

Framgångsfaktorer för lyckad e-handel

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

Framlagd: Juni 2009

Författare: Henrik Johnsson
Erik Nilsson

Handledare: Lars Fernebro

Examinatorer: Agneta Olerup, Anders Svensson

Abstrakt

Titel:	Framgångsfaktorer för lyckad e-handel
Författare:	Henrik Johnsson Erik Nilsson
Utgivare:	Institutionen för informatik
Handledare:	Lars Fernebro
Examinator:	Agneta Olerup, Anders Svensson
Publiceringsår:	2009
Uppsattstyp:	Kandidatuppsats
Språk:	Svenska
Nyckelord:	E-handel, Framgångsfaktor, E-tailer, B2C

Abstrakt

Denna uppsats behandlar de framgångsfaktorer som är viktiga för framgångsrik e-handel. Syftet med rapporten är att få en ökad förståelse för vad det är som krävs för att lyckas som e-handlare. Vidare kan man säga att vi vill hitta de framgångsfaktorerna som gör att en del företag lyckas medan andra misslyckas. Genom studier av vetenskapliga artiklar har vi utformat ett teoretiskt ramverk bestående av sju framgångsfaktorer. Ramverket utgjorde sedan grunden för vår empiriska undersökning. Intervjuer genomfördes på tre företag som uteslutande bedriver verksamhet på internet, studien syftade till att undersöka hur företagen och informanterna arbetade med de faktorerna som fanns i ramverket samt hur de såg på innehållet i varje framgångsfaktor. I slutet presenteras en revidering av ramverket med tillägg som uppkom efter den empiriska undersökningen.

Förord

Vi vill börja med att tacka alla personer som har hjälpt oss och bidragit till den här uppsatsen!

Tack till Lars för all handledning och all hjälp och uppmuntran på vägen.

Vi vill också tacka de informanter och företag som har ställt upp på intervjuer och på så sätt bidragit med viktig information. Utan ert samarbete hade inte den här uppsatsen inte varit möjlig.

Tackar!

Innehåll

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEM & FRÅGESTÄLLNING.....	6
1.3 SYFTE	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	7
2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	8
2.1 INLEDNING	8
2.2 VAD ÄR E-HANDEL?.....	8
2.3 B2C AFFÄRSMODELLER	9
2.4 FRAMGÅNG OCH FRAMGÅNGSFAKTORER	11
2.5 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR E-HANDEL.....	11
2.6 TEORETISK UNDERSÖKNINGSMODELL	13
2.6.1 <i>Webbplats & e-handelsystem</i>	14
2.6.2 <i>Produktkvalité</i>	15
2.6.3 <i>Förtroende</i>	15
2.6.4 <i>Service & support</i>	16
2.6.5 <i>Marknadsföring</i>	16
2.6.6 <i>Kundrelationer</i>	17
2.6.7 <i>Ledning & anställda</i>	17
3 METOD	19
3.1 INLEDNING	19
3.2 SÖKANDE EFTER LITTERATUR	19
3.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	19
3.3.1 <i>Datainsamling</i>	20
3.3.2 <i>Urval av informanter</i>	20
3.3.3 <i>Utformning av intervjuguide</i>	20
3.3.4 <i>Analysmetod</i>	21
3.4 VALIDITET & RELIABILITET.....	21
3.5 KÄLLKRITIK	22
3.6 ETISKA FÖRHÅLLNINGSSÄTT	23
4 EMPIRISKA RESULTAT	24
4.1 INLEDNING	24
4.2 PRESENTATION AV INFORMANTERNA	24
4.2.1 <i>Kläder AB</i>	24
4.2.2 <i>Odla</i>	24
4.2.3 <i>Smarthem</i>	25
4.3 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM WEBBPLATS & E-HANDELSYSTEM.....	25
4.4 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM PRODUKTKVALITÉ	26
4.5 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM FÖRTROENDE	27
4.6 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM SERVICE & SUPPORT	28
4.7 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM MARKNADSFÖRING.....	29
4.8 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM KUNDRELATIONER	30
4.9 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM LEDNING & ANSTÄLLDA	30
4.10 FÖRSLAG PÅ YTTERLIGARE FRAMGÅNGSFAKTORER	30
5 ANALYS	32

5.1 INLEDNING	32
5.2 WEBBPLATS & E-HANDELSYSTEM.....	32
5.3 PRODUKTKVALITÉ	32
5.4 FÖRTROENDE.....	33
5.5 SERVICE & SUPPORT.....	33
5.6 MARKNADSFÖRING.....	34
5.7 KUNDRELATIONER.....	35
5.8 LEDNING & ANSTÄLLDA.....	35
5.9 LOGISTIK.....	36
6 SLUTSATSER & SAMMANFATTNING	37
6.1 UTVÄRDERING AV TEORETISKT RAMVERK	37
6.2 BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGAR OCH SYFTE.....	39
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	40
BILAGOR.....	42
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE FÖR INFORMANT	42
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE FÖR INTERVJUARE	43
BILAGA 3 INTERVJU MED KLÄDER AB 2009-05-13	45
BILAGA 4 INTERVJU MED GÖRAN CARLSSON (ODLA) 2009-05-14.....	49
BILAGA 5 INTERVJU MED PETTER GRANBERG (SMARTHEN) 2009-05-15.....	53
REFERENSER.....	57

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Prognosen för 2009 är att e-handeln kommer att omsätta 21.5 miljarder kronor i Sverige. 77% av de svenska konsumenterna bedömer att de kommer att handla på Internet det närmsta halvåret. (Posten, Handelsns Utredningsinstitut & Svensk distanshandel, 2009) Utifrån denna statistik kan man dra slutsatsen att e-handeln i Sverige är mycket stor och på framväxt. Det betyder att det finns all anledning att försöka etablera sig som e-handlare på Internet.

Men det är inte bara en dans på rosor att starta upp sin e-handel. Många företag har genom åren försökt och lyckats bra, men det är även många som försökt men misslyckats. Exempel på företag som lyckats med sin satsning i Sverige är Kläder AB, Odlä och Smarthem som denna uppsats behandlar, men självklart finns det många andra också. Andra exempel på företag som har gått bra är Amazon.com, Ebay.com och Dell.com, vilka nu är väldigt stora företag (Laudon & Traver, 2009).

Men det är ju som sagt långt ifrån alla som har lyckats att bedriva lyckad handel på Internet. Listan på företag som har misslyckats kan göras lång, men några av de mest kända exemplen är Boo.com, som investerade miljarder i att försöka sälja sportkläder från ett flertal kända märken på Internet (Stockport et al. 2001). Ett annat känt exempel är Boxman.se som gick i konkurs år 2000. Boxman sålde CD, DVD, videos etc. på Internet (Lofthus, 2000).

1.2 Problem & frågeställning

Vi vill i vår uppsats undersöka och identifiera de framgångsfaktorer som är förknippade med framgångsrik e-handel. Genom att granska litteratur som redan finns skriven inom området e-handel hoppas vi kunna identifiera de framgångsfaktorer som teoretiskt krävs för att bedriva framgångsrik e-handel. De faktorer som lyfts fram i teorin vill vi sedan kontrollera om de stämmer överens med hur det fungerar i praktiken, och om företagen följer de teoretiska framgångsfaktorerna? Använder företagen i praktiken några egna framgångsfaktorer som inte nämns i teorin?

- Vilka framgångsfaktorer nämns i teorin för att bedriva lyckad e-handel?
- Hur väl stämmer innehållet i de framgångsfaktorer som nämns i teorin överens med innehållet i de faktorer svenska e-handelsföretag har fokuserat på?
- Stämmer framgångsfaktorerna som nämns i teorin överens med de faktorer som finns i praktiken och finns det andra faktorer i praktiken som inte nämns i teorin?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en ökad kunskap om vad det är som krävs för att lyckas som e-handlare. Vidare kan man säga att vi vill hitta de framgångsfaktorerna som gör att en del företag lyckas medan andra misslyckas. Våra förhoppningar är att framtida entreprenörer inom e-handelsområdet kan ta hjälp av de resultat av framgångsfaktorer som vi kommer fram till i vår uppsats för att bättre lyckas med sina intentioner.

1.4 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att avgränsa oss till företag som riktar sin verksamhet i första hand mot konsumenter, så kallade Business to Consumer (B2C) företag. Vi har också valt att avgränsa oss till företag som endast bedriver verksamhet på Internet. Det betyder att företag som bedriver e-handel men har en fysisk affär vid sidan om, inte ingår i vårt urval. Vi har också bestämt oss för att företagen ska ha varit verksamma inom e-handel i minst fyra år, för att försäkra oss om att den finns stabilitet i företagens verksamhet. Vidare har vi valt att avgränsa oss till företag som är framgångsrika enligt de kriterier vi presenterar i kapitel 2.5.

Vi har också valt att endast behandla framgångsrika företag i vår uppsats. Företag som misslyckats med e-handel behandlar vi därför inte alls. Vi anser dock att det hade varit intressant att se hur de behandlat de framgångsfaktorer vi tar fram, men mer om det i kapitel 6.3 vidare forskning och utveckling.

2 Litteraturgenomgång

2.1 Inledning

I litteraturgenomgången börjar vi med att behandla begreppet e-handel vilket syftar på den engelska termen e-commerce. Vi börjar presentera de olika typerna av e-handel som finns, och förklarar vilket område vi fokuserat på, vilket är B2C. Med detta visar vi även att e-handeln är ett väldigt brett område. Därefter behandlas olika affärsmodeller som finns inom B2C. Dessa affärsmodeller behandlas för att ge en förståelse för vilket område vi behandlar samtidigt som det visar på den enorma bredd som existerar inom e-handeln.

I den andra delen av litteraturgenomgången behandlas framgångsfaktorer. Först redogörs för av vad en framgångsfaktor är, och efter vilka kriterier man kan mäta om ett företag är framgångsrikt. Därefter presenteras tre vetenskapliga artiklar vilket ligger till grund för vårt teoretiska ramverk. Ramverket som presenteras har vi själva arbetat fram. De faktorer som vi fick fram genom artiklarna har sedan utvecklats och kompletterats med annan litteratur. Ramverket kommer att ligga till grund för den empiriska undersökningen.

2.2 Vad är e-handel?

E-handel innebär användandet av Internet för att genomföra affärer. Det vill säga att digitalt möjliggöra kommersiella transaktioner mellan och inom organisationer och individer. Att digitalt möjliggöra inkluderar alla transaktioner som görs möjliga med den digitala teknologin, vanligtvis betyder detta transaktioner som sker via Internet. Kommersiella transaktioner involverar utbytet av värde(pengar) över organisatoriska eller individuella gränser i utbyte mot produkter eller tjänster. (Laudon & Traver, 2009)

Det pågår en ständig debatt mellan akademiker och konsulter angående skillnaden mellan e-commerce och e-business. Laudon & Traver (2009) beskriver de båda begreppen på följande sätt: E-business refererar primärt till att digitalt möjliggöra transaktioner och processer inom en organisation, vilket involverar informationssystem som organisationen kontrollerar. E-commerce inriktar sig på att generera inkomster från utomstående företag och konsumenter, något som inte e-business innefattar.

Det finns flera olika typer av e-handel och många olika sätt att kategorisera dessa. Laudon & Traver (2009) delar upp dem i fem olika kategorier:

- B2C - Business to consumer. B2C är den typ av e-handel som diskuteras mest. I B2C försöker Internet företag sälja sina produkter eller tjänster till konsumenter. Även om B2C sektorn är förhållandevis liten, så har den växt exponentiellt sedan 1995, och är den typ av e-handel som konsumenter har störst chans att stöta på.

- B2B – Business to business. I B2B försöker Internet företag sälja till andra företag. Det är den största formen av e-handel.
- C2C – Consumer to consumer. C2C erbjuder ett sätt för konsumenter att sälja till varandra, med hjälp av en mellanhand på Internet, som exempelvis en auktionssajt. I C2C förbereder konsumenten produkten för marknaden, placerar produkten för försäljning och litar på att företaget sköter så att produkten hittas, visas och blir betald för.
- P2P – Peer to peer. P2P tillåter Internet användare att direkt och utan någon central webb-server dela filer och dataresurser med varandra. I dess renaste form krävs ingen mellanhand. Entreprenörer har försökt att införa en e-marknad på detta genom att tillgodose marknaden med program för detta, och på så sätt tjäna pengar genom reklam. Idag är den vanligaste formen av P2P Bittorrent, vilket används för att ladda ner stora mediafiler och utgör nästan 25% av all Internettrafik.
- M-commerce – Mobile commerce. Refererar till användandet av trådlösa, digitala enheter för att möjliggöra transaktioner på Internet. Dessa enheter såsom mobiltelefoner och handdatorer, ansluter till trådlösa nätverk för att få tillgång till Internet. Denna typ av e-handel väntas växa snabbt de kommande åren.

2.3 B2C Affärsmodeller

En affärsmodell är en gruppering av planerade aktiviteter designade för ge avkastning inom en specifik marknadsplats. En affärsmodell inom e-handel strävar efter att nyttja de unika kvalitéer som Internet har. (Laudon & Traver, 2009)

Inom B2C tar Laudon & Traver (2009) upp sju olika inriktningar som kan väljas nämligen:

Portaler, såsom Yahoo, AOL och MSN erbjuder kraftiga sökmotorer liksom integrerade lösningar för innehåll och service, såsom nyheter, e-mail, chat, kalendrar, shopping och nedladdningar, allt på en plats. För några år sedan ville portaler uppfattas som en inkörsport till Internet, medan portalen nu strävar efter att vara en destinationssajt. Portaler säljer inget direkt, och kan därför presentera sig själva som objektiva.

Portalers främsta intäkter kommer från reklam, från att länka användare till andra sidor och att ta betalt för premiumtjänster. Yahoo, AOL, MSN och andra portaler vänder sig inte till någon speciell kundgrupp, utan har alla som använder Internet som målgrupp. Därför räknas de som horisontella portaler. Vertikala portaler försöker använda sig av liknande metod, men de inriktar sig på ett speciellt område, exempelvis bilar. Även om vertikala portaler har mindre användare än de horisontella portalerna så lockar de ändå annonsörer eftersom de vänder sig till en specifik kundgrupp.

Detaljhandelsföretag på Internet brukar kallas för *e-tailers*. De finns i alla möjliga storlekar, från gigantiska Amazon till lokala affärer som har en webbsida. E-tailers är relativt lika en

vanlig detaljhandelsaffär, förutom att kunderna bara behöver logga in på Internet för att kolla lagerstatus och göra en beställning. En e-tailer kan vara en affär som bara finns på Internet eller en fysisk affär som har verksamhet på Internet vid sidan av den vanliga.

Marknadsmöjligheterna för e-tailer är väldigt stora, och det har bokstavligen varit en explosion av B2C e-tailers på Internet. Alla som använder Internet är potentiella kunder. Kunder som har ont om tid i sitt vardagsliv är viktiga för e-tailers eftersom de vill ha en lösning som gör att de slipper köra till den fysiska affären. I denna del av e-handel råder det extremt stor konkurrens, eftersom det är låga kostnader att starta företag på Internet och det väldigt många som har gjort det. Men att bli lönsam och överleva är väldigt svårt utan starkt varumärke eller tidigare erfarenhet.

Content provider distribuerar informations medier såsom digitala nyheter, musik, foton, video och konstverk över Internet. Framskaffa och ta betalt för medier är den näst största källan till inkomst för företag inom B2C sektorn. Det är fler som använder Internet till att få fram information än vad det är som köper produkter.

Content providers tjänar pengar genom att ta en avgift från prenumeranter. För en mp3-webbplats fungerar det på så sätt att användarna betalar en månadsavgift för att få tillgång till att ladda ner låtar. Content providers kan också ta betalt för det man laddar hem, istället för en månadsavgift. Alla content providers tar inte betalt för informationen. Dessa sidor tjänar pengar på andra sätt, exempelvis genom reklam.

Nyckeln till att bli en framgångsrik content provider är att äga sitt material. Traditionella ägare av copyright skyddat material, såsom bokförlag, tidningar, radio och TV har stora fördelar gentemot nykomlingar på Internet. Alla nykomlingar inom detta område som har för avsikt att tjäna pengar genom att erbjuda medier kommer med stor sannolikhet få problem så länge de inte har en unik informationskälla som andra inte kan komma åt.

Internetsidor som hanterar transaktioner åt kunder kallas *transaction brokers*. De största branscherna som använder detta är finanssektorn, resesektorn och arbetsförmedlingsidor. Den största fördelen med transaction brokers online är att det sparar pengar och tid för konsumenterna. Arbetsförmedlingsidor erbjuder en nationell marknadsplats där arbetstagare samt arbetsgivare kan ta del av deras tjänster, såsom att söka personal eller lägga ut platsannonser. Aktiemäklare på Internet tar mycket mindre betalt än traditionella aktiemäklare, och lockar även med erbjudanden för nya kunder.

Transaction brokers tjänar pengar varje gång en transaktion sker. Exempelvis tjänar de pengar varje gång en aktieaffär sker, antingen via en fast avgift eller en rörlig beroende på storleken av affären. På jobbbannonser tar de betalt direkt istället för när en plats tillsätts.

Market creators bygger en digital omgivning där köpare och säljare kan mötas, visa upp produkter, söka produkter och enas om ett pris. Innan Internet var man tvungen att använda sig av fysiska marknader för att kunna utföra detta. Skillnaden mellan en market creator och en transaction broker är att market creatorn inte genomför transaktionen, utan bara skapar utrymme till användarna att göra det. De tjänar pengar på att ta betalt varje gång en försäljning sker.

Medan e-tailers säljer produkter online så säljer *service providers* tjänster. En del av företagen tar en avgift för sina tjänster, medan andra tjänar pengar på andra sätt såsom reklam och

genom att samla information om kunder som är användbar i direkt marknadsföring. Många av service företagen online erbjuder datarelaterade tjänster, såsom lagring mm. Service providers tjänar pengar genom prenumerationer, engångsbetalningar, eller genom att ta en avgift för köpta eller levererade produkter.

