspekter inom e-handel är det svårt att bedöma vad denna bidrar med i företagets försök att skapa *långvarigt* värde genom e-handel. Så länge som en e-handelsaktör kan behålla det försprång som man får om man är först med direktförsäljning kan det generera stort värde för företaget, men det finns samtidigt många undersökningar som visar att det inte ger så stora fördelar att vara först med e-handel, i varje fall inte när det gäller rent tekniska försprång. Men när det gäller kunskap om marknaden och konsumenter kan en direktförsäljningskanal via e-handel skapa värde för företag, och kunderna kan genom de erfarenheter som de får i kontakten med företaget få en starkare relation till företaget och det ökar sannolikheten för att de vänder sig till samma aktör igen nästa gång de ska införskaffa en liknande produkt. Belysningsbolaget har flera kunder som, efter att ha köpt en lampmodell, återkommer för att antingen köpa samma lampa en gång till eller andra modeller för att de tycker om företaget design och kvalitet. Detsamma gäller även för Orrefors, eftersom en konsument ofta samlar en viss modell av glas till sitt hem men sällan köper alla samtidigt. Genom försäljning via Internet kan företagen också bygga upp kundregister och därmed rikta försäljnings- och marknadsföringsinsatser mot rätt kunder.

Kompletterande aktiviteter som företagen kan genomföra gentemot slutkunder för att öka kundernas upplevda värde kan jag inte hitta i fråga om Belysningsbolaget. Orrefors har större

möjligheter när en kund köpt en produkt och det senare kommer ut en annan produkt inom den produktgrupp som kunden är intresserad av. Att konsumenterna samlar på serier av exempelvis servisglas ger möjlighet att skapa värde på detta sätt.

Om något av fallföretagen skulle inleda e-handel skulle de effekter som i modellen kallas *inlåsnings* ha svårt att uppkomma. För det första kan det vara så att en kund under "hela sitt liv" kanske bara en enda gång köper en produkt ur de produktgrupper som fallföretagen producerar. Utöver tillit till själva försäljningskanalen men kanske främst till företagen varumärke skulle det vara svårt att "låsa in" konsumenterna genom t ex olika lojalitetsprogram eller högre kostnader för att utnyttja andra inköpskanaler såsom de traditionella återförsäljarna. Men om företagen lyckas göra en kund nöjd vid ett tillfälle och kunden vid en senare tidpunkt vill köpa ytterligare en produkt inom samma produktgrupp så kanske han eller hon drar sig för att byta till en annan inköpskanal eller aktör. Det är generellt något som nöjda kunder ofta drar sig för.

6.2 Förutsättningar för e-handel

6.2.1 Varför använder sig inte fler producenter e-handel för att nå slutkunden direkt?

Det verkar som att intresset för e-handel ökar inte bara bland konsumenter. Även företag har åter börjat visa ökat intresse för att på något vis använda sig av Internet för direktförsäljning. Av de företag som jag varit i kontakt med, såväl producenter som återförsäljare, har inte någon av dem idag någon försäljning via Internet. Men alla har funderingar och har inlett undersökningar om hur en e-handelskanal skulle kunna införas. Samtliga uttrycker också något i stil med: "att det är något man måste vara med på" och "det är numera en handelsplats man bör vara närvarande på", antingen själv eller genom att en annan aktör säljer företagets produkter via Internet. De ser alltså ingen annan framtida utveckling än att de själva eller ihop med en annan aktör i framtiden på ett eller annat sätt kommer att försöka delta i e-handel.

Även om Internet i mångt och mycket förenklats för konsumenter att informera sig om produkter och aktörer via nätet, göra prisjämförelser och annat så är det ändå långt kvar tills detaljisternas roll är överspelad, om det någonsin kommer att inträffa. Mellanhänder spelar fortfarande en viktig roll i värdekedjan och det är inte minst för att de fortfarande fullgör sina uppgifter, matchning av utbud och efterfrågan, större och bredare utbud och problemlösare gentemot kunder. De fyller fortfarande en viktig funktion inom distributionskedjan och det är ytterst få producenter som lyckats hitta nyckeln för att kunna "koppla bort" återförsäljarna i processen.

Ett stort problem för många producenter är att deras IT-system och den interna kunskapen är dåligt utvecklad för att inleda direktförsäljning via e-handel, men också att återförsäljarnas IT-system är dåligt utvecklade. Producenter måste därför investera i humankapital och inte bara i mjukvaror som hemsida och logistiksystem och i hårdvaror som en server och datorer för att kunna påbörja försäljning via Internet.

Fallföretagen är samtidigt helt eller i varje fall mycket beroende av återförsäljare för att nå sina slutkonsumenter. Men detta beroende skiljer sig åt mellan olika företag och branscher vilket kan spela en stor roll när och om ett företag kan använda e-handel som

försäljningskanal. Makten över många produktgrupper ligger inte längre i varumärket på produkten utan alltmer hos återförsäljarna som inför EMV inom allt fler produktgrupper. Det verkar alltid finns en tillverkare som är intresserad av att till rätt pris tillverka en produkt och sedan sätta återförsäljarens namn på förpackningen.

6.2.2 Hur kan producenter organisera och använda sig av e-handel för att nå sina slutkunder direkt?

Företag kan, om de vill använda sig av e-handel, välja vilken företagsform de vill arbeta med. Det blir ett val mellan att fortsätta som traditionell aktör utan e-handel med traditionella återförsäljare som i sin tur kan välja att huruvida de vill införa e-handel, att komplettera försäljningen via traditionella återförsäljare med direktförsäljning via e-handel eller att bli en aktör som bara säljer via nätet (Pure Play). Det är bara den andra företagsformen av de ovan nämnda som medför att återförsäljares reaktioner behöver tas i beaktning, men denna aspekt analyseras nedan. Med sista företagsformen, dvs. ”Pure-Play” måste de besluta sig för om andra aktörer ska få sälja deras produkter. Dell, som jag tidigare hänvisat till, tillåter exempelvis inte någon annan aktör sälja deras varor.

Om ett företag som producerar varor för slutkonsumenter beslutar att införa en direktförsäljningskanal via Internet har de precis som återförsäljare eller detaljister möjlighet att organisera denna kanal på olika sätt. Antingen gör man det helt själv och organiserar en ny avdelning eller så låter man en traditionell avdelning inom företaget sköta det strategiska och det praktiska. Eller så samarbetar man med redan existerande återförsäljarna eller med en helt ny aktör som får i uppgift att sköta delar eller hela processen av e-handelsfunktionen.

6.2.3 När kan producenter helt bortse från återförsäljarnas reaktioner?

Ett företag som vill öppna en direktförsäljningskanal, antingen med de traditionella formerna som postorder eller med en e-butik, kan naturligtvis göra det utan att tänka över de risker som finns med en sådan handling. Man kan helt enkelt bortse från de konflikter som kan uppstå vid ett sådant strategiskt beslut eller hur det påverkar olika delar av företagets verksamhet. Utifrån företagets situation med återförsäljare och kunder kan ett sådant beslut ge olika resultat, antingen stor framgång, ingen större inverkan eller i värsta fall katastrof. Det beror på faktorer som kan utvärderas utifrån hur mycket de bidrar till värdeskapande.

Utifrån hur beroende ett företag är av sina återförsäljare för att nå sina slutkunder påverkas företagets möjlighet att påbörja direktförsäljning. Räkna ett företag exempelvis med att på egen hand kunna sälja samma volym, generera samma vinst och nå sina kunder via direktförsäljningskanalen lika effektivt som via sina återförsäljare så behöver man inte heller ta återförsäljarnas eventuella reaktioner och klagomål i beaktning. Företagets ekonomiska prestation förändras i så fall inte negativt utan kan till och med totalt sett förbättras, då färre mellanled är med och delar på det pris som konsumenterna betalar för produkterna²¹. Men det handlar om hur effektivt man kan lösa dessa aktiviteter på egen hand, se kapitel 5.1.

Men det normala är nog att företag måste tänka över de risker och de följder som ett beslut om att sälja sina produkter direkt innebär. I fortsättningen utgår jag därför ifrån att de företag

²¹ Fortfarande måste t ex en distributör vara med i transaktionen och en aktör som sköter betalningen osv.

och situationer som jag beskriver anser företag som vill införa en kompletterande försäljningskanal. Ett skäl till detta är att mina fallföretag inte är intresserade av alternativet att organisera sig som en "Pure-Play"-aktör. Dessutom är den formen på flera sätt exceptionell, vilket beror på att marknader och handeln är så komplexa och att de aktörerna som ingår i distributionskedjor eller värdekedjor i stor utsträckning är väldigt beroende av varandra. Men om man utgår ifrån att det går att sälja produkterna via Internet och att konstruktion, design eller funktion på själva hemsidan inte vållar några större problem så återstår följande områden för ett företag att analysera innan de startar en e-butik.

Accepterar återförsäljare att man öppnar en direktförsäljningskanal?

Tar man försäljning från de traditionella återförsäljarna eller vänder man sig till ett annat kundsegment och därmed kompletterar de traditionella kanalerna?

Fortsätter återförsäljarna att ha företagets produkter i sortimentet?

Kan man samarbeta med traditionella återförsäljare?

Förlorar man marknadskanaler och försäljningslokaliseringar ut till kunderna?

6.3 Fallföretagens möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare

Inledningsvis kommer jag att analysera den marknadssituation som Belysningsbolaget och Orrefors har för att sedan gå in på mer specifika områden som företagen måste beakta inför ett beslut om att införa en e-butik eller ej. Slutligen kommer jag utifrån denna analys att göra en bedömning av företagets situation, huruvida de kan och i så fall hur och om de bör införa en e-handelskanal mot slutkonsumenter.

6.3.1 Marknadssituation

Belysningsbolaget når idag ut till slutkunder, både privata och organisationer i Sverige på ett ganska tillfredsställande sätt, men de är inte finns representerade hos återförsäljare i alla större städer. Det kan verka lite underligt, men det beror bland annat på att vissa städer inte har butiker som når upp i den klass som Belysningsbolaget vill arbeta med eller att Belysningsbolaget inte lyckats sälja in sina produkter. Samtidigt har vissa återförsäljare en kundbas långt ifrån själva lokaliseringen av butiken. Det är dock i min mening en svaghet att man inte är lokaliserad på fler orter. Utanför Sverige har man inget butiksnät av återförsäljare att tala om över huvud taget. Även om man försökt att arbeta sig in i butiksleden på exportmarknaden så har man inte lyckats. Det är ur företagets synvinkel negativt, men ur perspektivet att starta e-handel ger det företaget en stor möjlighet då man inte behöver ta hänsyn till några återförsäljare som kan bli upprörda. När det gäller marknaden för inredare och arkitekter så spelar e-handel inte någon roll i Sverige, då det är en annan aktör som köper in den belysning som de ritat in i projekt. I flera länder inom Europa så fungerar det annorlunda. Där köper arkitekten eller inredaren själva oftast även in de lampor som de ritat in. Då skulle en e-handelsbutik också medföra en möjlighet merförsäljning för Belysningsbolaget. Dessutom säljer företaget lampor på hemmaplan i Herråkra under framför allt sommarmånaderna, då bussar med turister kommer förbi. Men där säljer man bara "sekunda" till ett mycket lägre pris än vad samma lampa kostar i återförsäljarleden.

