



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kurs FEKP01**  
HT2008  
Magisteruppsats  
Företagsekonomi

# *USB-akvarium – Vem fasen vill ha det?*

Konkurrensfördelar för strategisk positionering inom e-handel

---

**Handledare:**  
Peter W Jönsson

**Författare:**  
Madeleine Martinsson  
Lars Wiberg  
Martin Örn Torgersson

# SAMMANFATTNING

---

**Uppsatsens titel:** USB-akvarium – Vem fasen vill ha det? Konkurrens fördelar för strategisk positionering inom e-handel.

**Seminariedatum:** 2009-01-16

**Kurs:** FEKP01 Magisteruppsats, Företagsekonomi, 15 hp, Strategic Management

**Författare:** Madeleine Martinsson, Lars Wiberg, Martin Örn Torgersson

**Handledare:** Peter W Jönsson

**Nyckelord:** strategi, e-handel, hemelektronik, positionering, konkurrens fördelar

**Syfte:** Syftet med den här studien är att, genom en komparativ fallstudie tillsammans med befintlig strategiteori, förklara vilka konkurrens fördelar som är viktiga för strategisk positionering för e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen.

**Metod:** Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats vid insamlandet av empiriska data för den här uppsatsen. Vår huvudsakliga metod för datainsamling är personliga intervjuer samt, i ett fall, en telefonintervju.

**Teoretiska perspektiv:** Vårt teoretiska perspektiv utgörs av Porters generiska strategier, Porters teori om strategisk positionering, kompromisser och passform, Porters värdekedja, Kim och Mauborgnes värdekurva och strategiska kanvas samt Andersons teori om long tail.

**Empiri:** Grunden för vår empiri ligger i intervjuer med personer med insyn i sina respektive företags strategiska beslut. De fallföretag som representeras är inWarehouse, NetOnNet samt Dustin.

**Resultat:** Vår studie visar att utbud, i avseendet brett alternativt särskilt sortiment, tillgänglighet, kompetens, framförallt med avseende på säljstyrkan, varumärkeskännedom samt pris är de konkurrens fördelar som är viktigast för strategisk positionering för e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen.

# SUMMARY

---

**Title:** USB-aquarium - Who the hell wants that? Competitive advantage for strategic positioning in e-commerce

**Seminar date:** 2009-01-16

**Course:** FEKP01 Master thesis in Business Administration, 15 University Credit Points (15 ECTS), Strategic Management

**Authors:** Madeleine Martinsson, Lars Wiberg, Martin Örn Torgersson

**Advisor:** Peter W Jönsson

**Key words:** strategy, e-commerce, consumer electronics, positioning, competitive advantage

**Purpose:** The purpose of this study is, through a comparative case study combined with existing strategy theory, to explain which competitive advantages are important for strategic positioning regarding e-businesses within the retail field of consumer electronics.

**Methodology:** We have chosen a qualitative method for the gathering of empirical data for this thesis. Our main method for gathering of data is by personal interviews and in one case by telephone interview.

**Theoretical perspectives:** Our theoretical perspective consists of Porter's generic strategies, Porter's theory about strategic positioning, trade-offs and fit, Porter's value chain, Kim and Mauborgne's value curve and strategy canvas and Anderson's theory about the long tail

**Empirical foundations:** Our empirical base consists of interviews with individuals with insights into the strategic decision-making of their respective company. The companies included in our case study are inWarehouse, NetOnNet and Dustin.

**Conclusions:** Our study shows that supply of goods, in regards to volume or uniqueness, accessibility, competence, especially with regard to the sales force, brand recognition and price are the competitive advantages that are most important for the strategic positioning of e-businesses within the retail field of consumer electronics.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>7</b>
<b>1.2 INLEDANDE PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>9</b>
<b>1.3 EMPIRISK GRUND</b>	<b>10</b>
1.3.1 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR	10
1.3.2 HEMELEKTRONIK – BEGREPP OCH BRANSCHSTRUKTUR	11
<b>1.4 TEORETISK POSITIONERING</b>	<b>11</b>
1.4.1 STRATEGI OCH INTERNET	11
1.4.2 PORTERS FEM KONKURRENSKRAFTER UR ETT INTERNETPERSPEKTIV	14
1.4.3 STRATEGISK FORSKNING OM E-HANDEL	16
1.4.4 FORSKNINGSGAP OCH VÅR POSITIONERING	18
<b>1.5 AVSLUTANDE PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>20</b>
1.5.1 PROBLEMFÖRMULERING	20
1.5.2 SYFTE	20
<b>1.6 BEGREPPSDEFINITIONER</b>	<b>21</b>
1.6.1 KONKURRENSFAKTORER OCH KONKURRENSFÖRDELAR	21
1.6.2 E-HANDEL	21
1.6.3 E-HANDELSFÖRETAG	21
1.6.4 VARA, PRODUKT OCH TJÄNST	22
<b>2 METOD</b>	<b>23</b>
<b>2.1 DISPOSITION</b>	<b>23</b>
<b>2.2 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT</b>	<b>24</b>
<b>2.3 TEORETISKT URVAL</b>	<b>24</b>
<b>2.4 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>25</b>
2.4.1 PRESENTATION INWAREHOUSE	26
2.4.2 PRESENTATION NETONNET	26
2.4.3 PRESENTATION DUSTIN	27
<b>2.5 METOD FÖR DATAINSAMLING</b>	<b>27</b>
2.5.1 RESPONDENTER OCH INTERVJUTILLFÄLLEN	28
2.5.2 INTERVJUGUIDERNAS UTFÖRANDE	28
2.5.3 PERSONLIG INTERVJU	29
2.5.4 TELEFONINTERVJU	29
2.5.5 DOKUMENT	30
<b>2.6 RISKER MED VALDA DATAINSAMLINGSMETODER</b>	<b>30</b>
2.6.1 UNDERSÖKNINGENS VALIDITET	31
2.6.2 UNDERSÖKNINGENS RELIABILITET	31

<b>3 TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>32</b>
<b>3.1 GENERISK STRATEGI</b>	<b>32</b>
3.1.1 KOSTNADSLÄDARSKAP	33
3.1.2 DIFFERENTIERING	33
3.1.3 FOKUSERAD STRATEGI	33
<b>3.2 STRATEGISK POSITIONERING, KOMPROMISSER OCH PASSFORM</b>	<b>33</b>
3.2.1 STRATEGISK POSITIONERING	34
3.2.2 KOMPROMISSER	34
3.2.3 PASSFORM	35
<b>3.3 VÄRDEKEDJAN</b>	<b>35</b>
<b>3.4 VÄRDEKURVAN</b>	<b>37</b>
<b>3.5 LONG TAIL</b>	<b>39</b>
3.5.1 DEMOKRATISERING AV PRODUKTIONSVERKTYGEN	39
3.5.2 DEMOKRATISERING AV DISTRIBUTIONSVERKTYGEN	40
3.5.3 KOPPLA SAMMAN UTBUD OCH EFTERFRÅGAN	41
<b>4 EMPIRISK REFERENS RAM</b>	<b>42</b>
<b>4.1 STRATEGISKA VAL OCH KOMPROMISSER</b>	<b>42</b>
<b>4.2 VÄRDESKAPANDE AKTIVITETER OCH FAKTORER</b>	<b>43</b>
4.2.1 PRIS	43
4.2.2 PRODUKTKATEGORIER OCH UTBUD	44
4.2.3 LOGISTIK OCH LEVERANSPRECISION	44
4.2.4 KOMPLEMENTÄRA TJÄNSTER	46
4.2.5 SERVICE	46
4.2.6 KOMPETENS	47
4.2.7 TILLGÄNGLIGHET	47
4.2.8 VARUMÄRKETS BETYDELSE	49
<b>4.3 KONKURRENSSYN</b>	<b>50</b>
<b>5 ANALYS</b>	<b>52</b>
<b>5.1 FÖRETAGENS POSITIONERING</b>	<b>52</b>
<b>5.2 KOMPROMISSER</b>	<b>53</b>
<b>5.3 AKTIVITETER OCH INTERAKTION</b>	<b>55</b>
<b>5.4 UTBUD SOM KONKURRENSFÖRDEL</b>	<b>58</b>
<b>5.5 IDENTIFIERADE KONKURRENSFAKTORER</b>	<b>59</b>
5.5.1 ILLUSTRERADE KONKURRENSFAKTORER B2B	61
5.5.2 ILLUSTRERADE KONKURRENSFAKTORER B2C	62

<b>6 RESULTAT</b>	<b>63</b>
<b>6.1 STUDIENS BIDRAG</b>	<b>63</b>
6.1.1 KONKURRENSFÖRDELAR	63
<b>6.2 SLUTSATSER</b>	<b>66</b>
<b>6.3 RESULTATDISKUSSION</b>	<b>67</b>
<b>6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</b>	<b>68</b>
<b>7 REFLEKTIONER</b>	<b>70</b>
<b>7.1 KONKURRENS IDAG</b>	<b>70</b>
<b>7.2 FRAMTIDA KONKURRENS</b>	<b>71</b>
<b>8 KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>72</b>
<b>8.1 PUBLICERADE KÄLLOR</b>	<b>72</b>
<b>8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR</b>	<b>74</b>
<b>8.3 MUNTliga KÄLLOR</b>	<b>75</b>
<b>BILAGA 1 SEMISTRUKTURERAD INTERVJUGUIDE - INWAREHOUSE</b>	<b>76</b>
<b>BILAGA 2 SEMISTRUKTURERAD INTERVJUGUIDE - NETONNET</b>	<b>77</b>
<b>BILAGA 3 SEMISTRUKTURERAD INTERVJUGUIDE - DUSTIN</b>	<b>79</b>

## FÖRORD

---

Vi vill tacka våra fallföretag för er medverkan i den här studien.  
Ingen nämnd ingen glömd - Ni vet vilka ni är!

Vår handledare, Peter W Jönsson, har löpande gett oss värdefulla råd och lett oss i rätt riktning.

# TACK

Till er alla!

*Lund januari 2009*

*Madeleine Martinsson*

*Lars Wiberg*

*Martin Örn Torgersson*

# 1 Inledning

---

*I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till uppsatsen för att öka läsarens förståelse. Vi belyser empirisk grund, teoretisk positionering samt det forskningsgap vi funnit. Avsnittet mynnar sedan ut i problemformulering och syfte. Inledningskapitlet behandlar även nödvändiga begreppsdefinitioner.*

---

## 1.1 Bakgrund

Varje vara har en distributionskedja, en väg från producent till konsument. Hur denna kedja ser ut kan variera något, men den måste innehålla minst ett steg: steget där varan förflyttas från näringsidkare till slutkonsument. Denna förflyttning sker genom den så kallade detaljhandeln<sup>1</sup>. De flesta människor kommer dagligen i kontakt med detaljhandeln, exempelvis när man köper mat, tidningar eller bensin. Detaljhandeln är helt enkelt alla tänkbara distributionskanaler för varor som finns tillgängliga. Det kan vara allt från små butiker till stora köpcentra eller mer småskalig försäljning som torghandel och marknader. Detaljhandeln delas in i två huvudgrupper, dagligvaror respektive sällanköpsvaror. Dagligvaror omfattar, som namnet avslöjar, de varor konsumenterna köper i stort sett dagligen, t.ex. matvaror. Sällanköpsvaror avser varor som köps mer sällan, t.ex. kläder och hemelektronik.

Historiskt sett har detaljhandeln, oavsett om den är bytesbaserad eller penningbaserad, krävt någon form av fysisk kontakt mellan köpare och säljare. Detta kom att ändras när möjligheten till postorderhandel uppstod under 1800-talets senare hälft<sup>2</sup>. Postorderföretag har ingen fysisk butik där potentiella köpare kan granska sortimentet och genomföra inköpen. Istället marknadsför de sina varor huvudsakligen genom broschyrer, kataloger och olika former av reklam. Kunden går igenom sortimentet hemma, avgör vad han eller hon vill ha, fyller i ett beställningsformulär och skickar detta med Posten till företaget. Företaget skickar sedan den beställda varan till kunden, även denna överföring sker genom Posten. Inte heller vid betalningen sker någon form av fysisk kontakt mellan köpare och säljare. Med den teknologiska utvecklingen har denna typ av handel blivit allt mer attraktiv. När faxmaskinen slog igenom blev det möjligt för kunderna att skicka sina beställningar direkt till postorderföretaget och därmed slippa tidsödande postgång. Likaledes har utvecklingen medfört att det finns ett flertal olika möjligheter för kunderna att betala för sina varor och det finns fler alternativ än Posten när varorna skall levereras. Trots att postorderhandeln funnits så pass länge svarade denna 1999 endast för 3 % av omsättningen för detaljhandeln i Sverige.

---

<sup>1</sup> <http://www.ne.se/artikel/152705>

<sup>2</sup> <http://www.ne.se/artikel/286197>



Men det var också runt denna period som nästa stora teknologiska kliv togs, Internet blev tillgängligt för alla. Under 1990-talets senare hälft hade teknologin kring Internet blivit så pass billig att i stort sett alla hade råd med den. Folk köpte modem, skaffade e-postadresser och började surfa. För postorderföretagen blev det nu möjligt att komma i kontakt med potentiella kunder till mycket lägre kostnader än tidigare, de kunde helt enkelt göra sitt sortiment tillgängligt via en hemsida och kunderna kunde skicka sina beställningar via e-post. Det blev möjligt för företagen att digitalisera sina kataloger, vilket medförde att det inte längre fanns samma begränsning på utbudet.

Men den ökade tillgången till internetuppkopplingar gjorde också att allt fler aktörer blev intresserade av att etablera sig på de marknader postorderföretagen befann sig. Med en viss övertro till den nya teknologins möjligheter etablerades ett flertal olika nätbutiker där man hoppades uppnå lönsamhet genom att slopa de kostnader fysiska butiker medför, d.v.s. samma idé som hos postorderföretagen. Problemet var att många av dessa företag, tillsammans med många andra med Internet som marknadsplats, saknade en fundamental grund att stå på och en finansbubbla, ofta kallad IT-bubblan, var på väg att blåsas upp. När denna bubbla sedan sprack år 2000 försvann många av de nya nätbutikerna<sup>3</sup>. Några av anledningarna till att många av dessa företag gick under var att de ofta saknade kunskap om detaljhandel, hade logistiska problem och att de drog på sig alltför stora kostnader, exempelvis genom en aggressiv investering i teknologisk kapacitet.<sup>4</sup>

Av de nätbutiker som gick under vid denna tidpunkt är boo.com det mest anmärkningsvärda exemplet. Boo.com hade som idé att sälja märkeskläder till enskilda konsumenter. Det huvudsakliga problemet för dem var att deras tekniska lösning inte låg i fas med marknaden, t.ex. var hemsidan så pass avancerad att den i princip krävde bredbandsuppkoppling för att kunna användas. Eftersom bredband inte var allmänt etablerat vid denna tidpunkt uppfattades hemsidan som långsam och kunderna uteblev. Genom sin aggressiva tillväxtstrategi, exempelvis genom investeringar i den senaste teknologin och global etablering med fysiska kontor, drog boo.com på sig stora kostnader. Eftersom intäkterna inte var i närheten av att täcka kostnaderna gick företaget följaktligen i konkurs i maj 2000. Vid denna tidpunkt uppgick företagets skulder till 1,2 miljarder kronor (Lindstedt 2001).

Även om inte alla misslyckade nätbutiker fick lika spektakulära slut som boo.com går det inte komma ifrån att många misslyckades grovt och övertron till den nya teknologin som någon slags frälsare blev uppenbar. När dammet lagt sig fanns dock två aktörer kvar på marknaden, de fysiska detaljhandlarna samt de gamla postorderföretagen. Att de fysiska butikerna fanns kvar kanske inte var så konstigt, nätbutikerna blev aldrig ett så pass stort hot att de tvingade ut den traditionella handeln från marknaden i någon större skala. Men varför fanns postorderföretagen kvar? Internet hade ju visat att det gamla systemet med katalog och post var förlegat. Många postorderföretag hade även de tagit steget ut på Internet och blivit nätbutiker. Lennart Helgesson från Svenska Postorderföreningen, numera Svensk Distanshandel, uttryckte sig på följande sätt i en intervju med Dagens Industri:

---

<sup>3</sup> <http://www.ne.se/artikel/325546>

<sup>4</sup> [http://www.butiksbanken.se/artik\\_detaljhist.shtml](http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml)

*"De hippa har gått i konkurs. Kvar står gamla hederliga postorderföretag som H&M och Clas Ohlson. Vi kan det här med marknadsföring och logistik. Webbsidorna är bara en ny kanal. Bakom kulisserna är allt fortfarande detsamma".<sup>5</sup>*

Även om detta säkert inte är hela sanningen, ligger det mycket i vad Helgesson säger. Postorderföretagen var etablerade på marknaden, de hade kunskapen om detaljhandeln och logistiken bakom verksamheten, dessutom hade man skapat ett förtroende på marknaden – kunderna litade på de "gamla hederliga postorderföretagen". För postorderföretagen var det samma affärer som vanligt, bara teknologin var ny, medan det för de nya nätbutikerna var en helt ny arena. När förväntningarna sedan inte motsvarades föll butikerna bort en efter en och till sist stod de företag med en grund i postorderförsäljning, i stort sett, ensamma kvar. Problemet var aldrig tekniken, Internet är en bra försäljningskanal, men det krävdes mer än en snygg hemsida och ett flashigt namn för att etablera sig.

Runt åren 2004 och 2005 kom vad man kan kalla den andra vågen av nätetablering av detaljhandlare. Detta var företag som utan historisk bakgrund inom postorderförsäljning och trots avskräckande exempel från millennieskiftet ändå fann Internet och e-handel vara en attraktiv försäljningskanal. Dessa företag föreföll vara mer försiktiga i sin etablering, man verkade fokusera mer på helheten, allt från logistik till betalningssäkerhet, och man verkade något mer långsiktiga i sitt agerande. Under de senaste tre till fyra åren har dessa företag, givetvis med vissa undantag, kunnat visa upp stabilitet och, inte minst, lönsamhet. Gränserna mellan postorderföretag och e-handel har alltmer suddats ut, mycket beroende på att de flesta postorderföretag bedriver e-handel, vilket gjort att man ofta använder det samlande namnet distanshandel för att beskriva denna typ av handel. Distanshandeln omsatte under 2007 22,4 miljarder kronor<sup>6</sup> varav 17,7 miljarder<sup>7</sup> kom från e-handel. Under tredje kvartalet 2008 växte e-handelns omsättning med 14,7 procent och prognosen är att e-handeln kommer att överstiga 20 miljarder kronor 2008, vilket skulle innebära att e-handeln motsvarar fyra procent av detaljhandelns omsättning.<sup>8</sup>

## 1.2 Inledande problemdiskussion

Teknologin som möjliggör den relativt nya försäljningskanal Internet ändå är, skapar enligt Liebowitz (2002) ett värde i form av väsentligt lägre informationskostnader jämfört med fysisk butiksförsäljning. Det finns dock en risk att värdet som denna teknologi skapar kanske inte fullt ut tillfaller de företag som förmedlar värdet. Porter (2001) hävdar att värdet till stor eller uteslutande del kan hamna hos konsumenterna. Dessutom kännetecknas försäljningskanalen enligt Porter (2001) av mycket låga inträdesbarriärer och sannolikt även låga omställningskostnader.

---

<sup>5</sup> <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2004\02\25\100053&sectionid=undefined>

<sup>6</sup> Distanshandeln idag 2008 – en rapport om svenska folkets vanor och attityder till distanshandel. Posten AB (2008)

<sup>7</sup> HUI E-handelsbarometern Q4 2007

<sup>8</sup> HUI E-handelsbarometern Q3 2008

I takt med att konkurrensen inom de branscher näthandeln fått fullt genomslag ökar, minskar möjligheten att använda Internet som konkurrensfördel. Detta innebär att de strukturella fördelar den nya teknologin erbjuder får en allt mindre betydelse. Förr eller senare måste e-handelsföretag genomföra en strategisk ompositionering för att överleva på sikt.

Med beaktande av ovanstående information, kommer renodlade e-handelsföretag kunna skapa bestående konkurrensfördelar som gör dem unika? Och vilka är dessa konkurrensfördelar?

## 1.3 Empirisk grund

För denna uppsats har vi valt att fokusera på detaljhandel med hemelektronikprodukter via Internet, vilket inte innebär att de företag vi använder för inhämtande av empiriskt material enbart bedriver handel med hemelektronik. Det skall dock vara ett etablerat handelsområde för företaget. Detta kriterium har vi som författare avgjort på subjektiva grunder utifrån respektive företags utbud av varor. Företagen behöver heller inte vara renodlade e-handelsföretag, vissa bör snarare klassificeras som distanshandlare, d.v.s. de bedriver även handel via postorder. Det är heller inte en exkluderande faktor om företagen har någon form av fysisk etablering, exempelvis lagershopar eller någon form av konceptbutik. Dock skall den huvudsakliga försäljningskanalen vara Internet. Av denna anledning exkluderar vi hemelektronikförsäljare som exempelvis Siba, OnOff och El-Giganten, vilka samtliga bedriver försäljning via Internet, men mer i form av komplement till deras ordinarie affärsmodell.

Anledningen till att vi valt att fokusera på företag med försäljning av hemelektronik är att vi vill ha en gemensam röd tråd mellan företagen, annat än försäljningskanalen. Valet av bransch kommer av ett gemensamt intresse i gruppen samt av att just hemelektronik förefaller lämpa sig väldigt väl för försäljning via Internet. Det är dessutom en av de produktkategorier som var tidigt ute med e-handel och där det finns empiriska studieobjekt att tillgå med en relativt lång historik.

Vår grund för urval av företag är framförallt företagets storlek och längden av historik. Genom att välja empiriska studieobjekt med en relativt lång historik och hög omsättning tror vi oss öka möjligheterna att uppfylla vårt syfte.

### 1.3.1 Urval och avgränsningar

För denna studie har vi intervjuat tre e-handelsföretag verksamma inom hemelektronikbranschen: InWarehouse, NetOnNet samt Dustin. InWarehouse representerades av Magnus Gerdin, sälj- och marknadschef. NetOnNet representerades av Anders Halvarsson, VD och medgrundare, Jonas Järrenfors, marknadschef samt Mikael Torstensson, online marketing co-

ordinator. Dustin representerades av Per Eriksson, koncernchef. Ytterligare information kring respondenter samt urval och avgränsningar återfinns i avsnitt 2.5 och 2.6.1.

### **1.3.2 Hemelektronik – Begrepp och branschstruktur**

Hemelektronik är ett allmänt vedertaget samlingsnamn för elektroniska produkter som används i hemmet, t.ex. TV, stereo och mobiltelefoner. Möjligen är detta en missvisande term eftersom samma produkter som används i hem även kan användas på exempelvis arbetsplatser. När vi använder benämningen hemelektronik i denna uppsats gör vi ingen skillnad på om varorna säljs till enskilda konsumenter eller till företag. Vi tror att igenkänningsfaktorn av begreppet gör det lättare för läsaren att relatera till materialet. Det skall också påpekas att s.k. vitvaror, t.ex. diskmaskiner, kylskåp och tvättmaskiner, inte är att betrakta som hemelektronik. Inte heller datorer har traditionellt räknats som hemelektronik. Anledningen till att vi tar upp detta är att såväl vitvaror som datorer ofta säljs av samma återförsäljare som hemelektronik.

Hemelektronikbranschen får anses vara en hårt konkurrensutsatt bransch med många aktörer, såväl traditionella butiker som e-handlare. Inom den traditionella handeln, d.v.s. fysisk butikshandel, dominerar de stora kedjorna som exempelvis El-Giganten, Siba, OnOff och Media Markt. Förutom Media Markt bedriver dessa kedjor också internetförsäljning, men detta är i huvudsak en perifer verksamhet. Inom e-handeln är de stora aktörerna Dustin, NetOnNet, InWarehouse, Komplet, Dell och Misco.

Allmängiltigt kan man säga att produktutbudet, i detta fall de elektroniska apparater som erbjuds, är standardiserat. Samma produkter erbjuds i samtliga butiker, dock kan detta variera vid exempelvis egen tillverkning eller exklusivtavsavtal med leverantörer. Generellt sett kan man också säga att det finns ett större utbud inom näthandeln än den traditionella handeln, vilket kanske inte är så konstigt eftersom det är svårt att lagerhålla stora utbud i enskilda butiker.

## **1.4 Teoretisk positionering**

### **1.4.1 Strategi och Internet**

I artikeln *Strategy and the Internet* från 2001 tar Michael Porter upp frågan om strategi och Internet, eller snarare den avsaknad av strategi som präglade nätetableringen under senare halvan av 1990-talet. Porter menar att i den allmänna euforin över det nya fenomenet Internet, agerade såväl etablerade företag som nystartade s.k. dotcom-företag huvudlöst. Man

glömde allt om strategi, konkurrensfördelar och lönsamhet till förmån för snabb etablering i syfte att inte hamna efter när det virtuella tåget lämnade perrongen.

Istället för att fokusera på vinst, försökte många av företagen istället maximera inkomst och marknadsandel. Detta kunde i stort sett ske till vilken kostnad som helst, exempelvis genom stora rabatter, gratisprodukter eller massiv reklam. Istället för att leverera ett verkligt värde som kunderna vore beredda att betala för, försökte företagen få inkomster genom mer indirekta metoder som reklam eller klickfrekvens för en sponsrad länk (Porter 2001 s.72). Istället för att skapa en unik position på marknaden, vare sig det gällde vilka produkter man erbjöd eller vilka marknadsföringskanaler man använde, kopierade företagen varandra. I en situation där företagen inte var urskiljbara från varandra blev pris den, i stort sett, enda faktorn för konkurrens. Med pris som enda konkurrensvariabel sjönk lönsamheten inom många industrier och det blev allt svårare för företagen att klara sig.

Porter menar att istället för att behandla Internet som ett nytt affärsområde med nya regler, skall man betrakta det som ett komplement till traditionell affärsverksamhet (Porter 2001 s.73). Han menar att de påstående som hävdar att Internet kommer ersätta all traditionell affärsverksamhet och göra konkurrensfördelar i traditionell bemärkelse obsoleta, är vida överdrivna. Internet kommer förändra och ersätta vissa aspekter av industrin, men i vilken omfattning kommer att variera från fall till fall. Porter menar vidare att de aktiviteter Internet påverkar mest är visserligen viktiga, men inte avgörande för att kunna konkurrera. Viktiga tillgångar som skicklig personal, patentskyddad teknik och ett effektivt logistiksystem är exempel på sådant som inte kan ersättas av internetapplikationer. Däremot områden som kundkontakt, transaktioner av olika slag samt inköp från leverantörer är sådana som kan komma att påverkas av Internet (Porter 2001 s.73).