Community providers är sidor som skapar en digital omgivning där människor med liknande intressen kan köpa och sälja varor, kommunicera med likasinnade, eller leka ut fantasier genom att gå in i online-personligheter. Grundtanken med communitys är att skapa en snabb, bekväm "one stop page" där användarna kan fokusera på just det som de är intresserade av. Community providers tjänar pengar på väldigt många olika sätt såsom reklam, avgifter, prenumerationer etc.

2.4 Framgång och framgångsfaktorer

Framgång definieras på följande sätt: att uppnå det önskade resultatet, målet eller effekten. Framgångsfaktorer kan därför definieras som en eller flera nyckelelement som är vitala och måste gå bra för att ett uppsatt mål ska lyckas (Dubelaar et al, 2005).

Med framgångsfaktor menar Mordal (2003) ett kännetecken eller en egenskap vid ett Internetföretag som uppnår framgångsrika resultat knutet till avkastning eller lönsamhet.

Det finns flera olika sätt att mäta framgång hos ett företag. Framgång kan mätas utifrån antingen finansiella eller icke-finansiella kriterier. Traditionella mått som används när man mäter framgång hos ett företag kan exempelvis vara: antalet anställda, antalet kunder, tillväxt, finansiell prestation såsom vinst, omsättning, avkastning. För att anse att ett företag är framgångsrikt måste det ske en tillväxt finansiella kriterier, exempelvis en ökning av vinst eller omsättning. Det mest uppenbara kriteriet för framgång är vinst och tillväxt (Walker & Brown, 2004)

De finansiella kriterier som kan användas för att mäta framgång är följande: Vinst, omsättning, marknadsandelar och tillväxt. (Walker & Brown, 2004)

2.5 Framgångsfaktorer för e-handel

Molla & Licker (2001) presenterar en modell för att utvärdera e-handels framgång. De utgår från Delone and McLean model of IS success och presenterar den mer omfattande och utbredda e-commerce success modell. I modellen föreslås e-handel kundnöjdhet som en beroende variabel för e-handel framgång, det vill säga att så länge e-handel kundnöjdhet går bra blir även e-handeln framgångsrik. E-handel kundnöjdhet står således i relation till och påverkas av hur användaren och kunden påverkas av de andra faktorerna som är följande E-handel systemkvalité, Innehållskvalité, Användning, Förtroende och Support. (Molla & Licker 2001)

- **E-handel systemkvalité** avser till hur pass bra webbplats och e-handelsystem är sett ur ett användarperspektiv. De förordar användarvänlighet, webbdesign och snabbhet av systemet som viktiga delar i e-handel systemkvalité.

- **Innehållskvalité** är den andra faktorn som finns med i modellen. Vilket beskrivs som hur informationen presenteras på webbplatsen och innefattar allt från produkter och service till transaktioner.
- **Användning** mäts av hur många träffar och besök en webbplats har och ger då indikationer på hur stor marknadsandel ett företag har.
- **Förtroende** menas huruvida kundernas vilja att handla via en webbutik påverkas av deras syn på säkerhet och integritet.
- **Support** syftar till företagets förmåga att tillhandahålla god support till sina kunder genom alla faser (före, under och efter köp). (Molla & Licker, 2001)

Choi et al(2006) skriver om framgångsfaktorer för e-handel och presenterar en utvärderingsmodell för konkurrenskraftighet hos e-handelsföretag. De utgår från koncept hämtade från strategiska ledningsverktyg som ”balanced scorecard” och ”value chain analysis”. Genom att använda sig av koncept och metoder presenterar de framgångsfaktorer utifrån tre perspektiv: materiella tillgångar, immateriella tillgångar och processer. (Choi et al, 2006)

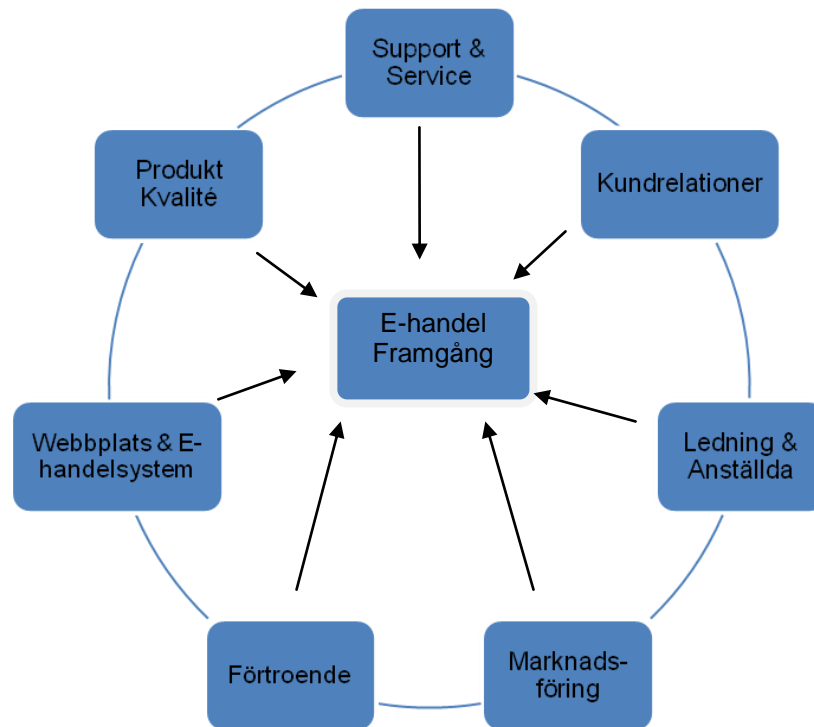
- **Materiella tillgångar** består av finans, faciliteter, och distributionskanaler.
 - Finans beskrivs som den ekonomiska tillgången samt andra resurser som behövs vid uppstarten av ett företag.
 - Distributionskanaler beskrivs som den organisatoriska strukturen och förmågan att leverera produkter från e-handelsföretag till konsumenterna.
 - Faciliteter beskrivs som de faciliteter och tillgångar som är viktiga för organisationen
- **Immateriella tillgångar** består av teknologier, kunder och varumärke/image.
 - Teknologier beskrivs som den viktigaste faktorn för konkurrenskraftighet
 - Kunder beskrivs framförallt som vikten av att skapa sig en stor kundbas
 - Varumärke/Image kan förklaras i hur man differentierar sig från andra företags produkter, tjänster och services
- **Processer** består av organisatoriska processer, service och relationshantering.
 - Organisatoriska processer har tre roller, koordinera, lära och om konfigurera.
 - Service beskrivs som förmågan att snabbt och effektivt svara på kundernas service ärende
 - Relationshantering beskrivs som förmågan att hitta och bevara kunder. (Choi et al, 2006)

Sung (2006) har genom litteraturgranskning och intervjuer av e-handelsföretag 16 framgångsfaktorer. Genom en kvalitativ undersökning genomförd på över 300 företag i USA, Korea och Japan presenterar Sung (2006) en ordnad tabell från de mest kritiska till de minst kritiska framgångsfaktorerna. De faktorer som finns med i Sung (2006) undersökning är följande:

- Leverans av produkter
- Kunder/kundrelationer
- Informations integritet
- Låg kostnad av operationer
- Användarvänlighet
- E-handelstrategi
- Teknisk expertis
- Systemets stabilitet
- Variation i produkter och service
- Säkerhet hos system
- Mycket information
- Systemets snabbhet
- Betalningsprocess
- Service
- Låga priser
- Utvärdering av e-handeloperationer. (Sung, 2006)

2.6 Teoretisk undersökningsmodell

Nedan presenteras vår teoretiska undersökningsmodell. Den grundas i de vetenskapliga artiklar som nämnts i föregående kapitel. De har även kompletterats med annan litteratur inom de specifika områdena. Figur 2.1 är en sammanfattning av vår undersökningsmodell.



Figur 2.1 Teoretisk undersökningsmodell (Källa: Egen bearbetning)

2.6.1 Webbplats & e-handelsystem

Kvalitén på webbsidan är tveklöst en av de viktigaste och mest omfattande faktorerna inom E-handeln. Tidigare forskare nämner faktorer som stabilitet av system, webbdesign, snabbhet, användarvänlighet och e-handels systemkvalité som alla kan inkluderas i webbplats & e-handelsystem (Choi et al, 2006, Molla & Licker 2001, Sung 2004).

Användarvänlighet och enkelhet är två viktiga delfaktorer när det kommer till kvalitét hos webbplats och e-handelsystem (Hanson & Kalyanam 2008).

Snabb responstid är en viktig del i användarnas uppfattning av hemsidan. Det påverkar också hemsidans möjlighet att uppnå användarens mål. En sida som har lång responstid förstör flytet för användaren och kan upplevas som störande (Hanson & Kalyanam 2008).

Effektiv navigering anses vara rankat högt bland de faktorer som gör en hemsida användarvänlig. Användare kan komma ställas inför frågor som: var är jag? var har jag varit? och var kan jag gå?. Bra navigering hjälper användaren att lösa och utföra dessa navigeringsproblem snabbt. Hanson & Kalyanam (2008)

Respons till kundernas mål är också en faktor som Hanson & Kalyanam (2008) beskriver. Webbidor som tillhandahåller information som matchar användarens mål tenderar att vara mer användarvänliga. Det finns mängder av val hur informations och material presenteras och används på hemsidor.

Inom e-handel är potentiella konkurrenter endast ett musklick iväg och systemfel kan resultera i att kunderna vänder sig till ett andra företag förklarar Molla & Licker (2001).

Valet att utveckla webbplatsen och e-handelsystem själv eller att låta externa konsulter sköta den delen åt dig är inte alltid ett lätt val skriver Laudon & Traver (2009). Utveckla sin egna webbutik är ett komplext arbete med flera olika egenskaper som, kundvagn, kassa och orderhantering. Fel i dessa funktioner kan ge enorma konsekvenser för företagets verksamhet. Möjligheten att låta externa konsulter utveckla webbutiken åt dig är stor, det finns även färdiga lösningar att köpa via Internet, detta är dock en relativt dyr investering. Underhålls kostnader för uppdateringar av funktioner är också kostnader som tillkommer. Laudon & Traver (2009)

2.6.2 Produktkvalité

Produktkvalité är en av de faktorer som har bredast betydelse. Med produktkvalité menas inte bara produktens kvalité i sig utan också information, service och support kring produkten. Faktorer som har nämnts av tidigare forskare och inkluderas här är följande: information om produkter, information om service och support, variation av produkter och service, snabbhet, leverans och innehållskvalité (Choi et al 2006, Molla & Licker 2001, Sung 2004)

Information har länge ansetts vara en viktig del inom modern affärsverksamhet. E-handel har förbättrat och utvecklat innehållet i informationen. Inom e-handel har innehållet om produkter, tjänster, support och service ett mycket stort värde, utan information blir det tämligen värdelöst. (Molla & Licker, 2001).

Informationskvalité är en av de mest avgörande faktorerna när man diskuterar hur nöjd användaren är och användarens intentioner att använda ett speciellt system. Viktiga attribut som hänger samman med informationskvalité är riktighet, uppdaterad information, omfattande information, pålitlig information samt presentation av information (Molla & Licker, 2001).

2.6.3 Förtroende

Webbplatsens trovärdighet har stor betydelse för kunden. Användare av hemsidan vet att vem som helst kan utveckla en hemsida och utge sig för att vara någon annan. Kunder utför en kritisk undersökning av hemsidan och organisationen bakom hemsidan innan de gör en beställning (Hanson & Kalyanam, 2008). Grundläggande för att en webbplats skall bli använd är att användaren känner förtroende för den, att de förstår vem som står bakom och uppfattar innehåller som korrekt och aktuellt (Sundström, 2007).

Användbarhet är ett viktigt trovärdighetsbegrepp. Egenskaper som är kopplade till användbarhet som kan sänka kundernas uppfattning om hurvida webbplatsen är trovärdig är följande: felmeddelande på webbplatsen, döda länkar, slarvig design och förvirrande navigering Hanson & Kalyanam (2008)

Hanson & Kalyanam (2008) förklarar att det är viktigt att presentera sig på ett korrekt sätt när man bedriver en webbutik. Enkla sätt att stärka trovärdigheten på webbplatsen är att visa kontaktinformation, information om organisationen, uppdatera webbplatsen ofta och undvika annonser på webbplatsen.

Kundernas vilja att handla på Internet kan påverkas av deras syn på säkerhet och integritet. Verklig eller inbillad rädsla för att uppge personlig information kan göra dem osäkra, och de kommer bara att genomföra ett köp när de har en viss nivå av förtroende för sidan (Molla & Licker 2008).

Förtroende refererar till två viktiga områden som är Säkerhet och Integritet (Molla & Licker, 2008).

Säkerhet relaterar till skyddande av information och system från obehörigt intrång eller utflöde. Rädslan för bristande säkerhet är en faktor som i flera studier visats ha en negativ påverkan på e-handel. Det är viktigt att e-handels system garanterar att transaktioner sker utan brist i säkerheten och detta påverkar om en kund köper eller inte (Molla & Licker 2008).

Integritet refererar till möjligheten för individer att hålla sina identiteter konfidentiella under transaktionen och skyddet av olika typer av data som insamlas under kundens interaktion med e-handelssystemet. Integritetsområden, såsom mängden personlig information som krävs för ett köp, reglerna och policyn e-handels sidor har kan påverka kundens vilja att genomföra ett köp. Molla & Licker(2008).

2.6.4 Service & support

Kunder sätter högt värde på service och support som ett företag tillhandahåller under alla faserna (före, under, efter ett köp) enligt Molla & Licker (2008). Att tillhandahålla högkvalitativa service möjligheter är viktigt för alla företag. De traditionella service- och supportmetoderna som telefonsupport och callcenter är relativt dyra. Internet och informationsteknologier har möjliggjort kostnadseffektivare sätt som exempelvis mailsupport och webbchatt Hanson & Kayhanna (2005).

Service och support kan ta olika form som exempelvis sidintelligens (i den utsträckning e-handelssystemet kommer ihåg användarna och hjälper dem att uppnå sitt mål), feedback, kalkylator, valutakonvertering, spårning och status av order, kontounderhåll, betalningsalternativ och FAQ. Dessa funktioner låter kunderna själva finna svaren på sina problem. Molla & Licker(2008).

2.6.5 Marknadsföring

Marknadsföring innefattar ett mycket brett område. För flera nystartade företag är den primära utmaningen att locka kunder till deras hemsidor (Molla & Licker, 2008). Marknadsföring säger Rayport et al(2001) att man kan göra på fyra sätt. Dessa är generellt online, personligt online, traditionell massmedia och direktkommunikation.

Det finns två huvudaskliga mål med marknadsföring. Dessa är att bygga varumärke eller att öka försäljning. När man ska stärka ett företags varumärke sker detta genom att informera konsumenterna om hur man differentierar sig från andra företags produkter, tjänster och services. Det finns flera olika typer av marknadsföring online. De vanligaste typer av marknadsföring online är banners och pop-ups, nyckelord, sponsorskap, sökmotoroptimering och anslutningsrelation (Laudon & Traver, 2009).

Banners var den första typen av Internetreklam. Banner visar ett reklammeddelande i en ruta på en webbplats. Nyckelord innebär att man som företag betalar sökmotorerna för att få en högre position när sökning sker på ett specifikt nyckelord. Sponsorskap är när man binder företagsnamn eller logotyp till ett speciellt event för att stärka varumärket.

Anslutningsrelationer är också ett vanligt marknadsföringsmedel på Internet, företag betalar andra webbplatser och hemsidor för att placera sitt företagsnamn eller logotyper på deras hemsida, vilket användare snabbt kan klicka på för att komma till företagets hemsida (Laudon & Traver, 2009).

Att placera en webbutik högt på sökmotorernas hemsidor vid sökningar på nyckelord kopplat till företagets verksamhet är en viktig förutsättning för flera e-handelsföretag. Genom att placera sig högt har organisationen större möjlighet att bygga upp en kundtrafik kring sin webbplats (Hanson & Kalyanam, 2008). Kundtrafiken kan mätas i antalet ”träffar” eller ”besök” en hemsida har, detta används ofta för att indikera hur stor marknadsandel ett företag har (Molla & Licker, 2001). Sökmotoroptimering används för att få en högre placering på resultatsidor (Hanson & Kalyanam, 2008).

2.6.6 Kundrelationer

Hitta och behålla kunder är hjärtat i alla handelsområden. De senaste åren har begreppet Kundrelationshantering (engelska Customer Relationship Management, CRM) utvecklats som en möjlighet för företag att systematiskt och effektivt behandla kundrelationer. CRM fokuserar på en aktiv hantering av kundrelationer på ett organiserat och strategiskt sätt. Förmågan att hantera externa relationer med en bred variation av leverantörer, partners och kunder har visat sig vara viktigt för organisationer inom e-handeln. (Choi et al, 2006)

Kundrelationer är den faktor som är väldigt beroende av hur de andra faktorerna uppfylls, framförallt webbplats och e-handelsystem samt produktkvalité (Molla & Licker (2008). I litteraturen nämns faktorer som kundnöjdhet, kunder och relationshantering (Molla & Licker 2008, Choi et al 2006, Sung 2004).