Orrefors i sin tur har ett gediget återförsäljarnät över hela Sverige, med i många fall mer än en återförsäljare i varje stad. Exempelvis i Lund har man redan idag fler än tre²². Även utanför

²² Två stycken Dukabutiker har ett stort sortiment och en butik som t ex Miljögården har ett mindre sortiment.

Sverige har man återförsäljare i de regioner eller städer där man vill vara närvarande. Det finns dessutom ett antal e-aktörer runt om i världen som säljer Orrefors produkter till Internetkunder. På bruksområdet har man en butik, där man tidigare bara sålt ”sekunda-produkter”²³, men från och med sommaren 2005 kommer man även att erbjuda ”primaprodukter” vid bruket. Att man idag har så stort återförsäljarnät som är så koncentrerat inom flera geografiska områden gör att det kan uppstå mycket irritation vid ett eventuellt införande av e-butik. Men om man tappar en finns det ofta en annan återförsäljare som då får en bättre situation på den delmarknaden. Dessutom har Orrefors en egen butik uppe i Stockholm.

6.3.2 Beroendet av återförsäljare

6.3.2.1 Matchning

Denna aspekt är mycket viktig för Belysningsbolaget och deras återförsäljare. Det beror på att koncentrationen av återförsäljare är mycket låg inom de olika regionerna. I Skåne finns det endast ca tio återförsäljare och att tro att kunder åker Skåne runt för att köpa en lampa till det bästa priset är nog inte helt realistiskt. Matchningen går alltså ut på att koppla ihop en köpare med rätt produkt och då Belysningsbolaget vänder sig till konsumenter som har stort intresse för design och inredning blir återförsäljarna viktiga för att ”locka till sig” rätt kunder. Dessutom är återförsäljarnas egenskaper så viktiga att Belysningsbolaget väljer ut återförsäljare efter deras egenskaper och kunskap att sälja produkter som är exklusiva och har hög kvalitet och god design. Det visar att matchning är en viktig funktion och en värdeskapande egenskap som återförsäljarna bidrar med. Dessutom genomför ofta återförsäljarna på egen hand marknadsföringsinsatser för att nå rätt kunder och har också ett eget intresse av att sälja mer av Belysningsbolagets produkter.

För Orrefors är denna funktion viktig men inte lika viktig som för Belysningsbolaget. Den är nog också viktigare för en återförsäljare i förhållande mot sina konkurrenter. Det beror på att återförsäljarna finns så nära varandra att en kund som ska köpa en produkt från Orrefors ganska enkelt kan hitta till ett försäljningsställe. Frågan är vilken butik de väljer. Då varumärket Orrefors är så inarbetat och kunderna vet var de kan hitta produkterna så sköter kunderna delar av själva matchningen ganska väl på egen hand. Men återförsäljarna genomför ändå marknadsföringsinsatser på egen hand och ihop med Orrefors för att nå rätt kunder och informera om kampanjer under olika perioder. Återförsäljarna har också ett stort intresse av att sälja mer av Orrefors produkter då de ofta står för en stor del av butikernas omsättning. Orrefors har också god marknadskännedom om när, hur mycket och vilka produkter de säljer till sina kunder, vilket minskar återförsäljarnas informationsförsprång på marknaden.

²³ Produkter som inte helt klarar kvalitetskontrollen för att säljas av återförsäljare, men vars fel är så små att man kan sälja dem till reducerat pris till besökare vid bruket.

6.3.2.2 Större och bredare utbud och att erbjuda varorna på rätt plats och rätt tid

En fördel för Belysningsbolagets återförsäljare är att de kan ha både ett bredare och ett djupare sortiment då de även kan ta in produkter från Belysningsbolagets konkurrenter. Det genererar större försäljningsvolym och gör att de kan utnyttja skalfördelar. Med ett större sortiment blir återförsäljare mer konkurrenskraftiga än producenten även om dessa genom att alltid kunna erbjuda samtliga av sina produkter får större skalfördelar när det gäller egna produkter. Men mellanhänderna skapar värde åt konsumenterna genom att de själva kan välja både den lampa och den leverantör som de anser ger dem högst värde. Återförsäljare har också en fördel gentemot Belysningsbolaget genom att de kan skapa värde åt kunden med sin lokalisering. Att inte behöva åka till Småland och Herråkra ser nog kunderna som något positivt, men införande av en e-butik skulle medföra att kunden inte ens behöver lämna hemmet. När det gäller tidsaspekten är det nog varje kund som måste utvärdera värdet av att få produkten i handen vid inköp via återförsäljare i butik eller få den hemskickad vid inköp via nätet.

Här sitter återförsäljarna av Orrefors produkter i en ganska dålig sits, då Orrefors under en lång tid lyckats stärka sitt varumärke och har en så stark position som marknadsledare när det gäller kvalitetsserviser och ”styckvaror”. Även om en butik tar in konkurrenter eller EMV för att bredda sitt sortiment och uppnå skalfördelar står Orrefors för stor del av försäljningen. Detta gör också att återförsäljare inte utan stora problem kan ta bort produkter från Orrefors ur sortimentet. Dessutom konkurrerar de mindre positionerade varumärkena mer direkt mot exempelvis COOP’s EMV eller IKEA’s glas och porslinsprodukter. Men återförsäljare har fördelen av att kunna erbjuda kunderna närhet till produkterna och bättre öppettider. När det gäller tidsaspekten kan kunderna på samma vis som med Belysningsbolagets produkter beställa och köpa dem via e-butiker och då blir det varje kunds upplevda värde av att få varan i handen vid köpet eller levererad senare som avgör huruvida värdet är högre i en av kanalerna.

6.3.2.3 Problemlösare

För Belysningsbolaget, som i kretsar inom inredningsintresserade kundsegment är välkänt för sina produkters egenskaper och goda design, har återförsäljare inte en position som kvalitetsgarant, men för alla andra kunder (den stora massan) som kommer in i butikerna och inte har någon uppfattning om Belysningsbolagets produkter har återförsäljarna denna position. För Orrefors, vars produkter är kända för kvalitet, design och egenskaper, behöver inte återförsäljaren gå i god för dessa värden. Men de kan ändå med sin kunskap om hantverket och annat ge ett större värde till kunderna i butiken vid kontakten med dem. När det gäller bevarandet av anonymitet för konsumenter är det speciellt vid Internethandel denna aspekt normalt problematiseras. Men när det gäller fallföretagens produkter ser jag inte att anonymiteten via Internet skulle vara värdeskapande då konsumenter nog inte upplever sin integritet kränkt vid inköp, utan kanske tvärt om gärna vill ”skylta” med att de köpt en lampa eller en glasprodukt med god kvalitet och design. Med detta vill jag säga att jag tror att mellanhänderna tillför värde för kunder genom den interaktion som uppstår i butik mellan kund och personal. Samtidigt som en stor andel av Orrefors produkter säljs för att ges bort som presenter i olika sammanhang tror jag inte att det är någon fördel för återförsäljarna. Det är en stor del av varorna som lämnar butiken inslagna vilket gör att kunderna inte kan skylta med produkten som sådan. Men om kunderna tycker det är värdeskapande att gå runt med en Dukapåse på stan så bidrar det till värde för kunderna.

Belysningsbolagets återförsäljare kan även arbeta med att erbjuda individuella lösningar som passar en specifik kund utifrån dennes önskemål. Det kan vara olika sladdar och hur man ska montera lamporna i hemmet etc. De kan även eventuellt på uppdrag av en kund försöka skraddarsy en modell i samråd med Belysningsbolaget. Återförsäljare åt Orrefors har svårare att skapa värde på detta vis med skraddarsydd lösningar. Det skulle kunna vara då mycket går ut som presenter. Då kan återförsäljarna erbjuda råd och presentförslag, t ex vilka glas som passar till en viss tallriksfabrikants porslin. Många kunder ser köp av presenter eller inredning som ett problem men att kalla det individuella lösningar kan vara att gå för långt.

6.3.3 Återförsäljarnas förhandlingsmakt

Även om Belysningsbolaget har ganska få återförsäljare är återförsäljarnas förhandlingsmakt gentemot företaget tämligen begränsad. Detta då priserna regleras via avtal efter hur stort sortiment och försäljningsvolym återförsäljarna har. Även om Belysningsbolagets andel av återförsäljarnas totala försäljningsvolym är liten är det ändå en produkt som de vill ha i sina butiker, då produkterna har anseende att vara av mycket hög kvalitet och god design. Eftersom återförsäljarna är så få till antalet har de väldigt god kännedom om sina marknadsförhållanden och de priser som andra återförsäljare sätter både på Belysningsbolagets och konkurrerande produkter.

Belysningsbolaget arbetar selektivt med sina återförsäljare och använder bara butiker som i övrigt arbetar med exklusiva produkter inom produktgrupper besläktade med belysning. Det medför att slutkunder som besöker butikerna har intresse för inredning och design och det skulle öka förhandlingsstyrkan gentemot Belysningsbolaget. Även den service återförsäljarna ger slutkonsumenterna skulle kunna ge ökad förhandlingsstyrka, med då återförsäljarna arbetar på detta vis gentemot alla besökare och alla leverantörer stärker det inte förhandlingsstyrkan mot Belysningsbolaget.

Idag finns det återförsäljare som förhandlar om sina inköp centralt, men de är få och har i dagsläget inte bättre avtal än andra återförsäljare. Tillsammans kan de komma upp i en försäljningsvolym som gör att deras inköpspriser sjunker. Att de i övrigt inte får bättre priser beror till stor del på Belysningsbolagets avtalspolitik, men även på att de återförsäljare som förhandlar centralt normalt inte totalt sett är mer dominerande än andra återförsäljare, varken på den lokala marknaden eller volymmässigt.

Belysningsbolagets konflikter med återförsäljare uppstår idag ofta när sortiment och skyltar med produkterna i butikerna. I motsatt riktning kan konflikter uppstå om produkterna börjar säljas i butiker som andra återförsäljarna anser håller en lägre profil när det gäller design och kvalitet. Detta undviker Belysningsbolaget med sin selektiva urvalsprocess av återförsäljare. Men de största konflikterna uppstår mellan återförsäljare och det har inte med Belysningsbolaget att göra.

Avslutningsvis kan det konstateras att Belysningsbolaget är mycket beroende av sina återförsäljare, men samtidigt har produkterna så högt anseende att fler återförsäljare, om de fick, gärna hade haft dem i sitt sortiment. Det medför att det finns ett beroende mellan parterna, och att den förhandlingsmakt som återförsäljarna kan utnyttja är ganska liten. Men samtidigt sitter de på makten att kunna ta bort produkterna ur sitt sortiment om det uppstår en konflikt som de inte klarar av att hantera eller när de inte kommer överens med belysningsbolaget om hur de ska lösa den. Återförsäljarna har den makten då varken de eller

konsumenterna står och faller med Belysningsbolagets produkter, det finns andra leverantörer som skulle kunna ta deras plats i butiken och sortimentet.