I artikeln tar Porter upp ett exempel där ett företag erbjuder kunderna möjlighet att beställa produkter över nätet, men sedan får välja huruvida man vill hämta dessa själv eller få dem hemskickade. Företaget, en apotekskedja, hävdar att nästan alla som beställer produkter över nätet vill hämta dessa själv. Därför menar företaget att deras redan existerande nätverk av fysiska butiker är en konkurrensfördel, även om mängden beställningar flyttats från butikerna till nätet. Ett annat exempel är ett företag som menar att deras etablering på Internet även medfört en ökad handel genom mer traditionella kanaler, d.v.s. kunder som gjort inköp via Internet handlar också hos företagets butiker. Även detta företag ser sina fysiska butiker som en fördel eftersom vissa kunder alltid har bråttom med att få sina produkter. Då kan de beställa över nätet och sen själva ta sig till butiken för att hämta sina varor. Samma företag bedriver också klassisk postorderförsäljning med tillhörande produktkatalog. Genom Internet går det att göra samtliga produkter tillgängliga via en hemsida, men företaget fortsätter publicera sin katalog eftersom de anser att den ökar försäljningen över nätet. Nämda exempel är sådana som enligt Porter avser en situation där Internet inte ersätter, utan förstärker traditionella aktiviteter.

Porter menar i artikeln att man kanske borde omvärdera Internets påverkan på handel med varor och tjänster samt att inom de flesta verksamheter kommer den internetbaserade varianten aldrig överträffa den fysiska (Porter 2001 s.74). Även om Porter ser många fördelar

med Internet, såsom snabb kommunikation och möjlighet till smidiga transaktioner, är nackdelarna övervägande. Exempel på nackdelar med internetbaserad handel som tas upp i artikeln är att kunderna aldrig kommer kunna fysiskt granska produkten de avser köpa, det skapas ingen personlig kontakt mellan köpare och säljare samt de extrakostnader för logistik som uppstår.

Som avslutning av artikeln gav Porter sin syn på framtiden för Internet som affärskanal (Porter 2001 s.78). Genom spridning skulle Internet som konkurrensfördel i sig själv försvinna. Konkurrensfördelar skulle fortfarande komma från traditionella områden som unika produkter, innehav av patent och personlig service och relationer. Kunderna skulle alltid föredra en mix av internetbaserad service, personlig kontakt och fysiska butiker, framför ett företag vars enda interaktionskanal var Internet. I längden skulle det inte vara möjligt att bara konkurrera med pris och Porter betonar vikten för företag att utveckla unika positioner på marknaden, speciellt för de dotcom-företag som inte har en unik position att falla tillbaka på. Redan etablerade företag skulle på sikt även komma att dominera Internet eftersom de tidigare skapat sig en unik position och visste hur man skulle konkurrera. De dotcom-företag som ville bli framgångsrika var tvungna att anpassa sig efter de traditionella företagens sätt att bedriva sin verksamhet, inte tvärtom. Porter avslutar artikeln med att säga att även om Internet är en kraftfull ny teknologi ändrar den inte grunden för hur man konkurrerar. Det enda sättet att till fullo dra nytta av teknologin är att göra den till en del av strategin, inte anpassa strategin efter teknologin.

Även om denna artikel skrevs med IT-kraschen i färskt minne och kanske borde omvärderas något med tanke på de senaste årens utveckling, har vi funnit den intressant och inspirerande som bakgrund till vårt arbete. En hel del stämmer väldigt bra in på det som skedde under åren efter IT-kraschen och på den situation vi har idag, men det finns också saker som inte stämmer lika bra. Vår känsla är att Porter har en något för negativ syn på Internet och dess möjligheter, även om han beskriver det som en kraftfull teknologi. Han drar slutsatsen att "internetkunden" är undantaget och att de kunder som föredrar traditionella kanaler utgör huvuddelen. Att förutspå kundbeteende på detta sätt känns väldigt vanskligt. Med tiden blir de potentiella kunderna mer och mer vana vid den nya teknologin, vilket ökar förståelsen för hur denna används på bästa sätt. Genom denna användarvana torde rimligtvis även kundernas beteende förändras. Porter menar också att dotcom-företag borde välja att konkurrera genom fokuserad differentiering, men genom den spridning Internet har idag kan e-handlare vända sig till väldigt stora kundgrupper, d.v.s. en massmarknad finns tillgänglig.

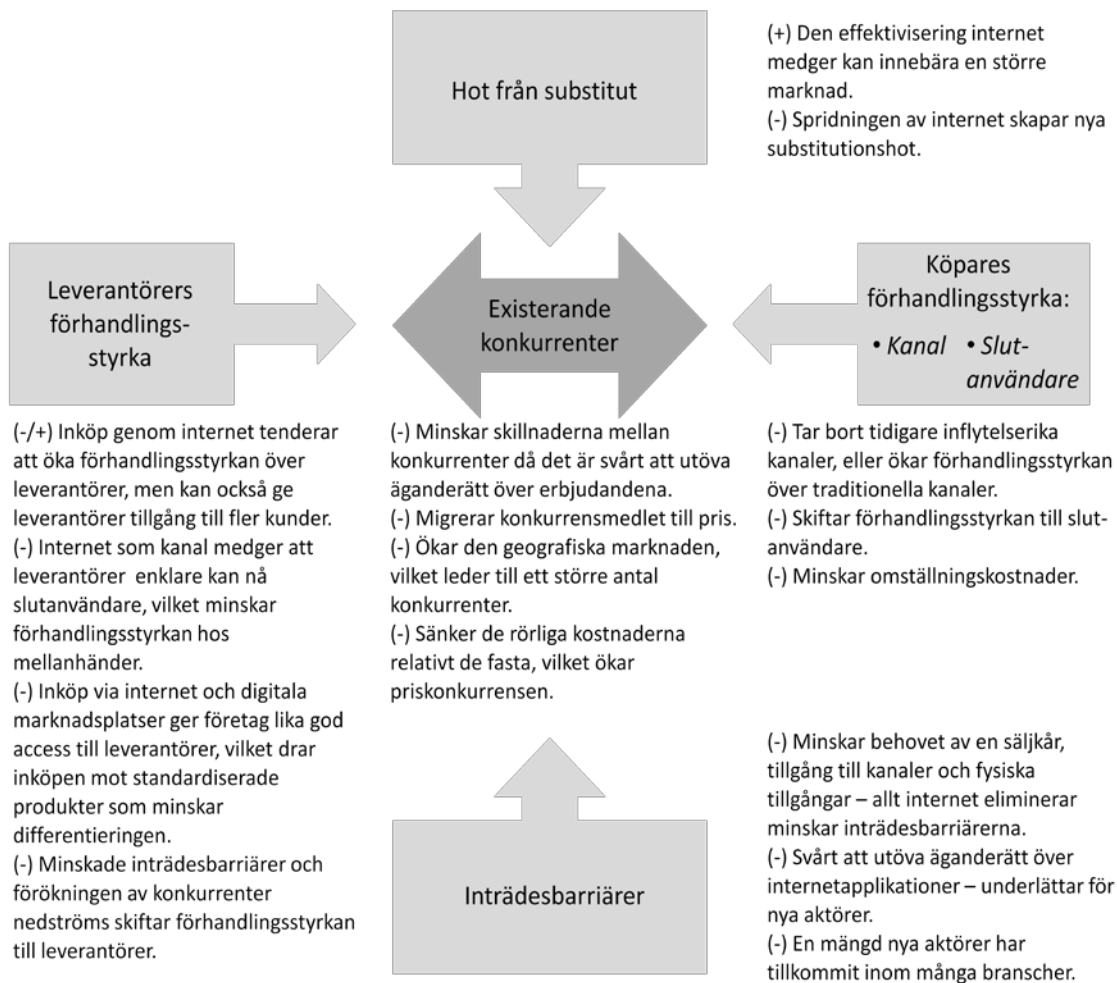
Artikeln påstår dessutom att de redan etablerade företagen, d.v.s. de traditionella företagen med fysisk etablering, oftast inte behöver frukta den nya teknologin, eftersom de genom åren utarbetat konkurrensfördelar. Detta är säkert sant inom många branscher, men inom exempelvis detaljhandel är detta inte lika uppenbart. Hemelektronikbranschen erbjuder många alternativ, såväl fysiska butiker som e-handelsföretag och genom nätförsäljning används inte de konkurrensfördelar som är förbehållna fysiska butiker, t.ex. fysisk kontakt och möjlighet för kunden att undersöka varan. Även om ett företag skapat sig en profil och ett starkt varumärke inom traditionell försäljning måste man till slut även skapa sig en unik profil på nätet. Sett med perspektiv förefaller inte de företag som kombinerar fysiska butiker med

virtuella vara mer framgångsrika än sina helt nätbaserade konkurrenter, i alla fall inte när det gäller e-handeln.

Huvudbudskapet i artikeln är att inte glömma bort att utveckla strategi och unika konkurrensfördelar bara för att handelsplatsen flyttar från den fysiska världen till den virtuella. Detta känns uppenbart för oss idag, men var kanske inte lika uppenbart för e-handels pionjärer. Samtidigt är det dock viktigt att komma ihåg att Internet faktiskt har förändrat en hel del, i en omfattning som möjligtvis innebär att en del gamla sanningar bör omprövas. Många av de marknadsplatser som tidigare varit lokala, är nu globala. Inom hemelektronikbranschen har du som kund lika nära till ett företag i Tyskland som i Sverige. Med utveckling av logistisk kapacitet minskar den extra tid det tar för att få en vara levererad. För den fysiska handeln har olika former av relativt kostsam reklam varit viktigt för att positionera sig hos potentiella kunder. På nätet kan reklam spridas till extremt stora grupper, till låga eller inga kostnader. Företagen kan dra nytta av att nöjda kunder lämnar goda omdömen om företaget, vilket sannolikt genererar mer försäljning. Även om ingen motsäger att strategi och konkurrensfördelar är viktigt på internetbaserade marknader, kanske man ska fråga sig på vilket sätt denna strategi bör se ut och hur konkurrensfördelar bäst uppnås?

#### **1.4.2 Porters fem konkurrenskrafter ur ett Internetperspektiv**

I Porter (2001 s.67) beskrivs hur Internet påverkar industristruktur med hjälp av Porters teori om de fem konkurrenskrafterna. De fem konkurrenskrafterna, vilka presenterades första gången i artikeln *How Competitive Forces Shape Strategy* (Porter 1979), avhandlar den kontext varje företag har att förhålla sig till inom respektive bransch. För att kunna positionera sig på bästa sätt är det viktigt att varje företag känner till hur konkurrenssituationen ser ut på den marknad de är verksamma på. Ett verktyg för att kunna göra en sådan analys är att utgå från just Porters fem konkurrenskrafter: rivalitet mellan konkurrenter, hotet från potentiella nya konkurrenter, hotet från substitutprodukter eller -tjänster, leverantörernas förhandlingsstyrka samt kundernas förhandlingsstyrka (Porter 1979, 2008). I den bästa av världar för ett enskilt företag är hotet från samtliga fem konkurrenskrafter lågt och i den sämsta av världar gäller det omvända, d.v.s. stort hot från samtliga fem konkurrenskrafter. Det som eftersträvas är alltså låg förhandlingsstyrka för kunder och leverantörer, inget hot från substitutprodukter, d.v.s. produkter som ersätter den produkt eller tjänst man själv tillhandahåller, låg konkurrens inom den egna marknaden samt att det är svårt för nya aktörer att ta sig in på marknaden.



Figur 1. Porters fem konkurrenskrafter ur ett internetperspektiv (Porter 2001).

Analysen i Porter (2001 s.67) gör gällande att det utbredda användandet av Internet riskerar att tillföra hot inom samtliga fem konkurrenskrafter på vissa marknader. Inom det område vi studerar i denna uppsats, detaljhandel med hemelektronik, tror vi att Internet kraftigt har påverkat fyra av de fem konkurrenskrafterna i en mestadels negativ riktning för de etablerade återförsäljarna.

Hotet från etablering av nya konkurrenter har ökat eftersom det numera går att bedriva försäljning utan att behöva investera i fysiska butiker och en stor försäljningsstyrka, d.v.s. lägre initial investeringskostnad. Genom Internet har också nya företag en större möjlighet att marknadsföra sig själva till en lägre kostnad än genom de traditionella kanalerna.

Leverantörernas förhandlingsstyrka ökar eftersom de genom Internet har möjlighet att nå fler kunder. På detta sätt kan de exempelvis sätta press på en återförsäljare att prissätta en vara på ett sätt som inte underminerar marknaden och därmed minskar leverantörens möjligheter till att sälja sina produkter. Leverantören kan också genom Internet marknadsföra sig direkt mot slutkonsumenter och på så sätt skapa en efterfrågan på en produkt, vilket skulle minska återförsäljarens utrymme att bestämma huruvida produkten skall ingå i sortimentet eller inte, samt vilket pris produkten skall ha. Denna möjlighet har självklart funnits tidigare, men genom Internet är kostnaden lägre och den marknad man kan nå mycket större.



Kundernas förhandlingsstyrka ökar eftersom de har tillgång till fler återförsäljare. Internet gör det lätt för kunderna att jämföra priser mellan företagen och genom omdömen lämnade av andra kunder blir det också allt lättare att jämföra respektive företags service. Kunderna kan också på egen hand inhämta information om kvalitet på produkter, vilket gör att behovet av återförsäljarnas expertis vid köptillfället minskar. Möjligheten för återförsäljaren att uppmuntra en kund till ett inköp av en viss produkt minskar också.

Rivaliteten mellan redan existerande konkurrenter har även den ökat. Geografiska restriktioner gäller inte i samma utsträckning, en kund kan lika gärna beställa en vara från ett företag 80 mil bort som att åka till sitt lokala köpcentrum och köpa en hemelektronikprodukt där. Pris förefaller ha blivit allt mer viktigt eftersom e-handelsföretagen generellt sett har lägre omkostnader än den traditionella handeln. Detta sätter press på de företag som bedriver försäljning genom butiker, men ökar också konkurrensen mellan e-handelsföretag. Internet gör det exempelvis lätt att upptäcka om en konkurrent tillhandahåller en produkt till lägre kostnad, vilket kan medföra att man själv sänker priset på densamma.

### **1.4.3 Strategisk forskning om e-handel**

Under perioden efter IT-kraschen fick den strategiska forskningen kring Internet och e-handel en något mer nyanserad framtoning. Borta var den, i efterhand uppenbara, naiva bilden av Internet som en frälsare som skulle förändra sättet att göra affärer, där strategi var ett fult ord eftersom allt förändrades ständigt. I detta skede tog forskningen i huvudsak två inriktningar: dels den som undersökte hur redan etablerade företag skulle använda Internet som en ny försäljningskanal samt hur Internet skulle konkurrera med redan etablerade försäljningskanaler.

Brynjolfsson och Smith (2000) jämförde i ett tidigt skede den traditionella handeln och e-handeln. Denna studie fastslår att e-handeln har en lägre prisnivå än den traditionella handeln vid jämförbara varor. Eftersom man vid denna tidpunkt förutspådde en massiv spridning av Internet, vilket också har skett, bedömde man att den traditionella handeln skulle få extremt svårt att på sikt matcha e-handelns låga priser. Vid denna tidpunkt bedömdes e-handelns huvudsakliga konkurrens fördel vara den lägre prisnivån.

Shin (2001) använder bl.a. Porters fem konkurrenskrafter för att analysera hur e-handelsföretag skall utveckla konkurrens fördelar. Artikeln tar upp de svårigheter traditionella företag kan tänkas få när de ska avgöra vilken strategi de skall välja vid en e-handelsetablering, samt hur mycket av den traditionella verksamheten som skall integreras med e-handelsverksamheten. Shin menar dessutom att de traditionella företagen måste utveckla unika strategier för att konkurrera med e-handelsföretag, vilket skulle innebära en strategi för den traditionella verksamheten och en strategi för e-handeln. En viktig aspekt som nämns är risken för "kannibalisering" om man använder två olika säljkanaler för att sälja samma varor.

Detta innebär att den traditionella handeln och näthandeln inom samma företag konkurrerar om samma kunder.

I en artikel från 2002 (Dale & Duffy 2002) behandlas kritiska processer för e-handel. Artikeln förutspådde att den största tillväxten inom e-handel under de kommande åren kommer vara inom försäljning mellan företag. Inom detta område bedöms de interna processerna, integrationen av internetteknologin samt möjligheten att bedriva verksamhet dygnet runt vara de kritiska faktorerna. Man bedömer också att företagskunder genom kontrakt kommer vara bundna till återförsäljaren och därmed trögrörliga på marknaden. Artikeln preciserar inte huruvida detta varierar med företagets storlek eller typ av produkter. Dale och Duffy bedömer också att den försäljning som riktar sig mot enskilda konsumenter är mer svåranalyserad. Nätets spridning visar på en stor potential, men därmed också en risk för överetablering med dålig lönsamhet som följd. Inom detta område bedöms betalningsflöde och logistik vara de kritiska faktorerna. Artikelförfattarna menar dessutom att i takt med nyetableringen inom e-handeln kommer traditionella sätt att utveckla konkurrensfördelar bli allt mer viktigt.

I en serie artiklar behandlar även The Boston Consulting Group<sup>9</sup> e-handeln ur ett post IT-kraschperspektiv. Abdelmessih, Silverstein och Stanger (2001) menar att den position och organisation den traditionella handeln har gör att de har en stor fördel vid nätetablering. Precis som i Shin (2001) nämns en eventuell konflikt mellan försäljningskanaler. Även renodlade e-handelsföretag som lyckas bygga skalfördelar samt nischade företag med en stabil kundbas bedöms bli vinnare på e-handelsmarknaden. I rapporten *The State of Retailing Online* (2002) stärks påståendet i artikeln eftersom företag med multikanalsförsäljning, i detta fall en kombination av traditionell och nätbaserad försäljning, är dominerande. Företag med multikanalsförsäljning är dessutom mer lönsamma än sina helt nätbaserade konkurrenter, även om det finns framgångsrika sådana också. Det skall också tilläggas att de flesta företag med multikanalsförsäljning genererar högst vinster genom den traditionella försäljningen (Silverstein, Sirkin & Stanger 2003). Loftus, Mulliken och Sharps artikel från 2008 avhandlar multikanalsförsäljning och det faktum att multikanalskunder är mer lönsamma. Artikeln menar att kunder som handlar genom två kanaler är i genomsnitt tre gånger mer lönsamma än de som handlar genom en kanal och de som handlar genom tre kanaler är fem gånger mer lönsamma. Multikanalskunder är dessutom mindre kostsamma för företaget eftersom, exempelvis, kostnader för efterförsäljningsservice och lagerhantering kan kombineras. Bretthauer, Mahar och Venkataramanan (2007) tar upp hur man genom virtuell kostnadsallokering kan reducera kostnader för företaget vid multikanalsförsäljning. Detta innebär att Internet blir en understödjande tillgång för såväl den traditionella handeln som e-handeln.

Bienstock och Collier (2006) tar upp frågan om hur kunder bedömer kvalitet hos en e-handlare. Artikeln trycker särskilt på tre områden där e-handelsföretagen måste utmärka sig för att kunderna skall få en positiv bild av kontakten med företaget: hemsidans användarvänlighet, leverans av produkten samt förmåga att avhjälpa vid problem. Bienstock och Collier menar att det är genom att behärska dessa områden e-handelsföretagen kan differentiera sig från

---

<sup>9</sup> [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

varandra. Artikeln menar också att de företag som kombinerar en traditionell butiksförsäljning med e-handel måste kunna kombinera dessa kanaler friktionsfritt. En kund som är missnöjd med en vara han eller hon köpt via nätet måste kunna gå till en butik och bli avhjälpt, likaså skall det omvända gälla.

I en forskningsrapport från Handelns Utredningsinstitut<sup>10</sup> (Arnberg, Bergström, Prochazka & Vestin 2006) slås fast att e-handel som försäljningskanal är etablerad. Rapporten menar att den andra vågen, kallad e-handel 2.0, har startat. Denna kännetecknas av kunder vana vid att använda nätet för diverse ändamål, däribland handel. Framförallt pekar rapporten på de fördelar e-handeln har gentemot den traditionella handeln i form av större utbud, ofta lägre pris samt bekvämligheten för kunderna. Vidare tar rapporten upp en del faror för e-handeln: en lägre tillväxt för handeln i allmänhet, stor konkurrens från traditionella aktörer, ökande global konkurrens, tilltagande efterfrågan för komplementära tjänster från konsumenter samt behovet av innovation och utveckling i produktutbudet. Intressant är att även här tas multikanalförsäljning upp och rapporten menar att företagen med traditionell försäljning har en fördel vid etablering av en andra, parallell, försäljningskanal via nätet. Något motsägelsefullt tar rapporten upp att de företag som vid rapportens tillkomst varit mest framgångsrika med e-handel är de gamla postorderföretagen samt de renodlade e-handelsföretagen, medan de traditionella detaljhandlarna avvaktat sin nätetablering något. Möjligheten för kanalkonflikt nämns inte.

Den sammantagna bild man får av den tidigare forskningen inom området är att det framförallt finns tre utmärkande konkurrensfördelar med e-handel relativt traditionell handel: möjligheten till lägre pris, bekvämligheten för kunder samt möjligheten att erbjuda ett bredare sortiment.

#### **1.4.4 Forskningsgap och vår positionering**

I arbetet med att undersöka den teoretiska bakgrunden för denna uppsats har vi funnit att den tidigare forskningen främst avhandlar två områden: e-handels förhållande till den traditionella handeln samt etableringsstrategi för e-handel, d.v.s. hur man ska tänka när man startar ett e-handelsföretag.

Mycket av den forskning som skett med avseende på e-handel avhandlar förhållandet mellan e-handel och traditionell handel. Visserligen är detta fortfarande en viktig aspekt, men vår uppfattning är att e-handeln idag nått en nivå där konkurrensen mellan e-handelsföretagen är mer central. Tidigare forskning handlar mycket om kundens attityd till handel över Internet, men eftersom 75 % av svenskar handlat på distans och 70 % av dessa handlat via Internet anser vi att denna försäljningskanal nått sådan acceptans att attitydfrågan inte längre är en dominerande faktor<sup>11</sup>. Därmed inte sagt att attityd inte längre spelar någon roll, den viktigaste

---

<sup>10</sup> [www.hui.se](http://www.hui.se)

<sup>11</sup> Distanshandeln idag 2008 – en rapport om svenska folkets vanor och attityder till distanshandel. Posten AB (2008)

faktorn för konsumenterna är trots allt att företagets sajt känns seriös<sup>12</sup>. Men de tillitsproblem e-handeln haft tidigare förefaller inte vara lika aktuella, vilket innebär att det eventuella förtroendeförsprång den fysiska handeln haft gentemot e-handeln har minskat eller helt försvunnit. Således bör traditionella konkurrensfaktorer spela en allt mer central roll.

Det andra området vi nämner ovan, etableringsstrategi för e-handel, berör de otaliga guider som finns tillgängliga för hur man skall gå tillväga när man startar ett e-handelsföretag. Detta är visserligen ett viktigt område eftersom det finns många potentiella fällor att gå i, men kvalitén på dessa guider varierar kraftigt. Vissa beskriver viktiga faktorer i den initiala fasen på ett genomtänkt och pedagogiskt sätt, medan andra snarare håller kvällstidnings- eller flygplatslitteratursklass. Visst kan även de senare innehålla adekvata beståndsdelar, men känslan man får är att dessa är allt för ytliga och kortsiktiga.

Vår positionering för denna uppsats skiljer sig från de två tidigare nämnda områdena, även om dessa alltid finns med i bakgrunden. Vår fokus kommer att ligga på hur e-handelsföretag konkurrerar sinsemellan, ett område vi anser vara mer intressant eftersom det avgör hur företagen överlever på längre sikt. Vi förutsätter att det finns fördelar med den traditionella handeln som e-handeln rimligen aldrig kommer att kunna fullt ut matcha, samt att det omvänt finns fördelar med e-handel som den traditionella handeln inte kommer kunna matcha. Det är ett rimligt antagande att e-handeln aldrig kommer kunna låta kunderna undersöka varan fysiskt innan köp eller uppnå den omedelbara leveranstid som sker vid transaktion i butik. Det är också rimligt att anta att den fysiska handeln inte kommer kunna matcha det lägre pris eller storlek på sortiment som kan uppnås via e-handel. Detta innebär att konkurrensen och positioneringen mellan traditionell handel och e-handel till stor del är cementerad, allt annat lika finns alltid vissa faktorer att falla tillbaka på för respektive försäljningskanal. Givetvis innebär detta inte att området är ointressant, men vi anser att förhållandet mellan e-handelsföretagen är utforskat och således mer intressant. Vårt förhållningssätt illustreras relativt bra av Porter (2001 s.67) där Internet kraftigt ökar påverkan från de fem konkurrenskrafterna på vissa branscher, exempelvis hemelektronikbranschen. Trots denna till synes hårdnande konkurrens är ett antal e-handelsföretag verksamma inom hemelektronikbranschen, av vilka flera dessutom är lönsamma.

För att sammanfatta anser vi att det finns ett forskningsgap inom området som avhandlar hur e-handelsföretag utvecklar konkurrensfördelar för strategisk positionering. Den strategiska positionering som är fokus för denna uppsats avser e-handelsföretagens förhållande sinsemellan, inte i relation till den traditionella handeln. Vårt primära intresse ligger på den positionering som sker för långvarig överlevnad.

---

<sup>12</sup> HUI E-handelsbarometern Q3 2008

## 1.5 Avslutande problemdiskussion

Anledningen till att vi valt just hemelektronikbranschen är att vi där upplever att utvecklingen gått så pass långt att en diskussion om strategi har frångått strukturella fördelar med Internet och nått en ny nivå. Vi bedömer också att hemelektronikbranschen kännetecknas av ett stort mått av standardiserade varor som är tillgängliga för samtliga återförsäljare, vilket leder till att det i stort sett är omöjligt att differentiera sig genom produktutbud.