Att ha en kundbas är viktigt i de flesta branscher, och det är också väldigt viktigt beträffande e-handel, särskilt vid uppstarten av företaget. För att öka omsättningen och uppnå vinst, så är det oundvikligt att upprätthålla och utöka kundbasen. Kvalitén på kundbasen är också viktigt. Om man mäter saker som hur ofta en kund gör köp, hur mycket pengar denne köper för etc kan ge stora fördelar gentemot konkurrenterna. (Choi et al, 2006)

Kundrelationer innebär även hur pass tillfredställda kunderna är. Detta kan generellt delas upp i två olika kategorier, tillfredställelse med huvudprodukten och servicen eller tillfredställelse med processen och systemet som används för att köpa och leverera produkten och servicen. (Molla & Licker, 2008)

2.6.7 Ledning & anställda

Tidigare faktorer som nämns av forskare vilket kan inkluderas här är följande: konkurrenskraftigt ledarskap, e-handel kunskap inom både teknisk och ledningsperspektiv, förståelse för Internet och dess kultur (Choi et al 2006, Sung 2004, Molla & Licker 2001).

I flera fall misslyckas snabbväxande företag speciellt inom e-handel med deras affärsstrategier på grund av den bristande organisationsstrukturen. Företag som har förhoppningar att växa och lyckas måste ha en plan för organisationsutveckling vilket beskriver hur företaget ska organisera arbete som måste utföras. Vanligtvis delas arbete inom en organisation upp i flertalet avdelningar med olika ansvarsområden exempelvis, marknadsföring, försäljning och kundservice. (Laudon & Traver, 2009)

En viktig del i organisationsutveckling är att rekrytera bra personal vilket kan vara svårt, dock är det ännu svårare att behålla bra personal inom organisationen än det är att rekrytera dem. Detta på grund av att e-handelsmarknaden är väldigt konkurrenskraftig. (Chaffey, 2007). Chaffey (2007) förordar även att man använder sig av ramverk när man designar ansvarsområden och arbetsbeskrivningar. Detta hjälper till att motivera personalen och bevarar sammanhållningen.

Tabell 2.1 är en sammanställning av alla framgångsfaktorer samt det innehåll som ingår i varje faktor.

Tabell 2.1 Teoretiska framgångsfaktorer samt innehåll

Framgångsfaktorer	Innehåll
Webbplats & E-handelsystem	Användarvänlighet, Enkelhet, Webbdesign, Navigering, Responstid, Extern/Intern Utveckling
Produktkvalité	Information om service och produkter, variation, leverans, snabbhet
Förtroende	Användbarhet, Kontaktinformation, Uppdatering, Säkerhet, Integritet,
Service & Support	Traditionell, mail, Chatt, Sidintelligens
Marknadsföring	Kunder/Varumärke, Banner, Sökmotoroptimering, Traditionell, Kundtrafik
Kundrelationer	CRM, Kundbas, Kundnöjdhet
Ledning & Anställda	Organisationsutvecklingsplan, Rekrytering, Arbetsbeskrivningar

3 Metod

3.1 Inledning

I detta kapitel presenterar vi hur vi har gått till väga i vår studie, vilka teoretiska metoder vi har använt oss av, hur data samt information samlats in, urval av informanter samt hur vi har analyserat och tolkat de data vi har samlat in. Vi har även behandlat validiteten och reliabiliteten i uppsatsen samt källkritik och etiska förhållningssätt som uppstår vid data insamlingen.

3.2 Sökande efter litteratur

I vår uppsats fokuserade vi på sökande efter litteratur som är knuten till e-handel. I början hade vi lite problem när vi sökte litteratur, den största anledningen till detta var att sökningarna genomfördes på svenska ord. Vi använde oss istället av de engelska termerna ”Success factor” och ”e-commerce” och kombinerade dessa, vilket gav bättre sökresultat. Dock var den största delen av träffarna forskning knuten till B2B och inte B2C som är vårt huvudsakliga område, detta är kanske inte så konstigt med tanke på att B2B utgör den största delen av den totala e-handels marknaden.

Vi har använt oss av sökmotorerna ELIN, Lovisa, Google Scholar och Libris för att finna tidigare forskningsartiklar och böcker på området. När vi fann litteratur och forskningsartiklar vi tyckte var intressanta och relevanta för vårt ämne använde vi oss även av referenslistorna för att finna mer material.

3.3 Val av undersökningsmetod

I det empiriska arbetet har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Vårt val av vetenskaplig metod är starkt knutet till valet av arbetssätt, uppsatsens syfte och problemområde. Uppsatsens frågeställning är av deskriptivt art där syftet är att identifiera och undersöka de framgångsfaktorer som ligger till grund för lyckad e-handel. Eftersom vårt syfte handlar mer om att få en djupare förståelse för problemet istället för att mäta det, kom det naturligt för oss att använda en kvalitativ metod. Detta för att ge oss möjligheten att undersöka området på ett djupare sätt än vad som är möjligt genom en kvantitativ metod.

Ett deskriptivt problemområde och frågeställning kräver ofta en metod som går på djupet, får fram varierade data och är mottaglig för oväntade förhållanden. Den kvalitativa metoden lämpar sig bäst när man vill skapa större klarhet i ett ämne eller fenomen, samt få fram en nyanserad beskrivning av det. Det lämpar sig också att använda en kvalitativ metod när man vill se samband mellan individ och kontext. (Jacobsen, 2002)

3.3.1 *Datainsamling*

I och med valet av kvalitativ forskningsmetod kom valet av datainsamling ganska naturligt för oss. Vi valde att genomföra öppna individuella intervjuer med våra informanter för att samla in data. Vi använde oss av en öppen individuell intervju eftersom relativt få enheter undersöktes (3 stycken). Vi ville således gå på djupet när vi sökte våra svar och valde därför en öppen intervju. Vi ville inte styra informanten utan tillät denne att själv beskriva fenomenen med sina egna ord, och utveckla de delar de själva ville.

Två av de tre intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte, den tredje intervjun genomfördes via telefon på grund av det geografiska avståndet. Eftersom vi inte hade möjligheter att färdas till alla platser och utföra intervjuer ansåg vi att telefonintervjuer var den bästa lösningen. Personer tycks ha lättare att tala om känsligare ämnen ansikte mot ansikte än via telefon. Det är troligen på grund av att man mister den fysiska kontakten, och det blir svårare att skapa en förtrolig stämning. Det verkar nämligen svårare att genomföra en öppen, djup och givande intervju via telefon än vid en besöksintervju enligt Jacobsen (2002). Trots dessa argument använde vi oss av telefonintervju vid en intervju eftersom vi inte hade några andra alternativ, och vi ville intervju detta företag.

När vi utförde intervjun hade vi redan förutbestämda teman och ämnen som vi skulle utgå ifrån, det vill säga att intervjun inte var av helt öppen karaktär. En helt öppen intervju utförs utan intervjuguide och utan fast ordningsföljd (Jacobsen, 2002). Ämnen och teman som behandlades i intervjun hade vi lagt grunden till i vår undersökningsmodell (se utformning av intervjuguide kap. 3.3.3).

3.3.2 *Urval av informanter*

Den enorma mängden av företag som är tillgängliga på Internet gjorde urvalsprocessen väldigt svår för oss och vi var tvungna att göra en del medvetna val för att få en mer hanterbar grupp intressanta informanter att utgå ifrån. Vi utgick ifrån från de kriterier vi hade satt upp i våra avgränsningar i kapitel 1.4.

Vi började vår urvalsprocess genom att skapa en överblick av de företag som kunde tänkas vara intressanta att ta kontakt med, och som passade syftet med vår undersökning. För att ge extra bredd till vår undersökning var det viktigt att inte alla företag bedriver liknande handelsverksamhet, vilket blev ett annat kriterium vi valde efter. Vi tog kontakt med ett flertal olika företag, men en del hade som policy att inte ställa upp på undersökningar, vilket försvårade vårt arbete.

3.3.3 *Utformning av intervjuguide*

Syftet med intervjuerna var att undersöka hur informanterna arbetade med de faktorer som ingår i vår undersökningsmodell, samt kontrollera att innehållet i vår teoretiska undersökningsmodell stämmer överens med hur det fungerar i praktiken. Vi ville även undersöka om det fanns framgångsfaktorer i praktiken som inte nämns i teorin.

Som vi nämnt tidigare har vi försökt hålla en öppen karaktär på intervjuerna, det vill säga att vi utgick från fördefinierade teman eller punkter som var baserade på vår

undersökningsmodell. Genom detta ansåg vi att vi skapade en möjlighet för djupare och öppnare svar samtidigt som vi inte begränsade informanterna i sina svar. Vi som intervjuare hade en lite mer ingående intervjuguide, där vi mer i detalj hade förberett oss med frågor vi ville få svar på. Om inte informanterna själva kom in på dessa områden så styrde vi in dem efter att de sagt vad de hade att säga om de olika områdena (se bilaga 2). Intervjuguiden som informanterna fick ta del av i förväg finns som bilaga (se bilaga1). Bilaga 2 användes mest som stöd för att vi inte skulle glömma bort viktiga saker att fråga om under intervjun, och frågorna ställdes inte exakt som de stod i intervjuguiden.

3.3.4 Analysmetod

För att analysera den insamlade datan från den empiriska undersökningen använde vi oss av Jacobsens (2002) analysprocess vilket innehåller tre faser.

Den första fasen *Beskrivning* består av tre delar. Dessa är *renskrivna*, *kommentera* och *annotera*. Intervjun dokumenterades med hjälp av mp3-spelare. Efter intervjun transkriberade vi inspelningen för att lättare kunna bearbeta materialet, vilket rekommenderas av Jacobsen(2002). Efter transkriberingen satte vi oss djupare in i varje enskild intervju och strök under samt kommenterade de viktiga delarna. Den här delen utfördes individuellt av författarna, detta för att vi senare skulle kunna jämföra våra kommentarer för att öka validiteten i analysarbetet. Vi använde oss dock inte av annoteringen.

Nästa steg i vår analys var att *kategorisera* information i intervjuerna. Vi kategoriserade informationen till ämnen utifrån vår undersökningsmodell. Även denna del utfördes individuellt av författarna. Den sista fasen i analysarbetet var *kombination* vilket innebär att hitta samband i data (Jacobsen, 2002). När vi kombinerade data utgick vi ifrån att hitta likheter och olikheter. Vi ville se hur olika informanter uppfattade ett fenomen och hur uppfattningarna varierade sig mellan informanterna.

3.4 Validitet & reliabilitet

Validitet kan definieras på något eller några av följande sätt menar Esaiasson et al (2004):

- Överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator.
- Frånvaro av systematiska fel.
- Att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker.

Dessa tre definitioner brukar ofta användas synonymt (Esaiasson et al, 2004). Definitionerna slås ofta samman under intern validitet medan det som brukar kallas för extern validitet handlar om att resultatet från undersökningen är generaliserbar och giltig i fler sammanhang, dvs. om vi kan överföra det vi funnit till andra sammanhang (Esaiasson et al, 2004 & Jacobsen, 2002). Med detta som bakgrund kan inte vårt resultat i denna uppsats anses vara generaliserbart på organisationer inom e-handel.

För att öka validiteten spelades intervjuerna in och transkriberingen genomfördes samma dag som intervjun hade ägt rum. Kategoriseringsfasen av analysen gjordes enskilt av varje författare för att sedan sammanställas till en. Enligt Jacobsen (2002) kan man låta en oberoende forskare genomföra kategorisering av data och mäta sambanden mellan de båda kategoriseringarna för att se om de överensstämmer. Vi hade ingen oberoende forskare men genom att vi båda gjorde kategoriseringen individuellt har vi ökat validiteten en viss grad. För att ytterligare öka validiteten valde vi att genomföra intervjuer med företag inom olika branscher samt till viss del inom olika B2C affärsmodeller.

Reliabilitet innebär att resultatet för undersökningen är tillförlitlig. Val av undersökningsmetod kan påverka resultatet samt att informanterna och intervjuaren kan påverkas av de relationer som uppstår vid själva datainsamlingsprocessen (Jacobsen, 2002). För att öka reliabiliteten har vi försökt i så god utsträckning som möjligt vara tydliga och förklara val av metoder och genomförandet av vår empiriska undersökning. Slarv vid nerteckning och analys av data är ett hot som Jacobsen (2002) nämner, oavsett hur bra information informanten tillhandahåller kan den aldrig bli bättre än den som intervjuaren förmår sig att registrera. För att minimera risken att missa viktig information spelade vi in alla intervjuer med hjälp av mp3-spelare. Alla informanter fick även ta del av transkriberingen för att försäkra oss om att vi inte hade uppfattat eller tolkat något fel.

3.5 Källkritik

De källkritiska principerna går enligt Thurén (2005) att presentera på ett par rader. Det rör sig om fyra kriterier och en distinktion. Kriterierna är:

- Äkthet. Källan ska vara det den utger sig för att vara.
- Tidssamband. Ju längre tid som har gått mellan en händelse och källans berättelse om denna händelse, desto större skäl finns det att tvivla på källan.
- Oberoende. Källan ska "stå för sig själv", inte vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa.
- Tendensfrihet. Man ska inte ha anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen för att förvränga verklighetsbilden.

Man ska också beakta urvalet av fakta, tolkning av innebörden av det som hänt och sannolikhet, dvs. om det som påstås strider mot vad vi vet i övrigt. (Thurén, 2005)

När vi skrev vår uppsats använde vi oss av kriterierna ovan på följande sätt. Äkthet jobbade vi med som så att de artiklar vi använde oss av, kollade vi så de var publicerade, och verifierade oss av deras äkthet på det sättet. Det betyder dock i sin tur att vi litade på den granskning som gjorts av artiklarna vid publikation.

Angående tidssamband försökte vi använda så ny litteratur som möjligt, dvs. fanns samma typ av information i två olika källor så använde vi oss av den nyaste.

Beträffande oberoende så var vi försiktiga med att använda källor som hade en klar anknytning till organisationer som hade kommersiellt intresse.

Generellt kan vi säga att vi dubbelkollade vårt material så det stämde överens med vad andra artiklar och böcker sade. Om vi kände att någon författare nämnde något som inte stämde med vår bild på området så kollade vi alltid upp i andra källor så de var inne på liknande spår.

3.6 Etiska förhållningssätt

Under denna rubrik presenterar vi de etiska aspekter vi tagit i beaktande beträffande vår empiriska undersökning.

Jacobsen(2002) skriver beträffande informerat samtycke att den som undersöks frivilligt ska delta i undersökningen, och att denne vet vilka risker och vinster ett sådant deltagande kan medföra. Den som undersöks måste också få information om undersökningens syfte och hur uppgifterna som ska samlas in ska utnyttjas. Jacobsen (2002) poängterar också att det är viktigt att de som undersöks förstått informationen de fått.

Utifrån dessa argument var vi noga när vi presenterade oss själva och vår uppsats. Vi berättade att vi skrev en uppsats om framgångsfaktorer för e-handel, och att vi därför ville intervjua någon på företaget ifråga. Vi berättade för dem att vi skulle använda informationen vi fick vid intervjuerna till att jämföra och revidera det teoretiska ramverk vi tagit fram i vår litteraturgenomgång. Vi var noga med att berätta detta både vid den första kontakten som skedde via mail/telefon och även när vi träffade personen på plats/telefon vid intervjutillfället.

Jacobsen(2002) skriver också att de som undersöks har rätt till ett privatliv. Han skriver att man ska ställa sig frågor som hur känslig är den insamlade informationen? Hur privat är den information som samlas in? och hur stor är möjligheten att identifiera individer utifrån data.

Eftersom undersökningen till största del behandlade företaget personerna jobbar på, och att vi inte gick in på några uppgifter av det känsligare slaget, bedömde vi att sekretess inte var nödvändigt. Därför berättade vi för företagen och personerna att de fick vara anonyma om de önskade. De enda personliga frågorna vi ställde var av karaktären tidigare meriter för grundare. Ett av företagen ville vara anonyma om uppsatsen ska publiceras på Internet.

Jacobsen(2002) skriver också att man i så stor utsträckning som möjligt ska försöka återge resultat fullständigt och i rätt sammanhang. Detta för att om man bryter ut enstaka meningar kan de få en helt annan betydelse.

Utifrån detta bestämde vi oss för att spela in intervjuerna om informanterna tyckte detta var okej. Vi var noga med att fråga detta innan intervjuerna, och det var heller inga problem för informanterna att vi spelade in. Vi spelade in intervjuerna eftersom det skulle underlätta för oss när vi sedan skulle sammanställa intervjuerna. Detta då för att i större utsträckning kunna återge resultatet fullständigt och i rätt sammanhang

4 Empiriska resultat

4.1 Inledning

Den första delen i detta kapitel är till för att ge en bakgrund om de informanter och de företag dessa jobbar på. Detta gör vi för att ge en förståelse för vilket sammanhang data har inhämtats från. Den andra delen i detta kapitel är en sammanställning av de svar informanterna givit oss i intervjuerna. Referenserna i detta kapitel är till de intervjuer vi gjort med företagen, och finns som bilagor i slutet av uppsatsen. B3 betyder att det är bilaga 3 osv.

4.2 Presentation av informanterna

4.2.1 Kläder AB

Vi intervjuade företaget Kläder AB som säljer kläder på Internet. Kläder AB har cirka 10 anställda i Sverige, och ett dotterbolag i Asien som står för produktionen. Dotterbolaget har cirka 400 anställda. Vår informant som är VD på Kläder AB har tidigare läst internationell ekonomi, och har tidigare jobbat som produktchef, marknadschef samt VD för den nordiska avdelning på stort internationellt klädmärke. Han var även med och startade upp nya bolag i Afrika och Östeuropa inom detta företag.

Företaget har Sverige som sin största marknad, men jobbar även i ett 30-tal andra länder. Det som skiljer detta företag mot sina konkurrenter, är att de jobbar med vertikalintegration beträffande produktionen. Detta betyder att de äger sin produktion själva, vilket de är ensamma inom sitt marknadssegment att göra. Detta leder till att de har bättre koll på produktionen beträffande kvalitet, leverans etc.(b3, 2009)

Kläder AB har en affärsmodell som närmast kan liknas vid e-tailer (se kap 2.5).