För Orrefors återförsäljare är förhandlingsmakten inte så stor även om flera aktörer sköter sina förhandlingar om inköp och sortiment centralt. Det innebär att återförsäljarna får högre inköpskvantiteter och därmed lägre priser. Men det är inte Orrefors som måste sälja in sitt varumärke hos en återförsäljare utan dessa vill och behöver ofta ha Orrefors produkter i butikerna av hänsyn till kundefterfrågan och sin omsättning. Orrefors är beroende av sina återförsäljare för att nå ut till slutkonsumenter, men på sätt och vis är återförsäljarna mer beroende av Orrefors och deras produkter. Det beror på att varumärket Orrefors har en så klar position som marknadsledare inom sin produktkategori att återförsäljarna inte kan ersätta dem med en konkurrent. Återförsäljarens makt att styra kundernas val av varumärke vid köp av glasprodukter är inte heller så stor, då de som vill ha kvalitetsglas inte har bra alternativ förutom att köpa Orreforsglas. Det finns dessutom ofta en konkurrent till en återförsäljare på en regional marknad vilket medför att Orrefors når ut till denna marknad även om en återförsäljare eventuellt tar bort dem ur sortimentet. Naturligtvis är detta något som Orrefors vill undvika om man själv kan påverka det, eftersom man vill ha så många försäljningsställen som möjligt dit kunder kan vända sig.

Däremot har återförsäljarna mer makt, av naturliga skäl, över vilka produkter de ska ha i sina butiker. Ofta vill Orrefors ha kvar en produkt i en butik eller få bättre hyllutrymmen eller montrar hos återförsäljarna, men det är något återförsäljarna bestämmer över i slutändan. Dessutom är det så att då aktörerna ofta ligger så koncentrerat rent geografiskt har de god kännedom om vad andra aktörer gör och det medför att om Orrefors ger för ”bra” avtal till en aktör så upptäcker konkurrenten detta på ett eller annat sätt.

Konflikter med återförsäljare uppstår ofta om hur produkterna ska placeras i butikerna och om det sortiment varje butik har. Dessutom kan konflikter bero på att en återförsäljare inte betalar för sina produkter i tid, eller att återförsäljaren inte har vissa produkter inne under perioder.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Orrefors är beroende av sina återförsäljare men samtidigt att produkterna har så högt anseende att de kunder som vill införskaffa produkter från Orrefors söker upp återförsäljare för inköp. Men det finns ett gemensamt beroende mellan återförsäljarna och Orrefors, goda relationer som växt fram genom åren gör att man har ömsesidig respekt för varandra. Men Orrefors återförsäljare har potentiell makt att vid en konflikt ta bort produkterna ur sortimentet, men för att produkterna ska tas ur butiksledet måste konflikten vara mycket starkare än vad Belysningsbolagets återförsäljare behöver uppleva för samma åtgärd. Beroende på hur utvecklingen av konsumenters preferenser mot Orrefors produkter utvecklas i framtiden kommer relationerna mellan Orrefors och återförsäljarna också att påverkas.

6.3.4 Återförsäljarnas IT-nivå och distribution

Återförsäljarnas IT-nivå är viktig ur två aspekter. Den första gäller om återförsäljarna själva kan starta upp en konkurrerande försäljningskanal via Internet, den andra om Belysningsbolaget kan samarbeta med återförsäljarna vid en beställning från en slutkund.

Det finns redan återförsäljare som erbjuder fallföretagen produkter via sina egna e-butiker. Om fallföretagen väljer att även inkludera den svenska markanden i en e-handelsstrategi konkurrerar man således direkt med dessa återförsäljare. Men dessa aktörerna har bara ett litet

sortiment av fallföretagens produkter som de erbjuder sina kunder. Man kan också vänta sig att ytterligare ett antal återförsäljare i framtiden kommer att införa konkurrerande e-butiker, men att alla eller flera gör det är mindre troligt.

Återförsäljarnas IT-system är överlag dåliga och det medför att de normalt beställer produkterna via telefon eller fax. I Orrefors fall händer det att en fältsäljare måste passera återförsäljaren för att den ska placera en ny beställning. Det medför i sin tur att båda fallföretagen har ganska stora kostnader i samband med hanteringen av sina återförsäljare, men framför allt att man vid samarbete med återförsäljarna vid beställningar eller köp av produkter via en e-butik i varje fall inte kan skickas vidare till de återförsäljare som inte har ett bättre utvecklat IT-system för ”fullfillment”. Det skulle medföra allt för mycket arbete och vara mycket resurskrävande. Men Belysningsbolaget får ”skylla sig” lite själva för denna situation, för de har i motsats till Orrefors inte ett eget IT-system som kan hantera funktioner av detta slag.

6.3.5 Prissättning

Belysningsbolaget har en rekommenderad prislista för sina återförsäljare, men återförsäljarna bestämmer naturligtvis vilket utpris de ska ha i butikerna. Det medför att priserna skiljer sig mellan olika återförsäljare. Vilket pris ska då Belysningsbolaget sätta vid en e-butik mot svenska marknaden? Ska priset vara högre eller lägre än nuvarande marknadspris? Vid införande av en e-butik vill Belysningsbolaget använda sig av sin ”EURO-prislista”, som ligger en bit över de rekommenderade priserna för den svenska marknaden. Det skulle enligt den pristeorin ovan presenterad inte ge företaget några allvarliga konflikter med återförsäljarna. Om företaget däremot väljer att lägga priset lägre riskerar man att skapa en konfliktkälla. Även om man bara valde att rikta sin Internetförsäljning mot exportmarknaden skulle ett lägre pris nog öka misstänksamheten bland återförsäljarna även på den svenska marknaden.

Orrefors har också listpriser och man rekommenderar återförsäljare att lägga sina priser i nivå med dessa. Orrefors skulle i en e-butik vilja använda sig av de priserna, vilket medför att de till skillnad mot Belysningsbolaget lägger en ”buffertzon” mot konflikter. De priserbjudande man kan tänka sig att göra i en e-butik gäller produkter som väldigt få återförsäljare har och då i samband med att dessa återförsäljare också får erbjudande att köra samma kampanj. Dessutom kan man tänka sig priserbjudanden vid rikstäckande kampanjer.

De båda fallföretagen måste avgöra hur lågt man kan sätta priserna, en avvägning av hur stor risk man är villig att ta gentemot återförsäljarna och utifrån hur mycket av den totala försäljningen man vill ta del av själv.

6.3.6 Målmarknad och andra mål vid införande av en e-butik

Om Belysningsbolaget inför en e-butik som vänder sig till den svenska marknaden, skulle det i första hand vara för att komplettera sina övriga försäljningskanaler. Man är inte intresserad av att konkurrera med sina återförsäljare, men man vet samtidigt att det finns potentiella konsumenter med lång väg till närmaste återförsäljare. Dessutom har få av återförsäljarna ett stort urval av företagets produkter. Detta ihop med långa avstånd mellan återförsäljare skulle leda till att en e-butik ökar den inhemska marknads närvaron. Det gäller även om de e-butiker som finns inkluderas, då dessa har ännu färre modeller i sina butiker. På exportmarknaden har man idag inte några återförsäljare eller någon större försäljning, men

företaget blir ändå uppmärksammat utomlands. En e-butik som vänder sig till exportmarknaden skulle för det första kanalisera den uppmärksamhet som man får utomlands till en försäljningskanal istället för som idag till en hemsida med bara information om företaget och deras produkter. Exportmarknaden ligger öppen för en eventuell e-butik vilket skulle kunna medföra att man får högre omsättning och i förlängningen högre vinst.

För Orrefors del är förhoppningen med en e-butik att den ska komplettera traditionella kanaler. Man är i varje fall inte på kort sikt intresserad av att konkurrera med sina återförsäljare men samtidigt finns det många produkter som inte når konsumentledet. Återförsäljarna har ofta inte mer än 50 % av de tillverkade produkterna. Genom att själva driva en e-butik skulle man också bättre kunna kommunicera "den rätta historien" om Orrefors, glaskonsthandverket och andra viktiga värden som företaget står för. Förhoppningen är att kunna öka försäljningen, öka marknadsandelar och vinsten, men inte, som jag tidigare nämnt, genom att ta försäljning från återförsäljarna. Exportmarknaden uppvisar inga större skillnader jämfört den svenska marknaden.

Ett mycket stort problem med e-handel är att vid utvärdering och implementering av en försäljningskanal är det mycket svårt att utvärdera konsekvenserna av den. Hur mycket kommer man att sälja? Vilka andra kanaler skadar det? Hur och hur mycket skadar det? Det beror på att en e-butik når en global marknad och att det är svårt att utvärdera om och vilka kunder som kan tänkas köpa produkter via e-butiken.

6.3.7 Kundanalys

Tillväxtpotentialen för konsumentvaror bestäms som alltid av demografiska förhållanden, eftersom det bestämmer den framtida storleken av varje kundsegment. Av central betydelse är även slutkunders inköpskvantitet som bland annat påverkas av produkter som fungerar som substitut och trender i samhället och här ligger i varje fall Orrefors lite illa till. Deras framtid hänger delvis på hur "nästa generation" värdesätter kvalitetsglas och om de väljer att införskaffa finare glas istället för att välja IKEA eller ICA's EMV. Även inredningstrenden kan, om den svänger över till att även inkludera vilka glas man dricker sina drycker ur när man bjuder hem vänner till sitt nyinredda hem, även medföra en högre efterfrågan. Även Belysningsbolaget berörs av dessa aspekter men deras produkter ingår i de produktgrupper som inredningsintresserade personer lägger både tid och tankar på när de ska införskaffa en ny.

Utifrån det resultat som presenterades i kapitel 5.4.1 kan varken Orrefors eller Belysningsbolaget vänta sig att speciellt många kunder kommer att använda sig av en försäljningskanal vid samtliga inköp av företagets produkter om det skulle finnas alternativa kanaler. Kunder som använder butik som inköpskanal byter väldigt sällan till Internet som inköpskanal, bara 0.9 % i det fallet. Däremot använder sig 13.1 % av mer än en kanal för köp, och där kan båda företagen hoppas på en del kunder.

Orrefors, som säljer väldigt mycket under koncentrerade perioder, dvs. vid högtider, skulle med en e-butik i och för sig kunna vänta sig att kunder som ska "fira" någon men som inte har möjlighet att närvara skulle tycka om att skicka en produkt från Orrefors som present. Även om det enligt teorin om val av inköpskanal i gåvosituationer ger en kund mer värde att få lägga ner tid på sökprocessen bedömer jag att det finns många som tycker att det är lika mycket arbete att köpa en present via Internet. Dessutom kan man vid nästa gång man träffar personen som fått gåvan att få "kred" för att man är en modern konsument som införskaffar

produkter genom Internet. Dessutom är det min personliga erfarenhet vanligt att exempelvis vänner som skall gifta sig lämnar ut en ”önskelista”. Det medför att det inte är så mycket arbete med att hitta en lämplig present.