Det absolut vanligaste sättet att konkurrera på när det handlar om hemelektronik är lågt pris. Detta gäller såväl inom den traditionella detaljhandeln i form av fysiska butiker, som inom e-handeln. Detta har gjort branschen till en lågmarginalbransch med mördande konkurrens. Trots alla svårigheterna vad gäller branschlogiken växer e-handeln snabbt och flera bolag är lönsamma.

Det är först på senare år (ca 3-4) som e-handeln på allvar kommit att bli etablerade konkurrenter till den fysiska detaljhandeln. Den här perioden har kännetecknats av kraftig tillväxt som drivits av strukturella konkurrensfördelar och högre acceptans av marknaden (högre mognadsgrad). Efter en period av stark strukturell tillväxt, migration från fysisk detaljhandel till internethandel, driven av högre marknadsacceptans är det sannolikt att tillväxten kommer att plana ut på en nivå där internethandelns marknadsandel av den totala handeln är betydande. I detta marknadsklimat blir det nödvändigt att positionera sig på ett annorlunda sätt än konkurrenterna, d.v.s. e-handelsbolagen sinsemellan.

### 1.5.1 Problemformulering

Trots en förefallen avsaknad av distinkta konkurrensfördelar sinsemellan finner vi att många e-handelsföretag både är växande och lönsamma. Vi tror att nyckeln finns i e-handelsföretagens strategi och att denna inte fullt ut speglas av den etablerade strategiteorin. Genom en komparativ fallstudie av tre e-handelsföretag vill vi belysa eventuell existens av, för e-handel, specifika konkurrensfaktorer.

### 1.5.2 Syfte

Syftet med den här studien är att, genom en komparativ fallstudie tillsammans med befintlig strategiteori, förklara vilka konkurrensfördelar som är viktiga för strategisk positionering för e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen.

## 1.6 Begreppsdefinitioner

### 1.6.1 Konkurrensfaktorer och konkurrensfördelar

I problemformuleringen och syftet för den här uppsatsen använder vi begreppen konkurrensfaktorer respektive konkurrensfördelar. Även om begreppen är relaterade, finns en viss skillnad. Konkurrensfaktorer är de faktorer som är viktiga för att kunna konkurrera inom en viss bransch, men de behöver nödvändigtvis inte innebära en konkurrensfördel. Dock genereras konkurrensfördelar ur konkurrensfaktorer.

Konkurrensfördelar är ett något vanskligt begrepp att använda sig av eftersom det finns utrymme att tolka, dels vad som verkligen är en konkurrensfördel och dels hur länge en fördel gentemot konkurrenter måste existera för att kunna klassificeras som en konkurrensfördel. Vissa företagsekonomiska skrifter talar också om unika och bestående konkurrensfördelar, något som tenderar till att komplicera bilden ytterligare. Vi vill hävda att inga konkurrensfördelar är unika och bestående, snarare unika och tillfälliga. Denna uppfattning härleder vi till Hamel och Välikangas (2003) som menar att alla fördelar är tillfälliga och att alla affärsstrategier med tiden förfaller. Hur tillfälliga är det som avgör om man kan betrakta något som en konkurrensfördel. Eftersom det finns tolkningsutrymme i denna fråga, finns alltid en risk att den definition vi gör inte delas av andra. Det skall dock tilläggas att den värdering vi gör, huruvida en aktivitet är att betrakta som en konkurrensfördel eller inte, vilar också på den teoretiska referensram vi använt vid vår analys.

### 1.6.2 E-handel

Vi är medvetna om att e-handel är ett ganska vitt begrepp och någon enhetlig förklaring finns egentligen inte. Nationalencyklopedin menar att det är handel som på ett eller annat sätt sker via datakommunikation.<sup>13</sup> Detta skulle innebära en situation där ett företag tar emot en beställning på en vara via e-post skulle kunna klassificeras som e-handel. I de avseende vi använder begreppet e-handel i denna uppsats använder vi oss av en något smalare definition. Vår definition är att företagets produktutbud samt möjlighet till beställning och betalning skall vara tillgängligt via Internet.

### 1.6.3 E-handelsföretag

Med samma logik som ovan skulle man kunna beskriva e-handelsföretag som företag som någon gång mottagit, eller skickat, en beställning, via Internet. Detta är inte en definition vi

---

<sup>13</sup> <http://www.ne.se/artikel/1469490>

finner hållbar. Vi väljer därför att beskriva e-handelsföretag som företag vilka primärt använder Internet som arena för sin affärsverksamhet. De skall ha en onlineetablering, deras produkter skall kunna granskas via Internet samt att kunderna skall kunna sköta i stort sett all kontakt med företaget via elektronisk kommunikation. Den affärsverksamhet företagen bedriver via Internet skall också utgöra huvuddelen av företagets aktiviteter med avseende på försäljning till kund. Var denna gräns går är godtycklig och fastställd av oss, men vi anser inte att detta vållat några större problem vid urval av fallföretag. I samtliga fall benämner fallföretagen sig själva som e-handelsföretag och våra observationer har inte i något fall motsagt detta.

#### 1.6.4 Vara, produkt och tjänst

Det finns en distinkt skillnad mellan begreppen vara, produkt och tjänst som man till vardags oftast bortser från. För att särskilja begreppen och tydliggöra för läsaren vad vi syftar på har vi därför valt att definiera begreppen så som vi kommer att använda dem i denna uppsats.

Enligt Kotler (1991) kan en produkt vara antingen en vara eller en tjänst eller en kombination av dem både. Han menar att en produkt består av tre grundvariabler:

- En *kärnprodukt (core product)* är den mest grundläggande delen och vad konsumenten köper.
- Den *faktiska produkten (actual product)* består av delar tillhörande grundprodukten, exempelvis produktens kvalitetsnivå.
- Den *utökade produkten (augmented product)* bestående av produktens totala erbjudande och innefattar även exempelvis garantier och leverans.

När man talar om produkt brukar man ofta skilja mellan kärnprodukten och kringprodukter (eller komplementprodukter). Kärnprodukten är den som främst tillfredställer konsumentens behov, medan komplementprodukten läggs till kärnprodukten. Om en kund exempelvis köper *en cd-spelare från ett hemelektronikföretag så är själva spelaren kärnprodukt medan försäkring, service och dylikt är komplement.*

Vad gäller tjänster menar Kotler (1991) att dessa är immateriella och att produktion och konsumtion sker vid samma tillfälle. Dessutom övergår inget ägarskap av tjänster. I det fall det sker är det oftast under en begränsad tidsperiod. Därtill kan de inte lagras för senare användning.

Till skillnad från tjänst är vara en fysisk, materiell produkt där ägarskapet kan övergå till annan part. En vara kan även lagras för senare bruk.

## 2 Metod

---

*I metodavsnittet anges det tillvägagångssätt som använts under uppsatsprocessen. Teoretisk utgångspunkt och urval presenteras samt den metod som legat till grund för den empiriska datainsamlingen. Även urval och begränsningar behandlas.*

---

### 2.1 Disposition

**Inledning:** I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till uppsatsen för att öka läsarens förståelse. Vi belyser empirisk grund, teoretisk positionering samt det forskningsgap vi funnit. Avsnittet mynnar sedan ut i problemformulering och syfte. Inledningskapitlet behandlar även nödvändiga begreppsdefinitioner.

**Metod:** I metodavsnittet anges det tillvägagångssätt som använts under uppsatsprocessen. Teoretisk utgångspunkt och urval presenteras samt den metod som legat till grund för den empiriska datainsamlingen. Även urval och begränsningar behandlas.

**Teori:** Kapitlet skildrar den teoretiska referensramen vilken har i syfte att öka läsarens insikt i uppsatsens ämnesval. Avsnittet behandlar klassiska och välkända teorier inom strategi och om konkurrensfördelar.

**Empiri:** I följande avsnitt kommer den insamlade empirin från fallföretagen Dustin, inWarehouse och NetOnNet att presenteras. Strukturen är sammanfattande text med tydliggörande citat.

**Analys:** I följande avsnitt ställs den insamlade empirin i relation till den teoretiska referensramen i ändamål att besvara uppsatsen problemformulering och syfte. Analysen sammanfattas med en identifiering av konkurrensfaktorer.

**Resultat:** I det här avsnittet kommer studiens resultat och slutsatser att presenteras på ett överskådligt sätt. Vidare följer en resultatdiskussion. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

**Reflektioner:** I det här avsnittet summerar vi reflektioner om dagens konkurrens respektive framtida konkurrens som vi finner intressanta men som ligger utanför vårt syfte.



## 2.2 Teoretisk utgångspunkt

I vårt arbete kommer vi använda oss av en deduktiv ansats (Jacobsen 2002; Rienecker & Stray Jørgensen 2004), vilket innebär att vi utgår från generella teorier kring strategi och sedan jämför dessa med de empiriska data vi inhämtar. Anledningen till att vi valt denna ansats är att vi vill studera huruvida den existerande strategiteorin är fullt ut applicerbar på e-handelsföretag.

## 2.3 Teoretiskt urval

Mycket av inspirationen och bakgrunden för denna uppsats har kommit genom Michael Porters artikel *Strategy and the Internet*, som vi presenterar i avsnitt 1.4.1. Därför tyckte vi att det är logiskt att välja några av Porters teorier som grund i vår teoretiska referensram. Det skall också tilläggas att Porters teorier är väldigt vanligt förekommande när man studerar ämnesområdet strategi, vilket borde innebära att en generell acceptans finns. Det skall dock tillskrivas att Porters teorier, såväl som de övriga vi valt som teoretisk referensram, är att betrakta som generella och breda. Detta är ett medvetet val eftersom vi eftersträvar en bred bild, där vi sedan genom vår analys kan peka på var konkurrensfördelar uppstår.

Porters generiska strategier (Porter 1985) kommer vi använda för att klassificera de företag som ingår i vår studie. Teorin är väldigt bred i sin utformning och klargör vilken översiktlig strategi respektive företag använder sig av när de positionerar sig. Tack vare sin enkelhet och välkändhet tror vi att läsaren lätt kan relatera till denna teori. Bristen med teorin är att den är just väldigt bred, men eftersom vi, som tidigare nämnts, eftersträvar en framställning av företagen i ett brett perspektiv anser vi inte detta vara ett hinder. Porters generiska strategier ska alltså ses som en form av bakgrund i syfte att belysa rådande strategiska position för varje företag.

Porters teori kring strategisk positionering, kompromisser och passform (Porter 1996) är enligt oss ett bra ramverk för att beskriva strategi. Denna teori kopplas samman med såväl de generiska strategierna som Porters värdekedja, vilken vi återkommer till i det efterföljande stycket. Den strategiska positioneringen ser vi som ett komplement och nyansering av positioneringen enligt de generiska strategierna. Den strategiska positioneringen uppfattar vi som något mer nyanserad, vilket leder till en naturlig avsmalning av positioneringsperspektivet. Kompromisser är en nyckeldel i vår analys eftersom, precis som Porter och flera andra strategiforskare säger, strategi handlar inte bara om vad man gör, utan minst lika mycket om vad man inte gör. Avsnittet om passform använder vi för att analysera hur företagens olika aktiviteter kan tänkas interagera, vilket kan vara en nyckel för att skapa bestående konkurrensfördelar. Sammantaget tror vi att denna teori är enkel och logisk nog för att nästan alla som läser denna uppsats kan tillgodogöra sig den, samtidigt som teorin är mångfasetterad nog för att användas vid en mer komplex analys.

Teorin om Porters värdekedja (Porter 1985) är en central del av vår analys eftersom den avhandlar hur det enskilda företaget kan skapa värde för kunden genom att effektivt använda de aktiviteter man bedriver, vilket bidrar till konkurrensfördelar. Värdekedjan kan också kopplas till de kompromisser och, framförallt, den passform vi skrev om i det föregående stycket. Teorin ska hjälpa oss förstå det interna värdeskapandet inom respektive företag.

Värdekurvan, eller den strategiska kanvasen, (Kim & Mauborgne 2002) är användbar för att illustrera den strategiska profilen hos såväl de enskilda företagen som branschen som helhet. Vi finner att författarna till värdekurvan är inspirerade av Porters värdekedja och därför kommer vi använda värdekurvan som ett analysverktyg för att kunna illustrera värdeskapandet i värdekedjan. I diagrammet anges de konkurrensfaktorer som finns inom en specifik bransch, d.v.s. hemelektronikbranschen i detta fall, samt den nivå respektive företag bemöter dessa faktorer. Detta gör att en kurva för varje företag framträder, vilket på ett illustrativt sätt beskriver branschen och därmed också eventuella likheter och skillnader. Värdekurvan i sig är att betrakta som ett beskrivande verktyg, men grunden för kurvan, konkurrensfaktorerna, är i högsta grad ett resultat av analys.

Två av de största fördelarna med nätet som handelskanal är den ofta lägre prisnivån samt möjligheten till ett större utbud. Lågt pris är kanske till stor del självförklarande, även om frågan hur det låga priset uppnås är högst intressant, men hur ett större utbud verkligen blir en tillgång i praktiken kan kräva mer förklaring. Därför har vi använt teorin om long tail, eller den långa svansen (Anderson 2006). Internet som teknologi har möjliggjort ett större utbud av varor, men än viktigare också skapat förutsättningar för kunderna att tillvarata detta utbud. Genom att använda oss av denna teori tror vi att den breda bild vi vill framställa är i stort sett komplett och att syftet för uppsatsen kan uppfyllas inom den befintliga teoretiska referensramen.

## 2.4 Urval och avgränsningar

Våra begränsningar för insamling av empiriskt material är dels tidsmässiga och dels resursmässiga. Tidsaspekten tvingar oss till att begränsa antalet fallföretag. Resursaspekten har tvingat oss till en avvägning mellan geografisk placering och val av datainsamlingsmetod. Vi har valt att bortse från den geografiska placeringen och istället gjort det urval vi tror är bäst för att uppfylla syftet med uppsatsen. Detta har begränsat vår möjlighet att fritt välja datainsamlingsmetod, men vi anser ändå att vi har ett adekvat underlag för analys.

Vår studie innefattar tre e-handelsföretag verksamma inom hemelektronikbranschen: InWarehouse, NetOnNet samt Dustin. Samtliga dessa tre företag är vad vi kan kalla primära fallföretag, d.v.s. företag vi initialt ville ha med i vår studie. Naturligtvis kontaktade vi i inledningsskedet fler företag, men eftersom vi tidigt fick klartecken från dessa tre fullföljde vi inte övriga förfrågningar. Anledningen till att dessa tre passar bra för vår studie är att de överensstämmer med vår önskan om att företagen skall uppnått en viss storlek och samlat på

sig en viss mängd historik, eftersom detta, enligt vår mening, påvisar en viss stabilitet. Samtliga företag går att återfinna på listan över de största e-handelsföretagen i Sverige och inom hemelektronik är de topp tre<sup>14</sup>. Inget av företagen är yngre än nio år, vilket får anses vara en ansevärd tidsperiod i e-handelssammanhang. Vi beslutade oss för att använda tre fallföretag eftersom det empiriska materialet då blir mer lättöverskådligt och därmed ges möjlighet för oss att uppnå högre kvalitet i studien givet den tillgängliga tidsramen.

Vi har sökt, och fått, respondenter i ledande befattning med insyn i respektive företags strategi från samtliga fallföretag. Vår bedömning är att vi fått god tillgång till företagen. De representanter från respektive företag vi intervjuat har svarat utförligt på samtliga de frågor vi ställt, varvid vi anser att det empiriska materialet är fullgott för att genomföra studien. Eftersom respondenterna varit så pass utförliga i sina svar har vi avgränsat oss till ett intervjutillfälle med varje företag. Information om respondenter, deras befattning inom respektive företag samt tid och plats för intervju anges i avsnitt 2.6.1.

### **2.4.1 Presentation inWarehouse**

inWarehouse grundades 1992 och är idag en av Sveriges största nätbutiker. Förutom internetbutiken har de även tre hämtbutiker placerade i Stockholm, Göteborg och Malmö. inWarehouse saluför endast varumärken från kända leverantörer och tillverkar inga egna märken.

Våren 2007 förvärvades företaget av norska Komplet ASA, vilka är ett av Europas största e-handelsföretag. inWarehouse omsatte under 2007 knappt 740 miljoner SEK, och under 2008 beräknas hela Komplettkoncernen ha en omsättning på ca 6 miljarder SEK. VD för inWarehouse är Ole Sauar, som även besitter samma post i Komplet ASA. inWarehouses huvudkontor är beläget i Stockholm och företaget har över 90 anställda. Verksamheten riktar sig till både företag och konsumenter.<sup>15</sup>

### **2.4.2 Presentation NetOnNet**

NetOnNet har funnits sedan 1999 då de öppnade Europas första renodlade butik inom hemelektronik på Internet. Idag har de utöver butiken på Internet även åtta stycken lagershopar lokaliserade i Stockholm (2 stycken), Göteborg, Borås, Malmö, Kalmar, Ullared och Örebro. I sitt sortiment tillhandahåller flera kända varumärken samt ett antal egna, exempelvis Andersson, Avant och Centrum.

---

<sup>14</sup> <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.188867/hela-listan-sveriges-storsta-e-handlare>

<sup>15</sup> [www.inWarehouse.se](http://www.inWarehouse.se)

NetOnNet är verksamma i både Sverige och Norge. Nettoomsättningen för koncernen under senaste bokslutsåret<sup>16</sup> var drygt 1,5 miljarder vilket är en ökning med 31 %. NetOnNets aktie finns noterad på OMX NASDAQ under Small Cap och största ägare är Waldir (kontrolleras av Siba-familjen) följt av grundarna Anders Halvarsson och Hans-Krister Andersson.

Koncernen sysselsätter per senaste kvartal<sup>17</sup> 339 personer. Huvudkontoret är beläget i Borås och VD och medgrundare är Anders Halvarsson. NetOnNet vänder sig till både privatpersoner och företagskunder.<sup>18</sup>

### 2.4.3 Presentation Dustin

Dustins historik sträcker sig tillbaka till 1984 då företaget grundades. Idag är de Sveriges största Internetbaserade återförsäljare av IT-produkter och hemelektronik. Koncernen består av två företag: Dustin, som vänder sig till företagskunder, och Dustin Home som inriktar sig på konsumenter. Vi kommer härefter inte skilja på dessa företag i annat fall det inte specifikt anges. Inget av företagen säljer egentillverkade produkter utan erbjuder bara välkända märken.

Dustin använder sig av Internet, postorder samt direktförsäljning som försäljningskanaler. Dustin blev 2006 förvärvade av riskkapitalbolaget Altor. Företaget förvärvade danska Computerstore A/S år 2007 som ett led i en nordisk expansion. I Sverige och Danmark har Dustin ca 350 anställda. Omsättningen senaste bokslutsåret<sup>19</sup> uppgår till drygt 3,3 miljarder, vilket är en tillväxt på 32 %. Koncernchef är Per Eriksson och huvudkontoret finns i Stockholm.<sup>20</sup>

## 2.5 Metod för datainsamling

Eftersom vi vill skapa en djupare bild och förståelse av vårt intresseområde har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats (Jacobsen 2002; Andersen 1998) i arbetet med denna uppsats. Vår huvudsakliga metod för inhämtning av primärdata (Andersen 1998), d.v.s. data inhämtad av oss, har varit personliga intervjuer. Vid ett tillfälle då detta inte varit möjligt har vi valt att använda oss av telefonintervju för inhämtning av den primärdatan.

Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär (Andersen 1998). Vi har utgått från ett antal på förhand fastställda frågor, vilka vi kommer ställa till samtliga respondenter. Detta med

---

<sup>16</sup> NetOnNet AB Årsredovisning 2007/2008

<sup>17</sup> NetOnNet AB Delårsrapport för perioden 1 maj 2008 – 31 oktober 2008

<sup>18</sup> [www.netonnet.se](http://www.netonnet.se)

<sup>19</sup> Dustin Bokslutsrapport 2007/2008

<sup>20</sup> [www.dustin.se](http://www.dustin.se)

syfte att underlätta jämförelse mellan företagen och utläsa gemensamma drag. Vi ville samtidigt förbehålla oss möjligheten att kunna fördjupa oss i eventuella resonemang som kan tänkas uppkomma under pågående intervju, t.ex. sådana resonemang som är strikt knutna till ett specifikt företag (Trost 2005).

Vid intervjutillfällen kan det vara svårt att hinna med att föra noggranna anteckningar och Trost (2005) menar även att anteckningar lätt blir subjektiva. För att säkerställa objektiviteten har vi, i enlighet med Denscombe (1998), valt att spela in intervjuerna med hjälp av en diktafonfunktion. Därefter har intervjuerna transkriberats för att användas vid analys. Någon av oss tog vid varje intervjutillfälle också löpande anteckningar som en säkerhetsåtgärd utifall tekniken skulle fallera.

### 2.5.1 Respondenter och intervjutillfällen

Vi har genomfört intervjuer med ledande befattningshavare från tre e-handelsföretag inom hemelektronikbranschen. För att underlätta jämförelse och uppnå vårt syfte var avsikten att respondenterna inom respektive fallföretag skulle ha tillräcklig och likvärdig insikt i företagets strategi. Eftersom våra frågor till respondenterna är av strategisk karaktär har vi valt att intervjua respondenter på ledningsnivå. Vid intervjun med NetOnNet medverkade alla tre respondenter vid samma tillfälle. Respondenterna är följande:

Namn	Företag	Befattning
Anders Halvarsson	NetOnNet	Verkställande Direktör & Medgrundare
Jonas Järrenfors	NetOnNet	Marknadschef
Mikael Torstensson	NetOnNet	Online Marketing Co-ordinator
Per Eriksson	Dustin	Koncernchef
Magnus Gerdin	InWarehouse	Sälj- och Marknadschef

Nedanstående tabell ger ytterligare information om vår empiriska insamling:

Fallföretag	Medverkande	Datum	Plats	Längd
InWarehouse	Samtliga	1 december	Göteborg	75 minuter
Dustin	Samtliga	22 december	-	38 minuter
NetOnNet	Samtliga	18 december	Borås	73 minuter

### 2.5.2 Intervjuguidernas utförande

Samtliga intervjuer är baserade på intervjuguides med fokus på strategi, konkurrensfördelar samt e-handel. Mest tid har vid intervjutillfällena lagts på strategi och konkurrensfördelar då berörda delar är starkt kopplade till vår problemformulering. Den tredje temaföreläsningen,

e-handel, skapades för att ge uppsatsförfattarna en djupare förståelse för de intervjuade företagens branschdynamik.

Intervjuguiden utarbetades främst utifrån valda teorier som avhandlas i vår teoretiska referensram angående strategi och konkurrens. Meningen med intervjuguiden var inte att frågorna skulle följas till punkt och pricka utan att guiden skulle verka som bas för de frågor och ämnen som skulle diskuteras. Många av frågorna fungerade som ansats till fördjupning i vissa ämnen vilket gjorde att andra frågor fick stå tillbaka till förmån för fördjupning av följdfrågor.

Samtliga tre intervjuguides skiljer sig bitvis åt. Detta gjordes medvetet då vi innan intervjutillfällena hade olika mycket förhandsinformation om företagen. Även om frågorna konstruerades öppna så valde vi att specificera dem efter varje företags unika situation. En del information kunde vi redan innan intervjuerna finna i publika dokument såsom årsredovisningar och pressmeddelanden vilket medförde att vi inte behövde lägga onödig tid på grundläggande fakta. Dessutom tror vi att genom att visa företagen att vi var insatta kan ha påverkat respondenterna att ge mer uttömmande svar. Ytterligare en anledning till att intervjuguiderna skiljer sig åt är att allt eftersom intervjuerna fortskred desto tydligare blev det vad vi var intresserade av att undersöka.

Innan intervjun med NetOnNet mailade vi på begäran ut ett styrdokument med information om vilka ämnen intervjun skulle beröra och syftet med uppsatsen, vi skickade dock inte intervjuguiden då vi inte ville påverka respondenterna på förhand.

### **2.5.3 Personlig intervju**

För insamlandet av primärdata har vi valt att huvudsakligen använda oss av personliga intervjuer (Andersen 1998). Denna metod har använts i de fall det är möjligt med avseende på resurser, såväl tidsmässiga som ekonomiska.

### **2.5.4 Telefonintervju**

I ett fall har vi använt oss av telefonintervju. Detta berodde på vår geografiskt sett begränsade möjlighet att besöka fallföretaget och respondenten. Trots att personlig intervju i många fall är att föredra tror vi inte att det material vi har samlat in är av det slag att det kommer att påverkas negativt av att vi inte träffat respondenten personligen. Vår avsikt är inte att skapa en personlig relation till respondenten utan fokus ligger helt på att få fram företags- och branschrelaterad data. Dessutom har respondenten genom telefonintervju samma möjlighet

som vid personlig intervju att utveckla sina resonemang, och vi hade även möjlighet att ställa lämpliga följdfrågor.

Anledningen till tidsskillnaden för telefonintervjun jämfört med de två personliga intervjuerna beror i första hand på att telefonintervjun var den sista intervjun som genomfördes och vi visste då vad vi ville fokusera på. Eftersom att vi efter 38 minuter tyckte oss ha fått fram den information vi var intresserade av valde vi att avsluta intervjun tidigare jämfört med de övriga två. Vid telefonintervju blir det lätt också mer av att komma till saken omedelbart jämfört med personlig intervju som lätt innehåller lite mer sociala element.

### **2.5.5 Dokument**

Utöver intervjuerna med respondenterna har empiriinsamlingen tillökats med sekundärdata (Andersen 1998), d.v.s. data inhämtad av annan, genom dokumentundersökningar (Jacobsen 2002) av fallföretagens årsredovisningar, delårsrapporter, pressmeddelanden samt företagsspecifikt presentationsmaterial på Internet.

## **2.6 Risker med valda datainsamlingsmetoder**

Jacobsen (2002) anger två huvudsakliga nackdelar med telefonintervjuer i jämförelse med den personliga intervjun: bristen på personlig kontakt samt motviljan från respondenten att diskutera känsliga ämnen över telefon. Eftersom vi varken eftersträvar en djupare personlig kontakt med våra respondenter eller anser de ämnen vi diskuterat vara av känslig natur finner vi telefonintervjuer vara en fullgod metod i detta fall. En av fördelarna med telefonintervjun är att man minskar risken för den s.k. intervju-effekten (Jacobsen 2002). Dock kan man inte helt bortse från att denna risk finns och vi beaktade detta såväl under intervjuerna som under analysen av inhämtat material.