4.2.2 Odlå

Göran Carlsson är tillsammans med sin bror grundare till företaget Odlå som säljer växter och fröer etc. på Internet. På sin webbplats har de även mycket information beträffande trädgårdsrelaterade saker. Göran har tidigare läst ekonomi på gymnasiet, och även systemvetenskap vid Lunds Universitet under 2 år men avslutade sina studier på grund av IT-kraschen. 1997 bestämde Göran och hans bror att de ville starta en hemsida på Internet. De var sedan tidigare intresserade av trädgårdsarbete och därför startade de en sida som handlade om detta. När de startat sidan läste de datakurser, programmering, SQL och HTML. Detta för att kunna vidareutveckla sin sida. I början var tanken att företaget skulle leva på reklamintäkter, men de har nu även övergått till försäljning.

Företaget säljer alltså fröer och sticklingar via Internet. De har ingen fast produktkatalog utan de arbetar med erbjudanden. De tar hem en produkt och lägger då en annons på sidan och skickar ut mail till kunderna. De vill då sälja slut på denna produkt så snabbt som möjligt så de får plats med nya produkter i sina växthus. De försöker vara billiga och även särskilja sig genom att erbjuda kunderna produkter som inte är så vanliga. (b4, 2009)

Odlar har en affärsmodell som närmast kan liknas vid e-tailer, content provider och även till viss del community provider (se kap 2.5).

4.2.3 Smarthem

Vår tredje informant heter Petter Granberg och är utbildad civilingenjör inom transport och kommunikation. När han var klar med sin utbildning började han arbeta inom ett familjeföretag, där han jobbade i 10 år. Han började jobba i lagret och verkstaden och arbetade sig uppåt, tills han kom dit han är idag, vilket är verksamhetschef för Smarthem, som ingår i familjeföretaget.

Smarthem startade sin verksamhet hösten 2004 och är nu en av de ledande Internetbutikerna inom sin bransch. Smarthem säljer inredningar till kök, badrum och tvättstugor på Internet. De fokuserar på att sälja enbart kända varumärken och ha den bästa servicen. De försöker även hålla ner priserna i den utsträckning det går. Allt de säljer skickas fraktfritt inom hela Sverige. Företaget har 5-6 anställda i Sverige. (b5, 2009)

Smarthem har en affärsmodell som närmast kan liknas vid e-tailer (se kap 2.5).

4.3 Informanternas uppfattning om webbplats & e-handelsystem

Kläder AB säger att hela deras webbplats och e-handelssystem är utvecklat fullt ut av dem själva. De står även för vidareutvecklingen av systemet, och det utvecklas varje dag. I början fokuserade de på att få igång en sida som folk hittar till, men nuförtiden har en mycket högre ambitionsnivå och siktar mot perfektionism (b3, 2009).

Kläder AB säger vidare att förkunskapen beträffande webbutveckling och systemutveckling redan fanns inom organisationen. En av grundarna är utbildad civilingenjör inom teknisk-fysik och den andra grundaren är utbildad åt det grafiska hållet. Båda hade redan kunskaper om HTML, PHP etc. som sidan är uppbyggd på. På detta sätt kunde de själva bygga webbshoppen när de startade företaget. Han säger också att den stora fördelen med att bygga sitt egna system och ha en egen utvecklingsgrupp är att det går snabbt och smidigt att genomföra förändringar av systemen. Den stora skillnaden mot en köpt lösning är att man inte måste kontakta konsultföretag om en önskad förändring av sidan eller systemet. Detta tar lång tid och det blir inte alltid det blir som man tänkt sig. Dessutom är det väldigt kostnadskrävande. Kläder AB säger att det är en lyx att ha det på det här sättet och säger även att det är en av deras framgångsfaktorer om man jämför Kläder AB med andra e-handelssidor. (b3, 2009)

Kläder AB tycker att deras hemsidas viktigaste egenskap är användarupplevelsen i sin helhet. Han tycker det är viktigt att man får förtroende för sidan och att den är lättanvänd. Innan de

släpper nya lösningar på webbplatsen tar de in externa personer som får testa dessa och säga vad de tycker om dem. Han poängterar också att betal lösningar är väldigt viktigt. Han menar att så fort det blir minsta lilla oklarhet beträffande betalning så tappar man kunden. Kläder AB erbjuder faktura, förskottsbetalning och kreditkort som betalningsalternativ och han tycker att alla dessa varianter fungerar bra. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att de har utvecklat sin hemsida själva, fast de har tagit extern hjälp vad gäller själva shopen på sidan. De har även haft extern hjälp med kopplingen av sidan till deras affärssystem. Göran säger att eftersom de kör allt de säljer på erbjudanden, med begränsat antal produkter och lagertid, så skiljer sig deras webbutik mot andra webbbutiker och det är i första hand därför de har tagit hjälp utifrån. (b4, 2009)

Göran på Odlas säger att han tycker det är en stor nackdel att använda externa utvecklare. Dels för att det tar väldigt lång tid att göra förändringar och dels att det svårt att kommunicera och förklara exakt hur man vill ha det. Han ger ett exempel på när de utvecklade sin webbshop, då det i början var fem steg man behövde gå igenom för att genomföra ett köp. De ville själva bara ha ett steg, eftersom när det är krångligt att förstå och genomföra ett köp så tappar man kunder. Han poängterar att detta är extra viktigt beträffande deras målgrupp, som mestadels består av kvinnor i 40års åldern och uppåt. Därför vill de att det ska vara enkelt att navigera och hitta på deras sida. Sidan är alltså fokuserad mot målgruppen. Göran fortsätter berätta att de nu har övergått till egna utvecklare, och att det nu går snabbare att förmedla förändringar och tillsammans komma fram till bra lösningar. (b4, 2009)

Petter på Smarthem berättar att de under uppstarten fokuserade mycket på att utveckla en webbplats och e-handelsystem som kändes enkelt och tryggt, för att potentiella kunder som kommer in på sidan skulle få förtroende för dem som företag. Smarthem startade sin verksamhet vid årsskiftet 2004-2005, IT-kraschen hade redan ägt rum men det var långt ifrån lika vanligt att handla genom Internet som det är idag. Det fanns flera udda betalningsalternativ under den här perioden och Smarthem tyckte det var viktigt att använda sig av betalningsmetoder som kände trygga för kunden och utgick ifrån hur de själva skulle vilja betala när de handlar via Internet. (b5, 2009)

Smarthem har internt inom organisationen utvecklat sin webbplats och e-handelsystem. Deras uppfattning om att sköta utvecklingen internt är mycket positiv, då de anser det vara ett mycket snabbare och flexibla sätt att utveckla nya funktioner. (b5,2009)

4.4 Informanternas uppfattning om produktkvalité

Kläder AB berättar att de arbetar mycket med presentation av produkter för att maximera det kommersiella utfallet. De försöker öka försäljning genom att presentera alternativa tilläggsprodukter. Det är ett relativt resurskrävande arbete att uppdatera information och bilder.(b3 ,2009)

Göran på Odlas säger att de har en stor variation av produkter sett över ett kalenderår och flertalet av dessa produkter säljs endast under kortare perioder. Det läggs mycket tid och resurser på att följa upp en produkts lönsamhet och försäljningsstatistik. Detta ligger till grund för nästa års försäljningsprognos. Odlas måste beställa sina produkter ett år i förväg och det är därför väldigt viktigt att man har en försäljningsprognos att grunda beställningen på. Med

tanke på att Odla säljer blommor, sticklingar och mindre växter är leveransen en viktig faktor. De skickar alltid ut sina leveranser på måndagar eller tisdagar för att inte produkterna ska ligga på ett postkontor under helgen och på så sätt vissna. (b4, 2009)

Petter på Smarthem berättar att när de startade sin verksamhet möttes de av ganska mycket motstånd från leverantörerna när det gällde att sälja deras produkter via nätet. Problemet låg i att leverantörerna sålde till lokala återförsäljare och ville inte sälja sina produkter till en e-handlare som konkurrerade nationellt över hela Sverige. Nu är det istället tvärtom, leverantörerna tar kontakt med Smarthem när nya intressanta produkter har kommit in. (b5,2009)

Petter på Smarthem säger vidare att de använder sig av produktbilder, information om produkten, installationsmanualer samt en säljande text när de arbetar med produktkvalitet. De arbetar väldigt mycket med just den säljande texten, men anser själva att de kan utveckla deras sätt att presentera produkter och information kring produkter. De har som målsättning att kunna visa upp produktbilder i 3D, så man kan se produkten från flera olika vinklar. De vill även kunna lägga upp filmer på produkter. Smarthems målsättning är att hålla en leveranstid på fem arbetsdagar. (b5, 2009)

4.5 Informanternas uppfattning om förtroende

Kläder AB säger att de kör backup på sina system varje timme, samt att de lagrar all sin information på två ställen i Sverige. Detta leder till att om något händer så är det max en timmes information som kan gå förlorad. Förtroende hos kunderna skapar Kläder AB genom att kontinuerligt skicka ut nyhetsbrev till kunderna om nya tyger och produkter som har kommit in i deras sortiment. På det sättet visar att de är seriösa och att det händer saker på deras sida. Han säger också att detta är väldigt uppskattat bland deras kunder. (b3, 2009)

Kläder AB poängterar också att betallösningar är väldigt viktigt. Han menar att så fort det blir minsta lilla oklarhet beträffande betalning så tappar man kunden. Kläder AB erbjuder faktura, förskottsbetalning och kreditkort som betalningsalternativ och han tycker att alla dessa varianter fungerar bra.

Göran på Odla säger att de bygger upp förtroende genom att kunderna går in på sidan och läser deras artiklar, ställer frågor om odlingsråd och ber om tips. Detta anser han bygger upp ett förtroende för deras sida och deras kunnande inom området. (b4, 2009)

Petter på Smarthem berättar att de har arbetat väldigt aktivt med att skapa förtroende hos sina kunder. I början när de startade företaget ringde de alltid upp sina kunder efter det hade köpt något för att kontrollera att de var nöjda med varan, servicen, leveransen och även om de fanns något som Smarthem kunde förbättra. Petter förklarar att på så sätt byggde de upp en god relation med kunderna och kunderna fick ett seriöst intryck av företaget. Petter säger att på detta sätt spreds ryktet om dem ganska snabbt. När Smarthem växte anlidade de ett externt företag som skötte uppringningen till kunderna. Det senaste året har de dock testat ett nytt sätt för att samla in information och feedback från kunderna. Kunderna kan fylla i ett formulär efter de genomfört ett köp. Smarthem har dock som målsättning att starta med uppringning till kunderna igen eftersom detta var väldigt uppskattat av kunderna. (b5, 2009)

4.6 Informanternas uppfattning om service & support

Kläder AB säger att de har två heltidsanställda som jobbar med kundtjänst. Dessa två är väldigt språkkunniga för att på så sätt kunna täcka in de stora marknaderna och helst svara folk på deras eget språk. På Kläder AB har de bestämt sig för att uteslutande använda sig av mail inom deras kundtjänst, eftersom de inte vill bli uppringda av kunder då de menar att det inte är något effektivt sätt att bedriva kundtjänst på. Kläder AB säger att de använder sig av mail eftersom det blir klarare frågeställningar, kunderna kan bifoga bilder vid kvalitetsfel, de kan svara på ett mer effektivt sätt och de tycker att det är mer kundvänligt. De har därför sett till att det inte går att få tag på något telefonnummer till dem. För att kunderna ska vara nöjda med den service de får har Kläder AB som policy att de ska ha svarat på ett mail inom 24 timmar från det att de kommer till dem, men gärna ännu snabbare. Detta är något de håller väldigt hårt på. Kläder AB säger att det uppskattas väldigt mycket av kunderna att de får snabba svar på sina mail. Han säger att han ser deras kundservice som en stor framgångsfaktor. (b3, 2009)

För att ge kunderna direkt service använder sig Kläder AB av en FAQ, där det ges svar på de vanligaste frågorna. Man kan även logga in på sin personliga sida och kolla var i systemet ordern befinner sig. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att de alltid är noga med att vara generösa mot kunderna om det är något problem med leverans eller kvalitet på växten. De skickar hellre nya växter istället för att undersöka var problemet uppstått. Kunderna behöver aldrig skicka tillbaka den dåliga varan, utan de får istället behålla den som en bonus. Göran säger också att det viktigaste är nöjda kunder för då är chansen stor att de kommer tillbaka. (b4, 2009)

Vidare säger Göran att de har kundtjänst via telefon och mail, men att de försöker använda sig så mycket som möjligt av mail då de tycker att det är effektivare. De vill dock ha kvar sin telefonkundtjänst för att kunderna ändå ska ha möjligheten att ta kontakt med dem via telefon. Han säger också att de försöker lägga ut mycket information på sidan som besvarar de vanligaste frågorna de får. Målsättningen är att de ska svara på mail som inkommer samma dag. Han säger vidare att de inte har några elektroniska hjälpmedel för kunderna att få information om leveranser eller lagerstatus, men att de gärna skulle ha det men det är en fråga om tid och pengar att lansera detta. (b4, 2009)

Petter på Smarthem berättar att de har flera olika alternativ till kundtjänst. De har telefonsupport, mail, fax, samt elektronsikt formulär. Detta är ett medvetet val för att ge kunderna så många olika kanaler som möjligt att ta kontakt med Smarthem på. De tycker även att telefonsupport är en viktig del i Service & Support och menar att man vill ge kunden möjlighet att ta personlig kontakt med företaget. Personlig kontakt är något som Smarthem tycker väldigt mycket på. När de svarar på mail använder de alltid av en personlig signatur. Det vill säga om "Sara" på kundtjänst svarar på ett mail så ska hon signera mailet så kunden vet exakt vem han eller hon har varit i kontakt med. (b5, 2009)

Smarthem har telefontider vardagar 09.00-16.30 och de har som målsättning att utöka sin telefonsupport ytterligare ett par timmar. Det finns flera kunder som arbetar till efter 17.00 och de kan då få problem med att ta kontakt med Smarthem via telefon. När det kommer till mail så har Smarthem som intern policy att alltid svara inom 24 timmar, men gärna samma dag om frågan inte är allt för komplex. (b5, 2009)

4.7 Informanternas uppfattning om marknadsföring

Kläder AB säger att den viktigaste framgångsfaktorn kopplad till marknadsföring är sökmotoroptimering. Det betyder att hemsidan är byggd efter sökmotorernas (i första hand Googles) och spindlarnas alla krav. Detta är Kläder AB största källa till nya kunder. En del av att ha en sökmotoroptimerad sida är att ha en länkstrategi, dvs. att man har bra länkar in till sidan från välrankade sidor runt om i världen. Detta är inget som kunden ser, men sökmotorernas spindlar ser detta och placerar sidan högt upp vid sökningar. Detta säger Kläder AB är en av få saker de lägger ut på konsulter eftersom det är så avancerat. Kläder AB jobbar även med adwords, och de lägger halva sin marknadsföringsbudget på det. Kläder AB har ett antal hundra adwords som de betalar sökmotorerna för att ha. Den stora fördelen med att marknadsföra sig på Internet är att man kan följa upp annonserna väldigt enkelt. Det går alltså att se exakt vilken banner eller länk en besökare kommer ifrån. De kan också se vilka som köper eller bara tittar och vart dessa kommer in på sidan ifrån. Kläder AB jobbar även mycket med bannerkampanjer. Det betyder att de placerar sina banners som de designat själva på olika sidor på Internet. Man betalar för detta antingen per antal klick eller antal visningar. Här kan man mäta värden som exempelvis Click Through Rating(CTR), dvs. hur många som ser annonsen och hur många som sedan klicka på den, och även vilka av dessa som senare köper något. Kläder AB berättar också att de har testat på att marknadsföra sig i andra medier, men att det är svårt att följa upp dessa kampanjer. Kläder AB mål med marknadsföringen är att locka så många nya kunder som möjligt, då de är inne i en uppbyggnadsfas. Senare kommer de att satsa på varumärkesuppbyggnad. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att det viktigaste för dem när det gäller att marknadsföra sig är att publicera artiklar och skapa så många träffar på Google som möjligt. De sköter sökmotoroptimeringen själva och de ser till att de ligger först på sökningar efter produkter men också de ämnen artiklarna behandlar. Han säger att de inte använder sig av några sponsrade länkar eller banners. De har testat på marknadsföring i andra medier än Internet, men tycker inte att detta har gett önskat resultat. (b4, 2009)

Petter på Smarthem säger att när de startade sin verksamhet försökte de medvetet hålla ner marknadsföringskostnaderna genom att skriva ut egna lappar som de delade ut och klistrade upp. Han säger också att när Smarthem blivit lite större började de annonsera i olika veckomagasin, speciellt de som var fokuserade mot villaägare. Genom att erbjuda kunder att köpa en viss produkt från deras sortiment för endast 1 krona fick de in många värdefulla kunduppgifter i sin databas.(b5, 2009)

Nu är det största marknadsföringsmediet Internet. Smarthem köper sökord av Google och är med på Pricerunner och Kelkoo. De använder sig även mycket av banners och sponsrade länkar. Petter menar att det är en stor fördel att marknadsföra sig genom Internet, då man direkt kan mäta effekten av en sponsrad länk eller bannerkampanj, vilket är en enorm fördel om man jämför med andra marknadsföringsmedier såsom tidning, radio och TV. Petter tror dock att det kan komma ske en förändring med tanke på IPRED-lagen och att allt fler konsumenter väljer att surfa anonymt. (b5, 2009)

4.8 Informanternas uppfattning om kundrelationer

Kläder AB säger att de försöker hålla kontakten med sina existerande kunder genom att skicka ut nyhetsbrev. De skickar även ut riktade mail till kunder som inte hört av sig på exempelvis 12 månader. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att det enda de inte sköter själva är utskicket av nyhetsbrevet, eftersom det är en så viktig del av deras verksamhet, och rädslan för att bli svartlistade och därmed sorteras som skräppmail. Han säger att de skickar ut 150,000 nyhetsbrev i veckan och om då en viss procent av dessa försvinner påverkar det markant försäljningen. Alla deras annonser går ut från nyhetsbrev och nästan all försäljning sker indirekt via nyhetsbreven. Göran säger att de kan få in 2000 beställningar på en dag när de skickat ut ett nytt nyhetsbrev. (b4, 2009)