6.3.8 Företagens tekniska förutsättningar

Belysningsbolaget har idag en hemsida, som i och för sig är trevligt utformad utifrån mitt sätt att se på det. Men den saknar mycket information om återförsäljare och framför allt om lamporna. Där finns få bra bilder på hur lamporna ser ut i sin ”rätta miljö”. Idag sköts hemsidan av en släkting till en anställd, vilket medför att den är mindre kostsam. Det fungerar i nuläget när man inte använder hemsidan till annat än att informera konsumenterna och andra om sina produkter. Inom företaget har man inte den kunskap som krävs för att bygga en hemsida som har de funktioner som krävs för att införa en e-butik. Men de anställda har en så hög utbildningsnivå och så stor vana att arbeta med datorer att de efter att en e-butik producerats av en utomstående aktör, efter en inlärningsperiod skulle kunna sköta de dagliga rutinerna på egen hand.

Orrefors har i sin tur en hemsida som görs och hanteras av en utomstående aktör och som vid e-handel måste byggas om. Men den aktör som sköter hemsidan skulle även kunna sköta tillverkning av en e-butik åt Orrefors. När man sedan väl har infört e-handel har Orrefors internt den kunskap och erfarenhet inom IT som behövs för att kunna driva e-butiken.

6.3.9 Implementeringskostnader och svårigheter att övervinna

Om Belysningsbolaget vill införa en direktförsäljningskanal via en e-handelsplats måste man först hitta en ny aktör som kan hjälpa dem att tillverka och implementera e-butiken eftersom man idag inte har något samarbete med en sådan aktör. Då man redan har bra bilder på de flesta produkter som tillverkas och texten inte är speciellt komplicerad kan man utan större kostnader översätta den för exportmarknaden. Sedan tillkommer kostnader beroende av hur betalningsfunktionen ska fungera men det är en kostnad som täcks snabbt om försäljningsvolymen kommer igång någorlunda.

För Orrefors skulle en direktförsäljningskanal via Internet kräva en investering i en ny hemsida med de funktioner som krävs och som man i övrigt önskar. Orrefors har så många produkter att arbetet blir komplicerat och svårt. Det innebär enligt min bedömning att även Orrefors skulle behöva en utomstående aktör som tillverkar den, men en skillnad är att ett sådant projekt är så omfattande att man kan anställa någon på heltid och därmed få ner kostnaden per tidsenhet. När väl själva e-handelsplatsen är tillverkad skulle Orrefors kunna ta över själva driften själv om man så önskar, annars kan man låta en utomstående aktör sköta även det dagliga. Då man redan har bilder på de flesta produkter som tillverkas och texten inte är speciellt komplicerad att översätta blir det inte så kostsamt. Det tillkommer kostnader beroende på hur betalningsfunktionen ska fungera, men det är en kostnad som täcks snabbt förutsatt att försäljningsvolymen kommer igång någorlunda.

6.3.10 Logistiklösning

Hos Belysningsbolaget sker all logistik i en och samma lokal och ett införande av en e-butik med en försäljning under 50 lampor per vecka skulle inte medföra att man behöver investera i några nya lokaler, hyllsystem eller andra saker för att den nuvarande organisationen skulle kunna hantera det. Enligt de Koster skulle ett företag med en ordervolym i den storleken

också klara det bättre på egen hand än att utkontraktera logistikhanteringen. Dessutom har de redan ett arbetssätt som gör att man kan skicka en produkt eller flera produkter till en köpare då man använder sig av två olika förpackningar som man slår runt den mängd produkter som ska skickas ut. En konsument som köper en lampa skulle därför kunna vara säker på att produkten vid ankomsten är hel och fungerar.

Orrefors är i princip i samma situation då all logistik organiseras i en lagerlokal. Vid införande av en e-butik med försäljning skulle det inte krävas någon större omorganisation av det lagret då man redan idag plockar enskilda produkter för att leverera till återförsäljare när de beställer. Man har dessutom redan fungerande lådor för att skicka sina produkter en och en till kunderna, och man skulle kunna hålla hög kvalitet på hela leveranser till köpare, så länge den distributör som transporterar varan inte gör bort sig totalt. Om man istället väljer att låta flaggskeppsbutiken sköta e-butiken skulle det även här inledningsvis mest vara en fråga att få fram personal och andra resurser innan man kommer upp i större volymer.

6.4. Resultat av analysen

6.4.1 Belysningsbolagets möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare

Utifrån den summering av de viktiga delar som presenterats ovan kan följande slutsatser dras: Belysningsbolaget skulle enligt min mening för det första till en ganska låg kostnad och smärtfritt kunna införa en e-butik. De kan vidare utan några större problem och troligen med goda resultat kunna rikta sin försäljning till exportmarknaden som är väldigt stor. Det finns gott om inredningsintresserade konsumenter på den marknaden, och då man inte har något återförsäljarnät att tala om utanför Sverige skulle det innebära att man inte konkurrerar med några butiker och då uppstår heller inga konflikter med dagens återförsäljare. Det går rent tekniskt att ha en e-butik riktad enbart mot exportmarknaden.

När det gäller försäljning till den svenska marknaden blir det lite mer komplicerat. Det finns återförsäljare som redan erbjuder deras produkter via Internet så som www.svenssons.se. Men samtidigt har denna återförsäljare bara fem av Belysningsbolagets produkter i sin e-butik, vilket öppnar för att i varje fall antingen förhandla om att de skall införa fler produkter i sin e-butik eller för ett samarbete mellan de båda aktörerna där beställningar via Belysningsbolagets e-butik skickas vidare till återförsäljarens e-butik för "fullfilment". Det skulle, om Belysningsbolaget investerar i nytt IT-system, vara möjligt rent tekniskt att inleda ett sådant samarbete, då denna återförsäljare har ett IT-system som klarar av det. Om www.svenssons.se inte skulle vara intresserad av ett sådant samarbete så kan Belysningsbolaget efter samtal och klara besked med samtliga eller nästan samtliga återförsäljare införa en e-butik även i Sverige med motiveringen att få ut mer av sina modeller till slutkonsumenter.

Att man med en e-butik skulle nå nya marknadsområden, där man idag inte finns via återförsäljare med traditionella butiksled, är helt klart. Men det skulle inte kunna göras utan att dra upp riktlinjer för hur det skulle fungera i förhållande till återförsäljarna. Ska en e-butik bara vända sig till vissa marknadsområden? Ska återförsäljarna vara med på något sätt? Ska Belysningsbolaget få erbjuda modeller som återförsäljare inom en region inte har i sitt sortiment och ska de i så fall få sälja direkt till slutkonsumenterna eller ska man även här gå via återförsäljarna?

Belysningsbolaget har inte någon "General store" vilket inte ger dem en naturlig butik som kan sköta en e-butik. I Stockholm har butiken Carl Malmsten samtliga företagens produkter i sitt sortiment men butiken har även andra leverantörers produkter. Skulle det vara möjligt att få den butiken att införa e-handel hade det kunnat vara bra, men frågan är om de skulle ha samtliga produkter från Belysningsbolaget i en e-butik. Annars skulle det inte medföra någon ny situation för Belysningsbolaget då det redan finns e-handelsaktörer som säljer deras produkter. Då den förväntade volymen inte ger en utomstående aktör tillräckligt med försäljningsvolym är utkontraktering med enbart Belysningsbolagets produkter inte att tänka på. Det medför att om Belysningsbolaget vill införa en e-butik måste det ske i egen regi och innebära att man vid varje ny order skickar ut produkten till köparen med hjälp av en distributör, antingen den som man använder idag eller någon annan.

När det gäller kunders val av inköpskanal är det svårt att uttala sig om hur många kunder som kommer vilja köpa sin lampa direkt av Belysningsbolaget via Internet. Men att det finns kundsegment som skulle göra det är helt klart. Antingen som "multichannel shoppers" eller då de inte bor i närheten av en återförsäljares butik.

6.4.2 Orrefors glasbruks möjlighet att införa e-handel och hur de kan undvika konflikter med återförsäljare

Orrefors har ett antal olika valmöjligheter för hur de kan öppna en e-butik på egen hand, om de bestämmer sig för det. Det finns i och för sig inte så många marknader där de inte finns redan, även om det kanske på exportmarknader finns områden utanför storstäder som inte är täckta av någon naturlig försäljningskanal eller butik. Detsamma gäller vissa områden långt från en större stad i Sverige. Men även om man har ett tätt och starkt återförsäljarnät är det kanske också det som gör att möjligheten att öppna en e-butik är stor. Eftersom företagens mål inte är att konkurrera ut några återförsäljare utan "bara" komplettera deras försäljning kan Orrefors med en e-butik nå en relativt hög omsättning utan att återförsäljarna var för sig känner av någon större "spillover"-effekt. En annan positiv effekt av mängden återförsäljare är att även om e-butiken skulle visa sig konkurrera direkt med dem skulle det efter en tid innebära att de "svagare butikerna" inom ett område kan slås ut, vilket i sin tur kan leda till att de som finns kvar får mindre lokal konkurrens.

Återförsäljare är normalt beroende av Orrefors produkter, då dessa står för en stor del av deras omsättning. Det är också svårt för dem att ersätta dem med andra varumärke. Det gör att om Orrefors inför en e-butik och samtidigt undviker de stora konfliktskapande åtgärderna, som exempelvis att sätta för låga priser, bara marknadsför sig egen e-butik etc., har man en stor möjlighet att öppna en e-butik den utan att konkurrera alltför mycket med återförsäljarna och därmed undvika kanalkonflikter. Orrefors har också efter många år i butikerna normalt en god relation med återförsäljare, vilket skulle öka trovärdigheten om Orrefors på rätt sätt kommunicerar sina mål med en e-butik.

Orrefors har också fördelen av att redan ha en egen butik som man driver uppe i Stockholm. Den skulle, om den fick mer resurser, kunna hantera en e-butik och det skulle troligen minska riskerna för konflikterna med återförsäljarna. Problemet med en sån lösning är hur kunderna ska hitta den om den inte finns tillgänglig via www.orrefors.se, men man kan välja att antingen lägga den som en länk eller i varje fall informera om den på hemsidan.

Samtidigt finns det idag e-butiker som drivs av återförsäljare som hela tiden kan ligga lite lägre i pris utan att de behöver oro sig för konflikter med andra återförsäljare. Det gör

situationen lite svårare för Orrefors. Men då Orrefors tycker det är viktigt att rätt budskap om företagets produkter ska nå marknaden kanske en konflikt med dessa inte är så allvarlig.

Av Orrefors totala produktantal som uppgår till runt 630, har en normalbutik ca 300 av dessa i butiken. Det är mindre än 50 % av det Orrefors tillverkar. Det skulle innebära att en e-butik kan fungera som en kanal för att få ut de produkter som inte finns i butiksliden. I så fall blir risken för konflikter också mindre. Vidare skulle de i så fall via en e-butik exempelvis kunna köra kampanjer för de produkter som återförsäljare inte har i butikerna, såsom gamla produktserier där konsumenter behöver komplettera serviser.

En e-butik skulle även medföra att Orrefors skulle kunna experimentera med nya produkter. De skulle kunna ta fram dem och sen prova huruvida de blir efterfrågade via e-butiken innan de producerar dem i större mängd och levererar dem till återförsäljarna. Det skulle kunna minska förluster genom felsatsningar vid nylanseringar.