Risken vid dokumentundersökning är främst huruvida man kan lita på de sekundärdata man använder sig av (Jacobsen 2002). De data vi använt är till viss del företagsintern information, vilket innebär att de är behandlade av företagen och inte tillgängliga i råform. Dock finns regelverk och praxis vid exempelvis utformning av årsredovisning som underlättar behandling av informationen samt jämförelse mellan företag.

Den nackdelen som kan finnas med att använda sig av två olika metoder för insamling av primärdata är att mängden empiri kan variera mellan de tillfällen där personliga intervjuer används respektive där telefonintervju används (Andersen 1998). Vanligtvis brukar de personliga intervjuerna pågå längre och därmed bli mer omfattande (Andersen 1998). Dock tror vi inte att vårt material kommer att påverkas negativt i någon större omfattning av detta.

### **2.6.1 Undersökningens validitet**

Jacobsen (2002) tar upp frågan om en undersöknings giltighet och relevans, d.v.s. dess validitet. Den generella giltigheten och relevansen delas upp i två delkomponenter: intern giltighet och relevans respektive extern giltighet och relevans. Med intern giltighet och relevans avses att man verkligen mäter det man avser mäta, d.v.s. man uppfyller undersökningens syfte. Genom valda ansatser och metoder för datainhämtning anser vi att vi har bästa möjliga grund för att uppfylla detta. Med extern giltighet och relevans avser Jacobsen (2002) till vilken grad resultatet från undersökningen även är giltigt i andra sammanhang, d.v.s. huruvida möjlighet för generalisering och överförbarhet föreligger. Vi anser detta vara svårt att uppfylla eftersom det rör sig om en kvalitativ metod, men vår absoluta strävan är att resultatet från vår undersökning, i mest möjliga mån, skall vara såväl generaliserbart som överförbart. Det är dock viktigt att komma ihåg att varje bransch och varje organisation är mer eller mindre unik. Den begränsning av antal fallföretag som den kvalitativa ansatsen för med sig medför att vår studie inte kommer att lämpa sig till att dra generella slutsatser och vara applicerbar på alla e-handelsföretag, oavsett bransch (Saunders m.fl. 2000). Vi anser ändå att viss överförbarhet råder i de fall där organisationer liknar varandra och är verksamma inom samma eller liknande bransch.

### **2.6.2 Undersökningens reliabilitet**

Jacobsen (2002) tar även upp vikten av en undersöknings tillförlitlighet och trovärdighet, d.v.s. dess reliabilitet. Detta innebär att undersökningen, helt enkelt, skall gå att lita på. Eftersom vi valt en kvalitativ ansats där huvudmetoden för datainhämtning är personliga intervjuer finns en risk att subjektiva värderingar från respondenterna gör sig gällande. Detta är inget vi eftersträvar, även om det till viss del säkert kan vara av intresse för undersökningen. Vi anser dock inte att detta är ett stort problem eftersom de ämnen vi fokuserar på inte i någon större utsträckning lämpar sig för personliga åsikter. Vår fokus ligger på företaget och branschlogiken, inte individen. Vi är också medvetna om att det finns en risk att våra respondenters subjektiva åsikter kan färga oss, men detta är en risk vi finner väldigt liten och genom att vara medvetna om detta under arbetets gång anser vi den än mindre. Genom att vi genomför en komparativ studie med flera olika fallföretag är det högst osannolikt att vi skulle färgas av en enskild respondent. Jacobsen (2002 s.22) nämner ett tankeexperiment för att avgöra huruvida man uppnår tillförlitlighet och trovärdighet. Detta experiment går ut på att om samma undersökning skulle genomföras igen skall resultatet vara detsamma. Vi anser att, givet lika förutsättningar, skulle samma resultat gå att uppnå om vår undersökning genomfördes igen.



# 3 Teoretisk referensram

---

Kapitlet skildrar den teoretiska referensramen vilken har i syfte att öka läsarens insikt i uppsatsens ämnesval. Avsnittet behandlar klassiska och välkända teorier inom strategi och om konkurrensfördelar.

---

## 3.1 Generisk strategi

Porter (1985) konstaterar att genom en väl vald positionering kan företag nå en god avkastning även om branschlogiken<sup>21</sup> är av en karaktär som medför att den genomsnittliga avkastningen är låg. För att nå dit behöver företaget utveckla *bestående konkurrensfördelar*. Dessa konkurrensfördelar<sup>22</sup> kan utvecklas genom antingen en *lågkostnads-* eller *differentieringsstrategi*. För att skapa bestående konkurrensfördelar måste företag således göra aktiva val om på vilka grunder de ska konkurrera. Ovanstående konkurrensfördelar tillsammans med vidden av de segment ett företag väljer att serva leder till tre olika typer av vad Porter (1985) kallar för generiska strategier.

		Konkurrensfördel	
		Lägre kostnad	Differentiering
Segment	Brett	Kostnadsledarskap	Differentiering
	Smalt	Fokuserat kostnadsledarskap	Fokuserad differentiering

Figur 2. De tre generiska strategierna (Porter 1985).

---

<sup>21</sup> "Industry structure"

<sup>22</sup> "Competitive advantage"

### **3.1.1 Kostnadsledarskap**

Ett kostnadsledarskap innebär enligt Porter (1985) att företaget betjänar flera segment, med den gemensamma nämnaren att det de producerar görs till branschens lägsta kostnad. Porter menar att källorna till branschens lägsta kostnad är olika beroende av branschlogiken, men vanliga egenskaper är skalfördelar, nyttjande av skyddad teknologi och fördelaktig tillgång till råvaror. För att klara av att bli en kostnadsledare måste företag utnyttja samtliga möjliga källor att sänka kostnaderna. Kostnadsledare erbjuder oftast enkla och standardiserade produkter.

### **3.1.2 Differentiering**

Differentierad strategi handlar enligt Porter (1985) om att erbjuda marknaden en produkt som genom ett eller flera attribut gör den unik och där de valda attributen uppfattas som värdefulla av marknaden. De attribut som differentieringen grundar sig på kan vara direkta produkttegenskaper eller annat som på något sätt hör ihop med produkten, t ex distribution eller varumärke. Genom att skapa en unik position är kunden beredd att betala en premie relativt andra produkter. För att lyckas med differentiering måste merkostnaden för att skapa en unik produkt understiga den premie kunden är beredd att betala (Porter 1985).

### **3.1.3 Fokuserad strategi**

Med en fokuserad strategi väljer företaget enligt Porter (1985) att betjäna ett eller flera avgränsade segment av marknaden. Genom att anpassa sin strategi till att endast betjäna begränsade delar av marknaden kan företaget skapa konkurrensfördelar som anses viktiga för just de segmenten. De två av Porter definierade varianterna av fokusering, kostnadsledarskap respektive differentiering, bygger på att det finns skillnader i preferenser och/eller egenskaper mellan det eller de segment som företaget valt att fokusera på och marknaden i övrigt.

## **3.2 Strategisk positionering, kompromisser och passform**

Enligt Porter (1996 s.64) handlar strategi om att vara annorlunda, att medvetet välja en uppsättning av affärsaktiviteter för att kunna leverera en unik mix av värde. Det centrala budskapet är att strategiskt positionera sig gentemot konkurrenter och differentiera sig från dessa ur kundernas synvinkel. Värdet för kunden skapas som ett resultat av de affärsaktiviteter, t.ex. tillverkning, logistik och marknadsföring, det enskilda företaget utför. För att skapa en hållbar konkurrensfördel måste företaget utföra samma aktiviteter som konkurrenterna på ett annorlunda sätt, alternativt utföra andra aktiviteter än de som konkurrenterna använder sig av. Strategi handlar inte enbart om hur de enskilda aktiviteterna

är konfigurerade, utan även om hur aktiviteterna förhåller sig till varandra. Det viktigaste är dock att man i slutändan levererar mer värde till kunden än vad konkurrenterna gör.

### 3.2.1 Strategisk positionering

Strategisk positionering har sin grund i tre olika källor: *urvalsbaserad positionering (variety-based positioning)*, *behovsbaserad positionering (needs-based positioning)* respektive *tillgångsbaserad positionering (access-based positioning)* (Porter 1996 s.65-68).

- *Urvalsbaserad positionering* innebär att ett företag tillhandahåller en viss del av de produkter eller tjänster som finns att erbjuda inom den bransch de är verksamma. Företaget väljer ut en produkt eller tjänst att fokusera på, och försöker sedan bli så pass bra att kunderna föredrar dem framför konkurrenterna. Exempel på ett företag med urvalsbaserad positionering är hemelektronikföretaget Bang & Olufsen, som endast säljer egentillverkade produkter i sina butiker.
- *Behovsbaserad positionering* innebär att man fokuserar på en särskild grupp av kunder och sen försöker uppfylla alla eller de flesta av denna grupps behov inom en enskild bransch. Kunderna skall alltså kunna få alla sina behov av en viss grupp av produkter eller typ av tjänster uppfyllda av ett och samma företag. Exempel på ett företag med behovsbaserad positionering är IKEA som försöker uppfylla sin målmarknads alla behov av möbler.
- *Tillgångsbaserad positionering* innebär att man fokuserar på kunder som endast är åtkomliga genom en unik sammansättning av aktiviteter. Kundernas behov skiljer sig inte från andra kunder, men det finns förutsättningar som medför att företaget behöver utveckla unika aktiviteter för att nå dessa. Exempel på ett företag med tillgångsbaserad positionering är Hemglass, som genom hemglassbilen levererar glass från sin egen fabrik till kundernas dörr.

### 3.2.2 Kompromisser

Men att kunna välja ut en unik strategisk positionering är inte en garant för en hållbar konkurrensfördel, eftersom en attraktiv positionering kommer medföra att konkurrenter försöker kopiera denna. Denna kopiering kan ske på två olika sätt: antingen ompositionerar sig konkurrenterna för att matcha det ledande företaget eller så kombinerar konkurrenterna sin ursprungliga position med de förmåner som erbjuds av det ledande företaget (Porter 1996 s. 68). Detta innebär att en strategisk position måste kräva *kompromisser (trade-offs)* för att anses vara en konkurrensfördel. En verkligt unik position innebär att denna inte går att kombinera med en annan position, för att kopiera en konkurrent krävs således att man ger

avkall på sin tidigare position. Kompromisser ställer krav på att man väljer, vilket innebär en form av skydd gentemot de som försöker kopiera företaget. Grunden för kompromisser utgår från att vissa aktiviteter inte går att kombinera, vilket medför att man måste välja vad man vill göra och vad man skall erbjuda. Porter (1996) menar att grunden för strategi är just kompromisser, att välja vad man inte skall göra. Om det inte fanns ett behov av kompromisser skulle det heller inte finnas ett behov av strategi eftersom alla potentiella konkurrensfördelar omedelbart skulle kunna kopieras.

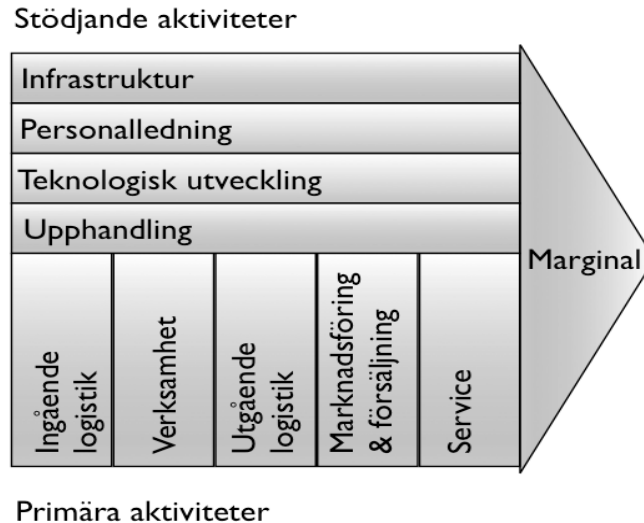
### 3.2.3 Passform

Att en strategisk positionering kräver kompromisser är dock inte i sig en hållbar konkurrensfördel eftersom den fortfarande går att kopiera av ett företag som är villigt att kompromissa. Porter (1996) menar att det som driver hållbara konkurrensfördelar är inte de enskilda aktiviteterna företaget utför, utan det system som de olika aktiviteterna bildar. Detta innebär att strategi också handlar om att kombinera aktiviteter, att skapa *strategisk passform* (fit). Företagets olika aktiviteters passform och förmåga att förstärka varandra skapar ett system av aktiviteter, vilket ger upphov till en hållbar konkurrensfördel. Det är svårare för en konkurrent att kopiera ett helt system av aktiviteter, än en enskild aktivitet. Porter (1996 s.73) menar att strategiska positioner byggda på ett system av aktiviteter är långt mer hållbara än de byggda på enskilda aktiviteter.

## 3.3 Värdekedjan

Enligt Porter (1985) kan inte ett företags konkurrensfördelar förstås endast genom att se på företaget som en helhet. Aktiviteterna inom ett företag inverkar på den slutliga produkten och påverkar företagets relativa kostnadsposition vilket bidrar till att det kan differentiera sig. Beroende på hur aktiviteterna är utformade kombinerat med kostnaderna avgörs ett företags kostnadsposition i relation till konkurrenter. Aktiviteternas sammansättning bestämmer erbjudandet till kunden och därav sker differentieringen. Genom att jämföra konkurrenters värdekedjor med varandra exponeras differenser vilka fastställer konkurrensfördelar. Kostnadsfördelar kan exempelvis härstamma från låga distributionskostnader, medan en differentieringsposition kan uppkomma genom högkvalitativt råmaterial eller ledande produktdesign. För att kunna analysera varje aktivitet i företaget och hur de integrerar med varandra har därför Porter skapat värdekedjan som analyserande verktyg. Tanken är att man ska kunna analysera och skapa konkurrensfördelar.

Porter (1985) delar upp modellen av värdekedjan i två delar, primära aktiviteter och stödjande aktiviteter.



Figur 3. Värdekedjan (Porter 1985 s.37).

De primära aktiviteterna innefattar det fysiska skapandet av produkten, samt försäljning, distribution och efterservice. I de primära aktiviteterna (linjefunktionerna) ingår:

- 1) *Ingående logistik (inbound logistics)*: avser de varor från leverantörer som ska transporteras och användas i organisationens produktion. Även lagerhantering och planering inkluderas här.
- 2) *Verksamhet (operations)*: i denna process förädlas råmaterialet (ex. paketering, montering och testprover) till slutprodukten. Värde tillförs produkten i detta stadium då den går genom produktionslinjen.
- 3) *Utgående logistik (outbound logistics)*: de färdigställda produkterna distribueras genom grossister, återförsäljare och kunder. Här tillförs även värde genom lagerhållning, orderuppfyllelse och transport.
- 4) *Marknadsföring och försäljning (marketing and sales)*: de aktiviteter vilka får en kund att köpa produkten. Här inbegrips marknadsföringsmix och målgrupp, även kanalval samt prissättning.
- 5) *Service (services)*: Detta stadium infinner sig efter att en vara eller tjänst har blivit såld och som upprätthåller eller förstärker produktens värde. Exempelvis garantier, kundsupport, reparation eller reservdelshantering.

Ovan nämnda aktiviteter är viktiga för att skapa konkurrensfördelar enligt Porter (1985) var och en för sig eller genom en kombination av dem.

De stödande aktiviteterna (personal- och omkostnadsfunktioner) bistår de primära aktiviteterna med hjälp för att organisationen ska lyckas nå konkurrensfördelar. De sekundära aktiviteterna innefattar:

- 1) *Infrastruktur (infrastructure)*: Företagets ledning, juridik, redovisning och kvalitetshantering ingår bland annat. Det är viktigt att varje del av organisationen verkar effektivt för utveckla och driva organisationen framåt.
- 2) *Personalledning (human resource management)*: De aktiviteter som är förenade med rekrytering, utbildning och bibehållandet av personal. Kompensation är en viktig del för att få anställda att stanna och anstränga sig litet extra, därför menar Porter (1985) att lönerna bör vara marknadsmässiga.
- 3) *Teknologiutveckling (technology development)*: Syftar på att skapa konkurrensfördelar genom användandet av teknologi i värdekedjans aktiviteter. Teknologin kan användas i produktionen för att reducera kostnader, i forskning och utveckling och för att utveckla nya produkter.
- 4) *Upphandling (procurement)*: Förser organisationen med råmaterial till det bästa priset med den bästa möjliga kvalitén. Även byggnader, maskiner, skötsel och reservdelar medräknas.

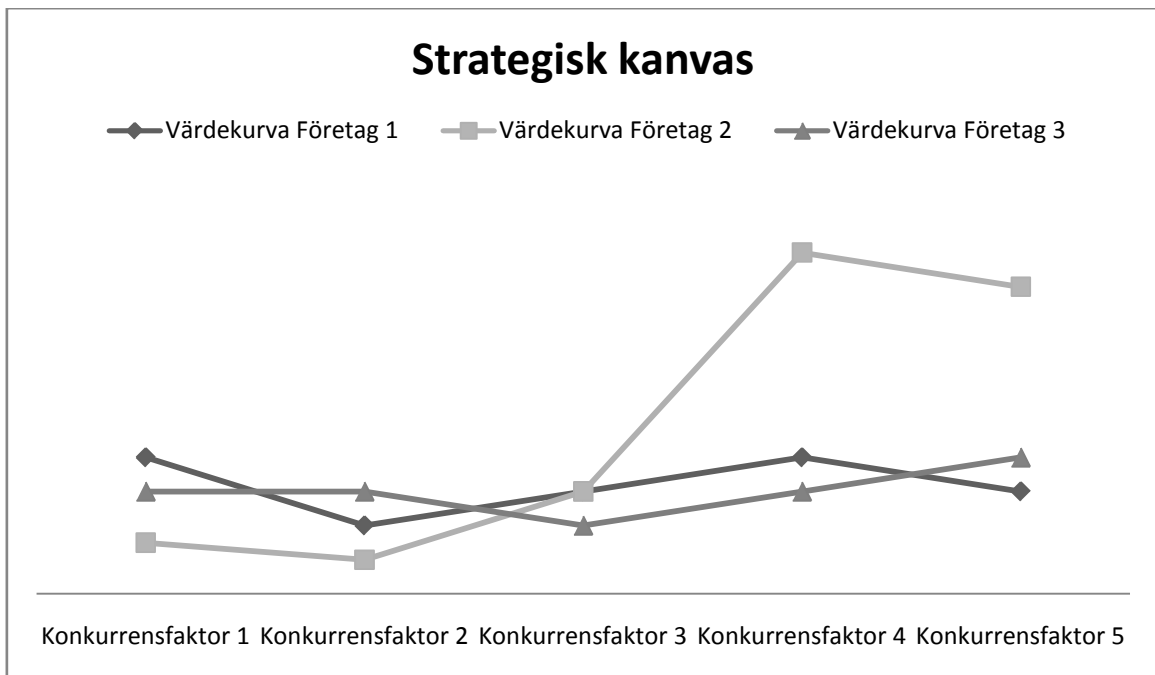
Marginalen är skillnaden mellan det totala värdet och den sammanlagda kostnaden för aktiviteterna.

### 3.4 Värdekurvan

En strategisk kanvas ger enligt Kim & Mauborgne (2002; 2005) en visuell bild av branschaktörernas erbjudande till kund. De konkurrensfaktorer som är relevanta i en viss bransch urskiljs genom en kvalitativ metod och illustreras sedan på den horisontella axeln i diagrammet. Den vertikala axeln anger nivån på erbjudandet som kunderna erbjuds inom varje konkurrensfaktor. En hög nivå på en konkurrensfaktor innebär således att erbjudandet ur ett kundperspektiv är attraktivt. Genom att ta ställning till varje konkurrensfaktor och sedan sammanbinda de olika punkterna skapar man vad Kim & Mauborgne (2002) kallar för *värdekurva*.

En strategisk kanvas med en värdekurva illustrerar (Kim & Mauborgne 2002):

- 1) Den strategiska profilen hos en bransch, genom att visa de krafter som påverkar konkurrensen.
- 2) Den strategiska profilen hos nuvarande och framtida konkurrenter, vilket kan hjälpa när man ska bestämma vilka konkurrensfaktorer att investera i.
- 3) Det enskilda företagets strategiska profil (värdekurva).



Figur 4. Eget hypotetiskt exempel på strategisk kanvas med tre olika företags värdekurvor (Kim & Mauborgne 2002).

Kim & Mauborgne (2002) förespråkar att en bra strategi behöver följande attribut:

- 1) *Fokus (focus)*: Värdekurvan bör visa klart fokus på en eller flera av konkurrensfaktorerna på den horisontella axeln. Kim & Mauborgne (2002) hävdar att en värdekurva utan fokus är ett tecken på att företaget låter konkurrenterna diktera villkoren.
- 2) *Annorlunda (divergence)*: Utöver att vara fokuserad på ett mindre antal konkurrensfaktorer måste företagets strategi även vara unik i sitt slag. Reaktiva strategier för att svara på konkurrens tenderar enligt Kim & Mauborgne (2002) att förlora sin unikheter. Istället propagerar de för att man ska hitta sin egen strategi för att svara upp mot konkurrensen.
- 3) *Tilltalande slagord (compelling tag line)*: Om tidigare rekommendationer har följts ska det vara enkelt att hitta en tilltalande tag line. Detta är enligt Kim & Mauborgne (2002) ett sista test på om en strategi är lovande.

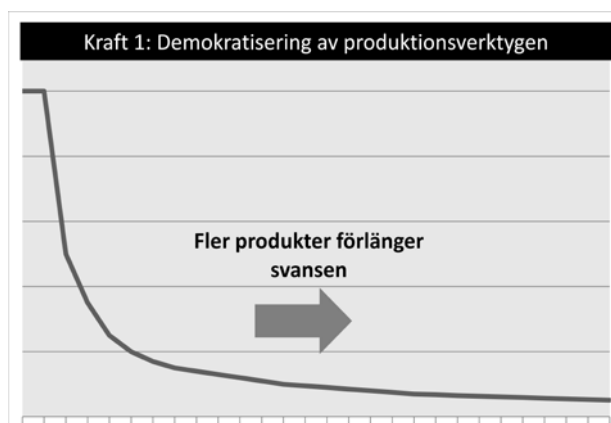
## 3.5 Long tail

Författaren och chefredaktören för Wired Magazine, Chris Anderson, har med sin inledande artikel *The Long Tail* som publicerades i Wired oktober 2004 och senare utvecklades till en bok med namnet *"The Long Tail: Why the future of business is selling less of more"* (2006) myntat begreppet long tail. Teorin bygger på empiri från amerikanska e-handelsbolag<sup>23</sup> och säger att ny teknologi har medfört ett förändrat fokus från efterfrågekurvans huvud till dess svans (tail). Från att ha sålt stora mängder av ett mindre antal produkter har ny teknologi möjliggjort att företag på ett kostnadseffektivt sätt istället kan erbjuda marknaden ett mycket stort antal produkter att välja mellan. Anderson (2006) använder underhållningsbranschens symbolik när han säger att vår ekonomi håller på att skifta från ett mindre antal hittar till ett mycket stort antal nischer, möjliggjort av ny teknologi. Anderson (2006) har identifierat tre krafter som driver den långa svansen, vilka presenteras i efterföljande avsnitt.

### 3.5.1 Demokratisering av produktionsverktygen

I fallet digitala produkter innebär det faktum att tidigare endast konsumenter numera också börjat ta steget till att även bli producenter att produktutbudet drastiskt ökat (Anderson, 2006). Genom olika *verktyg* har konsumenter på ett kostnadseffektivt sätt fått tillgång till teknik som tidigare varit förbehållen endast professionella producenter. Effekten blir att svansen blir längre än tidigare.

När det handlar om fysiska produkter har utvecklingen inte gått lika långt. Som konsument är det fortfarande betydligt enklare att spela in en egen låt än att bygga sin egen dator. Däremot finns det företag som specialiserat sig på att hjälpa konsumenter att anpassa produkten efter deras personliga preferenser. I de fallen använder kunden en verktygslåda för att designa sin produkt, medan företaget tar hand om tillverkningen eller konfigureringen.



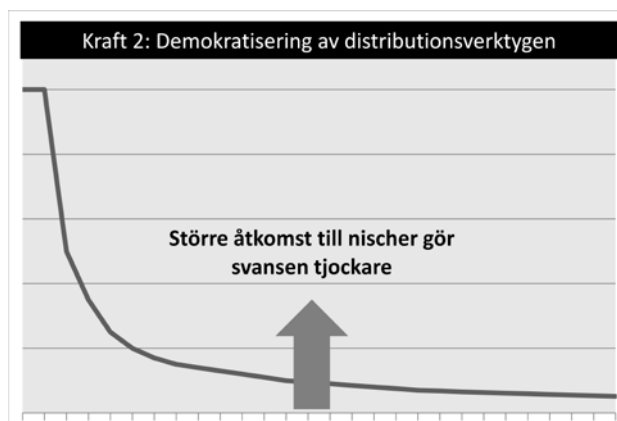
Figur 5. (Anderson 2006 s.72).

<sup>23</sup> Framförallt Amazon, Rhapsody, Netflix



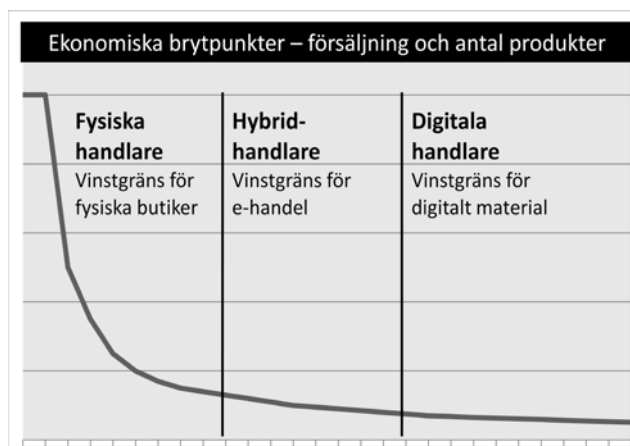
### 3.5.2 Demokratisering av distributionsverktygen

Att demokratisera distributionsverktygen innebär enligt Anderson (2006) att distributionen underlättas. Genom Internet har kostnaderna minskat avsevärt när det handlar om distribution av fysiska varor. Med förbättrade distributionsverktyg blir den långa svansen tjockare, vilket i praktiken betyder större åtkomst till nischer.