Petter på Smarthem säger att de använder sig av nyhetsbrev som det enda sättet att bevara sina kundrelationer. Detta sker genom generella nyhetsbrev vilket skickas ut en gång i månaden, men de använder sig även av riktade nyhetsbrev till kunder som har köpt en speciell typ av produkt. (b5, 2009)

4.9 Informanternas uppfattning om ledning & anställda

Kläder AB säger att för att hålla sig uppdaterade om marknaden deltar de i konferenser och seminarier, och går på kurser av olika slag för att lära sig nya saker. Vidare säger han att de har kollat lite på vilka kompetenser och tjänster som de kan tänkas behöva i framtiden, och beräknat detta i deras långsiktiga budget. Deras dotterbolag i Asien utbildar sina anställda till att sy kläder, men de kan också få gå kurser i drama och kultur, eftersom befolkningen där är mycket intresserade av dessa områden. Kläder AB säger att i Asien försöker de anställa så många kompetenta skraddare som det går att få tag på, men han är noga att påpeka att de anställer inte folk som inte är duktiga. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att det är problematiskt att de i sin verksamhet behöver fler anställda under högsäsong än under lågsäsong. De har ingen plan för dessa anställningar, utan de försöker ständigt förbättra från år till år och anställer efter behov. Han säger också att kompetensutveckling inom organisationen är inte något de aktivt jobbar med, utan de håller sig uppdaterade på vad som händer på marknaden genom att kolla på konkurrenter, kolla på Internet efter nya produkter och nya möjligheter, och så är deras leverantörer väldigt duktiga på att ge råd och tips om nya produkter som gynnar både leverantören och Odlas. (b4, 2009)

Petter på Smarthem säger att de inte arbetar aktivt med någon organisationsutvecklingsplan utan växer i den takt de växer och anställer personal efter behov. De försöker kompetensutveckla personalen inom organisationen genom att åka på diverse seminarier och produktpresentationer. (b5, 2009)

4.10 Förslag på ytterligare framgångsfaktorer

Kläder AB sade att Logistik är en framgångsfaktor vi borde lägga till om vi pratade framgångsfaktorer beträffande Kläder AB. Han säger att logistiken är väldigt viktig för dem,

och att med logistik menar han den fysiska hanteringen av produkten och hanteringen av ordrar. Han säger vidare att logistiken utgör en stor del av deras kostnad, och att de därför arbetar mycket med att förhandla fram avtal. Han säger vidare att snabb leverans är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att göra en kund nöjd. Han poängterar att man absolut inte får glömma logistik när man diskuterar e-handel. (b3, 2009)

Göran på Odlas säger att logistiken är mycket viktig för dem. Han säger att det inte bara är upp till dem själva att sköta detta utan det är flera aktörer inblandade. Därför säger han att det är viktigt att man har leverantörer man litar på och som kan hålla sina leveranser. Han säger att de har haft problem med att varor inte blivit levererade i tid. (b4, 2009)

Petter på Smarthem säger att logistiken är väldigt viktig för deras verksamhet. Han säger att de fokuserat en hel del på att förhandla fram bra priser med olika transportbolag. Eftersom de skickar fraktfritt så försvinner en del av vinstmarginalen på deras produkter och det är därför viktigt att ha bra avtal om leveranser. Han säger också att logistik innefattar inte bara transport utan även saker som att fraktsedlar etc. skrivs ut automatiskt. (b5, 2009)

Kläder AB förklarar att alla framgångsfaktorer är väldigt nödvändiga och menar att även logistik bör läggas till som en framgångsfaktor (b3, 2009).

Sammanfattningsvis presenterar vi nedan (se tabell 4.1) en tabell över framgångsfaktorerna samt det innehåll som kommit fram från vår empiriska undersökning.

Tabell 4.1 Framgångsfaktorer och innehåll från empiriskt resultat

Framgångsfaktorer	Innehåll
Webbplats & E-handelsystem	Egen utveckling, Användarupplevelse, Betallösningar, Enkelhet, Utformning efter målgrupp, Navigering
Produktkvalité	Produktpresentation, Försäljningsstatistik, Produktinformation, Leverantörskontakt
Förtroende	Nyhetsbrev, Uppdatering av Information, Personligkontakt, Backup
Service & Support	Mailsupport, Snabbhet, Elektronisk hjälpmedel, Telefon, Personligkontakt
Marknadsföring	Sökmotoroptimering, Adwords, Banners, Nyhetsbrev,
Kundrelationer	Nyhetsbrev, Riktade och generella utskick,
Ledning & Anställda	Hålla sig uppdaterad, Långsiktig budgetplanering, Seminarier och Produktpresentationer

5 Analys

5.1 Inledning

I det här kapitlet analyserar vi och diskuterar resultatet från den empiriska undersökningen och knyter det till vår teoretiska undersökningsmodell.

5.2 Webbplats & e-handelsystem

Kvalité på webbplats och e-handelsystem är en av de viktigaste och mest omfattande framgångsfaktorerna för e-handel (sektion 2.8.1). Användarvänlighet och enkelhet är två viktiga delfaktorer som räknas till webbplats och e-handelsystem (sektion 2.8.1). Göran på Odlå bekräftar att användarvänlighet och enkelhet är två viktiga faktorer att ta hänsyn till men poängterar även att man bör utveckla webbplats och e-handelsystem med fokus på den tänkta målgruppen (delkap 4.3). Kläder AB tycker användarupplevelsen i sin helhet är en viktig egenskap och bygger vidare kring resonemanget med att kunden bör få ett förtroende för hemsidan och att den ska vara lättanvänd. (delkap 4.3) Petter på Smarthem håller med och menar att enkelhet och trygghet på webbplatsen var två delar de fokuserade på när de utvecklade sin hemsida. (delkap 4.3)

Valet att utveckla webbplats och e-handelsystem internt eller låta externa konsulter utveckla det åt dig kan vara ett svårt val (sektion 2.8.1). Kläder AB förklarar att det är en stor fördel att utveckla och administrera sin webbplats och e-handelsystem internt. Han säger att det går snabbare att genomföra förändringar när man utvecklar internt, och menar på att det tar lång tid och blir inte alltid som man har tänkt sig när man använder sig av konsulter. Göran på Odlå tycker det är en stor nackdel att använda sig av externa utvecklare, dels för att det tar väldigt lång tid att göra förändringar samtidigt som det är svårt att kommunicera och förklara exakt hur man vill ha det. Han säger också att det kan bli väldigt dyrt. Petter på Smarthem uppfattning är mycket positiv när det gäller att ha utvecklingen internt, han anser det vara ett snabbare och flexiblere sätt att ställa om och utveckla nya funktioner på. (delkap 4.3)

5.3 Produktkvalité

Produktkvalité refererar inte bara till kvalité kring den enskilda produkten utan också till information kring produkten, tjänsten eller servicen. (sektion 2.8.2). Kläder AB arbetar mycket med presentation kring produkter framför allt för att öka det kommersiella utfallet, genom att presentera alternativa tilläggsprodukter (delkap 4.4). Odlå bygger vidare på resonemanget kring information på webbplatsen och berättar att de arbetar mycket med att publicera mycket information på deras webbplats (delkap 4.4). Information kring produkterna är något som Smarthem har arbetat mycket med berättar Petter. De har alltid en enskild sida till varje

produkt där information som mått, bilder, material, installationsanvisningar samt en säljande text presenteras (delkap 4.4).

Göran på Odlas utvecklar resonemanget kring produkter och påpekar att det är viktigt att följa upp försäljningsstatistik och lönsamhet på produkterna. Detta ligger till grund för nästa års försäljning och vidareutveckling av produkter. Produktutveckling är ett område som Smarthem går in djupare på och menar att goda relationer med leverantörerna är ett viktigt attribut. Petter på Smarthem berättar att leverantörer ofta kontaktar Smarthem för att presentera nya produkter. (delkap 4.4)

5.4 Förtroende

Som vi tar upp i litteraturgenomgången har webbplatsens trovärdighet stor betydelse för kunderna.(sektion 2.8.3). Både Kläder AB och Petter på Smarthem förklarar att de har arbetat mycket på webbplatsens design för att ge ett förtroendeingivande intryck och menar att detta är väldigt viktigt (delkap 4.5).

Det finns flera sätt att stärka trovärdigheten för webbplatser, exempelvis genom att visa tydlig kontaktinformation samt att uppdatera information på webbplatsen ofta (sektion 2.8.3). Petter på Smarthem berättar att de använde sig av personlig telefonuppringning till kunderna som har köpt en produkt av dem. På det sättet kunde de kontrollera om kunden var nöjd med produkten, servicen, leveransen och även om det fanns något som Smarthem kunde förbättra. (delkap 4.5)

Odlas skapar förtroende hos kunderna genom att kunderna går in på sidan och läser deras artiklar, ställer frågor om odlingsråd och ber om tips. Det är därför viktigt för Odlas att de uppdaterar och lägger till ny information på hemsidan kontinuerligt. Detta anser Göran på Odlas bygger upp ett förtroende för deras sida och deras kunnande inom området. (delkap 4.5)

Kläder AB berättar de bygger upp förtroende hos kunderna genom att skicka ut nyhetsbrev till deras kunder som informerar dem om nya tyger och produkter som kommit in i sortimentet, och han tillägger att de på det sättet visar att de är seriösa och att det händer saker på sidan.(delkap 4.5) Detta har stark koppling till vad vi skriver i sektion 2.6.3 om att uppdatera webbplatsen och ge information om organisationen.

Kundernas vilja att på Internet kan påverkas av deras syn på säkerhet och integritet. Det är viktigt att e-handelsystemet kan garantera att transaktioner sker utan brister i säkerheten (sektion 2.8.3). Göran på Odlas förklarar att det är det minsta lilla oklart eller krångligt i något av stegen när kunderna ska genomföra ett köp mister man direkt kunderna (delkap 4.5).

5.5 Service & support

Kunder värdesätter högt service och support som ett företag tillhandahåller under alla faserna (före, under och efter) av ett köp. Det finns flera olika sätt att bedriva service och support på såsom traditionell telefonsupport, dock har Internet och informationsteknologier möjliggjort andra supporttekniker som mailsupport och webbchatt. (sektion 2.8.4) Kläder AB använder

sig uteslutande av mailsupport inom deras kundtjänst. Detta eftersom de har uppfattningen av telefonsupport inte är ett effektivt sätt att bedriva kundtjänst på. Anledningen till det är att de får problemet formulerat på ett bättre sätt, och att det även går att bifoga bilder. (delkap 4.6)

Service och support kan ta olika form exempelvis, sidintelligens (i den utsträckning e-handelsystemet kommer ihåg användarna och hjälper dem att uppnå sitt mål), spårning och status av order, kontounderhåll, betalningsalternativ eller FAQ. FAQ låter kunder själva finna svaren på sina problem (sektion 2.8.4). Både Kläder AB och Smarthem använder sig av elektroniska hjälpmedel som FAQ, lagerstatus samt orderstatus (delkap 4.6).

Göran på Odlå berättar att de både använder sig av telefon- och mailsupport, men försöker i första hand hänvisa kunderna till att använda sig av mailsupport då de tycker att det är mer effektivt. De vill dock ha kvar sin telefonkundtjänst för att kunderna ändå ska ha möjligheten att ta kontakt med dem via telefon (delkap 4.6).

Petter på Smarthem berättar att de flera alternativ till kundtjänst. Dessa är telefonsupport, mail, fax, och elektroniskt forumläs. Petter menar att det är viktigt att ge kunden så många olika kanaler som möjligt att ta kontakt med Smarthem på. (delkap 4.6)

Personlig kontakt är något som Petter på Smarthem tycker är väldigt viktigt, när de svarar på frågor som kommer på mail använder de sig alltid av en personlig signatur. Det vill säga om "Sara" på kundtjänst svarar på en fråga ska hon personligen signera mailet så att kunden vet vem hon eller han har varit i kontakt med. (delkap 4.6)

Snabbhet vid serviceärenden är något alla informanterna tycker är viktigt och alla försöker ge snabba svar. Samtliga informanter håller en servicetid på maximalt 24h. (delkap 4.6)

5.6 Marknadsföring

Beträffande delen om uppbyggnad av varumärke vi tar upp i sektion 2.8.4 är inte detta något de företag vi intervjuat satsar på.

Den andra delen som är att öka försäljning som vi tar upp i sektion 2.8.4 är något företagen jobbar mycket med. Detta sker genom följande sätt:

Att marknadsföra sig på Internet har en stor fördel gentemot att marknadsföra sig i övriga medier. Fördelen är att man kan se exakt var kunderna kommer ifrån. Kläder AB berättar att det går att se exakt vilken banner eller länk en besökare kommer ifrån. Vi följer upp detta varje dag och ser var besökarna kommer ifrån. Vi kan också se vilka som köper eller bara tittar och vart de kommer ifrån. (delkap 4.7) Petter på Smarthem håller med om detta resonemang och säger att de i ganska stor utsträckning följer upp sökord, sponsrade länkar och banners för att se vilka som är lönsamma (delkap 4.7). Både Kläder AB och Odlå har testat att marknadsföra sig i andra medier än Internet, men tycker inte detta är lika bra, till stor del på att det är svårare att följa upp. Smarthem har också använt sig av detta, men tycker det är bättre med marknadsföring på Internet. Dock så har de fortfarande kvar marknadsföring i traditionell media (delkap 4.7). I sektion 2.8.4 tar vi upp banners som en viktig del av marknadsföringen för e-handel.

Som vi skriver i litteraturgenomgången sektion 2.8.4 är det viktigt att hamna högt upp på sökmotorernas resultatlistor. Detta stärks av Kläder AB som menar att den viktigaste framgångsfaktorn kopplad till marknadsföring är sökmotoroptimering (delkap 4.7). Även Odlar är inne på samma resonemang. De ser till att placera sig överst på resultatlistorna på sökningar efter produkter de har men även de artiklar de producerar. De lägger till att det är viktigt att ha många träffar på Google också (delkap 4.7).

I litteraturgenomgången sektion 2.8.4 tar vi också upp nyckelord som man köper av sökmotorerna. Kläder AB använder sig mycket av detta och här lägger de 50% av sin marknadsföringsbudget. Även Smarthem lägger pengar på att köpa nyckelord. (kap 4.7)

5.7 Kundrelationer

Som vi skriver i sektion 2.8.5 så är att hitta och behålla kunder hjärtat i alla handelsområden. Våra informanter Kläder AB, Odlar och Smarthem använder sig alla av nyhetsbrev för att hålla kontakten med sina kunder. En väldigt stor del av Odla's försäljning beror direkt på nyhetsbrevet. Smarthem och Kläder AB skickar ut generella utskick, men de använder sig också av riktade mail, till exempelvis kunder som inte hört av sig på ett visst antal månader. (delkap 4.8)

För att man ska kunna skicka ut mail gäller det att man har en kunddatabas. Som vi skriver i sektion 2.8.5 är detta mycket viktigt. För Odlar är kunddatabasen extremt viktigt, eftersom så stor del av deras försäljning sker med hjälp av mailutskick. Kläder AB jobbar just nu med att öka sin kunddatabas, och Smarthem använde sig av metoden att sälja billiga produkter bara för att samla in mailadresser. (delkap 4.8)

Vi skriver i delkapitel 2.8.5 att kundrelationer är till stor del beroende på andra faktorer. Hur nöjd kunden är med en produkt påverkar kundrelationer. Vi tar upp i delkapitel 4.4 informanternas syn på produktkvalité och i delkapitel 4.3 deras syn på webbplats & e-handelssystem, som kan kopplas till systemkvalité och produktkvalité som vi behandlar i sektion 2.8.5. Så det är många faktorer som går under kundrelationer.

5.8 Ledning & anställda

Som vi skriver i sektion 2.8.7 så är det viktigt att ha en bra organisationsstruktur för att växa. Kläder AB löser detta genom att i sin budget planera vilka kompetenser och arbetskraft de kan komma att behöva anställa i framtiden. De löser utbildningen av ny arbetskraft i Sri Lanka själva genom internutbildning. Odlar säger sig ha problem med organisationsstrukturen eftersom antalet anställda de behöver är helt beroende av vilken säsong det är. De löser det genom att anställa efter behov och dra lärdom från föregående år. Smarthem har heller inte någon utvecklingsplan för sin organisation utan de anställer i den takt de känner att de behöver för att lösa arbetsuppgifterna. (delkap 4.9)

Kläder AB och Smarthem arbetar med att skicka folk på kurser och utbildningar för att få de rätta kompetenserna, medan Odlar använder sig av Internet för att ta till sig nya kunskaper. Men det visar att alla företag vi intervjuat arbetar med kompetensutveckling av sina

anställda.(delkap 4.9) Detta kan man koppla samman med det vi skriver i sektion 2.8.7 om att det är svårt att få tag i bra personal. De företag vi pratat med använder sig alltså av kompetensutveckling till viss del för att få in nya kunskaper i företaget.

5.9 Logistik

När vi genomförde den empiriska undersökningen märkte vi tidigt att alla informanter poängterar att logistiken är en viktig del av deras verksamhet (delkap 4.10). Kläder AB berättar att med logistiken menar han den fysiska hanteringen av produkter och hanteringen av ordrar. Petter på smarthem beskriver vidare att logistiken innefattar inte bara leverans och transport av produkter utan även saker som att fraktsedlar och ordrar skrivs ut automatiskt(delkap 4.10).

Kläder AB sade att snabb leverans är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att göra en kund nöjd. Göran på Odlå berättade att det inte bara är upp till dem själva att sköta logistiken utan det finns flera aktörer som är inblandade. Därför är det viktigt att man har god kontakt med leverantörer och de som sköter leveransen åt en samt att man kan lita på dem och att de håller sina leveranstider (delkap 4.10).