Att kunder skulle välja att köpa Orrefors produkter via en e-butik är ingen omöjlighet. Det finns kundsegment som säkert kommer vilja att köpa sina glasprodukter via Internet antingen som "multichannel shoppers" eller om Orrefors erbjuder fler produkter via sin Internetkanal än vad som finns hos en traditionell återförsäljare. Det kan vara så att man saknar ett glas i servisen man ärvt, eller som man köpt för ett antal år sedan, och som nu inte finns i den lokala butiken.

6.4.3 Hur kan producenter göra och tänka i allmänhet?

Nu har jag genom analysen ovan fullföljt mitt syfte utifrån både teorier om värdekedjan och mina två fallföretags faktiska situation. Nu avslutar jag analysdelen med att utifrån teori och empiri konstruera och beskriva en modell. Den kan andra producenter utgå ifrån när de vill undersöka om de kan införa en e-butik mot slutkonsumenter och hur de kan göra för att bli framgångsrika och utvärdera kanalkonflikter som kan uppstå. Redan faserna före modellen kan en producent få problem om information når marknaden om att man funderar på att införa en direktförsäljningskanal. Det är i första hand en konflikt som yttrar sig hos återförsäljarna i form av "rädsla" inför vad som kan komma att ske. Men oavsiktlig förhandsinformation kan också ge återförsäljare och andra aktörer möjlighet att förbereda sina egna strategier, internt inom återförsäljarleden, vilket kan försvåra implementeringen av en ny försäljningskanal för en producent.

Modellens struktur består av tre block eller delar och den bygger på inslag både från uppsatsens teori och empiri. Första delen är den horisontella axeln som bygger på Epsteins modell över hur en aktör *internt* ska implementera sin e-handelskanal för att den ska bli framgångsrik och är en *intern analys* av faktorer inom producenten. Den består av de fyra områdena: ledarskap, strategi, struktur och system.

Andra delen är den vertikala axeln i sin tur bygger på de olika teorier och faktorer som tidigare varit med i uppsatsen. Det är *externa faktorer* som påverkas av olika strategiska beslut och hur situationen ute på marknaden ser ut och som tillsammans bildar en *extern analys*. De fyra faktorerna består av marknad och återförsäljare, produkter och samarbete, priser, "spillover" och komplettering.

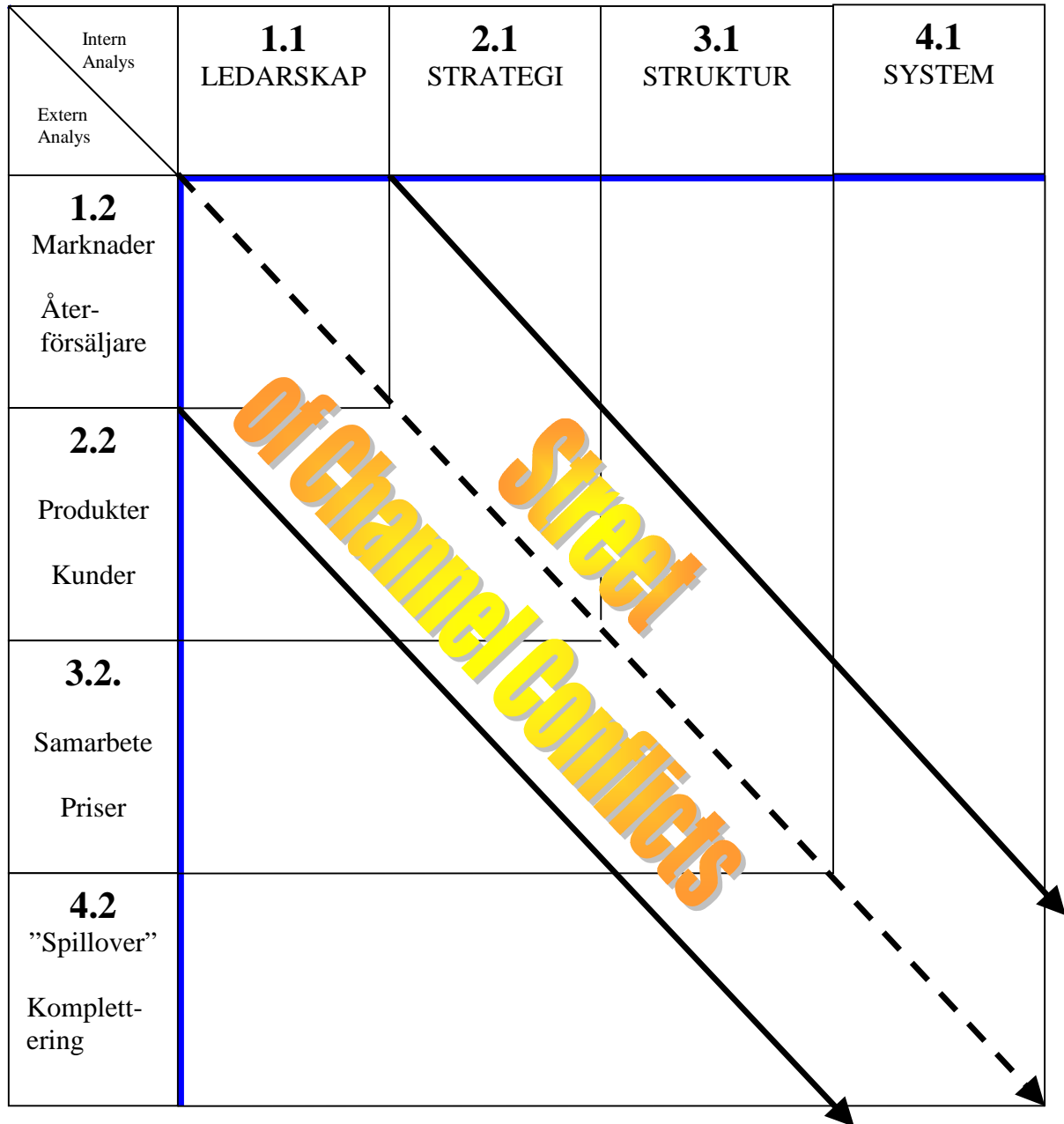
Den tredje delen är de linjer eller pilar som går uppe från det övre vänstra hörnet till det nedre högra hörnet. De ska symbolisera de fyra "korsningar" eller "öar" som skapas om man, efter

varje område man analyserat på den horisontella axeln, följer den linje som går neråt tills man möter linjen från motsvarande område från den vertikala axeln.

Modellen är en beskrivning av den arbetsprocess och de val ett företag, som vill inleda en direktförsäljning via Internet, behöver gå igenom för att utreda de faktorer och aspekter som ett sådant beslut påverkar. Det är åtta områden som man bör analysera för att inte senare behöva bli överraskad av att man själv inte klarar av försäljning via Internet eller av att en återförsäljare reagerar på ett oväntat sätt. För att en producent ska kunna greppa den totala situationen måste den först analysera de åtta områdena var för sig och sedan analysera de fyra ”korsningarna” var för sig, med start överst till vänster med de båda områdena som har nummer ett från både den horisontella axeln och den vertikala axeln.

För att utreda om man kan inleda e-handel men ändå ha kvar en relation och ett samarbete med återförsäljare får man analysera varje fält för sig med start av område 1.1 och sedan analysera 1.2. Tanken är sedan att slå ihop/jämföra en ruta från Intern analys med respektive ruta från Extern analys. (Exempelvis ruta 1.1 ledarskap med ruta 1.2. marknader och Återförsäljare).

Om företaget efter denna analys av de fyra ”korsningarna” fortfarande anser sig kunna och vilja inleda direktförsäljning via Internet kan man gå vidare och implementera sin e-handelskanal mot slutkunder. För att bättre förklara min modell ska jag nu gå igenom den och förklara hur den är tänkt att användas.



Figur 6.1 Street of Channel Conflicts

Man inleder alltså med att analysera vad varje ruta på de två axlarna innebär och vad man själv vill och kan påverka inom dem. Se nedan under avsnitten 1.1 till 4.2.

1.1 Ledarskap

Vill cheferna, övriga ledare och företaget införa e-handel? Är företaget inställt och överens om att e-handel är något positivt? Hur ligger konkurrenterna till, långt före eller efter? Har företaget resurserna? Vad är det man vill åstadkomma med en e-butik? Har man den kunskap inom IT som krävs för att skapa värde för slutkunder? Kan man skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna?

1.2 Marknad och återförsäljare

Kartläggning behövs av de marknader som man finns på och vilka man inte är närvarande på, både internationellt och nationellt. Vilka försäljningskanaler har företaget idag? Har man egen butik ("General Store")? Har man kartlagt var återförsäljare finns, hur koncentrerade de är inom de olika marknaderna och hur många de är totalt? Säljer någon återförsäljare via e-butik redan och hur väl gör de det i så fall? Hur många produkter har de i sina sortiment och hur stor andel av producentens produkter har återförsäljarna i butikerna? Hur viktiga är företagets produkter för återförsäljarna, försäljningsvolym och marginaler? Hur ser deras förhandlingsstyrka ut gentemot företaget?

Analys av "korsning 1".

Vill man, vad vill man? Tror man att e-handel ska medföra något positivt, och vad är det man vill uppnå med en e-butik? Kan man med de resurser man har genomföra det man vill, ekonomiskt och kunskapsmässigt? Ger det konkurrensfördelar? Vilka är riskerna?

Påverkas någon inom distributionskedjan? Vilka marknader är det man vill nå? Finns där återförsäljare redan? Konkurrerar en e-butik med någon? Hur starka är återförsäljarna?

1. Om företaget fortfarande vill, kan och har klara mål och om det inte påverkar någon annan, är det i fortsättningen inte nödvändigt att inkludera aspekten om kanalkonflikter i analysen. Men man fortsätter att analysera de övriga interna och externa stegen i modellen för att göra en slutlig avvägning om det är värt att ta risken med en implementering. Denna situation kan uppstå om man når en ny marknad där man inte har någon återförsäljare.

2. Om det påverkar någon, hur påverkar det i så fall? Påverkar det enbart återförsäljaren positivt? Eller påverkar det negativt och då även producenten negativt? Vad kan hända med de förhållanden som man har gentemot dessa återförsäljare om man inför e-handel? Uppstår kanalkonflikter?

Möjliga kanalkonflikter vid "korsning 1":

1. Denna nivå medför en konfliktkälla internt inom företaget.²⁴

2. Att de påverkas. När det gäller återförsäljarna så uppstår bara eventuella konflikter utifrån om man vill införa en e-butik och utifrån vad det är man vill med den i så fall. Om de påverkas går man vidare för att analysera hur de påverkas genom den utvärdering som utförs i steg 2. Är man trots en e-butik i behov av återförsäljarna och om de påverkas så mycket att man anar att konflikterna blir för stora, lämnar man redan här funderingarna om att implementera en e-butik. Påverkas inte återförsäljare går man också vidare till steg 2 i modellen.

2.1 Strategi

Har företaget ett tillräckligt starkt varumärke för att kunder till exempel ska hitta hemsidan och ha tillit till den? Kan företaget svara upp till varumärkets position med kundservice? Kan man marknadsföra varumärket via Internet? Kan man tillverka en hemsida med god design och användarvänlighet som resulterar i tillit? Vilka produkter ska man sälja av de som tillverkas? Alla, bara vissa av dem, unika namn etc.? Samarbete mellan interna avdelningar, behövs det?