Figur 6. ( Anderson 2006 s.73).

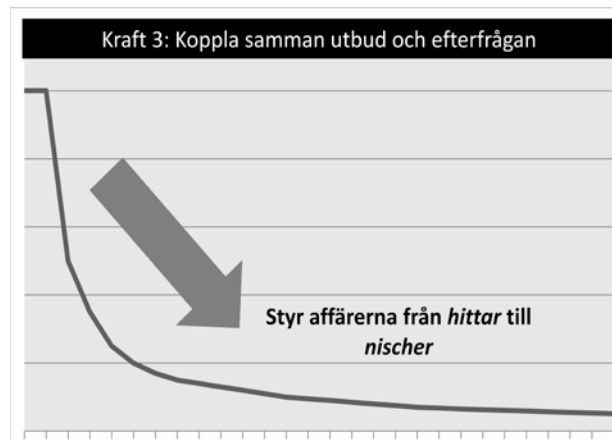
De funktioner som använder Internet för att samla och underlätta distribution kallas för aggregatorer. En aggregator är en mellanhand som underlättar för konsumenten att hitta vad de söker, och därmed skapar likviditet. Ett företag som säljer fysiska produkter kombinerar fördelarna med postorder och Internet då de fysiska produkterna hittas genom en digital (i princip oändlig) katalog och transporteras genom en fysisk logistikkedja. Anderson (2006) kallar de här företagen för *hybrider*, eftersom de bygger på en digital och analog kombination. För en förflyttning längre ned i svansen kan hybriderna använda virtuella och/eller spridda lager. För företag som säljer fysiska produkter finns dock en begränsning (ekonomisk brytpunkt) i hur långt det är möjligt att komma, medan digitalt material i princip kan tillhandahållas i oändliga mängder. (Anderson, 2006)



Figur 7. ( Anderson 2006 s.117).

### 3.5.3 Koppla samman utbud och efterfrågan

En längre och tjockare svans är inte till någon nytta om kunderna inte hittar till eller upptäcker de nya produkterna. Genom effektiva filter möjliggör Internet på ett praktiskt och tidigare inte möjligt sätt att människor lättare hittar produkter som passar dem. Genom effektiva filter hittar kunderna på ett enklare sätt och sökkostnaderna blir följaktligen lägre. Internet och de filter som Internet möjliggör innebär att det numera är möjligt att i realtid mäta konsumtionsmönster hos en hel marknad, något som tidigare inte varit möjligt. Genom precisa och enkla mätningar får företagen värdefull information som kan användas för att öka försäljning och minska kostnader (exempelvis för lager) och genom användarrecensioner delar konsumenter med sig av sina tycken och smak till andra konsumenter. Båda de här egenskaperna hjälper till att koppla samman utbud och efterfrågan för att minska kundernas sökkostnader. (Anderson, 2006)



Figur 8. ( Anderson 2006 s.74).

## 4 Empirisk referensram

---

*I följande avsnitt kommer den insamlade empirin från fallföretagen Dustin, inWarehouse och NetOnNet att presenteras. Strukturen är sammanfattande text med tydliggörande citat.*

---

### 4.1 Strategiska val och kompromisser

inWarehouse genomgår sedan våren 2007 en renodling där de avser att ompositionera sig från huvudsakligen B2C<sup>24</sup> till B2B<sup>25</sup> och då särskilt små och medelstora bolag. Initiativet är ett led i moderbolaget Kompletts multibranding-strategi i Norden där Komplet.se positionerar sig gentemot konsument och inWarehouse.se bygger vidare på sin historiska koppling till företagsmarknaden. Med den pågående renodlingen ses konsumentförsäljningen numera som sekundär, om än dock stödjande, verksamhet. Konsumentförsäljningen ses som en stödjande verksamhet för att uppnå synergieffekter på koncernnivå när det handlar om aktiviteter såsom service, kundtjänst och retur. Genom kompetens vill inWarehouse på B2B marknaden hitta sin nisch och särskilja sig från sin främsta konkurrent, Dustin. På konsumentsidan gäller fortsatt strategin om att vara en fokuserad kostnadsspelare. Idag svarar B2B för 65 % av försäljningen och B2C för resterande 35 %. Tidigare har företaget drivit två konceptbutiker i centrala lägen där produkterna visades upp och såldes över disk. Den försäljningskanalen är nu avvecklad då den inte var tillräckligt lönsam, och eftersom merparten av försäljningen var mot konsument passade den här försäljningskanalen inte längre in i den strategiska satsningen på B2B (se 4.2.7 Tillgänglighet för mer information).

Dustin driver två olika sajter<sup>26</sup> som vänder sig till konsument respektive företag. Huvudsaklig fokus är dock B2B, och då framförallt små och medelstora företag, även om de på senare tid har satsat stort på att öka kännedomen om sajten som riktar sig mot konsumentledet. Företaget härstammar ur katalogförsäljning, vilket sedan har byggts på med internetförsäljning. Även om mer och mer investeringar görs mot Internet relativt den tryckta katalogen har Dustin valt att fortsätta ge ut den tryckta katalogen då den fortfarande är lönsam. Företaget framhåller betydelsen av att hålla en låg kostnads massa för att dra nytta av skalfördelar och detta är den huvudsakliga anledningen till att man hittills har valt att inte öppna några fysiska butiker (se 4.2.7 Tillgänglighet för mer information).

---

<sup>24</sup> Business-to-consumer - försäljning mot konsument

<sup>25</sup> Business-to-business – försäljning mot företag

<sup>26</sup> Dustin.se samt DustinHome.se

NetOnNet bedriver ingen uppsökande verksamhet riktat mot större bolag eller har någon uttalad vilja att satsa på B2B. De har valt att enbart arbeta med en version av sin sajt, inte olika varianter till konsument respektive företag som InWarehouse och Dustin. Att kompromissa och vara tydliga med vad man inte erbjuder är någonting som är mycket viktigt för NetOnNet. På NetOnNet pratar man i termer av *kundlöften* och för att kunna leverera det man utfäst, och ännu hellre överträffa det, är det viktigt att vara tydlig med vilka tjänster eller service man inte erbjuder. De lagershopar<sup>27</sup> företaget driver är på olika sätt anpassade för att inte förlora den konkurrenskraft de har på Internet. En annan begränsning är att det inte är möjligt att beställa på Internet och själv hämta ut varan i någon av lagershoparna (se 4.2.7 Tillgänglighet för mer information).

## 4.2 Värdeskapande aktiviteter och faktorer

### 4.2.1 Pris

NetOnNet är en utpräglad lågprisaktör som bygger på mekanisk försäljning, alltså att kunden själv ska göra en del av arbetet kring ett köp. Andra aktörer kan ibland erbjuda ett lägre pris än vad NetOnNet klarar av, men då finns inte alltid samma leveranskapacitet. Genom konkurrenskraftiga metoder för information, försäljning och distribution ska NetOnNet i längden hålla lägre priser än sina konkurrenter.

Dustin framhåller inte pris som bas för konkurrens och påtalar hellre att erbjudandet till kund baseras på ett mycket brett sortiment samt förmågan att snabbt kunna leverera. Just logistiken är någonting som de själva menar är deras största konkurrensfördel. Pris som faktor nämns dock som en av de faktorer som Dustin vill ska associeras med deras varumärke (se faktorerna under 4.2.8 Varumärkets betydelse).

inWarehouse fortsätter att konkurrera med pris som främsta faktor inom B2C-kundsegmentet, till skillnad mot B2B-kundsegmentet där de istället försöker differentiera sig med kompetens som främsta konkurrensfördel.

Genom att använda funktionen Prisfight på Prisjakt.nu har vi jämfört prisnivån på våra tre fallföretag med varandra. Den här funktionen jämför e-handlare sinsemellan på produkter de erbjuder som är likadana och anger antal samt procent av produkterna där respektive e-handlare är billigast. Jämförelsen visar att NetOnNet är den överlägsna vinnaren i kategorin låga priser, följt av inWarehouse och sist Dustin. Den här jämförelsen ligger till grund för graderingen på konkurrensfaktorn *pris* i analysavsnittet.

---

<sup>27</sup> Enklare butik belägen i något perifera lägen som liknar ett lager där kunden själv söker upp varan genom terminaler och sedan hämtar den till kassan för att betala

## 4.2.2 Produktkategorier och utbud

inWarehouse erbjuder idag ca 15 000 fysiska artiklar men avsikten är att framöver utvidga till ca 20 000-25 000 artiklar – en nivå som enligt InWarehouse är rimlig med avseende på deras behovsbaserade positionering gentemot företagsmarknaden. De fokuserar uteslutande på starka varumärken med allmänt erkänd hög kvalitet. Magnus Gerdin resonerar så här om utbud:

*”Vi ska veta vad kunden vill ha. Vi ska ju inte låta kunden välja i en djungel, utan vi ska snabbt kunna vägleda kunden in på rätt produkt [...] Dustin, de bara skjuter rakt in. Man kan kalla det sortimentstrategi, men för mig är det ingen sortimentstrategi att bara skjuta rakt in i systemet. Man erbjuder inte kunden något värde genom att bara skjuta rakt in, tycker jag personligen. Man erbjuder kunden värde om man har den kompetensen att man kan plocka ut de intressanta artiklarna, faktiskt, och erbjuda dem”.*

Dustin erbjuder idag ca 45 000-50 000 fysiska artiklar. Genom marknadsavdelningen arbetar de mycket aktivt med att ständigt mäta försäljningen av nuvarande artiklar och addera nya artiklar. Nettot mellan ingående artiklar och utgående artiklar är klart positivt och Dustin har för avsikt att fortsätta öka antalet artiklar. Anledningen är att de märker av en väldigt stor efterfrågan på adderade artiklar. Detta är någonting som de själva blivit överraskade över och de har därför genomfört både försäljnings- och lönsamhetsberäkningar för att bekräfta att det finns en fortsatt stor aggregerad och uppdämd efterfrågan på fler (och ibland tillsynes konstiga) produkter. Per Eriksson exemplifierar:

*”[...] Det finns ju produkter som jag ifrågasatt, just för att man ska optimera sitt lager så tycker jag väl att i teorin så borde man ha så lite produkter som möjligt [...] Men när jag gjorde ett försök när jag var ny och började ifrågasätta produkter, exempelvis ett sådant här USB-akvarium, vem fasen vill ha det? Men när jag tittade på försäljningen så var den både lönsam och hade ganska stor volym - så det finns alltså avsättning för mycket av de produkterna”.*

NetOnNet har sedan 1999 valt att satsa på produkter under egna varumärken. Med hjälp av tidigare kunskap och kontakter har man målmedvetet byggt upp en serie av fem egna varumärken inom olika produktkategorier. Detta gör man för att stärka NetOnNet som varumärke, men det innebär också ökat oberoende, lägre prisnivåer och på sikt möjlighet till högre marginaler. Än så länge uppskattar de inte att försäljningen av de egna varumärkena är mer lönsam än andra etablerade varumärken eftersom egna varumärken kräver en större grad av organisation runt omkring. Däremot ser de en klar kundnytta och menar att det hittills har medfört ett värde för deras kunder. Med större volymer ser de dock i framtiden klara fördelar med egna produktlinjer, men det har krävt en långsiktig och målmedveten satsning.

## 4.2.3 Logistik och leveransprecision

Samtliga tre företag uppger att de aktivt arbetar med alla primära delar i värdekedjan men att de grundläggande aktiviteterna, *ingående logistik* och *verksamhet*, är mycket viktiga i deras respektive verksamhet. Till *utgående logistik* anlitar de tre företagen samma partner, i

huvudsak Posten, för att ta hand om leveranserna till kund. Leveransprecision är någonting som de tre framhäver som mycket viktigt och för att klara en god leveransprecision krävs det att den *ingående logistiken* samt lagerhållning och plock inom *verksamhet* bedrivs på ett effektivt sätt.

inWarehouse arbetar på ett väldigt processororienterat sätt där logistiken, både inåt och utåt, är central. Som riktmärke vill inWarehouse lagerföra ca 80 % av de mest sålda artiklarna i koncernens relativt nya helautomatiska lager i Sandefjord, Norge. Tidigare hade inWarehouse ett eget, betydligt mindre, lager i Stockholm. Magnus Gerdin förklarar hur inWarehouse på senare tid förbättrat sig avsevärt när det gäller logistik:

*"[...] Vi var väldigt tidigt ute med e-handel vilket gjort att man byggt upp ett starkt logistiskt flöde. Vi tog inte del av det starka logistikflödet i och med att vi hade Stockholmslagret, det var ju inte alls samma precision, inte alls samma effektivitet, så nu när man stängde lagret i Stockholm i oktober, det är då vi har kopplats på och tagit del av ett extremt starkt logistikflöde. Just nu har vi orderstopptid 15.00 med leverans dagen efter till 99 % leveranssäkerhet till Stockholmskunder. Det är från Norge. Dustin exempelvis har 14.00, och då har de ett lager i Stockholm, då kan man egentligen bara dra en parallell till hur starka vi är inom logistik".*

Innan inWarehouse förvärvades av Komplet erbjöd man ca 40 000 artiklar, men det var inte många av dem som lagerhölls i egen regi. Den gamla strukturen byggde på en typ av så kallad drop-shipment, där InWarehouse som en mellanhand sålde produkterna medan leverantörerna stod för distribution till kund.

Dustins egna helautomatiska nordiska logistikcenter ligger sedan oktober 2008 i Rosersberg, utanför Stockholm. För att ha fullständig kontroll på varuflödet arbetar Dustin enbart med lagerförda artiklar. Detta borgar för god leveransprecision, något som värdesätts av kunderna och ger Dustin trovärdighet. Per Eriksson förklarar:

*"När jag började här så var min första tanke att det är väl bara att stänga lagret och köra drop-shipment så kan vi sänka kostnaderna, men väldigt snabbt insåg jag att det här är verkligen det som är vår fördel. Just att vi har full kontroll på hela varuflödet och det gör att vi blir mycket mycket precisa och trovärdiga när vi pratar med våra kunder, och det märker de också efter en tid när de har jobbat med oss, att det är mycket bättre att jobba med Dustin för då kan man verkligen lita på att leveranserna kommer i tid och kommer fram. Så det är inte bara snabba leveranser, utan leveransprecision [...] Att de verkligen kommer på den här dagen vid den här tiden".*

Lagerhållningen optimeras ständigt och i genomsnitt ligger varorna endast 8-10 dagar på lager. Dustin är noga med att påpeka att deras kärnprodukt, att sälja varor, är lönsam tack vare sin låga kostnads massa och effektiva logistik.

NetOnNet framhåller att de i första hand ser sig själva som ett logistikföretag som utnyttjar skalfördelar för att skapa lönsamhet. Centrallagret, varifrån alla leveranser distribueras, är beläget i Postens tidigare lokaler i Borås. Idag använder Posten fastigheten bredvid NetOnNet, och paket distribueras från NetOnNets lokaler direkt in till Posten för vidare leverans.

## 4.2.4 Komplementära tjänster

Dustin har, framförallt sedan Altor kom in på ägarsidan, valt att investera i en rad komplementära tjänster. Tjänsterna är både ett svar på kundernas efterfrågan och huvudägarens ansträngningar för att öka företagets lönsamhet. Huvudsakligen rör det sig om olika finansieringslösningar, konfigurering och installation. Utöver det erbjuder de också möjligheten att buda leveranser till kunder vars behov kräver mycket snabb leverans. Framöver ser Dustin att finansieringstjänsterna, riktade både till privat- och företagskunder, blir allt viktigare för lönsamheten, även om de framöver kommer att fortsätta hålla fokus på låg kostnads massa och effektiv logistik. En annan trend är att privatpersoner i högre utsträckning blir intresserade av tilläggstjänster, exempelvis installation och upphängning av TV. Även inWarehouse erbjuder liknande finansieringslösningar.

NetOnNet lanserade under tredje kvartalet 2007/2008 finansieringstjänster för de produkter som NetOnNet säljer genom dotterbolaget NetOnNet Pay AB. De här lönsamma tjänsterna har snabbt kommit att bli viktiga för NetOnNet och stod för drygt 30 % av rörelseresultatet senaste kvartalet.<sup>28</sup> NetOnNet konstaterar att det här affärsområdet framöver kommer att bli viktigt, men att man inte får glömma bort handelsrörelsen som är och kommer att förbli basen även i framtiden.

## 4.2.5 Service

Utöver pridfaktorn lyfter NetOnNet fram service som det näst viktigaste kunderbjudandet och denna faktor kan delas in i 1) före köp och 2) efter köp. Servicen före köp definierar NetOnNet som att ha rätt sortiment i lager och klart för leverans när kunderna efterfrågar dem. Efterservice handlar om att hålla kundlöften i de fall kunder behöver ha kontakt med NetOnNet efter köp. Detta är någonting som NetOnNet arbetar målmedvetet med, men ingenting som marknadsförs i annan bemärkelse än vid varje enskilt serviceärende.

Även inWarehouse sätter stort värde på serviceaktiviteter. Magnus Gerdin talar om den möjliga kraften i den här aktiviteten och kopplar det till svårigheten att förmedla trygghet:

”[...] Kraften av en extremt utvecklad kundtjänst och eftermarknadsservice, alltså vad gäller returhantering mm, är extrem [...] Det som är så svårt är att trycka över människor att bli trygga, vana och mogna e-handlare egentligen. Det är ju tryggheten, det är ingen slump att Trygg e-handel<sup>29</sup> vuxit fram exempelvis. Ta bara Datorbutiken.com som går i konkurs och sätter en rad konsumenter på mittkollisionen. De blir utan sina varor och får inga pengar tillbaka, det blir en tragedi för dem”.

Dustin framhåller särskilt korta svarstider som någonting viktigt när kunder i efterhand behöver kontakta företaget.

---

<sup>28</sup> NetOnNet AB Delårsrapport för perioden 1 maj 2008 – 31 oktober 2008: Andra kvartalet 2008/2009. Om man exkluderar den norska verksamhetens rörelseförlust blir siffran knappt 22 %.

<sup>29</sup> Organisation inom Svensk Distanshandel som fungerar som en kvalitetsstämpel på de bolag som tillåts använda symbolen.

## 4.2.6 Kompetens

inWarehouse vill skapa värde genom att bygga relationer med små och medelstora bolag som grundar sig på den produktkompetens som inWarehouse säljkår besitter samt en väl utvecklad eftermarknadsservice. Magnus Gerdin förklarar hur kompetens ska förändra inWarehouses positionering:

*"[...] Kompetens ska ju vara ett sätt för oss att särskilja oss från exempelvis Dustin. Dustin trummar ju enbart på logistik. Det är ju där vi vill hitta vår nisch [...] Vi vill ju bli en differentierad fokuserad aktör, inte egentligen kostnadsöverlägsen som vi är idag. Därav att vi bygger på mycket just vad gäller kompetensdelen".*

Magnus Gerdin förklarar vidare:

*"Marketing and sales tillför mycket värde, genom sales framförallt, och det är ju därför vi trycker väldigt hårt på att på att bygga ett knowledge center om man säger så. Vi måste ju vara en kunskapsbank för våra kunder – vi ska ligga steget före. Vi jobbar väldigt mycket med certifieringar och vi ligger i framkant på att verkligen ta alla våra certifieringar genom våra leverantörer som har en väldigt bra uppbyggd struktur för det".*

inWarehouses produktkompetens är en service till deras huvudsakliga målgrupp, små och medelstora bolag, som i många fall inte har tillräcklig egen kompetens för att klara av inköpen av de produktkategorier inWarehouse är specialister på.

Utan någon egen säljkår är NetOnNet den aktör av de tre som minst konkurrerar på kompetens. Affärsidén bygger istället på mekanisk försäljning där självbetjäning, eller att på olika sätt hjälpa till självbetjäning, är grundstommen.

Dustins syn på produktkompetens hos sina medarbetare är som någonting viktigt för att kunna svara upp till kundernas krav. För att klara av att serva den kundkategori man valt är de tvungna att ha kompetenta medarbetare och säljare som ska klara av att ta rollen som rådgivare.

## 4.2.7 Tillgänglighet

inWarehouse har med sin renodling valt att satsa på två försäljningskanaler - Internet och telefon. Magnus Gerdin förklarar tydligare varför de lade ned konceptbutikerna:

*"De kostade väldigt mycket och det är egentligen inte så många som reflekterat över det, men när jag kom in bröt jag ned och gjorde renodlade resultaträkningar för konceptbutikerna och då får man sig en liten chock faktiskt. Så att det hade krävts en omedelbar femprocentig marginalökning<sup>30</sup> egentligen för att någonstans överhuvudtaget kunna kalkylera på dem [...] Då uppstår ju en*

---

<sup>30</sup> Marginalstrukturen ligger inom e-handel på mellan 10-13 %, och inom fysisk handel på 16-19 %. En femprocentig marginalökning hade alltså inneburit samma prisnivå som den fysiska handeln.



*kanalkonflikt som det gör för retail idag. Se på OnOff idag exempelvis som sitter med differentierad prissättning mellan webb och butik, det är inte kul”.*

I enlighet med företagets strategi att genom en kompetent säljkår ledsaga kunderna till rätt produkter kommer idag ca 40 % av försäljningen från telefon. inWarehouse driver tre hämtbutiker, en vardera i Stockholm, Göteborg och Malmö. Här är det möjligt att själv hämta en vara som tidigare har beställts över Internet eller telefon men det är inte möjligt att hämta och betala någonting som inte är förbeställt.

Dustin arbetar främst med tre olika försäljningskanaler: Internet, telefon och katalog. Utöver dem har de även en uppsökande försäljningsverksamhet riktade mot i huvudsak lite större företag. Diskussioner förs ständigt huruvida de ska ta steget att öppna fysiska butiker, men är av den uppfattningen att den extra kostnads massa detta medför inte väger upp behovet av en fysisk butik som vissa kundkategorier har. Samtidigt ser Dustin att när nya kunder väl har använt deras befintliga leveranser, är de nöjda. Idag läggs mer och mer investeringar på Internet, men den tryckta katalogen spelar fortfarande en viktig roll. Den samfinansieras tillsammans med leverantörer och kan därför vara lönsam trots att priserna inom branschen justeras frekvent. Mycket energi läggs på att öka konverteringsgraden<sup>31</sup> på Internet, och här finns en svår balansgång mellan vad den vana respektive ovana användaren efterfrågar. De mer vana, eller professionella, kunderna vill ha så få steg som möjligt fram till avslut, medan de mer ovana användarna efterfrågar en känsla av trygghet hela vägen fram till avslut.

NetOnNet arbetar med två försäljningskanaler: Internet och lagershop. NetOnNet har tidigare provat att låta kunderna hämta ut varor de beställ på Internet i lagershoparna, men funnit att det varit för dyrt att hålla de rutinerna som det kundlöftet kräver. Rent rationellt resonerar de också att kundnyttan med den möjligheten är låg då det både är billigare och enklare att använda Posten och något av deras ca 1700 existerande utlämningsställen. Den första lagershopen öppnades vid huvudkontoret i Borås som ett resultat av att kunderna i stor utsträckning var villiga att åka dit för att hämta varorna vid lastbryggan. Sedan första lagershopen har företaget experimenterat med att öppna fler på andra platser i Sverige och idag har NetOnNet 8 lagershopar. Anders Halvarsson förklarar:

*”Vi är ju rätt tydliga med att det rationella värdet med lagershopar är rätt lågt, det är mer emotionella värden. Om man nu kommer in i affärsmodeller och studerar kan det ibland vara svårt att få ihop det där. Det beror ju på att kunder, som är människor, är känslomässiga varelser. De är ju inte datamaskiner som hux flux börjar köpa på nätet. Trygghet och otålighet är ändå drivkraften. All information om en TV finns ju på nätet och man räknar inte in tiden det tar att ta sig till lagershopen och hämta varan – det är ju alltså inte rationella och de emotionella skälen tror vi inte kommer ändra sig bara för att det kommer en ny teknik”.*

NetOnNet anpassar butikerna för att inte förlora den konkurrenskraft de har på Internet. Det innebär att butikerna måste överleva på de låga priserna som gäller på Internet. Lagershoparna är belägna i vad man själva kallar *lite sämre lägen*, vilket är nödvändigt för att kunna hålla samma låga prisnivå som på Internet. Dessutom demonstreras inte varorna och det finns inte heller några renodlade säljare som normalt är fallet i fysiska butiker som säljer

---

<sup>31</sup> Konverteringsgrad: Andel som slutför en viss handling, exempelvis ett köp.

hemelektronik. På de platser lagershopar finns idag mäter NetOnNet löpande konverteringsgraden på internetsidan för att se huruvida lagershopen tillför någonting eller enbart kannibaliserar på befintlig internetförsäljning. Vid en nyöppning sjunker konverteringsgraden initialt eftersom hela 70 % av de som handlar i lagershopen väljer att besöka internetsidan för att ta del av information innan ett köp. På lite längre sikt återgår dock konverteringsgraden till den normala nivån, den innan lagershopen öppnade. NetOnNet tror själva att det är en fördel att kunder med relativ närhet till en lagershop känner en emotionell känsla av trygghet och förtroende, inte minst om den inköpta varan skulle behöva reklameras eller bli ett serviceärende.

NetOnNet har hittills valt att inte lansera olika versioner av internetsidan till företag respektive konsument. Anledningen till denna motvilja är att det är mer kostnadseffektivt att arbeta bara med en version. Dessutom skiljer sig vissa produktkategorier åt väsentligt mellan vad konsument respektive företag efterfrågar och att hålla dubbla lager inom vissa produktkategorier driver kostnader. Diskussioner om att satsa mer på B2B har förekommit ända sedan starten 1999, men så länge företaget upplever den starka tillväxt de åtnjuter idag, 38 % försäljningsökning senaste kvartalet<sup>32</sup>, och ser potential för vidare minst 20 % årlig försäljningsökning de kommande åren ser de ingen brådska med att skapa ett nytt affärsområde. Samtidigt uppger de också en rädsla för att sprida sig för mycket, att bli otydliga, och i förlängningen inte bli bra på något.