Petter på Smarthem berättar eftersom de skickar fraktfritt så försvinner en del av vinstmarginalen på deras produkter och det är därför viktigt att ha bra avtal om leveranser. Något som Kläder AB också berättar om, logistiken utgör en stor del av deras kostnader och arbetar därför mycket med att förhandla fram billigare avtal (delkap 4.10).

Kläder AB förklarar att alla framgångsfaktorer är väldigt nödvändiga och menar att även logistik bör läggas till som en framgångsfaktor (b3, 2009).

Med detta som bakgrund kan det antydast att logistiken är en viktig del av informanternas verksamhet och kommer lägga till som en egen framgångsfaktor i vårt teoretiska ramverk.

6 Slutsatser & sammanfattning

6.1 Utvärdering av teoretiskt ramverk

Även om vi inte kan generalisera om de teoretiska framgångsfaktorerna är de faktorer som används i praktiken, anser vi att resultatet från den empiriska undersökningen visar åt vilket håll det lutar. Dock finns det ett par tillägg som måste göras till vårt ramverk som har identifierats genom empirin. Tilläggen bör ses som en breddning av ytterligare punkter som ramverket bör ta hänsyn till. De tillägg som görs presenteras nedan.

Det teoretiska innehållet i framgångsfaktorn *webbplats & e-handelsystem* bekräftas till stor del av vår empiriska undersökning. Alla informanter berättar att webbplats och e-handelsystem är en viktig faktor. Det informanterna belyser mest är förmågan att utveckla webbplatsen och e-handelsystemet själva. Med tanke på att alla våra informanter säger att det är en enorm fördel att ha en intern utveckling bör det vara ett viktigt ställningstagande för nya aktörer på marknaden. Det tillägg som görs till den här faktorn är förmågan att utforma webbplats och e-handelsystem efter verksamhetens målgrupp.

Det teoretiska innehållet inom faktorn *produktkvalité* belyser framförallt hur viktigt det är med information kring produkten samt leveranstider och variation. Resultat av den empiriska undersökningen bekräftar att presentationen av produkten är viktig och något som samtliga informanter arbetar med. Flera av informanterna beskriver produktutveckling som en del av produktkvalité och bör ses som ett tillägg rent innehållsmässigt till vårt teoretiska ramverk. Med produktutveckling kan man tänka sig förmågan att tillhandahålla nya produkter för konsumenterna och det kan vara viktigt hur flera synvinklar. Det kan ge en positiv inverkan på kunder då de ser att webbplatsen och företaget ”lever” och utvecklas hela tiden. Så produktutveckling är ett tillägg som kommer göras till produktkvalité.

Det teoretiska innehållet *förtroende* behandlar mycket förtroende kopplat till säkerhet vilket resultatet från den empiriska undersökningen inte visade på i större utsträckning, det är dock inget vi direkt kan utveckla med tanke på att vår undersökning innehöll för få informanter. Istället gav den empiriska undersökningen resultat i form av personlig kontakt och uppdatering av information vilket behandlas en del i teorin. Personlig kontakt är en del som kommer läggas till vårt ramverk. En del av resultatet av undersökningen visar på att förtroende är en faktor som långsamt byggs upp.

Resultatet från undersökningen visar att innehållet i faktorn *service och support* stämmer väl överens med det teoretiska innehållet. Alla informanter poängterar att det är viktigt att ha en bra service samtidigt som man bör ha en bredd i service utbudet. Det empiriska resultatet visar också att snabbhet vid serviceärenden är en viktig del för att skapa en bra service och det ses som ett bra servicemått från kunder. Snabbhet är en del som kommer att läggas till vårt ramverk.

Till faktorn *Marknadsföring* görs inga tillägg. Resultatet från den empiriska undersökningen stämmer bra överens med innehållet från teorin. Dock är det värt att notera att resultatet från

den empiriska undersökningen visar att nästa all marknadsföring sker via Internet, detta är självklart inget vi kan göra några stora slutsatser ifrån på grund av att så få informanter har undersökts. Dock kan man anta att Internet är en effektivare marknadsföringsform för e-handlare då de kan mäta effekten av varje marknadsföringskampanj.

Resultatet av empiriska undersökningen stämmer bra överens med teorin beträffande faktorn *kundrelationer*. Alla informanter arbetar på liknande sätt med att bevara kunder och kundrelationer. Det huvudsakliga medlet för att hantera kundrelationer är i första hand nyhetsbrev. Nyhetsbrev kommer således inkluderas i faktorn kundrelationer.

Faktorn *ledning & anställda* är den som skiftade mest mellan informanterna. Huvudsakligen kan vi säga att inga av informanterna medvetet arbetade med organisationsutveckling och hade någon strukturerad plan. Två informanter arbetade med kompetensutveckling i olika former, genom att delta i seminarier, kurser och produktpresentationer. Kompetensutveckling kommer vara det ända tillägget som görs till den här faktorn. Vi hade svårt att få fram någon bra undersöknings resultat från den här faktorn, det skulle förmodligen behövts en större mängd enheter för att kunna få fram ett tydligare resultat.

Vår empiriska undersökning gav resultatet att en åttonde framgångsfaktor bör införas. Alla informanter förordar att *logistiken* bör ligga som en självständig faktor. Vårt teoretiska ramverk behandlade tidigare snabb leverans av produkter som en del av faktorn produktkvalité, den har nu flyttats till att vara en del av logistik. Det empiriska resultatet visar att god kontakt med leverantörer samt bra lösningar vid leveranser, paketering och snabbhet av leverans är viktiga delar som alla bör höra till logistiken.

Tabell 6.1 Revidering av teoretisk undersökningsmodell

Framgångsfaktorer	Innehåll	Tillägg
Webbplats & E-handelsystem	Användarvänlighet, Enkelhet, Webbdesign, Navigering, Responstid, Extern/Intern Utveckling	Utveckling efter målgrupp
Produktkvalité	Information om service och produkter, variation, leverans,	Produktutveckling
Förtroende	Användbarhet, Kontaktinformation, Uppdatering, Säkerhet, Integritet,	Personligkontakt
Service & Support	Traditionell, Mejl, Chatt, Sidintelligens	Snabbhet
Marknadsföring	Kunder/Varumärke, Banner, Sökmotoroptimering, Traditionell, Kundtrafik	Inga tillägg
Kundrelationer	CRM, Kundbas, Kundnöjdhet	Nyhetsbrev
Ledning & Anställda	Organisationsutvecklingsplan, Rekrytering, Arbetsbeskrivningar	Kompetensutveckling
Nya framgångsfaktorer som tillkommit under den empiriska undersökningen		
Logistik	Leverantörskontakt, Kostnadseffektivisering, Leveranstider, Leverantörer man litar på.	

Sammanfattningsvis visar vårt resultat att alla dessa delar är väldigt viktiga för de undersöktas verksamhet. I tabell 6.1 presenteras en revidering av vårt teoretiska ramverk där alla framgångsfaktorer presenteras med innehåll och eventuella tillägg som har gjorts efter den empiriska undersökningen.

6.2 Besvarande av frågeställningar och syfte

De frågeställningar vi hade var följande:

- Vilka framgångsfaktorer nämns i teorin för att bedriva lyckad e-handel?
- Hur väl stämmer innehållet i de framgångsfaktorer som nämns i teorin överens med innehållet i de faktorer svenska e-handelsföretag har fokuserat på?
- Stämmer framgångsfaktorerna som nämns i teorin överens med de faktorer som finns i praktiken och finns det andra faktorer i praktiken som inte nämns i teorin?

Vilka framgångsfaktorer nämns i teorin för att bedriva lyckad e-handel?

När vi började med litteraturstudien märkte vi tidigt att det fanns väldigt många framgångsfaktorer som nämns av olika forskare. När vi studerade dessa djupare upptäckte vi således att flera forskare använde olika namn på faktorer där innebörden egentligen var den samma. I litteraturgenomgången har vi lyft fram sju stora framgångsfaktorer för att framgångsrik e-handel (se delkap 2.8).

Hur väl stämmer innehållet i de framgångsfaktorer som nämns i teorin överens med innehållet i de faktorer svenska e-handelsföretag har fokuserat på?

Innehållet i de framgångsfaktorer vi tagit fram stämmer generellt sett ganska bra överens med de framgångsfaktorer de undersökta e-handelsföretagen har. Dock så är det inte riktigt samma på en del punkter. I tabellen 6.1 presenterar vi ett förslag på vilka kategorier som bör hör till vilka framgångsfaktorer.

Stämmer framgångsfaktorerna som nämns i teorin överens med de faktorer som finns i praktiken och finns det andra faktorer i praktiken som inte nämns i teorin?

Alla de faktorer som vi funnit i litteraturen har blivit bekräftade av de företag vi har intervjuat. Det är inte någon framgångsfaktor av de som vi har tagit fram som de ens har tvekat på om den ska vara med. Dock så har det skett en revidering på en del av framgångsfaktorerna, då företagen har behandlat innehållet i dem lite annorlunda än vad vår litteraturgenomgång har gjort. Dessutom så fann vi att det bör göras ett tillägg till vår undersökningsmodell med en framgångsfaktor. Denna framgångsfaktor är logistik, och utifrån de intervjuer vi gjort så bedömer vi att den bör vara med. Som man kan se i tabell 6.1 så har vi gjort ett tillägg med en framgångsfaktor som heter just logistik.

Vårt huvudsakliga syfte till uppsatsen var att öka förståelsen för vad som krävs för att lyckas som e-handlare och vilka framgångsfaktorer som kan kopplas till just detta. Vår undersökning visar att det krävs väldigt mycket för att lyckas som e-handlare. Resultatet av undersökningen

visar att det är viktigt att utveckla en väl fungerande webbplats & e-handelsystem som kunderna känner är enkel och trygg att använda. Samtliga av de undersökta företagen poängterar att det är en bra egenskap att utveckla webbplatsen själva. En annan viktig del i att lyckas är att skapa förtroende för företaget vilket informanterna gör på flera olika sätt, framförallt genom personlig kontakt och uppdaterande av produkter och information för att visa att det händer saker inom företaget. Undersökningen visar även på hur viktig marknadsföringen är och då framförallt sökmotoroptimering, det vill säga att komma högt på resultatlistorna hos de stora sökmotorerna och framförallt Google. Logistiken är den faktorn som tillkom efter den empiriska undersökningen och beskrivs av informanterna som mycket viktigt. Framförallt när det kommer till snabba leveranstider och att lyckas hitta leverantörer som går att lita på.

När det kommer till den mer övergripande tillämpningen av de framgångsfaktorer som nämns i vårt teoretiska ramverk visade det sig att alla undersökta företag arbetar med alla faktorer, även om skillnader mellan företagens arbetsätt varierade. Resultatet från undersökningen visar att alla faktorer är viktiga för att ett företag ska lyckas även om de finns en variation på hur de praktiskt utförs.

6.4 Förslag till vidare forskning

För fortsatt forskning inom området hade det varit intressant att genomföra en kvalitativ undersökning på företag som har misslyckats för att se hur de har arbetade och deras syn på framgångsfaktorerna i vårt ramverk. Det hade varit intressant om man kunde se någon skillnad i arbetsätt och synsätt mellan de framgångsrika och de misslyckade företagen. Dock tror vi att det kan bli svårt att dels att hitta någon person på ett misslyckat företag som är villig att ställa upp på en intervju av denna karaktär.

Det andra förslaget vi har till vidare forskning är också starkt knutet till vårt ramverk. Eftersom vår uppsats är begränsad till tre företag som framförallt kan härledas till B2C och affärsmodellen e-tailers. Istället hade det varit intressant att genomföra en större kvalitativ undersökning inom andra affärsmodeller för att på så sätt kunna undersöka om vårt ramverk är applicerbart inom fler områden inom B2C.

Ett annat förslag till vidare forskning skulle vara att genomföra en kvantitativ undersökning med vårt ramverk som utgångspunkt. Syftet hade då varit att samla in data från en stor mängd företag med hjälp av enkäter för att försöka mäta och ordna framgångsfaktorerna i vårt ramverk från den viktigaste till den minst viktigaste.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide för informant

Den här intervjun är av öppen karaktär det vill säga vi vill få en djupare förståelse och kunskap om er verksamhet. Ni som informant får tillgång till förbestämda ämnen eller områden som intervjun kommer att behandla, detta för att vi inte vill styra dig som informanten utan tillåta dig att själv beskriva fenomenen med dina egna ord, och utveckla de delar du själva känner är viktiga. Vi kommer självklart ställa följdfrågor till dig inom varje område men först efter vi har fått din redogörelse på området.

Frågor och områden

- Kan du presentera dig själv och din bakgrund?
- Kan du presentera ert företag och vad er primära verksamhet är?
- Hur kom ni på idén till företaget och hur gjorde ni för att verkligställa denna, Alltså hur såg vägen ut från idé till webbplats?
- Vilka områden (exempelvis områden som spår preciserat nedan) valde ni att fokusera på extra under uppstarten, Dvs vad var det ni satsade mest resurser på i början?
- Hur fokusen förändrats från uppstarten till nu?

Nedan följer en del områden. Dessa ingår i vår undersökningsmodell som vi har tagit fram. Vi vill veta hur ni arbetar inom dessa områden. När intervjun sker har vi mer ingående frågor, men vill i första hand veta era tankar om dessa områden. Hur ni arbetar inom varje område och vad ni anser vara viktigt inom varje område.

- **Webbplats och E-handelsystem (Interna & externa)**
- **Produkter**
- **Service & Support**
- **Säkerhet & Förtroende**
- **Marknadsföring**
- **Kundrelationer**
- **Ledning & Anställda**

Övriga områden ni arbetar mycket med utöver dessa sju? Vad anser ni vara viktigt som denna intervju inte täcker?

Bilaga 2 Intervjuguide för intervjuare

Kan du presentera dig själv och din bakgrund?

Kan du presentera ert företag och vad er primära verksamhet är?

Hur kom ni på idén till företaget och hur gjorde ni för att verkligställa denna, Alltså hur såg vägen ut från idé till webbplats?

Vilka områden (områden som presenteras nedan eller annat) valde ni att fokusera på extra under uppstarten, Dvs vad var det ni satsade mest resurser på i början?

Hur fokusen förändrats från uppstarten till nu?

Webbplats och E-handel system, (interna och externa)

- Hur utvecklade ni er Hemsida? Gjorde själva eller externa utvecklare.
- Finns det någon fördel/nackdel med extern eller intern utveckling?
- Vad fokuserade ni på under utvecklingen av hemsidan? (Användbarhet)
- Hur arbetare ni med vidare utveckling av hemsida?
- Vad har ni för internasystem?

Produkt

- Hur arbetare ni med produktutveckling?
- Vidare utveckling av produkter/tjänster?
- Information om produkter på webbplats?
- Hur ser era leveranstider ut?
- Lagerkapacitet?

Service & Support

- Har ni någon kundservice?
- Hur fungerar er kundservice?
- Elektroniska hjälpmedel (FAQ, Lagerstatus, Orderstatus, Betalningssätt, Vanliga frågor)
- Vad har ni för servicepolicy? (Telefontider, Snabbhet vid leverans, Snabbhet vid svar på mail)
- Vad är viktigast när det kommer till kundservice?

Säkerhet & Förtroende

- Hur skyddar ni er webbplats och era interna system mot obehöriga intrång?
- Hur arbetar ni för att skapa förtroende hos kunden?
- Hur mycket information krävs det av kunden för att genomföra en beställning/köp?
- Hur ser era betalningstjänster ut?

Marknadsföring

- Hur lockar ni kunder till er hemsida?
- Vilka olika medier marknadsför ni er i?
- Hur marknadsför ni er på Internet (Banners, Sökmotoroptimering, Pop-Ups)
- Hur arbetar ni med marknadsföring i stort?
- Varför marknadsför ni er bygga varumärke eller försäljning.
- Hur profilerar ni ert varumärke/företag när ni gör reklam(Billigast, Bäst support, Kort Leveranstid, Kunskap, Special varor) Konkurransstrategi.

Kundrelationer

- Hur arbetar ni med att bevara kundrelationer?
- Medlemskap

Ledning & Anställda

- Hur ser er kunskapsbas ut?
- Har ni någon form av outsourcing av någon del i företaget (teknisk, marknadsföring)
- Arbetar ni med kompetensutveckling, i så fall hur?, varför inte?

Övriga områden ni arbetar mycket med utöver dessa sju?

Något annat vi bör veta om företaget som vi inte har nämnt?

Bilaga 3 Intervju med Kläder AB 2009-05-13

R = Informant

I = Intervjuare

I: Kan du presentera dig själv och din bakgrund?

R: Jag har läst internationell ekonomi. Sen jobbade jag inom sportbranschen under tidigt 80-tal. Jag har också jobbat 15 år på ett stort internationellt klädesmärke. Där jobbade jag som produktchef, marknadschef samt VD för de nordiska bolagen. Jag var även med om att starta upp nya bolag i Afrika och östeuropa. Sen jobbade jag även i Bryssel med stora förändringsprocesser. Det jag har med mig av detta är många års erfarenhet internationalisering och brandbuilding.

Detta höll jag på med tills för tre år sedan då jag köpte in mig i Kläder AB.

I: Kan du berätta om företaget Kläder?

R: Grundprodukten i företaget är en måttbeställd skjorta som kunden själv kan designa. Sen har vi valt att vertikalintegrera produktionen. Det är detta som skiljer oss från våra konkurrenter. Dvs att vi äger vår produktionsenhet via dotterbolaget, som ägs av Kläder AB.

R: Arbetsfördelningen mellan bolagen är att Kläder AB står för marknadsföring, produktutveckling, systemutveckling och försäljning medans dotterbolaget står för tillverkning av produkterna. Det innebär att vi köper alla våra skjortor av oss själva. Vi köpte mark och byggde fabriken i Asien för 3 år sedan.