2.2 Produkter

²⁴ Interna konflikter behandlar inte denna uppsats, så jag går inte in på det här eller senare om det finns en risk för internkonflikter, det gör det förövrigt i de andra stegen också. Men de behandlas alltså inte.

Är produkttegenskaper sådana att de kan säljas via nätet? Är de homogena eller heterogena? Är produkttyp av karaktären sällanköp eller rutinköp?

Analys ”korsning 2”.

Kan man sälja?

Kan man möta upp med den service och värde som krävs?

Har företaget ett tillräckligt starkt varumärke för att skapa tillit och leder det till försäljning? Kan vi svara upp till vårt varumärke eller skadar vi det? Kan de produkter vi har säljas via Internet? Ska man sälja samma produkter, ska man sälja andra varumärken eller produkter som återförsäljarna inte har i butikerna? Är återförsäljarnas värdeskapande så viktigt för kunderna att de inte vill köpa via nätet?

Om man i ”korsning 1” påverkar återförsäljare så måste man analysera de konflikter som uppstår vid ”korsning 2”, men om inga konflikter uppstod där bortser man alltså från konflikter även i denna, och följande två ”korsningar”.

Möjliga resultat och kanalkonflikter vid ”korsning 2”:

1. Om producenten kan sälja sina produkter och möta upp med den servicenivå som behövs för att inte skada varumärket så kan man gå vidare i analysen och se över de alternativ som finns för att undvika konflikter i ”korsning 2”. Producenten kan här välja att bara sälja produkter som återförsäljare inte har i sina butiker, alternativt kan man besluta sig för att vissa produkter som idag finns i butiksled i fortsättningen inte ska göra det. Man kan även via sin e-butik sälja produkter med andra varumärken för att inte lika uppenbart direkt konkurrera med de egna återförsäljarna. Man kan även ge återförsäljaren ensamrätt på en viss marknad.

2. Om det inte går att undvika konflikter genom dessa alternativ måste man utvärdera de konsekvenser som konflikterna som uppstår i ”korsning 2” resulterar i. Om det uppstår konflikter är frågan hur det påverkar? Påverkar det bara återförsäljaren positivt? Eller påverkar det negativt och påverkar det då även producenten negativt? Vad kan hända med de relationer som man har gentemot dessa återförsäljare om man inför e-handel? Uppstår kanalkonflikter?

Konflikter som uppstår vid ”korsning 2” är rena konkurrenskonflikter. Ska producenten ta återförsäljarens kunder och försäljning? Kan producenten inte i varje fall sälja under andra varumärken? Hur mycket av försäljningen tar producenten från återförsäljaren? Kan man inte ge ensamrätten till en återförsäljare? Utifrån hur mycket man tror sig konkurrera med olika återförsäljare så får man analysera hur man tror det kommer att påverka. Att analysera återförsäljarens reaktion är svårt, men det är viktigt för att kunna förutse konsekvenserna. Tror man sig inte kunna lösa konflikterna med återförsäljare, och man ännu en gång fortfarande är beroende av att ha kvar dem, lämnar man åter tankarna på en e-butik. Kan försäljningen via e-butiken väga upp de åtgärder som återförsäljarna inför mot producenten kan en e-butik ändå vara bra. Man kanske ändå har kvar återförsäljare inom en region exempelvis.

3.1. Struktur

Ska man investera själv eller ska andra vara med? Måste man ändra sin organisation och sättet att leda företaget, eller kan en ”gammal” avdelning sköta e-handeln? Kan man sköta IT-systemet själva eller kan man utkontraktera det till någon bra aktör? Finns det någon utomstående som man kan arbeta med?

3.2 Samarbete och priser

Vill man och kan man samarbeta med någon annan? Hur bra IT-system har återförsäljarna? Går det att skicka beställningar till dem effektivt? Vilka priser ska vi sätta i den nya kanalen? Ska vi konkurrera med lägre priser, eller högre pris?

Analys "korsning" 3.

Hur ska företaget sälja?

Kan företaget sälja *själva*, eller är de beroende av andra?

Har producenten möjlighet att på egen hand skapa en butik och driva den? Eller krävs det att en återförsäljare eller en annan aktör är med för att lösa delar av exempelvis köpprocessen eller distributionen. Vilka priser ska man sätta? Över normalpriset, enligt det listpris som återförsäljarna har eller ska man sätta ett lägre pris?

1. Om producenten kan sälja sina produkter själv är det bara prissättningen som måste utvärderas. Sätter man priset under återförsäljarna, gör man det för att försöka konkurrera ut dem, dvs. om man får bättre marginal på sin egen försäljning trots det lägre priset. Sätter man priserna till rekommenderade priser medför det en "öppen konkurrens" på lika villkor, det gör man om man vill ha kvar återförsäljare, men även sälja mycket själv. Vid priser över återförsäljarnas ger man dem fördelen att sälja till lägre priser, och det kan ses som att man vill komplettera deras försäljning. Om man måste samarbeta med andra aktörer måste producenten analysera om man kan det, t ex om IT-system passar och fungerar effektivt mellan de båda. Men företaget kanske också måste välja mellan olika återförsäljare, med vem det vill samarbeta. Har företaget bara en återförsäljare på en marknad finns det kanske inga alternativ, men om det har flera kan företaget göra ett val. Då måste det förhandla med de olika tills det hittar den bästa partnern. Företaget måste analysera hur mycket varje part ska få av marginalen från en såld produkt, vilka uppgifter varje part har osv. Men om det kan göras till en kostnadsnivå som passar båda kan det bli en väldigt bra lösning då kunderna kanske får en butik att vända sig till utöver producentens egen butik på nätet. Men dessa aspekter kan alltså medföra kanalkonflikter och dessa måste analyseras av producenten.

Möjliga resultat och kanalkonflikter vid "korsning 3":

2. Även här gäller rena konkurrenskonflikter. Om det inte går att med rätt prissättning undvika konflikter med återförsäljare måste man utvärdera om hur det påverkar e-butiken och företaget i stort. Kan man sälja produkterna till ett högre pris eller måste man ta det priset som man satt i e-butiken? Kan man i så fall sänka priserna för återförsäljarna eller måste de klara att sälja produkterna till kunderna själva? Om man behöver en partner uppstår en svår situation om man inte hittar någon. Då blir det svårt att implementera en e-butik för producenten. Men om man samarbetar med en aktör, och en annan aktör blir missnöjd kan det bero på känslan av utanförskap. Varför ska producenten sälja produkter på den marknaden och samarbeta med en konkurrent till återförsäljaren? Då blir frågan hur viktig den andre återförsäljaren är för producenten. Kan e-butiken och den aktör man samarbetar med ersätta den försäljning som den konfliktskapande aktören står för? Påverkar det den andre återförsäljaren positivt? Eller påverkar det negativt och påverkar det då även producenten negativt? Vad kan hända med de förhållandena som man har gentemot sina återförsäljare, utöver den man samarbetar med i sin e-handel? Uppstår fler kanalkonflikter? Slutligen går vi

vidare med att utvärdera de situationer som uppstår under de tidigare områdena och i ”korsningarna” och fortsätter till sista delen av modellen.

4.1. System

Hur ska man implementera e-handel i företaget? Går det att integrera e-handel med företagets tidigare försäljningskanaler? Måste man investera i humankapital? Måste man utveckla interna processer, utvärdera Internet som e-handelsplats? Kompletterar e-handeln övriga kanaler? Samarbetet mellan områden, kompensationssystem och incitament för ansvariga, funktion över hur man mäter? Blir det en vinstökning? Klarar interna processer att hantera den kundservice som krävs vid e-handel och som ofta ligger över normal service i andra kanaler?

4.2 ”Spillover” eller komplettering

Vad är det önskade resultatet av implementeringen och de tidigare utvärderade och analyserade delarna? Blir det totalt sett en ökad efterfrågan eller flyttar bara kunderna sina köp mellan de olika kanalerna? Kan vi sälja, hur ska vi sälja via nätet? Sker etablering på nya marknader? Kan vi undvika konflikter? Vilka konflikter uppstår om vi inför en e-butik?

Analys ”korsning” 4.

*Vad blir resultatet om producenten inför en e-butik? Förlorar man strategiskt viktiga återförsäljare, eller har man dem kvar? Medför en ny kanal *merförsäljning och komplettering* av tidigare kanaler? Eller *tar den bara försäljning*, s.k. ”*spillover*”, från andra kanaler och gör det att den total försäljningen blir oförändrad, eller till och med mindre? Medför försäljningskanalen ett bättre resultat ekonomiskt och ökar det konsumenters upplevda värde av företagets varumärke? Eller ger den ett sämre resultat av dessa två aspekter? Får företaget fler missnöjda kunder? Blir det i sin helhet en bättre situation för företaget med en e-butik eller försvagas dess situation på marknaden? *Är en e-butik totalt sett positivt eller negativt?**

Är alla svar inom ”korsning 4” positiva kan en producent med största sannolikhet lyckas med en egen försäljningskanal via Internet gentemot sina slutkunder. Om man har analyserat alla stegen och undvikit de konflikter som kan uppstå, eller att man bedömer att konflikterna inte påverkar resultatet så negativt att de tar ut fördelarna med en e-butik bör en e-butik vara ett strategiskt mål att arbeta mot. Då bör en implementering av en e-handelskanal ge företaget större vinst och större konkurrenskraft på marknaden.

Den viktigaste aspekten vad gäller kanalkonflikter vid införande av en försäljningskanal via Internet är *kommunikation*. Det är mycket viktigt att producenten låter återförsäljarna få vetskap om vilka målen är med e-butiken. Har man målet att bara sälja produkter som inte återförsäljarna har i butikerna måste de få reda på det. Det är också mycket viktigt att producenten inte gör utspel eller agerar på ett sätt som kan få återförsäljarna att tvivla på att man håller sig till de mål man kommunicerat ut tidigare.

7. Slutsatser och reflektioner

I detta kapitel inleder jag med en kort sammanfattning av uppsatsens upplägg och utförande för att sedan gå in på de centrala delarna som tagits upp i analysen och presenterar mitt slutliga resultat och kunskapsbidrag. Sedan utvecklar jag eventuella övriga resultat som jag anser mig kunna dra utifrån de uppgifter som jag har samlat in och avslutar med ett stycke om förslag till vidare forskning.

7.1 Studiens genomförande

I enighet med uppsatsens syfte har jag undersökt hur producenter kan implementera en e-handelskanal och hur detta påverkar relationerna med återförsäljare. Vidare har jag undersökt hur producenten utifrån att man vill införa en e-butik genom olika strategiska beslut kan undvika konflikter eller minimera dem. Jag har även genom min analys visat skillnader för en liten aktör jämfört med en stor aktör. Detta har jag gjort genom en kvalitativ studie av två fallföretag som producerar varor som de säljer i detaljhandeln, via återförsäljare till slutkonsument, och även studera återförsäljare som i sina butiker säljer fallföretagens eller liknande produkter. Utgångspunkten var att jag utifrån deras nuvarande positioner, bland annat det beroende och den förhandlingsstyrka som finns mellan dem, skulle kunna visa hur ett införande av en direktförsäljningskanal via Internet från producentens sida kan påverka relationerna, men också hur producenten genom olika aspekter kan minska de konflikter som uppstår. Genom ett antal djupintervjuer med representanter från de olika företagen kunde jag sedan i min analys dra slutsatser om och hur fallföretagen kan inleda försäljning via en e-butik och undvika eller minimera dessa kanalkonflikter. Slutligen konstruerade jag utifrån teori och min empiri en grafisk modell för hur andra producenter kan utvärdera och agera om de vill införa en egen försäljningskanal via Internet.