#### 4.2.8 Varumärkets betydelse

Samtliga tre företag framhåller varumärke som någonting viktigt. Magnus Gerdin på inWarehouse uppger att e-handelsföretagen generellt i Sverige har mycket låg kännedom. Dustin är måna om att varumärket ska associeras med faktorerna 1) trygghet 2) snabba leveranser och 3) bra priser. Även inWarehouse framhåller varumärke som någonting viktigt och vill med sin ompositionering dra nytta av det sedan tidigare upparbetade, och under de senaste åren något negligerade, varumärkeskapital som finns mot små och medelstora bolag.

Den som går längst i att värdesätta varumärke är NetOnNet. NetOnNet har aktivt valt att arbeta på ett annorlunda, och kortsiktigt mindre lönsamt, sätt att arbeta i sin marknadsföring. Jonas Järrenfors förklarar:

*”Vi jobbar ju med mycket mindre logotyper och vi jobbar mycket mer med att bygga NetOnNet som varumärke än de andra [...] Och på något sätt, i det långsiktiga arbetet, försöka skapa en känsla av att det spelar större roll var man köper sin vara än vad man köper. Jag är inte så säker på att våra konkurrenter tänker likadant, det tror jag inte”.*

---

<sup>32</sup> NetOnNet AB Delårsrapport för perioden 1 maj 2008 – 31 oktober 2008

Ander Halvarsson förklarar vidare:

*"[...] Det är så att vi kompromissar mycket mindre med vårt varumärkesbyggande än de andra konkurrenterna, det är så vi betraktar det i alla fall. Det betyder då kanske att vi får mindre pengar, men om vi gör en rolig TV-film om någon som inte hittar till lagershoparna, och vill ha pengar från de som vill samarbeta med oss för att hjälpa till att bygga upp volymerna - de betalar ju inte ett öre till det. De vill ju se Sony-loggan eller Philips-loggan".*

NetOnNets målmedvetna strategiska satsning med egna varumärken inom flera produkt-kategorier är ett annat exempel de själva tror kan stärka varumärket NetOnNet.

Det sedvanliga marknadsföringssättet i branschen är att enskilda produkters varumärken presenteras tydligt och att de i gengäld subventionerar en del av marknadsföringen. Dustin har historiskt starka band till sina leverantörer genom den katalog som företaget under lång tid producerat. Genom katalogen fokuserar Dustin på att lösa kundernas problem genom att lyfta fram fördelarna med de produkter de erbjuder snarare än sitt eget varumärke som problemlösare. I gengäld hjälper leverantörerna till med finansieringen.

På senare tid har Dustin valt att öka på marknadsföringen mot konsument. Denna marknadsföring har varit av karaktären att öka kännedomen om Dustins konsumentsida, och i mindre bemärkelse att ladda varumärket Dustin.

## 4.3 Konkurrenssyn

Våra tre fallföretag har alla fått frågor om deras främsta konkurrenter varpå samtliga har nämnt varandras namn. Under intervjuerna har de också självmant vid flertalet tillfällen börjat kommentera konkurrenter utan att ha blivit tillfrågade. Utöver e-handlare renodlade mot hemelektronik, har andra e-handelsbolag som historiskt sett haft en helt annan produktinriktning valt att addera hemelektronik som ett nytt affärsområde. De här företagen har en historik inom postorder och för en viss målgrupp mycket starkt varumärkeskapital. NetOnNet kommenterar detta och menar att de har en inarbetad kundbas som troligtvis är mycket trogna och därför kan tänka sig att köpa exempelvis en TV från samma bolag som de normalt handlar kläder ifrån. Samtidigt påpekar NetOnNet att de inte ser den här typen av konkurrenter som något större hot i framtiden eftersom det inte finns särskilt starka skäl för en "ny kund" att välja dem framöver de etablerade och specialiserade handlarna inom hemelektronik. Varken inWarehouse eller Dustin lyfte fram de här potentiellt nya konkurrenterna som något större hot.

Företagen har också diskuterat möjligheten att addera nya, närliggande, produktkategorier i framtiden. Någon vilja att addera affärsområden till vitt skilda produktkategorier har de inte lyft fram, utan snarare sådant som kompletterar det de tillhandahåller idag. Dustin uppgav att de aktivt arbetade med att försöka förutspå vilka produktkategorier som i framtiden kan bli

lönsamma respektive "commodities"<sup>33</sup>. NetOnNet uppgav att man ständigt tittar på möjligheter men att de i dagsläget har tillräckligt mycket att göra med de produktkategorier de för närvarande tillhandahåller. inWarehouse uttrycker en tydlig vilja att utöka antalet artiklar relativt kraftigt för att kunna möta kundernas behov, men uppgav inte någon vilja att addera något nytt affärsområde eller produktkategori.

Inget av företagen lyfter heller fram helt nya aktörer som något större hot. Dustin tror snarare på en fortsatt och förestående konsolidering av marknaden, en konsolidering som de är och vill vara delaktiga i. NetOnNet påtalar att inträdesbarriärerna är större än vad man kan tro och vad som är gängse uppfattning. Att starta handel över Internet i liten skala är både billigt och lätt, men att bli en nationell eller internationell aktör kräver stora investeringar. Liknelser görs med vanlig handel, där inträdesbarriärerna för att starta en lokal butik är relativt låga, men en nationell aktör kräver betydligt större investeringar. Andelen fasta kostnader relativt rörliga är betydligt större för e-handlare än traditionell handel. Eftersom branschen kräver hög volym och utnyttjande av skalfördelar, torde inte en större mängd mindre bolag på samma villkor kunna konkurrera med de större och etablerade.

Samtliga fallföretag uppger att det är viktigt att förmedla en känsla av *trygghet* och *trovärdighet* till kunderna. Dustin har nyligen byggt om sin utcheckningssida och där har faktorn trygghet varit viktig att beakta. NetOnNet menar att deras lagershopar skapar en närhet till dels kunder som annars känner sig osäkra att handla på Internet men även de som handlat på Internet och i efterhand behöver reklamera varan och då föredrar att ta ärendet "ansikte-mot-ansikte" med någon. Just rutinerna för efterservice är någonting som NetOnNet nyligen bestämde sig för att förbättra ytterligare. Även inWarehouse framhåller vikten av en känsla av trygghet och att denna kan förmedlas med en god efterservice. inWarehouse ser trygghet och Internet som en pågående mognadsprocess och tycker inte att det har skäl att i högre grad hänga ihop med närvaro av fysisk butik.

---

<sup>33</sup> Standardiserade varor utsatta för prispress, lägre möjligheter att ta ut ett högre pris eftersom de inte tillför något mervärde.

## 5 Analys

---

*I följande avsnitt ställs den insamlade empirin i relation till den teoretiska referensramen i ändamål att besvara uppsatsen problemformulering och syfte. Analysen sammanfattas med en identifiering av konkurrensfaktorer.*

---

### 5.1 Företagens positionering

Vid en första anblick framträder en tydlig positionering enligt Porters (1985) generiska strategier: NetOnNet är kostnadsledare medan Dustin och inWarehouse satsar på att konkurrera genom differentiering. Mer ingående kan man se att samtliga tre företag som ingår i studien enligt Porter (1996) har valt en behovsbaserad strategisk positionering. Eftersom företagen också är e-handelsföretag blir denna positionering nästan per automatik kombinerad med en tillgångsbaserad positionering. Detta eftersom geografi till stor del sätts ur spel genom att erbjuda försäljning via Internet. Porter (1996) anför inget problem i att kombinera strategisk positionering på detta sätt, snarare menar han att detta är relativt vanligt.

Om man bryter ner de två positioneringarna och tittar på dem mer djupgående kan man dock ana en potentiell konflikt. Den behovsbaserade positioneringen fokuserar på att uppfylla en specifik kundgrupps behov av en grupp av produkter, i detta fall hemelektronik. inWarehouse, Dustin och NetOnNet är alla väldigt breda med avseende på produktkategorier. Sannolikt är det så att vilken typ av produkt kunden än kan tänkas efterfråga finns den att köpa hos samtliga företag. Givetvis kan antalet alternativ för respektive produkttyp variera mellan företagen, men produktkategoribredden är i stort sett detsamma. Kunden kan alltså, precis som Porter anger, få alla sina behov av hemelektroniska produkter tillgodosedda av respektive företag. Den tillgångsbaserade positioneringen däremot gör gällande att man fokuserar på kunder som endast är tillgängliga genom en unik sammansättning av aktiviteter. Dessa kunder skiljer sig inte från andra kunder, utan efterfrågar samma typ av produkter. Det är alltså inte efterfrågan av produkter som styr behovet, utan vad man har tillgång till. Den klassiska postorderhandeln hade en stark inriktning mot en tillgångsbaserad positionering, vilket leder till att även dagens e-handel täcker upp denna typ av kunder. Men detta är ingen aktiv positionering från inWarehouse, Dustin och NetOnNet, man får den på köpet. Fokus ligger fortfarande på att sälja till alla som behöver hemelektronikprodukter. Här kan man ana den potentiella konflikten mellan de två positionerna. Om den tillgångsbaserade positioneringen kräver en unik sammansättning av aktiviteter, drabbas då inte den behovsbaserade

positioneringen? Svaret på denna fråga är att det är just det som är e-handeln styrka. E-handeln jämnar ut spelfältet så pass mycket att den traditionella nyttan med distanshandeln, möjligheten att nå kunder på avlägsna platser, inte är separerad från de aktiviteter som krävs för att betjäna alla andra kunder. De unika aktiviteter som krävs för den tillgångsbaserade positioneringen är samma som krävs för den behovsbaserade positioneringen, vilket innebär att de nämnda aktiviteterna knappast är att betrakta som unika. Detta borde underlätta för företagen eftersom de inte behöver anpassa aktiviteter efter kunder, allt är redan på plats. Man kan också hävda att det inte längre finns någon tillgångsbaserad positionering, men detta vore ett misstag. Kunderna med behov av särskilda aktiviteter finns kvar, det är bara så att e-handelsföretagen klumpat samman dessa med övriga kunder. Den enkelhet genom vilken inWarehouse, Dustin och NetOnNet kan få tillgång till i stort sett hela den svenska marknaden för hemelektronik visar vilken potential och värde som finns i Internet. Att sen inte alla kunder använder Internet är en annan fråga.

Sammanfattande kan man säga att e-handeln har i stort sett upphävt geografiska restriktioner och förflyttat aktiviteter som fungerade inom denna positionering till den övriga marknaden. Genom att distansera sig från kunderna, har man större tillgång till dem. Detta tack vare den teknologiska utveckling som skett genom Internets utbredning, samt den utveckling inom logistik och ekonomiska transaktioner som krävs för att erbjuda support.

## 5.2 Kompromisser

Porter (1996) gör gällande att strategi inte endast handlar om vad man gör, utan minst lika mycket om vad man inte gör, eller snarare vad man väljer att inte göra. Om man försöker vara allt för alla löper man risken att inte bli bra på något, vilket inte kan anses vara en stark strategisk position.

inWarehouse har väldigt tydligt valt att byta fokus på sin verksamhet, från B2C mot B2B. Man väljer alltså att nedprioritera de enskilda konsumenterna till förmån för företagskunder. Man gör också valet att inom B2B fokusera på små och medelstora företag, vilket innebär att stora företag inte prioriteras lika högt. De aktiva val vad gällande segment inWarehouse gör är alltså ett visst avståndstagande från enskilda konsumenter och stora företag, vilket innebär att dessa är kompromisser man känner sig nödgade att göra för att bli bra inom segmentet små och medelstora företag. Orsaken bakom denna kompromiss kan vara att de aktiviteter inWarehouse anser sig behöva för att tillgodose sitt målsegment är svåra att kombinera med de som behövs för andra segment. Dock skall det tilläggas att de kompromisser inWarehouse gör är inte av sådan natur att man helt avstår från att handla med enskilda konsumenter och stora företag, inWarehouse menar att man är alltid intresserade av att handla med alla som är intresserade av att handla med dem. De aktiviteter inom företaget som krävs för att rent fysiskt kunna handla med dessa kunder är alltså inte nödvändiga att välja bort, vilket leder oss till slutsatsen att dessa i sig inte kan betraktas som en varaktig konkurrensfördel. Dock vill vi inte på något sätt påstå att dessa aktiviteter är oviktiga, eftersom de är grunden på vilken hela idén med handel vilar. Samtidigt förefaller det vara så att de aktiviteter som krävs för att

leverera varor till små och medelstora företag kan utan någon större ansträngning också användas för att leverera varor till övriga segment. Företag behöver alltså aldrig, inom e-handel, helt ge upp en marknad för att kunna fokusera på ett målsegment.

Dustin använder två olika sajter, dustin.se respektive dustinhome.se, för att skilja på sina två målsegment. Dustin.se vänder sig mot företagskunder, då främst mot små och medelstora företag, medan dustinhome.se vänder sig mot enskilda konsumenter. Visserligen går det med ett enkelt knapptryck att förflytta sig mellan de två sajterna, men det faktum att man arbetar med två sajter tyder på att man aktivt söker upp såväl företagssegmentet som konsumentsegmentet. Dustins kompromiss vad gällande målsegment är alltså mindre i jämförelse med inWarehouse. Däremot har man sett ett behov av att skilja på sina företagskunder och sina privatkunder.

NetOnNet har en väldigt tydlig fokus på B2C, man lägger inte ner någon större vikt vid att attrahera företagskunder och jobbar endast med en sajt. Precis som inWarehouse nekar man dock inga kunder som vill handla med dem, men några särskilda aktiviteter för vissa kunder använder man sig inte av. Det är väldigt tydligt att NetOnNet kompromissar bort företagskunder för att koncentrera sig på enskilda konsumenter. Det faktum att företagskunder fortfarande kan handla av NetOnNet stärker ytterligare vår slutsats att de aktiviteter som krävs för att bedriva handel, oavsett segment, inte i sig är konkurrensfördelar. NetOnNet behöver inte helt stänga dörren för företagskunder, likaledes behöver inWarehouse inte helt stänga dörren för privatkunder. Denna möjlighet att hålla kundsegment på "sparlåga" måste anses vara en stor tillgång. De företag som inte stänger dörren helt för segment som inte är i fokus, kommer sannolikt alltid att få lite "bonusförsäljning", d.v.s. kunder som hamnar där av en händelse och bestämmer sig för att handla med företaget. Det borde också vara en tillgång i de fall företagen vill utöka sin verksamhet genom att vända sig mot fler segment.

När det gäller fysisk etablering har företagen tagit lite olika väg. inWarehouse hade tidigare två s.k. konceptbutiker, men dessa lades ned eftersom de inte var lönsamma. Dustin har aldrig haft någon fysisk etablering och man har inte heller några planer på att skaffa någon. NetOnNet driver ett antal lagershopar och arbetar aktivt med att etablera fler på, vad man bedömer, strategiska platser runt om i landet. Både inWarehouse och Dustin har alltså känt ett behov av att kompromissa bort den fysiska etableringen för att skapa sin unika strategiska position, medan NetOnNet tvärtom känt att fysisk etablering skall vara en del av deras. Den kompromiss inWarehouse gör är väldigt tydligt kopplad till deras satsning mot företagskunder eftersom merparten av kunderna i konceptbutikerna var enskilda konsumenter. Likaså har NetOnNets lagershopar en tydlig koppling till företagets fokus mot enskilda konsumenter eftersom de skapar förtroende för företaget. Således kan man anta att en fysisk koppling och relation till företaget har viss betydelse när det gäller enskilda konsumenter. Man kan också anta att en fysisk relation har mindre betydelse när det gäller försäljning till företag. Det skall dock tilläggas att inWarehouse har tre s.k. hämtbutiker, en vardera i Stockholm, Göteborg och Malmö. Det kan tyckas något motsägelsefullt att man använder dessa butiker samtidigt som man avvecklar konceptbutikerna. Dessa hämtbutiker är dock inga butiker i vardaglig mening, utan snarare utlämningsställe för varor om kunden inte vill ha hemleverans. Visserligen kan detta tolkas som en fysisk etablering, men eftersom det inte går att handla i butikerna ser vi

det snarare som en förlängning av lager- och logistikfunktionen än en förlängning av säljfunktionen.

De slutsatser man kan dra är att samtliga företag gör väldigt tydliga kompromisser för att skapa en unik strategisk position. Dustin och inWarehouse väljer bort fysisk etablering eftersom man inte anser att detta vore förenligt med det man vill uppnå, medan NetOnNet ser fördelar med en fysisk etablering. Givet företagets strategiska positionering tror vi att fysisk etablering har större värde för privatkunder än företagskunder, vilket innebär att det finns en tydlig skillnad i de aktiviteter som skapar värde för privatpersoner och de som skapar värde för företag. Företagen är också väldigt tydliga i de kompromisser man gör vad gällande målsegment. Inget av företagen väljer i högre grad att vända sig direkt mot stora företag. inWarehouse och Dustin vänder sig aktivt mot små och medelstora företag, medan NetOnNet och Dustin genom Dustin Home vänder sig mot konsumenter. Intressant nog behöver inget av företagen ta steget fullt ut och helt kompromissa bort ett segment, det förefaller vara möjligt att sälja till samtliga segment utan att behöva förändra grunden för försäljning, d.v.s. ordermottagning, hantering och leverans. Detta leder oss till slutsatsen att dessa aktiviteter, om än viktiga, inte är en hållbar konkurrensfördel. Under vilken tidsram dessa aktiviteter kan kopieras är dock en annan fråga.

## 5.3 Aktiviteter och interaktion

De två föregående avsnitten, om strategisk positionering och kompromisser, leder oss att tro, precis som Porter (1996) menar, att det finns en unik sammansättning av aktiviteter som skapar en konkurrensfördel. Denna koppling innebär att helhetens värde är större än summan av delarna, vilket innebär att värde uppstår i relationen mellan verksamhetens aktiviteter. Porters teori om strategisk passform gör gällande att ett företags aktiviteter passform och förmåga att förstärka varandra skapar ett system av aktiviteter, vilket i sin tur innebär en konkurrensfördel. I nära relation till teorin om strategisk passform står Porters (1985) värdekedja, vilket i realiteten kan ses som en djupare och mer detaljerad bild av passformen. I värdekedjan förespråkar Porter att ett företags konkurrensfördelar inte kan förstås genom att endast se på företaget som en helhet. Aktiviteterna inom ett företag inverkar på den slutliga produkten vilket bidrar till att det kan differentiera sig. Den till synes likvärdiga strategiska positionering, d.v.s. den behovsbaserade positioneringen, som finns mellan de företag som ingår i vår undersökning, innebär inte att företagen utför samma aktiviteter för att uppnå samma position.

inWarehouse fokuserar på ett processororienterat sätt där logistiken, såväl ingående som utgående, spelar en central roll. Värde för kunden skapas genom att man på ett effektivt sätt kan fylla på sitt varulager, behandla en beställning från kund och därefter leverera den enligt kundens önskemål. InWarehouse fokuserar också väldigt mycket på att bygga värde genom att skapa goda relationer med sina kunder, då främst de små och medelstora företagen i målsegmentet. Detta innebär att man anser sin säljkår vara en central aktivitet och att dessa genom god kunskap och vägledning förmedlar värde till kunden. Till detta ser man också sin



begränsning av sortimentet som en styrka och källa till värde för kunden. Återigen framhåller inWarehouse vikten av en bra personal som vet vilka produkter kunderna behöver och väljer ut dessa. Syftet med detta är att kunderna skall veta att när de handlar med inWarehouse kan de lita på att de produkter som finns tillgängliga är de bästa och att kunden inte skall behöva förvirras av ett alltför stort urval, där många produkter inte håller den klass som eftersträvas. Genom att begränsa sig skapar man alltså ett större värde för kunderna.

Även Dustin fokuserar på en god logistik. Detta kombineras med ett stort urval av produkter, vilket ställer stora krav på lagerhållningen. Just kombinationen av stora valmöjligheter för kunderna samt en snabb och effektiv logistik, i syfte att uppnå god leveransprecision, anser Dustin skapa värde för kunderna.

NetOnNet fokuserar på det man kallar mekanisk försäljning, vilket innebär att kunden själv gör en del av arbetet i utbyte mot lägre pris. Dock skall det tilläggas att även NetOnNet eftersträvar god logistik, men man pekar också på vikten av att den interna behandlingen av varorna håller måttet. Man eftersträvar att ständigt ha rätt sortiment i lager och att detta skall vara klart för leverans vid behov. Man arbetar också med att etablera en god relation såväl före, som efter köp. Detta innebär att kunden vid behov skall kunna få efterservice. NetOnNets strategiska positionering stärks alltså av ett system där de aktiviteter som handhar varan från ankomst till utskick samt den mänskliga kontakten med kunderna spelar en central roll. Till detta adderar man ett aktivt arbete med att stärka det egna varumärket, snarare än att använda sig av varumärket på de produkter man säljer vid marknadsföring. Detta tillskriver man en önskan att det på sikt ska bli viktigare *var* man köper en vara, snarare än *vad* man köper. Om detta fungerar i praktiken är kanske något tveksamt, vi vill hävda att för de allra flesta är fortfarande vad man köper viktigast och att detta sannolikt håller i sig även på sikt. Dock är det värt att notera att NetOnNet anser att genom att stärka sitt eget varumärke, levererar man även värde till leverantörer i form av ökad försäljning.

Det blir uppenbart att det existerar såväl likheter som skillnader när man studerar företagens strategiska passform. Gällande den första aktiviteten bland de primära aktiviteterna i värdekedjan, *ingående logistik*, ser vi att samtliga företag försöker skapa ett värde för kunden genom att hantera många av sina varor själva, vilket längre fram i kedjan påverkar både leveranstider och leveransprecision. Den ingående logistiken borde rimligtvis vara en fråga om goda relationer med leverantörer. En del av den ingående logistiken är dock också hur man hanterar varorna när de anländer till lagret. Detta visar att även *verksamheten* är extremt viktigt för samtliga tre företag eftersom det här skapas en stor del av de värdeskapande processerna. Verksamheten är den andra aktiviteten av de primära aktiviteterna och utgörs bl.a. av lagerhållning, paketering och annan hantering. Samtliga tre fallföretag har ett centrallager från vilka beställningar levereras ifrån. I verksamhetsdelen har företagen en stor möjlighet att påverka leveranstiderna genom att ha varor i lager och paketera dem snabbt.

Den tredje primära aktiviteten är *utgående logistik*, vilket också är den sista delen av leveransen av en vara. Denna aktivitet anser samtliga vara viktig, men i stort sett omöjlig att påverka eftersom den sköts av externa aktörer, företrädesvis Posten. Eftersom alla nämner leveransprecision, d.v.s. rätt vara till rätt plats vid rätt tid, som extra viktigt komplicerar

maktlösheten i sista ledet situationen. Orderuppfyllelsen och leveransprecision är väldigt viktigt för företagen då det inte bara påverkar kundnöjdheten, utan även deras trovärdighet gentemot kunderna. En god relation med Posten och övriga åkerier är väldigt viktigt.

*Marknadsföring och försäljning* lyfter Porter (1985) fram som den fjärde biten av värdekedjan och här finner vi en differentiering mellan företagens strategier. NetOnNet vänder sig i första hand mot privatkonsumenter men har för övrigt ingen uttalad målgrupp. Företaget försöker differentiera sig genom att erbjuda låga priser på sina varor. De kanaler man använder sig av i marknadsföringen är tv- och tidningsreklam samt Internet. I reklamen framhåller man gärna priserna samt möjligheten att även besöka deras lagershopar.

InWarehouse vänder sig främst till små och medelstora företagskunder, där fokus ligger mer på relationsmarknadsföring via telefon än på transaktionsmarknadsföring. Till skillnad från NetOnNet arbetar de inte med att differentiera sig genom pris, utan genom kompetensen att kunna erbjuda sina kunder ett bra utbud av produkter. Marknadsföringen sker, som nämnts, genom relationer samt tidningar, tv och Internet.

Dustin avviker från övriga två företag då de uttalat vänder sig till både privatkonsumenter och företagskunder. Gällande företagskunder riktar de in sig på samma målgrupp som inWarehouse, små och medelstora företag. Även när det kommer till kanalval skiljer sig Dustin åt. Förutom de traditionella vägarna, tidnings- och tv-reklam samt Internet, distribuerar de dessutom en produktkatalog tillsammans med sina leverantörer. Inte heller Dustin differentierar sig främst genom pris.

Den sista och femte delen som Porter framhåller som primära aktiviteter är *service*. För Dustin, inWarehouse och NetOnNet är detta en viktig del av produkt erbjudandet. Speciellt inWarehouse försöker skapa värde i denna del då de satsar mycket energi på att utbilda en kunnig säljkår. NetOnNet, som tillhandahåller egna produktmärken, måste också fokusera på denna del då de är tvungna att stå för exempelvis garantier och reparationer av sina varor. Dustin lägger även de fokus på denna del, men inte lika uttalat som inWarehouse.

Likt Porter (1985) gör gällande ser vi att varje del av värdekedjan ser olika ut för våra fallföretag. Ingående logistik och verksamheten är i det initiala skedet väldigt viktiga. Även marknadsföring och försäljning samt service är mycket betydelsefull. Skillnaderna mellan de tre företagen visar sig genom att inWarehouse väljer att fokusera särskilt på att bygga goda relationer med kunderna, Dustin väljer att hålla ett brett sortiment och NetOnNet satsar på att effektivisera aktiviteter för att kunna erbjuda ett lägre pris. Det ska också poängteras att Dustins fokus på logistisk kapacitet och NetOnNets fokus på det egna varumärket, snarare än de produkter man tillhandahåller, är extremt uttalad, vilket skiljer dem något från de övriga. Samtliga företag har alltså skapat en delvis unik sammansättning av aktiviteter, vilket stärker deras strategiska positionering.

## 5.4 Utbud som konkurrensfördel

Anderson (2006) menar att ny teknologi har medfört ett flyttat fokus från efterfrågans huvud, där stora mängder av varor såldes av ett mindre antal produkter, till dess svans där företag på ett kostnadseffektivt sätt kan erbjuda marknaden ett mycket stort antal produkter att välja mellan.