I: Hur många är ni som arbetar på Kläder AB?

R: Vi är tio stycken som jobbar på detta kontoret plus att vi har en som jobbar på deltid, som har hand om den franska kundservicen. I Asien har vi nu nästan 400 anställda på fabriken som bara jobbar med att sy kläder. Om ett halvår ska vi tredubbla fabriken från 700 till 2100 kvadrat meter.

I: På hur många marknader är ni aktörer?

R: Vi är på 30 marknader. De stora är Sverige som är störst med 38%. följt av Tyskland på 22% och sedan Schweiz, Österrike, England, Danmark, Norge och Frankrike som är ungefär lika stora. Dessa utgör 90% av vår totala försäljning.

Vi har 65000 kunder och växer med omkring 3000 kunder i månaden. Och vi omsatte förra verksamhetsåret ca 16.000.000 kr och detta verksamhetsåret kommer vi omsätta ca 32.000.000 kr. Vi ökar vår omsättning med 100%. Vi bedömer att vi kan fortsätta utvecklas i denna hastigheten i ytterligare något år.

I: Säljer ni till företag eller privatpersoner?

R: Vi säljer nästan uteslutande till privatpersoner men vi har mindre beställningar från företag.

I: Hur kommer det sig att ni lade produktionen i Asien?

R: En av delägarna som var med om att starta företaget åkte efter sin studietid ner till Asien på ett stipendium och jobbade på IT-avdelningen för ett stort konstruktionsföretag.

När han kom hem pratade han med sin kompis om att starta en E-handelsida. De kom då på iden att sälja måttbeställda skjortor. Han utnyttjade sina kontakter han fått under sin tid i Asien och på den vägen är det.

Asien har dels ett avtal med EU som gör att det inte blir någon tullavgift. Och det är en stor fördel naturligtvis.

I: Hur ser er produktionskedja ut?

R: Vi köper in tyger från Indien och Sri Lanka och dessa sys sedan upp på vår egen fabrik i Asien och skickas till oss i Sverige. Tyg är vår största kapitalbindning. Vi har 2.5 miljoner som är bundna i tyger.

När en beställning sker via vår hemsida granskas ordern av våra system. Om allt stämmer skickas den direkt vidare till oss i Sverige samt till fabriken i Asien. Där tillverkar de kläderna och skickar den med flyg en gång i veckan till oss i Sverige för distribuering. Detta är en väldig fördel gentemot konkurrenterna som köper från fristående underleverantörer. De har inte samma kontroll på kvalitet, arbetsförhållanden, ledtider mm. Vi har 100% kontroll på allt.

I: Har ni utvecklat er webbplats och e-handelssystem själva eller är det externa konsulter som har utvecklat det är er?

R: Hela vårt system har vi utvecklat själva och vi vidare utvecklar det varje dag. I början var fokus bara att få igång en sida som folk hittar. Nu är det helt annat. Ambitionsnivån är mycket högre nu och vi siktar mot perfektionism.

I: Fanns förkunskapen beträffande webbutveckling och systemutveckling?

R: Kunskapen fanns redan inom organisationen. En av grundarna är utbildad civilingenjör inom teknisk fysik och den andra killen är mer utbildad åt de grafiska hållet. Båda hade kunskaper om HTML, PHP med mera och kunde på så sätt bygga webbshoppen. Den stora fördelen med att bygga sitt eget system och ha egen utvecklingsgrupp är att det går snabbt och smidigt att genomföra förändringar av systemen. Jämför man det med en köpt lösning så måste man kontakta konsultföretag om önskad förändring. Detta tar tid att genomföra och det är inte säkert det blir som det var tänkt. Dessutom är det väldigt kostnadskrävande. Att vi har det så här brukar jag säga är en lyx och det är en av våra framgångsfaktorer om vi jämför oss med andra e-handelssidor.

I: Vad skulle du säga är den viktigaste egenskapen för er hemsida?

R: Användarupplevelsen i sin helhet. Att man får förtroende för hemsidan och att den är lättanvänd. Innan vi släpper nya lösningar på webbplatsen tar vi in externa personer som får testa dem och säga vad de tycker om dem.

Betallösningar och också väldigt viktigt. Så fort det blir minsta lilla oklarhet här tappar man kunden. Vi erbjuder faktura, förskotts betalning och kreditkort. Jag tror även vi fortfarande har kvar paypal. Fakturabetalningar ökar och tar andelar från de andra betalningsalternativen, men alla dessa varianter fungerar bra.

I: Hur arbetar ni med visning av produkter och produktinformation på er hemsida?

R: För att maximera det kommersiella utfallet så bör man tänka på hur presentationen av produkten ser ut och att presentera alternativa tilläggsprodukter. Att utforma presentationen av en produkt är ett krävande jobb, men det är ett engångsjobb. Vi jobbar mycket med uppdatering av information kring produkter, såsom att lägga till och ändra bilder, uppdatera texter, och gå igenom FAQ så den stämmer efter att nya produkter lanserats.

För att undvika missförstånd har vi integrerade system så både produktionen i Asien och vi i Sverige har tillgång till samma information.

I: Hur ser er kundtjänst ut?

R: Vi har två heltidsanställda och en på deltid som arbetar med kundtjänst. Dessa är väldigt språkkunniga för att täcka in de stora marknaderna. Vi har bestämt oss för att uteslutande jobba med e-mail inom vår kundtjänst. Du kan inte hitta något telefonnummer till oss. Vi vill inte bli uppringda av kunder eftersom det inte är något effektivt sätt att bedriva kundtjänst på. Det är både mer effektivt och kundvänligt att bedriva det via mail. Detta eftersom det blir klarare frågeställningar och de kan även bifoga bilder om det är något fel på produkten. Vi kan också svara på ett mer effektivt sätt.

I: Har ni någon form av svarsgaranti på era mail?

R: Vi har en 24-timmars svarsgaranti på mail som kommer till oss. Detta håller vi stenhårt på. Det uppskattas mycket av kunder att vi ger snabba svar på mail. Vi ser vår kundservice som en stor framgångsfaktor. Det är alltså inte bara det du ser på sidan utan även den bakomliggande servicen som är viktig.

I: Har ni några elektroniska hjälpmedel som FAQ, orderstatus etc?

R: Som kund kan du gå in på din personliga sida och se var din order är någonstans i systemet. Vi använder oss också av FAQ. Produkter och tyger som är slut visas inte på hemsidan så du kan inte beställa något som inte finns i lager.

I: Hur arbetarna ni med returvaror och för att minska de fel som kan uppkomma i vid beställningar?

R: Orderna jämförs med hela vår historik. Så systemet godkänner inte konstiga måttbeställningar. Då kommer det ett mail till oss och vi skickar ut till kunderna och frågar om de verkligen ska ha 35m kring midjan och att det vanligtvis brukar vara exempelvis 80 – 90 cm. På så sätt utesluter vi många mänskliga fel hos våra kunder. Detta brukar uppskattas av våra kunder.

I: Hur arbetar ni med säkerhet av system och information?

R: Vi kör backuper på våra system varje timme. Vi lagrar all information på två ställen. Dels här i Helsingborg och dels i Karlskrona. Vi kan inte förlora mer än en timmes lagrad information.

I: Vilka betalningsmöjligheter har ni ?

R: Vi erbjuder faktura, förskottsbetalning och kreditkort. Jag tror även vi fortfarande har kvar paypal. Fakturabetalningar ökar och tar andelar från de andra betalningsalternativen. Men alla dessa varianter fungerar bra.

Vi har märkt att antalet konsumenter som väljer faktura framför andra alternativ ökar. Trots att vi tar en avgift för faktura väljer kunderna ändå detta alternativet.

I: Varför tror du att det har ökar?

R: Detta tror vi har att göra med att folk är lite försiktiga med att lämna ut information om kreditkort på Internet. Dock så tror vi att förtroendet för betalning med kreditkort ökat de senaste åren, så det är bättre än vad det har varit.

I: Hur arbetar ni med att öka kundernas förtroende för er hemsida och ert företag?

R: Det gäller att ha en sida som ger förtroende, och detta jobbar vi mycket med. Vi tar in externa personer som får titta på sidan och säga vad de tycker och så lyssnar vi på dem. Vi skickar kontinuerligt nyhetsbrev till våra kunder om nya tyger och produkter som kommit in i vårt sortiment. På det sättet visar vi att vi är seriösa och att det händer saker på hemsidan. Detta vet vi att det är väldigt uppskattat.

I: Hur marknadsför ni ert företag?

R: Den viktigaste delen är en optimerad hemsida. Då fungerar sökmotorerna per automatik. Det är den största källan till nya kunder. En del av det är länkstrategi. Dvs att man har bra länkar in till sidan från välrankade sidor runt om i världen, utan att kunden ser det.

En viktig framgångsfaktor kopplad till marknadsföring är sökmotoroptimering. Det betyder att hemsidan är byggd efter Googles sökmotor och spindlarnas alla krav. Våra killar är duktiga på detta och vi vet att vår sida syns väldigt bra inom detta.

Sökmotorernas spindlar ser detta och placerar sidan högt upp vid sökningar. Det är en av de få tjänster vi har valt att lägga ut på konsultbolag eftersom det är så avancerat. Vi jobbar även med så kallade adwords. Vi lägger hälften av vår marknadsföringsbudget på adwords. Vi använder ett par hundra adwords som vi betalar för. Den stora fördelen med att marknadsföra sig på Internet är att man kan följa upp väldigt enkelt. Det går att se exakt vilken banner eller länk en besökare kommer ifrån. Vi följer upp detta varje dag och ser var besökarna kommer ifrån. Vi kan också se vilka som köper eller

bara tittar och vart de kommer ifrån. Vi fokuserar även mycket på bannerkampanjer. Dvs att vi lägger våra banners vi designat själva på olika sidor, exempelvis expressen.se, bröllopsguiden etc. Då betalar man antingen per klick eller visningar. Man mäter värden som exempelvis Click Throug Rating(CTR), dvs hur många som ser bannern och hur många av dessa som klickar på den. Och vidare vilka som köper något.

I: Har ni testat att marknadsföra er i några andra medier än Internet?

R: Vi har även testat att använda oss av TV reklam. Det är svårare att konvertera till sälj och det är svårt att mäta effekten på samma sätt som Internet marknadsföring. Vi har även testat dagstidningar.

I: Var är ert huvudsakliga mål med att marknadsföra er, locka nya kunder eller bygga upp ert varumärke?

R: Vårt mål med marknadsföringen är att driva in så många nya kunder som möjligt. Detta för att vi är inne i en uppbyggnadsfas. Just nu driver vi in mellan 2000 – 3000 nya kunder i månaden. Nästa fas kommer bli varumärkes uppbyggnad.

I: Hur arbetar ni med att bevara kunder och kundrelationer?

R: Genom nyhetsbrev försöker vi hålla kontakten med våra existerande kunder. Vi skickar även ut riktade mail till kunder som inte har hört av sig på exempelvis 12 månader.

I: Hur arbetar ni med kompetensutveckling inom organisationen?

R: Vi deltar i konferenser och seminarier för att hålla oss uppdaterade. Vi går även på kurser av olika slag.

I: Har ni någon utvecklingsplan för er organisation?

R: Vi har inte direkt någon utvecklingsplan för vår organisation men vi har en budget plan och i den ligger det inplanerat vilka kompetenser vi tror oss behöva i framtiden. Vi har en plan för vårt företag i Asien som säger anställ så många vi hittar. Dock så är vi noga med att det ska vara kompetent personal vi anställer, eller att de har goda förutsättningar för att lära sig. Vi ger dessutom alla anställda möjlighet till drama och musikkurser eftersom detta är efterfrågat och en viktigt del i den lokala kulturen.

I: Är det något du har att tillägga?, någon faktor som är väldigt viktigt för er verksamhet?

R: Logistiken är väldigt viktigt för oss, dvs den fysiska hanteringen av produkten och orderhanteringen. Vi arbetar mycket med att förhandla avtal. Logistiken utgör en stor del av vår kostnad. Snabb leverans vet vi är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att göra en kund nöjd. Vi vill även leverera hela och snygga paket. Detta har med vårt varumärke att göra. Det är alltså viktigt att snabbt transportera varor. Man får inte glömma logistik när man pratar e-handel.

I: Hur skulle du rangordna de faktorerna som vi har diskuterat om?

R: Jag kan inte rangordna era faktorer. Allt detta är väldigt nödvändigt plus logistiken som vi talade om innan som bör läggas till dessa faktorer. Jag kan inte heller ge er något som är mindre viktigt heller. Kortsiktigt skulle det kunna vara säkerhet men jag inser att det inte skulle hålla i längden heller. I och med vi redan har arbetat upp säkerhet och förtroende skulle vi kanske kunna låta bli att arbeta med det under något halvår utan att det skulle orsaka några större konsekvenser.

Bilaga 4 Intervju med Göran Carlsson (Odlå) 2009-05-14

R = Informant

I = Intervjuare

I: Du kanske kan börja med att presentera dig själv och din bakgrund?

R: Jag har läst en del ekonomi på gymnasiet och komvux. Jag läste även på systemvetenskapliga programmet i Lund 1998-2000, men hoppade dock av på grund av IT-kraschen. Jag och min bror intresserade oss mycket för Internet redan 1995. Vi bestämde oss att starta en hemsida om något och 1997 så började vi bygga Odlå.nu.

I: Kan du berätta lite om företaget och hur det startades?

R: Både jag och min bror var trädgårdsintresserade och det fanns inte någon bra sida på Internet för detta vid den här tidpunkten så det var därför vi valde att starta just Odlå.nu. Hemsidan öppnades 1998. De första åren var det mest ett sidoprojekt som vi körde på kvällar och helger, men 2002 började satsa på heltid. Under den här tiden läste både jag och min bror olika datakurser inom programmering, SQL och HTML.

I början var det tänkt att sidan endast skulle drivas med hjälp av reklamintäkter, vi hade exempelvis torget som annonsör och fick 50 öre för varje visning, hade vi haft liknande avtal idag hade vi gjort stora pengar.

Vi har ingen färdig dator eller Internet utbildning, utan är ganska självlärda, likadant när det kommer till trädgårdskunskaper, det mesta är sådant vi har lärt oss under tidens gång.

Vi har exempelvis arbetet som byggnadsarbetare.

När vi startade vår utveckling av hemsidan 1997 var inte Internet speciellt utvecklat, det var inga avancerade saker, exempelvis hade vi nästan inga bilder alls på grund av att Internet uppkopplingarna var så långsamma. Så de kunskaperna som krävdes för att göra en hemsida var ganska små. Vi byggde vår hemsida med ren HTML-kod

I början var Odlå en statisk informationssida, där vi la upp texter och information, olika former av artiklar, odlingsråd, tips och länkar.

I: Hur kommer det sig att ni startade en E-handelbutik

R: Vi köpte varsin PC och jag lånade grannens modem och Internetpaket och kopplade upp oss, vi hade ju hört lite om Internet och innan så man var ju lite nyfiken och på den vägen är det.

I: Så i början sålde ni inget alls?

R: Nej precis vi sålde inget alls, dock gick det ganska snabbt tills vi började med provisions försäljning till andra. Detta gjorde vi direkt när vi fick en ganska stor besöksgrupp. Vi gjorde der mer som ett test och för att skapa mervärde för våra läsare. Vi märkte att vi kunde sälja produkter då, och tänkte kan vi sälja åt andra kan vi sälja själva också. 2002 började vi därför med en egen försäljning. Nu ligger den största vinsten i försäljning som utgör cirka 90%, sedan reklamintäkter på hemsida och provisionsintäkter med 5% var.

I: Hur ser er produktionskedja ut?

R: Vi köper in färdiga fröer och sticklingar. Vi testade ett tag att försöka Odlå lite själva men vi kunde inte producera så stora mängder som vi behövde.

Vi försöker ha som målsättning att vara billigast, men det är främst att vi har lite roligare och unika produkter som man inte hittar i hos andra försäljare. Vi har ungefär 125 000 unika besökare i veckan när det är högsäsong. Vi säljer från januari fram till september/oktober

Vi publicerar ungefär 4-5 nya artiklar i veckan, dels för att vi skickar ut nya nyhetsbrev en gång i veckan så då måste vi ha något nytt att publicera.

Med tanke på att vi säljer växter är det viktigt att ha en bra omsättning på produkterna, varje vecka får vi hem nya produkter och de ska säljas samma vecka. Vissa produkter säljer vi bara under ett fåtal

veckor per säsong, sedan säljer vi dom inte förrän nästa år. Vi försöker Sälja mycket av ganska få produkter.

I: Har ni utvecklat er webbplats och e-handelssystem själva eller är det externa konsulter som har utvecklat det år er?

R: Hemsidan har vi utvecklat själva, dock har vi tagit extern hjälp när det kommer till utformningen av butiken på hemsidan, så den har vi inte gjort själva. Även kopplingen till vårt affärssystem har vi haft extern hjälp till. Eftersom vi kör allt på erbjudande, med begränsade produkter och produktid skiljer sig vår webbshop från många andra och det är framför allt därför vi tagit hjälp. Det är viktigt att vi har mycket information på vår hemsida, tanken är ju att folk ska komma in och läsa på vår hemsida och på så sätt bli kunder hos oss.

I: Finns det någon nackdel eller fördel med att ha externa utvecklare?

R: Det är en stor nackdel att ha externa utvecklare, dels tar det väldigt lång tid att genomföra förändringar och dels är det svårt att kommunicera och förklara hur man vill ha det. Ett exempel är när de utvecklade vår webbshop. I början var det fem steg för att genomföra ett köp, men vi ville bara att det skulle vara ett. Om det är krångligt och svårt att förstå tappar man kunder. Speciellt när det gäller vår målgrupp som framförallt består av kvinnor i 40 års åldern och uppåt. Vi har till och med kunder i 70 och 80 års åldern. Det är därför viktigt att det är enkelt, både på hemsidan och i webbshopen.