7.2 Resultat

Inom detaljhandeln har fortfarande mellanhänder, i form av återförsäljare, möjlighet att generera värde inom värdekedjan via de aktiviteter som de traditionellt har utfört. De kan därför ta ut en marginal i form av vinst när de säljer produkter till konsumenter. Men via Internetförsäljning har producenter och återförsäljare möjligheten att öka värdet inom produktgrupper som inte kräver interaktion och inom kundsegment som inte önskar att ha en personlig interaktion med den säljande parten. Det är framför allt bättre information och tidsbesparingar som bidrar med värde till kunden. Men mycket av framgången inom e-handel bygger på värdet av en produkts eller ett företags varumärke, och om de aktiviteter som utförs via nätet motsvarar det värdet kunden givit varumärket. En producent som helt vill ersätta sina mellanhänder behöver för att lyckas med detta komma på en mycket effektiv lösning hur man ska ersätta de aktiviteter som tidigare utfört av mellanhänder inom distributionskedjan.

Utifrån hur en producents situation är gentemot sina återförsäljare, exempelvis hur beroende man är av varandra, förhandlingsstyrka, produkternas marknadsposition och egenskaper etc. kan producenter ta olika beslut angående e-handel. Om de har kunskapen och resurser som krävs kan de inleda direktförsäljning mot slutkunder och utifrån de beslut man tar angående

strategi mot återförsäljare undvika eller minimera kanalkonflikter. Dessa beslut kan ur flera aspekter påverka deras återförsäljare och beroende av vilka beslut man tar påverkar det relationerna i olika riktning. Hur situationen ser ut och hur man än tänker så är det dessa aspekter som ger upphov till eventuella kanalkonflikter.

Ett företag kan sälja sina produkter via Internet och skapa en e-butik vars funktioner gör det möjligt för konsumenter att köpa via hemsidan återstår utifrån perspektivet om kanalkonflikter och återförsäljare ett antal punkter att analysera och utifrån den analysen får producenten bedöma om hur man vill gå tillväga.

1. Accepterar återförsäljare att man öppnar en direktförsäljningskanal?
2. Tar man försäljning från de traditionella återförsäljarna eller vänder man sig till ett annat kundsegment och därmed kompletterar de traditionella kanalerna?
3. Fortsätter återförsäljarna att ha företagets produkter i sortimentet?
4. Kan man samarbeta med traditionella återförsäljare?
5. Förlorar man marknadskanaler och försäljningslokaliseringar till kunderna?

Producenten får sedan utifrån hur man tror sig kunna lyckas med sin försäljning via en e-butik och hur beroende man är av sin övriga försäljning via de traditionella kanalerna ta ett beslut utifrån vad man anser är bäst för företaget. Detta beslut kan påverkas mycket av hur riskvillig företagsledningen är. Men det är viktigt att producenten, innan man tar beslutet om huruvida man ska satsa på en direktförsäljningskanal via nätet, analyserar alla de aspekter som påverkas av ett sådant beslut. För om det blir fel kan det gå mycket illa.

Sedan återstår det att kommunicera med återförsäljarna om vad man har för mål med sin försäljning via nätet. Kommunikation och rätt information om vad man vill kan göra att man undviker alla konflikter som annars kan uppstå.

När det gäller de två fallföretag som ingår i denna uppsats kan de enligt min analys i kapitel 11 utifrån sina respektive situationer, och utifrån min modell införa en försäljningskanal via Internet i formen av en e-butik. Belysningsbolaget har en enklare situation utifrån kanalkonflikter då de kan vända sig till exportmarknaden där de inte har några återförsäljare med sin e-butik. Orrefors kan i sin tur med sitt starka varumärke och med den position man har med sina återförsäljare, vilka är mycket beroende av produkterna från Orrefors, ur olika aspekter lättare införa en e-butik mot den svenska marknaden än Belysningsbolaget.

Modellen som skapats utifrån det ramverk av teorier som använts i denna uppsats och den empiri som införskaffats gör det möjligt för en producent, som funderar på huruvida den ska ge sig in i e-handel, att analytiskt och metodiskt komma fram till ett beslut genom att analysera de olika aspekter som påverkas av implementeringen. Både de aspekter som påverkar internt inom den egna organisationen och de aspekter som påverkar externt gentemot återförsäljare och konkurrenter samt den tredje aspekten som är hur man kan försöka minimera eller undvika kanalkonflikter.

För att klargöra modellen presenterar jag Belysningsbolagets möjlighet att införa direktförsäljning mot exportmarknaden enligt följande.

Steg 1. Belysningsbolaget kan vid ett beslut att införa e-handel i modellens första steg dvs. i ”korsning 1”, besluta sig för att vända sig till exportmarknaden. En ny hemsida skulle kräva en investering som de klarar av att finansiera. En e-butik mot exportmarknaden påverkar inte

några återförsäljare som man har i Sverige. Därav uppstår inga konflikter i ”korsning 1”. Därav kan de också redan i nästa steg, dvs. steg 2, bortse från ”the street of channel conflicts” och bara inrikta sig på den interna och externa analysen under de 3 steg som återstår.

Steg 2. När det gäller Belysningsbolagets varumärke är det starkt inom kretsar som är inredningsintresserade, och så länge som man kan lösa transporten av produkten till en kund så att den kommer fram hel, kan bolaget hålla den service som krävs för bevarandet av varumärket. Produkttegenskaperna medför att det finns kunder som kan köpa via nätet. Så Belysningsbolaget kan gå vidare till steg 3.

Steg 3. Belysningsbolaget undviker kanalkonflikter då de investerar själva och inte blandar in någon annan aktör förutom när det gäller IT-systemet, som i varje fall inledningsvis behöver utkontrakteras. Man kan hantera logistiken själv om inte försäljningen rusar iväg alldeles. Priserna ställer inte till några problem så länge som man inte sätter dem så lågt att de inhemska återförsäljarna blir oroliga. Men det är inte deras avsikt med en e-butik, så en kanalkonflikt utifrån den aspekten är inte trolig.

Steg 4. Här kan effekten inte bli en ”spillover” då de inte har någon att ta försäljningsvolym ifrån. Så i detta steg blir det en uppskattning huruvida försäljningen via Internet kan tänkas bli så hög att man minst får tillbaka den investering man måste göra inledningsvis för att kunna införa en direktförsäljningskanal till exportmarknaden. Tror man det, då borde ingenting kunna hindra en implementering att ge ett positivt resultat.

7.3 Reflektioner och framtida forskning

Sammanfattningsvis tycker jag genom de slutsatser jag presenterat att jag har uppfyllt syftet med denna uppsats. Men samtidigt finns det mycket kvar att studera inom området. Om mina fallföretag inom en snar framtid ger sig i kast med e-handel hade det varit intressant att få följa hur det skulle gå. Har min uppsats givit riktiga svar på hur producenter kan gå tillväga för att införa direktförsäljning via Internet och ändå undvika konflikter med återförsäljare? Kan man använda min modell för att analysera de olika aspekterna?

En framtida undersökning om producenter som har eller kommer att ha genomfört denna process och infört en e-handelsbutik till konsumenter skulle vara intressant att genomföra för att undersöka om mina slutsatser är riktiga.

Ett problem i min uppsats är att jag inte kvantitativt mäter graden av konflikter mellan producent och återförsäljare. Att jag bara skriver att det uppstår en konfliktsituation, att de blir ”sura”, ”arga” eller någon annan beskrivning av en kanalkonflikt medför att det kan kännas svårt att greppa konsekvenserna av en eventuell konflikt.

Ytterligare en aspekt som möjligtvis är ett problem i den här uppsatsen är att jag tar så lätt på prissättningen som mina fallföretag skulle vilja använda sig av. Men det beror på att pris i sig är en konfliktkälla, hur man än sätter dem. Det har varit en för stor uppgift att i denna uppsats även analysera ”hur stor konflikt” olika prisnivåer skulle medföra och var det pris ligger som ger minst kanalkonflikt.

Dessutom har jag i hela tio veckor haft en känsla av att jag löst alla problem hur producenter ska kunna öka sin försäljning genom att införa e-handel. Men det beror till stor del på att jag

inriktat mig på kanalkonflikter och andra delar inom detta område och inte på ”consumer behavior” och huruvida kunder faktiskt skulle köpa mina fallföretags produkter.

Mycket av det som kommit fram i slutsatserna ger, som jag nämner ovan, inte något riktigt besked huruvida fallföretagen eller producenter kan sälja sina produkter via Internet. För att kunna svara på detta måste man genomföra en ny undersökning som syftar till att bara undersöka det. Det kan dock vara mycket svårt enligt min uppfattning så länge som man inte kan göra en verklig studie av konsumenters *riktiga köp* av produkter via nätet. Att ställa frågan till en konsument om de kan *tänka sig* att köpa en vara via nätet kan ge svar som inte gäller i ”skarpt läge”. Det är kanske skälet till den forskning och de läroböcker som finns om huruvida producenter kan sälja via nätet oftast är gjorda på misstag inom B2C-området. Men här finns fortfarande mycket som inte är klarlagt.

Med tanke på den utveckling som skett inom området och att kunder i allt större utsträckning köper produkter via Internet finns det i framtiden mycket mer information och källor om man på allvar vill undersöka hur konsumenter kan tänkas handla sina produkter över nätet.

Det ska bli en fröjd att följa den fortsatta utvecklingen inom e-handeln!

Källförteckning

Publicerade källor

Amit, Raphael & Zott, Christoph., (2001) Value Creation in E-Business., *Strategic Management Journal*, 22.

Anselmsson & Johansson & Larsdotter & Nilsson, (2004) Svenska dagligvaruleverantörers strategier i konkurrensen mot egna varumärken., *Sloan. Management Review*.
<http://www.lri.lu.se/lifs/publications/LIFS0403.pdf>

Applegate, Lynda M. & Austin, Robert D. & Warren Mcfarlan, F., (2003) Corporate Information Strategy and Management, The McGraw-Hill Companies, 6:e upplagan.

Armstrong, G & Kotler, P., (2000) Marketing an Introduction, Prentice Hall, Inc, 5:e upplagan.

Balasubramanian, S & Raghunathan, R & Mahajan, V., (2005) Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice, *Journal of Interactive Marketing*

Bart, I. Y & Shankar, V & Sultan, F & Urban, G.L., (2005) Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for all Web Sites and Consumers?: A Large Scale Exploratory Empirical Study, Working Paper #217, (revised) April,
<http://ebusiness.mit.edu/index.html> (MIT).

Bickerton, Pauline & Bickerton, Matthew & Pardesi, Upkar., (2001) Cybermarketing, Butterworth-Heinemann, 2:dra upplagan.