Dustin, inWarehouse och NetOnNet är alla, vad Anderson kallar dem, hybridhandlare då de säljer fysiska produkter digitalt men använder sig av fysisk logistik. De fungerar som aggregatorer genom att samla och underlätta information som kunder efterfrågar. Det är dock bara Dustin som i praktiken på allvar utnyttjar Internet som ett förbättrat distributionsverktyg som ger större åtkomst till nischer.

Dustins strategi med ett massivt utbud av varor gentemot hela marknaden går rakt emot de klassiska strategiteorierna. Porter argumenterar för att det krävs kompromisser i en strategi för att ett företag ska nå konkurrensfördelar och att det inte går att kombinera en position med en annan. Ändå är det precis vad Dustin i praktiken gör, och de gör det på ett lönsamt sätt.

Vid vår intervju med Dustin verkade de själva en aning förvånade över att vissa av de nyadderade produkterna fungerar, och i övrigt hade de ingen riktigt bra förklaring till varför den här utbudsstrategin fungerar. De vet att det fungerar eftersom de löpande analyserar sortimentet både ur försäljnings- och lönsamhetshänseende, men de kan inte riktigt förklara skälen till detta. Den teori som förklarar detta fenomen är Andersons teori som menar att fler produkter hos ett företag förlänger den så kallade svansen. Tillsammans med den goda logistik som Dustin har blir svansen både längre och tjockare, vilket bidrar till att företaget når ut till fler nischer. Om man ser till Andersons teori är det föga förvånande att Dustin har lyckats så bra som e-handlare. Strategin att erbjuda ett enormt produktutbud tillsammans med en effektiv logistik ger Dustin konkurrensfördelar.

Till skillnad från Dustin har inWarehouse förbiset möjligheterna med den långa svansen. I deras strategival att differentiera sig och nå konkurrensfördelar har de valt att fokusera på segmentet små och medelstora företag (samma som Dustin). Enligt Porter (1996) använder de sig av kompromisser och gör avkall på ett större utbud för att istället genom kompetens ledsaga kunderna till produkter som täcker deras behov. Detta innebär värde i sig enligt inWarehouse och visst har de rätt i det. Problemet är att de förbiser den merförsäljning som ett större utbud skulle kunna innebära. Enligt inWarehouse ser de hela sin konsumentförsäljning som sekundär med avseende att stödja de centrala funktionerna (exempelvis returer, kundtjänst etc.). På liknande sätt skulle man kunna argumentera att ett större utbud kan ses som någonting sekundärt till differentieringsstrategin, en aktivitet endast till för att dra nytta av den merförsäljning till ett större antal nischer som distributionsverktyget Internet möjliggör. Genom effektiva filter, vilka redan idag existerar på inWarehouse.se, har de möjlighet att koppla samman utbud och efterfrågan och med ett koncernlager som är nordens största råder det knappast kapacitetsbrist i den funktionen.

## 5.5 Identifierade konkurrensfaktorer

Under arbetets gång har ett antal konkurrensfaktorer framträtt mer eller mindre tydligt. Dessa faktorer är de som vi anser vara viktigast för att konkurrera inom e-handel med hemelektronik. Samtliga valda faktorer har en empirisk grund, de är alltså identifierade under vår studie av fallföretagen. Vissa av faktorerna, dock inte samtliga, har dessutom en teoretisk grund. Detta innebär att de anförts som möjliga konkurrensfördelar även utifrån den generella teoretiska referensram vi valt. Två av konkurrensfaktorerna, pris respektive utbud, är även identifierade av tidigare forskning kring e-handel som möjliga konkurrensfördelar gentemot den traditionella handeln.

Den första konkurrensfaktorn vi identifierat är *utbudet* av varor i avseendet att ett bredare utbud ger en konkurrensfördel. Dustin är det av fallföretagen som använder sig av denna konkurrensfaktor för att differentiera sig och därmed skapa en konkurrensfördel. Dustin bedömer det som att ökat sortiment ger ökad försäljning. NetOnNet har även de ett brett sortiment, men förefaller inte ha en aktiv strategi för att utöka detta. Däremot är NetOnNet det enda av företagen som säljer varor under egna varumärken, vilket gör deras utbud unikt. inWarehouse har en tydlig strategi där man anser att man skapar värde genom att begränsa varuutbudet och därmed genom vägledning underlätta för kunderna, vilket gör att även de intar en unik position.

Den andra konkurrensfaktorn är s.k. *komplementära tjänster*. För de fallföretag som ingår i denna studie utgörs detta främst av de finansiella tjänster som erbjuds till kunder samt installation och konfiguration av sålda hemelektronikprodukter. Samtliga tre företag erbjuder kunder finansieringslösningar vid köp, en tjänst som är väldigt lönsam. Till skillnad från de övriga två erbjuder Dustin även installation och konfiguration av produkter, något man bedömer bli allt mer efterfrågat. Inom denna kategori innebär fler och mer utförliga tjänster en möjlig konkurrensfördel.

Den tredje konkurrensfaktorn vi identifierat är *logistik*, ett område samtliga fallföretag anser vara extremt viktigt. Eftersom den utgående logistiken hanteras av, i huvudsak, samma externa aktörer för samtliga företag, läggs här störst vikt vid den ingående logistiken. Dustin, NetOnNet och inWarehouse har samtliga en extrem uttalad fokus på vikten av god logistik. Samtliga fallföretag använder sig av centrallager och man försöker att tillhandahålla de flesta varor man säljer genom det egna lagret, endast inWarehouse använder sig av s.k. drop shipment. Primärt vill dock inWarehouse använda varor från det egna lagret. För denna konkurrensfaktor innebär en större fokus på logistik en potentiell konkurrensfördel.

Den fjärde konkurrensfaktorn vi identifierat är *kompetens*. Detta i avseendet kompetens hos de anställda med kundkontakt, där högre kompetens är en möjlig konkurrensfördel. Denna faktor påverkas exempelvis av utbildningsnivå hos de anställda, antalet anställda med kundkontakt och vilken tillgång kunderna har till denna kompetens. Faktorn avser de anställda som hjälper kunder vid inköpstillfället. Tydligast skillnad inom detta område är mellan inWarehouse och NetOnNet. inWarehouse satsar aktivt på att utbilda och utveckla säljstyrkan

för att lotsa kunderna vid köptillfället, medan NetOnNet helt låter kunderna sköta den biten självständigt. Vid behov har dock samtliga företag resurser för att möta kunders förfrågningar vid köptillfället.

Den femte identifierade konkurrensfaktorn, *tillgänglighet*, avser möjligheten för kunder att rent konkret kunna handla av företaget. Högre tillgänglighet medför en större konkurrensfördel, i de fall en hög tillgänglighet är att föredra. Eftersom samtliga fallföretag är e-handelsföretag med möjlighet till handel via Internet 24 timmar om dygnet, bedömer vi att ingen konkurrensfördel kommer genom respektive företags primära säljkanal. Däremot skiljer sig NetOnNet avsevärt från de övriga två i och med sina lagershopar, där man säljer samma varor som på Internet till samma pris. NetOnNet har dessutom en tydlig strategi där man ämnar öppna fler lagershopar, vilket på sikt ökar deras tillgänglighet.

Den sjätte konkurrensfaktorn vi identifierat är *pris*. I detta fall innebär lägre pris en större konkurrensfördel. Inom detta område har NetOnNet en tydlig profil där man håller lägre pris än samtliga konkurrenter inom de flesta produktkategorierna. Denna profil stärks genom en jämförelse vi gjort med hjälp av en funktion på produkt- och prisjämförelsesajten [www.prisjakt.nu](http://www.prisjakt.nu), vilken visar att NetOnNet i realiteten verkligen håller ett lägre pris än inWarehouse och Dustin. Samma jämförelse visar att inWarehouse håller ett lägre pris än Dustin.

Den sjunde konkurrensfaktorn vi identifierat är *varumärkesbyggande*, detta i avseendet hur man satsar och vilket resultat som uppnås gällande varumärkeskänedom. Högre varumärkeskänedom är en möjlig konkurrensfördel. Inom detta område utmärker sig NetOnNet eftersom man tydligt satsar marknadsföring på att framhäva sitt eget varumärke, snarare än varumärken på de produkter man säljer. Det måste dock tilläggas att även inWarehouse och Dustin anser varumärket vara viktigt, men man har valt lite andra vägar än NetOnNet vilket har gjort att man inte fått en lika tydlig profil. Dustin använder en strategi där man samfinansierar de produkter man säljer, exempelvis genom sin katalog, vilket gör att fokus inte nödvändigtvis hamnar på varumärket Dustin. inWarehouse har uppfattningen att deras varumärke varit lite eftersatt under de senaste åren, något man försöker förändra. Framförallt vill man använda den latent goodwill som finns inom målsegmentet små och medelstora företag.

Den åttonde, och sista, identifierade konkurrensfaktorn är *efterservice*. Högre grad av efterservice är en möjlig konkurrensfördel. Samtliga fallföretag anser det viktigt att förmedla en känsla av trygghet och trovärdighet till konsumenterna, och där är efterservicen en viktig aspekt. NetOnNet har nyligen satsat på att förstärka sin efterservice och deras lagershopar är även de en tillgång i detta avseende eftersom kunder har en fysisk plats att reklamera felaktiga varor. Även Dustin och inWarehouse framhåller vikten av god service, vilket i inWarehouses fall framhävs av de steg man vidtagit för att utbilda sin personal.

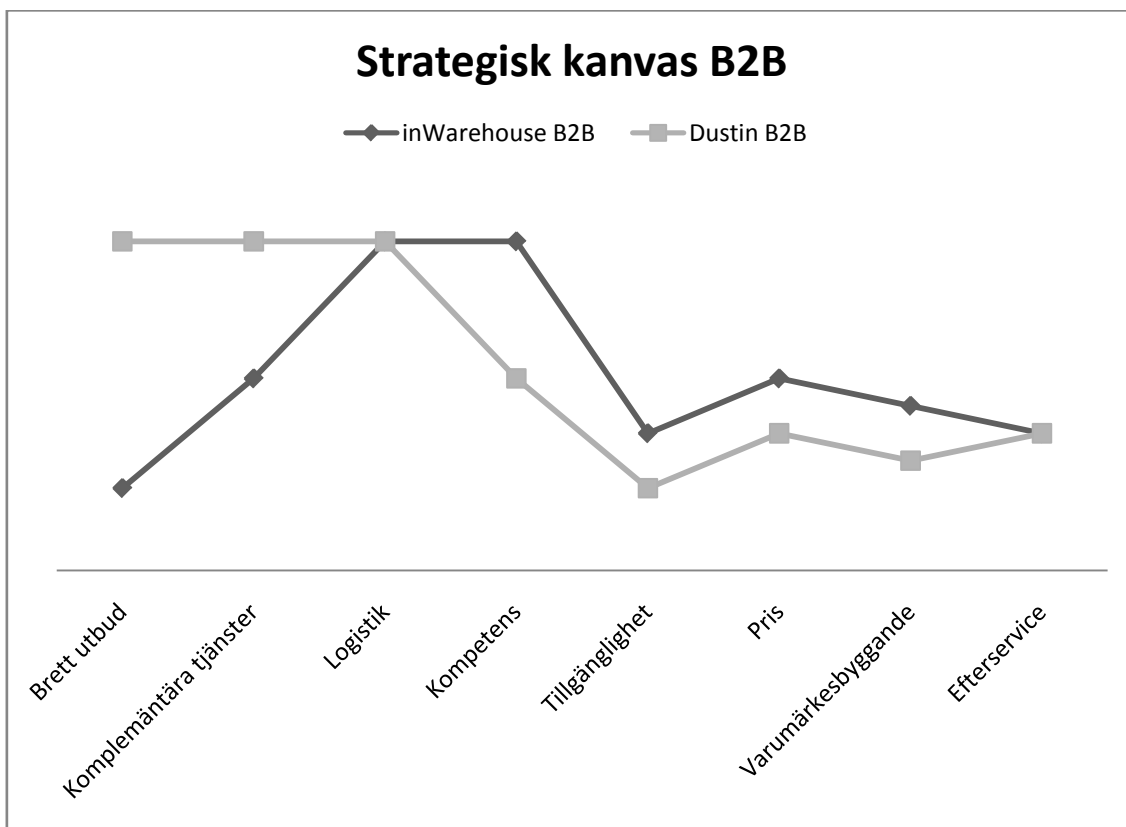
För att på ett bra sätt åskådliggöra de identifierade konkurrensfaktorerna har vi valt att sammanfoga dessa i två strategiska kanvaser (Kim & Mauborgne 2002), en för B2B och en för B2C, vilka följer i de två efterkommande avsnitten. Anledningen att vi valt att använda två olika

strategiska kanvaser är för att tydliggöra eventuella skillnader i företagens position på företagsmarknaden respektive konsumentmarknaden. Det är viktigt att påpeka att det är vår tolkning som ligger till grund för graderingen och att graderingsmomentet i sig är problematiskt att genomföra. Eftersom vi inte anser oss ha tillräcklig specifik information rörande varje konkurrensfaktor har vi valt att inte gradera den vertikala axeln. De avstånd som finns mellan respektive företags värdekurva är därmed att betrakta som relativa, inte absoluta. Avståndet bygger på den kvalitativa information vi fått från våra fallföretag, varefter vi uppskattat förhållandet mellan de olika företagen.

Genom att åskådliggöra respektive företags värdekurva inom det kundsegment de konkurrerar inom kan man skapa förståelse för den strategiska profilen hos branschen, alltså vilka krafter som påverkar konkurrensen. Det kan även ligga till grund som en del av materialet vid framtida beslut om vilka konkurrensfaktorer att investera i.

### 5.5.1 Illustrerade konkurrensfaktorer B2B

Nedan presenteras en strategisk kanvas för B2B-segmentet innehållande fallföretagen inWarehouse respektive Dustins värdekurvor. Vår gradering och åskådliggörandet av respektive företags värdekurva är genomförd för att ge en ökad förståelse och bild av våra fallföretag, men även de konkurrensfaktorer som förefaller viktiga inom B2B-segmentet.



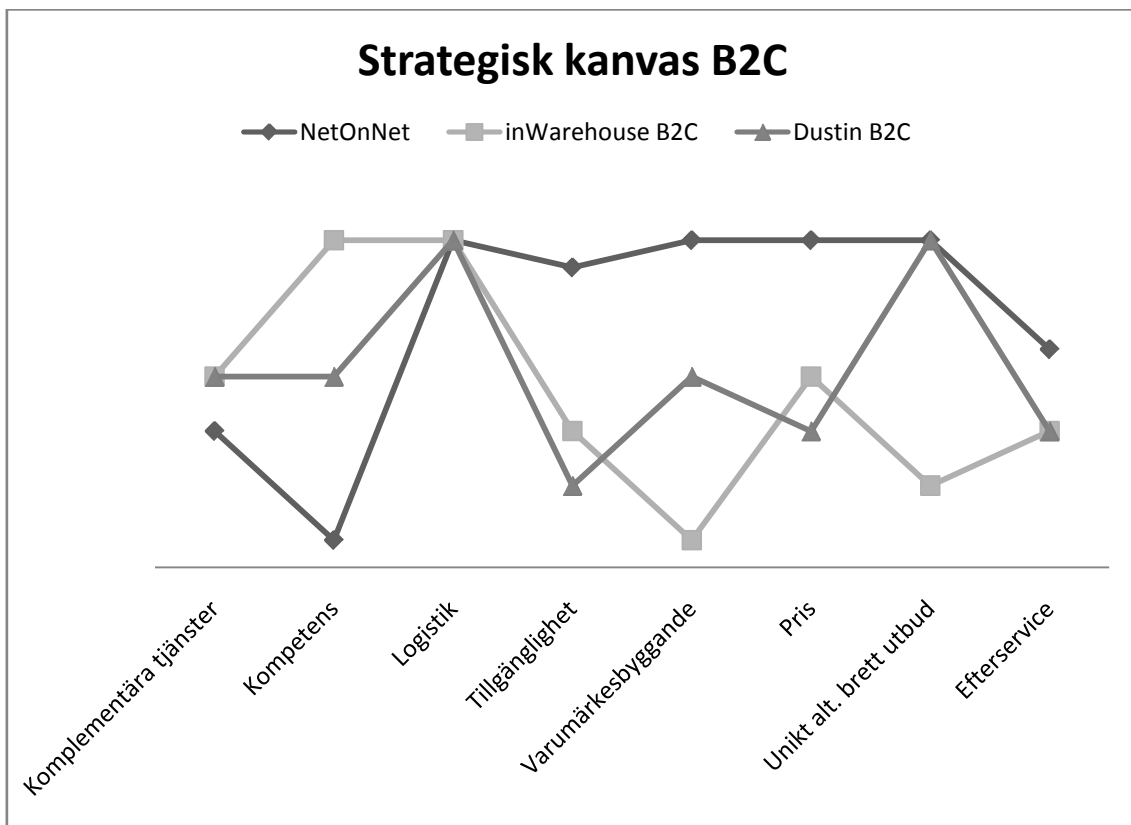
Figur 9. inWarehouse och Dustins värdekurvor inom B2B-kundsegmentet.

Dustins värdekurva visar tydligt fokus på konkurrensfaktorerna brett utbud, komplementära tjänster och logistik. Faktorerna logistik och brett utbud kan klassas som strukturella fördelar med e-handel, medan komplementära tjänster inte har med Internets strukturella fördelar att göra.

inWarehouses värdekurva visar att man avser lösa sina kunders behov genom kompetenta medarbetare och en effektiv logistik med hög leveransprecision. Utöver den strukturella fördelen inom logistik visar inWarehouses värdekurva en fokus mot kompetens.

### 5.5.2 Illustrerade konkurrensfaktorer B2C

Inom B2C-kundsegmentet finner vi NetOnNet, inWarehouse och Dustin. Utifrån den empiri vi samlat in har vi gjort ett kvalitativt urval av de konkurrensfaktorer som förefaller viktiga inom B2C, och graderat företagen efter deras erbjudande inom respektive kategori.



Figur 10. NetOnNet, inWarehouse och Dustins värdekurvor inom B2C-kundsegmentet.

Dustins och inWarehouses värdekurvor visar liknande fokus som inom B2B-segmentet.

NetOnNets värdekurva är den som visar tydligast fokus av de tre. Genom självbetjäning prioriterar man bort kompetens och investerar istället i tillgänglighet, varumärkesbyggande, pris och ett unikt utbud.

## 6 Resultat

---

*I det här avsnittet kommer studiens resultat och slutsatser att presenteras. Vidare följer en resultatdiskussion. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.*

---

Initialt känner vi att vi måste påminna om att detta är en kvalitativ uppsats. Den har sin grund i den empiri vi inhämtat under de intervjuer vi genomfört med representanter från våra fallföretag samt de observationer vi gjort. Detta innebär att vår empiriska data vilar på en, till viss del, subjektiv grund. Denna subjektivitet smyger sig in hos såväl våra respondenter, som hos oss. Framförallt vid de tillfällen ämnet som avhandlas inte specifikt rör företaget respondenten tillhör finns det möjlighet att respondenterna uttrycker sig på ett sätt som mer är av uppfattning, än av fakta. För vår del visar sig subjektiviteten genom att den analys vi presenterat och de slutsatser vi drar baseras på den uppfattning vi bildat oss av varje fallföretag. Därför finns en viss risk för feltolkning från vår sida, vilket exempelvis skulle kunna leda till att ett företag placerats felaktigt i relation till övriga fallföretag. Dock känner vi oss säkra på att den generella bild vi presenterat i vår analys och de slutsatser vi senare kommer presentera har ett starkt empiriskt stöd.

### 6.1 Studiens bidrag

Syftet med denna studie var att undersöka vilka konkurrensfördelar som är viktiga för strategisk positionering för e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen. Detta har vi gjort genom en komparativ fallstudie av e-handelsföretagen inWarehouse, Dustin och NetOnNet. Det empiriska material vi inhämtat har vi ställt mot klassiska strategiteorier. Studiens bidrag presenteras nedan.

#### 6.1.1 Konkurrensfördelar

Genom vår analys har vi identifierat åtta stycken faktorer för att kunna konkurrera som e-handelsföretag inom hemelektronikbranschen. Dessa presenterades i stycke 5.4. Dessa faktorer utgör självständigt eller i kombination grogrunden för de konkurrensfördelar vi söker.



Den mest uppenbara möjliga konkurrens fördelen är *pris*. NetOnNets värdekurva visar tydligt att man skiljer sig från de övriga två, vilket innebär att NetOnNet intagit positionen som prisledare. Denna position anser vi att NetOnNet uppnår genom de kompromisser man gör i verksamheten, främst genom att man väljer bort säljstyrka och att man erbjuder färre komplementära tjänster. Detta i sin tur betyder att man kan hålla ett lägre pris. Det lägre priset är också något som tidigare forskning pekat ut som en av de stora konkurrens fördelarna med e-handel, dock främst i avseendet konkurrens med traditionell handel. Här ser vi att pris även är en konkurrens fördel mellan e-handelsföretag, dock på ett vis som inte skiljer sig från en normal konkurrenssituation, d.v.s. ett företag tar positionen som prisledare. Av detta kan vi dra slutsatsen att pris är en konkurrens fördel inom e-handel, men att det inte förklaras genom de strukturella fördelar Internet erbjuder utan mer genom klassisk positioneringsstrategi.

Även *utbudet* bedömer vi vara en viktig möjlig konkurrens fördel. Samtliga företag har gjort strategiska val i utbudsfrågan och därmed differentierat sig från varandra. inWarehouse har en tydlig profil där man medvetet begränsar utbudet för att underlätta för kunden. NetOnNet har satsat på egna varumärken inom vissa produktkategorier, vilket innebär en form av produkt differentiering. Tydligast profil har Dustin som aktivt satsar på att bredda utbudet. Varken inWarehouse eller NetOnNet upplever vi fått något genomslag för sina respektive strategier i dagsläget, däremot verkar bägge företag övertygade om att detta kommer ge resultat på sikt. Dustin menar att det faktiskt finns avsättning för i stort sett varje produkt man adderar till sitt sortiment och att detta har gett resultat såväl kortsiktigt, som långsiktigt. För att denna strategi skall fungera krävs en hög trafik till sajten, vilket i sig kräver en hög grad av kännedom. Slutsatsen vi drar av det här är att ett stort utbud är en konkurrens fördel för ett e-handelsföretag även i konkurrens med andra e-handlare. Möjligheten till ett brett utbud är identifierat av tidigare forskning som en av de stora fördelarna med näthandel kontra den traditionella handeln. Det vi kan se är att utbudsbredden är en potentiell konkurrens fördel även mellan e-handelsföretag. Vi har inte tillräckligt material för att dra några slutsatser om huruvida inWarehouse och NetOnNets strategi kommer leda till en tydlig konkurrens fördel, men det är inte orimligt att anta att så kan bli fallet. Framförallt NetOnNets strategi med egna varumärken kan, om dessa produkter bedöms attraktiva på marknaden, utvecklas till en konkurrens fördel. Detta baserar vi på ett antagande att det är relativt svårt att utveckla egna produkter, vilket innebär att detta vore en svårkopierad konkurrens fördel.

*Tillgänglighet*, vilket tydligast går att återfinna hos NetOnNet bedömer vi även det vara en viktig möjlig konkurrens fördel. NetOnNet har genom sina lagershopar lyckats använda en av de strukturella fördelar den traditionella handeln har gentemot e-handeln, i detta fall omedelbar leverans, som konkurrens fördel mot andra e-handelsföretag. NetOnNet går dock inte så långt att man blir en fysisk handlare med e-handel som komplement, utan man använder lagershoparna som en alternativ kanal för att stärka e-handelskanalen. Eftersom man håller samma pris inom bägge försäljningskanaler riskerar man inte att den ena kanalen konkurrerar ut den andra eller att man tappa konkurrenskraft i den primära försäljningskanalen, Internet. Genom lagershoparna bygger man alltså tillgänglighet som konkurrens fördel. Detta är också en konkurrens fördel vi upplever som svår att kopiera. inWarehouse och Dustins stora styrkor genom vilka de differentierar sig, kunnig personal respektive brett utbud, lämpar sig inte lika väl som NetOnNets konkurrens fördel, pris, i den fysiska världen. Detta är dock beroende på

om Dustin och inWarehouse avser driva liknande lagershopar med någon större förtjänst. Däremot kommer ett par andra begrepp in när man talat om tillgänglighet, nämligen trovärdighet och trygghet. Dessa begrepp är mycket svårfångade men förefaller vara en realitet för e-handelsföretagen. Just trygghet och trovärdighet upplever vi ha varit ett traditionellt problem med e-handeln – hur kan man lita på någon man inte kan se? Tydligt är det så att detta fortfarande är en fråga som kräver extra omsorg för e-handlare och NetOnNets lagershopar är ett bra sätt att bemöta detta. Det är dock inte sannolikt att trygghet och trovärdighet kan utgöra en konkurrens fördel mellan e-handelsföretag, så tillvida ett flertal företag inom en bransch inte betar sig väldigt illa. Inom vårt studieområde, e-handel med hemelektronik, bedömer vi inte trygghet och trovärdighet vara en konkurrens fördel, däremot en viktig fråga. Därför bedömer vi att tillgänglighet som konkurrens fördel stärks ytterligare av dess breda inverkan över flera viktiga faktorer.

Faktorer som *komplementära tjänster*, t.ex. finansieringslösningar och installation av produkter, och *efterservice*, t.ex. möjlighet att reklamera en felaktig vara på ett smidigt och friktionsfritt sätt, bedömer vi bägge vara viktiga konkurrensfaktorer för e-handeln. Dessa är dock oftast relativt enkla att kopiera för konkurrerande företag och som vi kan utläsa av värdekurvan ligger fallföretagen väldigt nära varandra inom dessa kategorier. Deras enkelhet att kopiera gör att vi inte betraktar dem som konkurrens fördelar, förutom ytterst kortvarigt. En tradition av förändring och ständig utveckling inom dessa områden kan dock skapa en form av strategisk passform där dessa delar skapar en konkurrens fördel. Det skall dock tilläggas att denna typ av tjänster skapar värde för kund samt att det för företagen kan vara ett mycket lönsamt affärsområde. Man kan också se dessa som kritiska faktorer för att i längden inte tappa konkurrenskraft gentemot övriga e-handelsföretag. Även komplementära tjänster och efterservice har en stark koppling till det flyktiga området trovärdighet och trygghet, vilka vi nämnde i föregående stycke.

*Kompetens*, i avseendet kunnig och välutbildad personal i säljkåren, är tydligast identifierat hos inWarehouse, som enligt egen utsago satsar på att ha marknadens kunnigaste personal. Vår bedömning är att kompetens är en stor möjlighet för en konkurrens fördel om en situation uppstår där två företag konkurrerar om samma kunder genom relationsmarknadsföring, som exempelvis konkurrenssituationen mellan Dustin och inWarehouse inom B2B. Det är också rimligt att anta att i takt med att konkurrensen hårdnar inom en bransch, ökar värdet av en kompetent personal. Detta kräver dock att man är verksam inom en bransch där behovet av kunnig personal är någorlunda stort.

Eftersom den allmänna kännedomen om e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen förefaller vara relativt låg är konkurrensfaktorn *varumärkesbyggande* en delvis outnyttjad källa för konkurrens fördel, framförallt om det resulterar i ökad varumärkeskännedom. Ökad kännedom om ett varumärke leder högst sannolikt till ökad försäljning. En god kännedom är sannolikt också väldigt svårt att kopiera eftersom det kräver resurser. Vi har noterat att både NetOnNet och Dustin under senaste tiden haft reklamkampanjer där man endast framhåller sitt varumärke, inte varorna man säljer. Vi tolkar detta som att man aktivt arbetar med att skapa större kännedom om sitt varumärke. Denna iakttagelse stärks också av de uttalanden våra respondenter gjort när varumärket diskuterats. I och med att den allmänna

varumärkeskännedomen förefaller vara låg, kan ett företag som lyckas distansera sig från de övriga och skapa större kännedom få en stark konkurrensfördel. Slutsatsen är att varumärkesbyggande är en viktig konkurrensfaktor och att varumärkeskännedom är en potentiell konkurrensfördel, speciellt i en situation likt den svenska marknaden där den allmänna varumärkeskännedomen är låg.

Logistik har vi varit inne på tidigare i detta avsnitt, men vi anser detta område vara så pass viktigt att vi tar upp det igen. Vi bedömer inte logistik vara en konkurrensfördel i dagsläget eftersom samtliga fallföretag genom en hög effektivitet uppnår hög leveransprecision, det är alltså inget företag som lyckas differentiera sig inom detta område. Logistik förefaller vara extremt viktigt och att vara bra inom detta område är något av en grundförutsättning för att existera. I dagsläget verkar dock logistik vara något av en grundförutsättning för att kunna driva verksamheten, vilket innebär att inget av företagen på allvar kan särskilja sig. Detta har säkerligen att göra med att den utgående logistiken, som helt styrs av externa aktörer, avgör när kunden får sin vara. Så länge denna situation råder finns inte mycket rum för förbättring kvar i dagsläget, vilket gör det svårt att skapa en konkurrensfördel.

## 6.2 Slutsatser

Vi har genom vår studie av vilka konkurrensfördelar som är viktiga för strategisk positionering för e-handelsbolag inom hemelektronikbranschen kommit fram till följande slutsatser:

- Utbud i avseende brett alternativt särskilt sortiment är en väldigt viktig konkurrensfördel.
- Tillgänglighet är en viktig konkurrensfördel eftersom den skapar värde inom flera dimensioner, inte minst inom området trygghet och trovärdighet.
- Kompetens, framförallt med avseende på säljstyrkan, är en konkurrensfördel. Framförallt i situationer där företag konkurrerar genom relationsmarknadsföring.
- Varumärkeskännedom är en konkurrensfördel i de situationer den allmänna varumärkeskännedomen är låg. Detta är också en svårkopierad konkurrensfördel eftersom den kräver stora resurser.
- Pris är en konkurrensfördel även mellan e-handelsbolag, dock är den något begränsat eftersom endast ett företag kan inneha denna position.

Konkurrensfördelen pris gäller endast för en aktör, prisledaren. De övriga konkurrensfördelarna gäller för resterade aktörer som källa för differentiering.

## 6.3 Resultatdiskussion

Eftersom vi inte ser en direkt koppling mellan studiens resultat, de ovan presenterade konkurrensfördelarna, och de produkter fallföretagen säljer, bedömer vi att det sannolikt går att föra över resultatet på andra branscher inom e-handel. Vi anser att vi uppfyllt syftet med vår uppsats och att studiens resultat uppnår såväl giltighet som relevans.

Studiens resultat kan vara till godo för såväl privata aktörer inom e-handel som grund för vidare forskning inom akademien. Särskilt de identifierade konkurrensfördelarna utbud och tillgänglighet är intressanta eftersom de på sina egna sätt går emot vad som generellt sett anses som korrekt eller rationellt. Utbud i det avseendet att det finns ett värde i att tillhandahålla en stor mängd varor som på förhand kan anses tillsynes oväsentliga eller överflödiga. Detta går emot den rationella tanken att man ska minimera sitt lager för att minska kostnader. Tillgänglighet är någonting som man för e-handel ser som självklart, men även här finns det tillsynes orationella drag eftersom en fysisk etablering kan komplettera den internetbaserade och tillföra dimensioner som trygghet och trovärdighet. En fysisk etablering går även det emot den rationella tanken att man ska minimera kostnader genom att begränsa tillgängligheten, och då främst i form av antalet lagerpunkter. Vi har inte tillräckligt med information för att dra ytterligare slutsatser om den här tillgängligheten är värdefull i samtliga kontexter eller endast inom B2C, men det framstår som troligt att både inWarehouse och Dustins huvudsakliga målgrupp, små och medelstora företag, kan anse detta värdefullt. I så fall har NetOnNet en redan existerande god grund och konkurrensfördel att bygga vidare på om de i framtiden avser satsa mer resurser på B2B-segmentet.

Eftersom vi studerade en bransch som helhet, anser vi att valet av Porters teorier som bas för den teoretiska referensramen var lämpligt. Under arbetets gång har vi funnit vår teoretiska referensram vara applicerbar på det inhämtade empiriska materialet. Detta leder oss till slutsatsen att sett till studiens syfte är vår teoretiska referensram välmotiverad. Ingen av de valda teorierna har ett direkt djup i avseendet konkurrensfördelar, men eftersom vi inte sökte en djupare förståelse av dessa i sig, anser vi inte detta vara en negativ aspekt. Utifrån en deduktiv ansats hade det varit väldigt svårt att på förhand välja ut teorier som täcker in alla möjliga konkurrensfördelar. De konkurrensfördelar vi identifierat passar in i de teorier vi valt, dock finner vi att begreppet trygghet och trovärdighet faller utanför ramen. Vi har inte funnit trygghet och trovärdighet vara en konkurrensfördel, men det förefaller vara viktigt för e-handel. Vi finner inget direkt stöd för detta begrepp i våra teorier, utan tror snarare att vi hade behövt använda oss av någon form av beteendevetenskapliga teorier. Fortsatta studier inriktade mot de här begreppen kan därför vara intressant.

Den metoddesign vi valt har inneburit såväl fördelar som nackdelar. Den kvalitativa metoden har fungerat väl och varit en nödvändighet för att klara vårt syfte eftersom det handlar om att identifiera någonting där det idag finns ett forskningsgap och som bara kan förstås genom kvalitativ undersökning och tolkning. Våra tidsmässiga begränsningar har framförallt begränsat vår möjlighet att samla in empiriskt material. Det skall dock tilläggas att det skulle krävas omfattande mycket mer tid för att själva studera de i värdekedjan ingående aktiviteterna

istället för att lyssna till våra respondenters åsikter. För att förebygga den möjliga problematiken att få fram intressant information genom intervjuer under en begränsad tid har vi förberett oss själva grundligt inför varje intervjutillfälle för att säkerställa att tiden används på ett korrekt sätt. Vi har också valt våra respondenter med omsorg för att säkerställa att intervjuerna ska ge tillräckligt för att uppfylla vårt syfte. Den information som våra respondenter genom intervjuerna givit oss har varit mer än tillräcklig för att vi ska kunna uppfylla vårt syfte och få fram intressanta och trovärdiga slutsatser. Främsta anledningen till det tror vi är att våra respondenter besitter en lång erfarenhet och god kunskap om både e-handel generellt och de företagen de representerar. Vi upplever också att vi vid intervjuerna fått en god kontakt med respondenterna och att de känt sig bekväma med att svara grundligt och sanningsenligt på våra frågor. Vid sammanställningen av empirin kunde vi inte se att vi genom ett mindre antal ytterligare intervjuer skulle komma fram till annorlunda slutsatser. Våra respondenter har pratat om liknande saker och sammanställningen av vad de olika respondenterna uppgivit bekräftar i hög utsträckning varandra. Det goda urvalet av respondenter och fallföretag har kompenserat de tidsbegränsade faktorerna som en studie av den här karaktären är förenad med, och har inneburit att vi erhållit information av mycket god kvalitet genom ett mindre antal intervjuer.

## 6.4 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har ett antal uppslag för fortsatt forskning uppkommit. Det rör sig om uppslag relaterade till e-handel inom hemelektronikbranschen samt uppslag relaterade till e-handel i stort. Våra mest intressanta uppslag presenterar vi härnäst:

- Det skulle vara intressant att lyfta vår forskningsfråga till e-handel inom andra branscher i syfte att avgöra huruvida våra resultat är överförbara eller branschspecifika.
- Fallstudier där våra fallföretag studeras mer ingående, möjligtvis med en kvantitativ ansats, för att avgöra värdet av effektivitet inom verksamhetens olika aktiviteter. Vi bedömer det som att de fallföretag vi använt i denna studie har en extrem fokus på de primära aktiviteterna enligt Porters värdekedja, vilket gör det intressant att verkligen studera dessa ingående.
- En ur slutanvändarens syn genomförd studie som behandlar vikten av begreppen trygghet och förtroende för e-handelsbolag. Studien skulle med fördel kunna kopplas till konkurrensfördelen tillgänglighet, för att bestämma huruvida kundgrupperna B2C respektive B2B skiljer sig åt när det kommer till vikten av begreppen trygghet och förtroende som hög tillgänglighet kan vara förenligt med.

- En jämförelse mellan de traditionella handlarna respektive e-handlarna inom hemelektronikbranschen i syfte att avgöra fördelar och nackdelar med de olika kanalerna. Denna studie skulle med fördel kunna följas upp i syfte att studera trender i denna fråga.

# 7 Reflektioner

---

*I det här avsnittet summerar vi reflektioner om dagens konkurrens respektive framtida konkurrens som vi finner intressanta men som ligger utanför vårt syfte.*

---

## 7.1 Konkurrens idag

Porter (2001) hävdar att redan etablerade företag på sikt även kommer att dominera Internet eftersom de tidigare skapat sig en unik position och vet hur man ska konkurrera. Inom e-handeln idag kan vi se framgångsrika exempel från både postorderhandeln och nya aktörer. Att postorderhandeln på ett smidigt sätt kunnat addera Internet som försäljningskanal är inte konstigt med tanke på redan etablerade rutiner, men nya aktörer har trots allt utan några initiala fördelar kunnat etablera en stark position. Anmärkningsvärt är att företagen inom den traditionella detaljhandeln inte blivit så dominerande som Porter gör gällande som troligt. Istället för de fördelar som erfarenhet och kompetens för med sig, har framförallt nackdelen i form av högre befintlig kostnadsmassa varit övermäktig. Det finns skäl att påstå att det kan ha varit en fördel i sig att starta helt på nytt. Detta ser vi inte minst inom hemelektronik där den traditionella detaljhandeln inte fullt ut lyckats på Internet och där de tvingats till differentierad prissättning i butik gentemot Internet

Porters tes att internethandeln inom de flesta områden aldrig kommer att överträffa den fysiska handeln känns för oss allmänt överdriven och inom hemelektronik definitivt felaktig. Han överdriver de nackdelar Internet för med sig och förbiser kraften och möjligheten i Internets fördelar.

Intressant nog har samtliga företag i vår undersökning pekat ut varandra som några av de största konkurrenterna, detta trots att det finns en del skillnader dem emellan. Det intressanta här är kanske inte just att det är varandra man pekat ut eftersom samtliga tre företag trots allt är de tre största aktörerna inom e-handel med hemelektronik, utan snarare att det förefaller vara så att man främst anser sig konkurrera med andra e-handelsföretag, inte den traditionella handeln. Vi vill dock tillägga att man även nämner de traditionella hemelektronikförsäljarna som konkurrenter, men detta först efter att man nämnt e-handelsföretag.

Även om vi i denna uppsats inte fokuserat på hur e-handeln klarar konkurrensen med den traditionella handeln tycker vi att det kan vara av intresse att beröra detta område. De kritiska faktorer tidigare forskning nämnt, främst logistik och betalningsflöde samt trygghet och

trovärdighet, har det visat sig uppenbart att företagen aktivt arbetar med för att neutralisera. Intressant nog har också några av dessa faktorer utvecklats till möjliga konkurrensfördelar mellan e-handelsbolagen. Vi bedömer därför att avståndet mellan de två försäljningskanalerna minskat och att det i stort sett är de strukturella fördelarna för respektive kanal som faller avgörande.

## 7.2 Framtida konkurrens

Inget av fallföretagen har vid intervjuerna bedömt andra e-handelsföretag, med annan inriktning, som tar sig in i hemelektronikbranschen som något större hot. Detta kopplas samman med företagets varumärke och den laddning detta har. Om ett företag traditionellt sett har stått för andra värden, exempelvis försäljning av en annan typ av varor, kan det vara svårt att förändra detta. Detta knyter samman med Porters teori om kompromisser, det är viktigt att kunden förstår vad företaget säljer. Förvirrar man kunden med skilda budskap, riskerar man att hamna i en sämre strategisk position. En breddning där företag adderar varor från ett antal olika branscher förefaller alltså inte sannolikt. Detta leder oss till att anta att framtiden för e-handel kommer vara genom branschfokusering eftersom det inte är rimligt att tro att något enskilt företag kommer vara dominerande inom flera branscher samtidigt. Vi vill här dra parallellen med exempelvis ICA:s storbutiker som förutom basvarorna som mat och hygienartiklar, också säljer en del kläder, verktyg och hemelektronik. Även om dessa produktkategorier levererar värde för kunden är det inte troligt att denna typ av butik kommer bli den dominerande återförsäljaren av vare sig kläder, verktyg eller hemelektronik.

Framtiden inom e-handel med hemelektronik förefaller alltså ligga i fokuserade aktörer. Man kan dock fråga sig vilken nivå denna fokusering ligger på. Dustin, NetOnNet och inWarehouse är, som tidigare nämnt, samtliga väldigt breda i avseendet produktkategorier inom hemelektronikbranschen. Detta är då givetvis att betrakta som den bredaste fokuseringen, en fokusering där man täcker in i stort sett hela branschen. Även om man kan hålla med om uppfattningen att Internet sänker inträdesbarriärerna (Porter 2001) inom många branscher, inte minst hemelektronikbranschen, är det svårt att tro att nya konkurrenter skall kunna ta sig in på marknaden med samma breda fokusering som Dustin, NetOnNet och inWarehouse. Dock tror vi att det finns en möjlighet att ännu mer fokuserade aktörer tar sig in på marknaden, aktörer som exempelvis bara tillhandahåller en produktkategori. Detta baserar vi på att företag som exempelvis tretti.se (vitvaror) och inkclub.com (bläckpatroner) tagit sig in på marknader som ingår eller är närliggande hemelektronikbranschen. Dessa företag har valt att satsa på en väldigt liten del av marknaden och kan därmed betraktas ha urvalsbaserad strategisk positionering enligt Porters teori om strategisk positionering. Utifrån denna positionering har de dessutom möjlighet att bredda sig och addera fler typer av produkter, vilket skulle kunna innebära att de intar en behovsbaserad positionering och därmed kan utgöra ett större hot mot Dustin, NetOnNet och inWarehouse.



# 8 Källförteckning

## 8.1 Publicerade källor

- Abdelmessih, Nina, Silverstein, Michael & Stanger, Peter (2001) "The Next Chapter In Business-To-Consumer E-Commerce". *The Boston Consulting Group*, mars 2001
- Andersen, Ib (1998) *Den Uppenbara Verkligheten*. Studentlitteratur
- Anderson, Chris (2006) *Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Brockman
- Arnberg, Jonas, Bergström, Fredrik, Prochazka, Nora & Vestin, Henrik (2006) "E-handel 2.0 – inte längre bara en bubblare". Forskningsrapport S112, AB Handelns Utredningsinstitut (HUI)
- Arthur, Brian W (1994) *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. The University of Michigan Press, Ch 1-2
- Bienstock, Carol C. & Collier, Joel E. (2006) "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer?". *MIT Sloan Management Review*, nr 1 2006, s. 35-40
- Bretthauer, Kurt M., Mahar, Stephen & Venkataramanan (2007) "The Value of Virtual Pooling in Dual Sales Channel Supply Chains". *European Journal of Operational Research*, 192 2009, s. 561-575 (finns tillgänglig via [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
- Brynjolfsson, Erik & Smith, Michael D. (2000) "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers". *Management Science*, nr 4 2000, s.563-585
- Dale, B.G. & Duffy, G (2002) "E-commerce processes: a study of criticality". *Industrial Management & Data Systems*, nr 8 2002, s. 432-441
- Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur

- Dustin Bokslutsrapport 2007/2008
- Hamel, Gary & Välikangas, Liisa (2003) "The Quest for Resilience". *Harvard Business Review*, September 2003, s. 52-63
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur
- Kim, Chan W & Mauborgne, Renée (2005) "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice". *California Management Review*, våren 2005
- Kim, Chan W & Mauborgne, Renée (2002) "Charting your Company's Future". *Harvard Business Review*, juni 2002, s. 105-121
- Kotler, Philip (1991) *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice Hall
- Liebowitz, Stan J (2002) *Re-Thinking the Network Economy – The True Forces That Drive the Digital Marketplace*. American Management Association
- Lindstedt, Gunnar (2001) *boo.com och IT-bubblan som sprack*. MånPocket
- Loftus, Brad, Mulliken, John & Sharp, Jonathan (2008) "The Multichannel Imperative". *The Boston Consulting Group*, september 2008
- NetOnNet AB Delårsrapport för perioden 1 maj 2008 – 31 oktober 2008
- NetOnNet AB Årsredovisning 2007/2008
- Porter, E. Michael (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press
- Porter, Michael E (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, januari 2008, s. 79-93
- Porter, Michael E (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, mars-april 1979, s. 137-145
- Porter, Michael E (2001) "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, Mars 2001, s. 63-78
- Porter, Michael E (1996) "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*, november-december 1996, s.61-78

- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Liber
- Saunders, Mark, Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2000) *Research methods for business students*. FT Prentice Hall
- Shin, Namchul (2001) "Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce". *Journal of Electronic Commerce Research*, nr 4 2001, s. 164-171
- Silverstein, Michael, Sirkin, Harold & Stanger, Peter (2003) "Retailing Online: Coming of Age". *The Boston Consulting Group*, januari 2003
- *The State of Retailing Online*. The Boston Consulting Group (2002)
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur
- *Distanshandeln idag 2008 – en rapport om svenska folkets vanor och attityder till distanshandel*. Posten AB (2008)

## 8.2 Elektroniska källor

- <http://www.bcg.com>
- [http://www.butiksbanken.se/artik\\_detaljhist.shtml](http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml)
- <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2004\02\25\100053&sectionid=undefined>
- <http://dustin.se>
- <http://www.hui.se>
- <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.188867/hela-listan-sveriges-storsta-e-handlare>
- <http://www.inwarehouse.se>
- <http://www.ne.se/artikel/152705>
- <http://www.ne.se/artikel/286197>
- <http://www.ne.se/artikel/325546>

- <http://www.ne.se/artikel/1469490>
- <http://www.netonnet.se>
- <http://www.prisjakt.nu/fight.php>
- HUI E-handelsbarometern Q4 2007
- HUI E-handelsbarometern Q3 2008

### 8.3 Muntliga källor

- Personlig intervju med Magnus Gerdin, Sälj & Marknadschef, inWarehouse, Göteborg, 081201.
- Personlig intervju med:  
Halvarsson, Anders – Verkställande Direktör och Medgrundare  
Järrenfors, Jonas – Marknadschef  
Torstensson, Mikael – Online Marketing Co-ordinator  
  
NetOnNet, Borås, 081218.
- Telefonintervju med Per Eriksson, Koncernchef, Dustin, 081222

# Bilaga 1 Semistrukturerad intervjuguide - inWarehouse

Separera företag respektive privatförsäljningen i varje kategori.

## Om strategi

- Kan Ni berätta det mest centrala i Er strategi?
- Har Ni sedan Er start haft samma strategi, eller har Ni ändrat något på vägen? Varför?

## Om konkurrensfördelar

- På vilket sätt väljer Ni att konkurrera? Vad är Ert erbjudande till kund?
- Vilka är Era huvudsakliga konkurrenter bland e-handelsbolagen?
- Vilka konkurrensfördelar har Ert företag som Era konkurrenter inom e-handel inte har? Hur positionerar ni Er jämfört med Era e-handelskonkurrenter?
- Vilka konkurrensfördelar tror Ni Era konkurrenter kommer att erbjuda i framtiden som de inte erbjuder idag?
- Vilka konkurrensfördelar kommer Ni att utveckla nytt eller vidare i framtiden?

## Om e-handel

- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med e-handel jämfört med fysisk butik?
- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med fysisk butik jämfört med e-handel? Kan och/eller vill Ni som e-handlare imitera/erbjuda de fördelarna?
- Internet gör det möjligt för kunderna att innan ett köp erhålla information till vilket pris den säljs för i en stor mängd butiker. Precis som era konkurrenter finns ni med på de populära prisjämförelsesajterna; Tror ni att kunderna i framtiden kommer att fokusera lika mycket på pris som de har gjort fram tills nu? Varför/varför inte?

## Bilaga 2 Semistrukturerad intervjuguide - NetOnNet

### Om strategi

Grundläggande info finns att tillgå i årsredovisningen.

- Har Ni sedan Er start haft samma strategi, eller har Ni ändrat något på vägen? Varför?

### Om konkurrensfördelar

- På vilket sätt väljer Ni att konkurrera? Vad är Ert erbjudande till kund?
  - Vad har ni medvetet valt bort och varför?
- Var någonstans i värdekedjan skapar Ni värde?
  - Genom finansieringslösningar och produktförsäkringar? (finansieringsbolaget som värdeskapande komplement?)
  - Kommer "Finansiella tjänster" i framtiden stå för en oproportionerlig andel av resultatet? (efter ett halvår står affärsområdet redan för 31 % av rör.resultatet)
  - Genom tjänsteverksamhet? (installation och konfigurering som värde- alternativt relationsskapande komplement?)
  - I årsredovisningen skriver ni att ni framöver ska prioritera både hög service och låga priser. Ser ni inte en trade-off däremellan, och vad lägger ni i begreppet "hög service"?
- Kan ni idag se några behov hos era kunder som ni idag inte kan/väljer att uppfylla? Vilka konkurrensfördelar kommer Ni att utveckla nytt eller vidare i framtiden?
- Lagershopar: Den ökade trafiken till sajten överväger idag den lägre konverteringsgrad som en nyöppnad lagershop innebär. Men var går gränsen?
  - Var går gränsen för antalet lagershopar där ni istället förlorar de strukturella fördelarna med e-handel?
- Konkurrent: Er syn på de traditionella postorderföretagen som adderar ytterligare produktkategorier (ex: Ellos)?
- Vilka konkurrensfördelar har Ert företag som Era konkurrenter inom e-handel inte har? Hur positionerar ni Er jämfört med Era e-handelskonkurrenter?
- Vilka konkurrensfördelar tror Ni Era konkurrenter kommer att erbjuda i framtiden som de inte erbjuder idag?

- Vilka konkurrensfördelar kommer Ni att utveckla nytt eller vidare i framtiden?

#### **Om e-handel**

- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med e-handel jämfört med fysisk butik?
- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med fysisk butik jämfört med e-handel? Kan och/eller vill Ni som e-handlare imitera/erbjuda de fördelarna?
- Internet gör det möjligt för kunderna att innan ett köp erhålla information till vilket pris den säljs för i en stor mängd butiker. Precis som era konkurrenter finns ni med på de populära prisjämförelsesajterna; Tror ni att kunderna i framtiden kommer att fokusera lika mycket på pris som de har gjort fram tills nu? Varför/varför inte?

## Bilaga 3 Semistrukturerad intervjuguide - Dustin

Separera Dustin och Dustin Home i varje kategori.

### Om strategi

- Kan Ni berätta det mest centrala i Er strategi?
- Vad har ändrats i er strategi sedan Altor kom in på ägarsidan?

### Om konkurrensfördelar

- På vilket sätt väljer Ni att konkurrera? Vad är Ert erbjudande till kund?
- Var någonstans i värdekedjan skapar Ni värde?
  - Genom finansieringslösningar? (finansieringsbolaget som värdeskapande komplement?)
  - Kommer finansbolaget i framtiden stå för en oproportionerlig andel av resultatet?
  - Genom tjänsteverksamheten? (installation och konfigurering som värde- alternativt relationsskapande komplement?)
  - Kommer tjänsteverksamheten i framtiden stå för en oproportionerlig andel av resultatet?
- Kan ni idag se några behov hos era kunder som ni idag inte kan/väljer att uppfylla? Vilka konkurrensfördelar kommer Ni att utveckla nytt eller vidare i framtiden?
- Vilka är Era huvudsakliga konkurrenter bland e-handelsbolagen?
- Vilka konkurrensfördelar har Ert företag som Era konkurrenter inom e-handel inte har? Hur positionerar ni Er jämfört med Era e-handelskonkurrenter?
- Vilka konkurrensfördelar tror Ni Era konkurrenter kommer att erbjuda i framtiden som de inte erbjuder idag?

### Om e-handel

- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med e-handel jämfört med fysisk butik?
- Vilka är enligt Er de huvudsakliga fördelarna med fysisk butik jämfört med e-handel? Kan och/eller vill Ni som e-handlare imitera/erbjuda de fördelarna?



- Internet gör det möjligt för kunderna att innan ett köp erhålla information till vilket pris den säljs för i en stor mängd butiker. Precis som era konkurrenter finns ni med på de populära prisjämförelsesajterna; Tror ni att kunderna i framtiden kommer att fokusera lika mycket på pris som de har gjort fram tills nu? Varför/varför inte?