Brynjolfsson et al., (2005) Understanding the Impact of Marketing Actions in Traditional Channels on the Internet: Evidence from a Large Scale Field Experiment.
<http://ebusiness.mit.edu/index.html> (MIT).

Chen, J-C V & Park, Y., (2004) Trust and privacy in Electronic Commerce, *The computer Society*.

Dellarocas, Chrysanthos., (2001) Building Trust On-Line: The Design of Reliable Reputation Reporting Mechanisms for Online Trading Communities, *Working Paper #101*,
<http://ebusiness.mit.edu/index.html> (MIT).

de Koster, René.,(2003) Distribution Strategies for Online Retailers., *IEEE Transactions On Engineering Management*.

Dholakia, R-R & Zhao, M & Dholakia N., (2005) Multichannel retailing: A case study of early experiences, *Journal of Interactive Marketing*.

Epstein, Mark J., (2004) Implementing E-commerce Strategies: A Guide to Corporate Success after the Dot.Com Bust, Greenwood Publishing Group.

Fredholm, Peter., (1999) Elektroniska affärer, Studentlitteratur, 3:e upplagan.

- Ganesh, J & Padmabhuni, S & Moitra, D., (2004) Web Services and Multi-Channel Integration: A Proposed Framework, *IEEE Computer Society*
- Hedman, Jonas & Kalling, Thomas., (2002) It and Business Models – Concepts and Theories, Liber AB.
- Herrmann, G & Herrmann, P., (2004) Introduction: Security and Trus in Electronic Commerce, *Electronic Commerce Research*.
- Holme, I.M & Solvang, B.K., (1997) Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur. 2:dra upplagan
- Höijer, B., (1993) Reliability, Validity and Generalizability - Three Questions for Qualitative Reception Research, *Nordicom Review* 1.
- Jaworski, B & Rayport, J., (2001) E-commerce, McGraw-Hill/Irwin Higher Education.
- Kalakota, R & Whinston, A. B., (1996) Frontiers of Electronic Commerce Reading, *Addison-Wesley Publishing Company*.
- Kocas, C., (2002) Evolution of Prices in Electronic Markets with Heterogeneous vs. Homogenous Preferences for E-tailors *IEEE Computer Society*
- Kosiur, David., (1997) Understanding Electronic Commerce, Redmond, Washington: Microsoft Press.
- Lundahl & Skärvad., (1999) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur, 3:e upplagan.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F., (2003) Marketing Research - An Applied Approach, , Pearson Education 2:dra upplagan
- Malmsten Ernst et al, (2002) Boo hoo, Arrow.
- McCracken, G., (1988) The Long Interview, Newbury Park: Sage
- Min, S. Wolfinbarger, M.,. (2005) Market share, profit margin and marketing efficiency of earl movers, bricks and clicks and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research* 58
- Porter, M., (1985) Konkurrensstrategi, ISL Förlag, 2:dra upplagan.
- Porter M., (2001) Strategy and the internet , *Harvard Business Reviews*, March 1.
- Rohm, A. Milne, G., (2003) Investigating internet Channel Opportunities And Challanges: Managers´ Experiences Across five Industries, *Journal of Managerial Issues*.
- Tsay A, Agrawal N., (2004) Channel Conflict and Coordination in the E-commerce Age, *Production and Operations Management Society*.

Turban, E & Lee, J & King, D & Chung M., (2000) *Electronic Commerce A Managerial Perspective*, Prentice-Hall, Inc.

Stern, W & El-Ansary, A, (1992) *Marketing Channels*, Prentice Hall, 4:e upplagan.

Steinfeld, C., (2002) Understanding Click and Mortar E-Commerce Approaches: A Conceptual Framework and Research Agenda, *Journal of Interactive Advertising*.
<http://www.jiad.org/vol2/no2/steinfield/>

Webb, K, L., (2002) Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management*.

Yao, D-Q & Liu, J., (2004) Competitive pricing of mixed retail and e-tail distribution channels, *The international Journal of Management Science*.

Turban, E & Lee, J & King, D & Chung H.M., *Electronic Commerce* (2000), Prentice Hall

Artiklar via Internet

<http://di.se/Nyheter/> 2005-05-22

<http://www.jiad.org/vol2/no2/steinfield/> 2005-05-22

Muntliga Källor

Ljungdahl, Hasse	Försäljningschef Orrefors
Jeansson, Michael	Affärsområdeschef Orrefors
Svensson, Gunnel	Design Manager Belysningsbolaget

Robert Nagmer	Qtrix
---------------	-------

Butiksansvarig	Fristående klädesbutik
Butiksansvarig	Fristående köksbutik
Butiksansvarig	Fristående möbelbutik

Inköpsansvarig VD	Elektronik återförsäljare Inrednings- och möbelkedja
----------------------	---

Elektroniska källor

www.belysningsbolaget.se

www.scb.se

www.hui.se

www.norrgavel.se

www.orrefors.se

www.postorder.se

www.qtrix.com

www.skultuna.com

www.worldpay.com

<http://ebusiness.mit.edu/index.html>

<http://program.forskningsradet.no/puls/uploaded/nedlasting/pl6furseth.pdf>

Peder I. Furuseth (2004): 2005-05-22

Andra källor

Dahlin, S & Lavik, N & Ledonius, C.G., (2005) E-handel - Examinationsuppgift 3, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Bilaga 1.

Frågeformulär för intervju med Producent

Rena företagsfakta: start år, omsättning, anställda - ägare

Vilka är era slutkunder?

Privatpersoner

Företag och organisationer

När handlar era kunder och hur mycket? (storförpackning, i samband med annat t ex?)

Vilka antal/storlek på förpackningar erbjuder ni och varför?

Vilka är era största konkurrenter?

Har ni bra koll på vad de gör? Vilka fördelar ni har mot dem och tvärt om?

Hur ser marknadsutvecklingen ut den närmaste framtiden?

Vilka är era största utmaningar/hot i den närmaste framtiden?

Vilka är era största möjligheter den närmaste framtiden?

Vilka försäljningskanaler använder ni idag:

Varför dessa kanaler?

Finns det andra som ni skulle vilja använda? Varför inte andra?

Vilka återförsäljare använder ni idag:

Varför just dessa återförsäljare?

Vilken roll spelar återförsäljare för er?

Vad använder ni era återförsäljare till?

Vad är det viktigaste egenskaperna hos era återförsäljare?

Vad har de för fördelar gentemot andra återförsäljare?

Hade ni egentligen velat ha någon annan återförsäljare? Varför och vilka i så fall?

Stämmer listan på hemsidan, när det gäller återförsäljare?

Hur fungerar situationen idag med återförsäljare?

Har ni bra samarbete med återförsäljarna, får ni ut vad ni vill av dem?

Säljer de alla eller bara vissa delar ur ert sortiment?

Är ni nöjda med vilket sortiment de olika återförsäljarna har i butikerna?

Vilka konflikter har ni, om ni har några, med återförsäljare idag?

Vilka konflikter uppstår från återförsäljarna? Hur löser ni dessa?

Vilka konflikter uppstår från er egen sida? Hur löser ni dessa?

Marknadsföring

Känner ni att företaget gör tillräckligt mycket marknadsföringsinsatser idag?

Marknadsför återförsäljare i tillräckligt stor utsträckning era produkter?

Delar ni kostnader för marknadsföring?

Finns det andra aktörer som ni samarbetar med när det gäller marknadsföring?

Tar återförsäljare rimliga kostnader för försäljning, marknadsföring av era produkter?

Hur länge har ni haft tankar kring e-handel?

Vad är det för faktorer som gjort att ni inte försökt er på e-handel?
Finns det någon aktör som säljer era produkter via nätet idag?

Vad är era förhoppningar med en e-butik?

Större marknadsandelar, större kundefterfrågan, bättre lönsamhet eller annat?
Hur stor omsättning vill ni ha inledningsvis för att ni ska vara nöjda?

Vill ni vända er bara till marknaden i Sverige, eller även andra marknader?

För vilka marknader skulle ni utforma e-butiken för?
För marknader utan återförsäljare?
För hela Sverige, hela världen?

Om ni haft en e-kanal vad skulle följande frågor få för svar:

Hur många beställningar skulle ni få/dag eller vecka?
Hur många beställningar skulle ni vilja få/dag eller vecka?
Vilka priser vill ni sätta om ni jämför med utpris från återförsäljare?
Skulle ni vilja bygga upp logistiken själv, köpa upp en aktör eller använda er av återförsäljare för vissa delar?

Om ni gjorde det själva:

Skulle ni kunna skicka ut era varor en och en?
Hur skulle nerpackning göras?
Skulle det kräva några investeringar/omorganisation av nuvarande lokaler?
Hur skulle leveranser skötas?

Vilka reaktioner, tror ni, ni skulle få av återförsäljare om ni startade e-butik?**Spillover – omfördelning**

Om ni inför en e-butik – vem/vilka kunder tror ni skulle köpa via den kanalen?
Vill ni med en e-butik ta försäljningsvolym från återförsäljare?
Om ni kunnat sälja lika mycket själva via e-butik, hade ni velat ta bort återförsäljare?

Bilaga 2.

Frågeformulär för intervju med återförsäljare

Vilka kunder vänder ni er till?

Hur stor marknadsandel har ni på er marknad?

Vilka leverantörer vill ni arbeta med och varför?

Hur många leverantörer/produktgrupper vill ni arbeta med?

Hur bestäms vilka produkter ni ska ha? Av er själva eller av leverantörerna?

Har ni någon produkt/leverantör som står för en hög del av er försäljning?

Vad händer om en leverantörs produkter börjar säljas i en annan butik på er marknad?

Vad händer om en leverantörs produkter börjar säljas genom en annan kanal?

Vilka konflikter har ni idag med era leverantörer, om ni har några?

Hur löser ni konflikter idag?

Vad är det som avgör om ni tar bort en produkt från en leverantör ur ert sortiment?

Vad är det som avgör om ni tar bort en leverantör ur ert sortiment?

Vad skulle hända om en leverantör skulle börja sälja sina produkter direkt till slutkonsumenter exempelvis postorder?

Om direktkanalen bara vände sig till exportmarknaden, hur skulle ni se på det?

Bilaga 3

Frågor om hemsidor.

Hur mycket kostar det att ta fram eller producera en hemsida?

Hur mycket kostar det om man vill ha en hemsida för varje språk, exempelvis engelska, svenska och spanska?

Hur mycket kostar det att hyra en plats på en server/månad?

Hur mycket kostar det om man vill att en utomstående aktör sköter de dagliga rutinerna/månad? Då menar jag bara rutinerna med själva hemsidan dvs. information, nya erbjudande osv. Inte logistik eller leveranser.

Hur mycket kostar det att lägga till olika funktioner på hemsidan?
Betalningsfunktion, lagerfunktion, varukorg mm (Vilka övriga finns det?)

Om man har en "sida" för svenska marknaden och en för export inom Europa hur svårt är det att "ta olika priser" på de två eller fler "olika sidorna"? Exempelvis en prislista inom Sverige, och en Europrislista en i dollar osv.?

Vilka är de vanligaste förekommande frågorna/problemen när/om era kunder vill införa e-handel direkt till slutkunder?