I: Har ni en egen utveckling nu eller sköts detta fortfarande externt?

R: Nu har vi en egen utvecklare och det är en enorm fördel, det går snabbare att förmedla förändringar och vi kan tillsammans komma fram till en lösning. Det enda som vi just nu har outsourcat är vårt nyhetsbrev eftersom det är så stor och viktig del av vår verksamhet så vi vågar inte hantera detta själva med rädslan för att bli svartlistade.

Vi skickar nästan 150 000 nyhetsbrev i veckan och om en viss procent av dessa skulle försvinna missar vi massor i försäljning. Alla våra annonser går ut genom nyhetsbrev och i princip allt vi säljer kommer indirekt från våra nyhetsbrev. Vi kan få in över 2000 beställningar på en dag när vi precis har skickat ett nytt nyhetsbrev.

I: Vad fokuserade ni på när ni utvecklade er hemsida?

R: Att anpassa hemsidan efter målgruppen man förväntas sälja till. Vi har en väldigt enkel hemsida, hade vi sålt datorspel till ungdomar hade vår hemsida förmodligen sett helt annorlunda ut. Vi vill förenkla för kunderna.

I: Hur arbetar ni med produktutveckling?

R: Vi följer alltid upp våra produkter efter varje säljperiod för att på så sätt mäta lönsamheten hos en speciell produkt, detta ligger även till grund för nästa års inköp. I och med att vi måste beställa flertalet av våra produkter från leverantörer redan ett år tidigare är det väldigt viktigt för oss att ha försäljningssiffror och säljprognoser att gå efter när vi gör våra beställningar. Det är mycket saker vi inte kan sälja på grund av att leverantörerna inte kan få fram så pass stora mängder. Vi brukar alltid testa våra produkter genom att ta hem en mindre mängd och helt enkelt testa om kunderna köper den och vad de tycker om varan.

I: Vad har ni för leveransvillkor och hur arbetar ni med leveranser?

R: När det gäller leveranser så tar vi in beställningar på en annons under en vecka sedan packar vi alla beställningar under helgen och skickar dem måndag eller tisdag. Vi kan inte skicka produkterna senare för då finns det risk att de ligger på ett postkontor under helgen och vissnar.

I: Hur arbetar ni med att öka kundernas förtroende för er hemsida och ert företag?

R: Kundens förtroende byggs upp genom att de läser våra artiklar ställer frågor angående odlingsråd och tips, på så sätt tror vi att kunderna börjar köpa av oss genom att få ett förtroende för vår verksamhet genom artiklar och allt annat som vi publicerar på vår hemsida.

I: Hur arbetar ni med service och support?

R: Vi har alltid varit noga med att vara generösa mot kunderna. Om det sker några problem med produkten, då är det lättare att endast skicka en ny blomma istället för att ta debatten om var felet ligger. Vi ber aldrig kunderna att skicka tillbaka den dåliga varan utan låter dem behålla den som en bonus. Att hålla kunderna nöjda är det viktigaste för oss för då är möjligheten stor att de återkommer nästa år och beställer.

I: Vilka typer av kundtjänster har ni?

R: Vi har telefon men vi försöker att undvika det så mycket som det går och försöker använda så mycket mailsupport som möjligt. Vi försöker att hänvisa till att använda mail då vi tycker att det är ett mycket mer effektivt sätt, dock vill vi att kunderna ska ha möjlighet att ta kontakt med oss per telefon. Vi har även varit noga med att lägga ut så mycket information som möjligt på hemsidan rörande produkter, leveranser etc för att minska de vanligaste frågorna som vi får.

I: Har ni några elektroniska hjälpmedel som FAQ, Lagerstatus, Orderstatus?

R: Tyvärr har vi inga elektroniska hjälpmedel där kunderna kan få information om leveranser och lagerstatus, vi skulle gärna vilja ha det men det är en kostnads och tidsfråga som inte har gjort det möjligt än. Det är även ett logistik problem för vårt leveranssätt har inte möjligheten att visa Kolli id.

I: Har ni någon servicepolicy att alltid svara på mail inom 24h eller liknande?

R: Målsättningen är att svara på mail samma dag, dock kan det vara svårt beroende att frågans karaktär. Dock alltid inom 24 timmar.

I: Vad har ni för betalningsmöjligheter?

R: Alla våra betalningar sker via faktura, detta av flera olika anledningar, dels får kunderna hem och kan kontrollera varan innan de betalar, om man tar postförskott kanske de inte har pengar just den dagen varan kommer och då låter kunderna varan ligga ett par dagar hos posten innan de hämtar paketet och då kan växterna vara förstörda.

Kortbetalning blir lite problem för oss för det inträffar att växter som vi får är dåliga och på så sätt kan inte vi leverera något och måste då returnera pengar vilket blir dubbelt arbete för oss. Om man ser det till vår målgrupp känns det väldigt bra att använda faktura, det är säkert för våra kunder och vi känner oss säkra på grund av att vi har en stabil kundgrupp med lite äldre och säkrare kunder.

I: Hur mycket ligger en normal order på?

R: En vanlig order består av 200-300 kr så det är relativt lite pengar en order handlar om.

I: Hur marknadsför ni er hemsida och ert företag?

R: Det viktigaste för vår verksamhet när det gäller att marknadsföra oss är att publicera mer artiklar på vår hemsida och skapa så många träffar som möjligt på Google. Vi sköter sökmotoroptimeringen själva och brukar se till att vi ligger först när man söker efter produkter men också olika ämnen som vi har skrivit artiklar om.

I: Köper ni några sponsrade länkar, bannerannonser eller liknande?

R: Nej vi köper inga sponsrade länkar och vi köper inga annonsbanners eller något sådant. Om man skulle förklara vår marknadsteori skulle det vara att ha en bra och enkelsida som många hittar till,

signa upp för nyhetsbrev och få våra erbjudande och kunderna köper. På det här viset har vi bedrivit affärer i 10 år och det fungerar uppenbarligen.

I: Har ni testat att marknadsföra er i några andra medier än Internet?

R: Vi har testat olika typer av annonsering och vi har aldrig märkt någon stor ökning.

I: Hur arbetar ni med frågor kring ledning och anställda, har ni någon organisationsutvecklingsplan?

R: Det är ett ständigt problem med just vår verksamhet, under högsäsongen behöver vi flera personer i kundtjänst och som hjälper till med paketering, men under oktober–december är det mycket mindre att göra. Men någon plan har vi inte, vi försöker att ständigt förbättra oss från år till år och anställer efter behov.

I: Hur arbetar ni med kompetensutveckling inom organisationen?

R: Vi försöker ständigt hålla oss uppdaterade via internet vad andra gör rent tekniskt på deras hemsidor, samt försöker vi hålla oss uppdaterade när det kommer till nya produkter och nya möjligheter att sälja. Våra leverantörer är också väldigt duktiga på att ge oss råd och tips på nya produkter som kan vara intressanta för oss, vilket gynnar både oss och dem.

I: Är logistiken en viktig faktor för er?

R: Logistiken är mycket viktigt, det som är svårt med logistiken är att det inte bara är vi som ska sköta vår del utan det är flera aktörer. Dels ska man ha leverantörer som man litar på och som kan hålla sina leveranser. Sedan har vi leveransen ut till kund, Posten har en viktig del i att leveranserna fungerar. Vi har haft problem genom åren med att posten har blivit av med vagnar med paket och på så sätt levererat produkterna alldeles för sent.

I: Om ni skulle försöka ordna dessa faktorer som vi precis har diskuterat om hur från det viktigaste till det lite mindre viktiga?

R: Ja det var svårt, men vi skulle vilja säga Ledning & Anställda det är viktigt att ha en eller flera personer som har koll på läget och förstår sig på verksamheten i stort och förstår sig på Internet och tekniken kring det och viktigast kan organisera arbetet. 2:an blir hemsidan och ett fungerande affärssystem utan det kan man ju inte sälja.

Bilaga 5 Intervju med Petter Granberg (Smarthem) 2009-05-15

I= Intervjuare

R= Informant

I: Du kanske kan börja presentera dig själv och din bakgrund?

R: I grunden är jag utbildad civilingenjör inom transport och kommunikation, efter det har jag arbetat inom ett familjeföretag som heter Granberg Interior AB i 10 år, Jag började på lagret och i verkstaden och har arbetet mig uppåt, och nu driver jag och arbetar inom det företaget som heter Smarthem som ingår i Granberg Interior.

I: Du kanske kan berätta lite om företaget Smarthem?

R: Smarthem säljer inredning till kök, badrum och tvättstuga och säljer enbart på nätet. Vi fokuserar på att sälja kända varumärken. Vi satsar på att alltid ha bäst service och försöker vara billigast också i den utsträckning det går. Vi skickar alltid fraktfritt inom hela Sverige. Vi startade 2004-2005. Idén till företaget kommer från Granberg Interior som är specialiserade på att sälja och bygga handikapps anpassade kök, badrum och tvättstugor.

I: Hur kom ni på iden till Smarthem?

R: I sortimentet hos Granberg hade vi in strykbräda vilket man kunde fästa på väggen och bara fälla ner när man ville använda den, flera kunder som inte var funktionshindrade ringde och frågade efter just den produkten. Så vi startade Smarthem där vi skulle sälja smarta och praktiska produkter för hemmet, mest för att se om det fanns något intresse och det fanns det. Där av namnet Smarthem, praktiska och smarta produkter för hemmet, då hade vi som fokus att sälja smarta produkter på nätet. Detta lever kvar som en liten del inom vår verksamhet även om den har förändrats lite till att vi säljer inredning till kök, badrum och tvättstuga. En anledning till den här förändringen är på grund av att vi hade så bra kontakt sedan tidigare med de kända leverantörerna och kunde utnyttja vårt kontaktnät från Granberg.

I: Vad var viktigast för er under uppstarten av Smarthem?

R: I början låg vårt fokus på att bygga en hemsida som kändes enkel och trygg så att dom som kom in på hemsidan skulle lite på oss som handlare. När vi startade år 2005 hade IT-kraschen redan varit men det var lång ifrån lika hett att handla via Internet som det är idag, så det var ganska viktigt för oss. Det fanns många konstiga betalningsalternativ under den här perioden och flera e-handlare som var ganska oseriösa. Det var viktigt att vi använde oss av betalningsmetoder som vi själva skulle vilja ha när vi handlade via Internet, med faktura, kortbetalning. Det här har varit väldigt viktigt för oss, så just fokuset på hemsidan har vi försökt hålla kvar under alla år

I: Hur många andra företag finns det på Internet som håller på med liknande verksamhet som ni?

R: Det finns cirka 30-40 andra företag som säljer liknande produkter enbart på nätet som vi gör, dock är det ganska varierande storlek, vi är ett av dem större och seriösare företagen på marknaden.

I: Hur många anställda är ni på Smarthem?

R: Vi är 5-6 heltidsanställda på företaget.

I: Har ni utvecklat er webbplats och e-handelssystem själva eller är det externa konsulter som har utvecklat det år er?

R: Hemsidan har vi utvecklat helt själva utan hjälp från utomstående konsultbolag. Alla våra interna och externa system är utvecklade internt av oss själva, dock är inte betalningsarna och betalningssystemen utvecklade av oss själva utan dessa har vi köpt och kopplat in i vårt system.

I: Finns det några för eller nackdelar med att utveckla systemen själva?

R: Än så länge har det enbart varit positivt att ha utvecklingen själva, vi är mycket snabbare och flexiblare på att ställa om oss, och snabbare på att få in nya funktioner, dock är det väldigt resurskrävande.

I: Kunskaper om utveckling av webb- och informationssystem fanns redan detta inom organisationen från början eller har den kunskapen tagits in senare?

R: Kunskapen om HTML, Programmering och SQL har vi haft redan från början, men det har genomförts en ständig kompetensutveckling inom dessa områden.

I: Hur arbetar ni med vidareutveckling av hemsidan och e-handelssystemen?

R: Just vidare utveckling av hemsidan läggs väldigt mycket tid på, system och funktioner som inte syns utåt mot kunden, kundkonto. Vi har under en lång tid haft ett affärssystem som har varit kopplat till hemsidan, dock har vi haft en hel del problem med det här systemet så just nu håller vi på att utveckla ett helt nytt som snart skall tas i bruk som kommer vara mycket bättre sett till logistisk och orderhantering. Tidigare har vi varit tvungna att matcha order och betalningar manuellt, med det nya kommer detta ske automatiskt.

I: Hur arbetar ni med produktutveckling?

R: När vi startade vårt företag möttes vi av ganska mycket motstånd av leverantörerna när det gällde att sälja deras produkter via nätet, problemet låg i att leverantörerna säljer sina produkter till lokala återförsäljare och ville därför inte börja sälja via Internet på grund av att vi då skulle konkurrera med de lokala återförsäljarna och på så sätt skapa problem för leverantörerna. Nu är det tvärtom att leverantörerna tar kontakt med oss och vill sälja sina produkter till oss.

I: Hur ser ert arbete ut med att skapa merförsäljning och att göra medvetna val när det kommer till att presentera information kring en produkt?

R: Vi jobbar på just den delen ganska mycket men det är långt ifrån så pass bra som vi har som målsättning att ha den. Vi försöker alltid ha en produktbild med information om mått och material samt en tillhörande säljtext som vi arbetar mycket med även monterings anvisningar finns. I framtiden har vi som målsättning att lägga upp 3D-bilder som man kan vrida och vända på samt ha produktfilmer där man mer kan se hur produkten ser ut i en kontext.

I: Vad har ni för leveransvillkor mot era kunder och hur stor lagerkapacitet?

R: 80 % av vårt sortiment skickar vi inom 2 dagar så totalt blir det väl 5 dagars leveranstid inom Sverige, när det kommer till vår lagerkapacitet har vi en väldigt stor sådan, sedan har vi avtal med våra leverantörer att de skickar att du störta produkterna som badkar och bubbelbad, så den typen av varor slipper vi själva lagra, så när vi får en beställning på en sådan vara skickas den direkt till kunden från vår leverantör.

I: Hur ser kundtjänst ut och vilka möjligheter har kunden att ta kontakt med er?

R: Vi har telefon, e-post, faxfrågor, samt elektronsiska formulär man kan skicka in via, vi försöker ha så många kanaler som möjligt för våra kunder. Flertalet e-handlare har inte telefonsupport vilket vi tycker är väldigt viktigt, man vi ju ge möjlighet för kunderna att ta personlig kontakt med oss som företag. Även när vi svarar på mail använder vi oss alltid av en personlig signatur, så om det är Sara på kundtjänst som svarar på ett mail så ska hon signera mailet så kunden vet exakt vem han eller hon har varit i kontakt med.

I: Var har ni för servicepolicy när det gäller svara på mail och telefontider?

R: Vi har som telefontider från 9.00-16.30, vilket vi inte tycker är så bra, vi har som målsättning att utöka telefontiden till minst 18.00. Vi har en internpolicy på att svar på mail ska skickas inom en timme om maillets fråga är av lättare karaktär, annars svarar på att vi ska ta reda på svaret och återkomma senare. Detta förutsätter att mailet kommer in under kontorstid.

I: Har ni några elektroniska hjälpmedel, exempelvis FAQ, orderstatus?

R: Vi har även en hel del elektroniska hjälpmedel på vår hemsida där kunderna kan kolla om varan är restad, om ordern har skickats, man kan även skriva ut fakturor.

I: Du nämner tidigare att det är viktigt att kunden känner förtroende för webbsidan och er som e-handlare, hur arbetar ni praktiskt med den här delen?

R: När vi började med vår verksamhet var det väldigt viktigt för oss att kunderna kände förtroende för oss som e-handlare, för att stärka detta började vi ringa upp våra kunder som köpte varor av oss för att kontrollera att de var nöjda med varan och servicen som vi gav, och även fråga om det fanns något vi kunde förbättra. Detta gav en väldigt positiv effekt, flera kunder blev väldigt positivt överraskade av att vi ringde upp. Det spred ju sig väldigt snabbt. När vi växte och blev större kunde vi omöjligt ringa runt till alla kunder så vi anlät ett externt företag som gjorde detta åt oss. På så sätt fick vi in många synpunkter vad kunder tyckte var bra och dåligt med oss och det har vi använt när vi har vidare utvecklats oss.

I: Arbetar ni fortfarande på samma sätt, att ni kontaktar företag per telefon?

R: Just nu ringer vi inte till våra kunder längre, istället arbetare vi tillsammans med Pricerunner så när kunderna beställer en vara i sista steget kan man delta i ett formulär där man kan skriva omdöme. Därifrån får vi lite feedback. Vi ska börja med telefonuppringning igen.

I: Säljer ni till både privatpersoner och företag?

R: Vi säljer 95% till privatpersoner och 5 % till företag.

I: Vad finns det för betalningsalternativ för era kunder?

R: Som betalningsalternativ har vi kortbetalning med de vanligaste betalkorten som VISA, Mastercard, Amex, Sedan har vi en faktura tjänst, avbetalnings möjlighet samt direktbetalning via banker. Kortbetalning och faktura är de två största betalnings möjligheten . Faktura är vanligaste när de är stora belopp och flertalet av de som väljer faktura är nya kunder, betalkorten brukar kunderna använda som redan har köpt varur av oss innan. En genomsnittlig order ligger på 3000 kr.

I: Hur marknadsförde ni er i början när ni startade er verksamhet?

R: När vi startade försökte vi hålla ner marknadsföringskostnader genom att skriva ut lappar som vi delade ut och sätta upp. Samt att hålla en bra kundservice så att det ryktet spred sig. När vi blev lite större började vi annonsera i en del tidningar, framförallt i veckotidningar som är inriktade på villaägare. Då hade vi erbjudande att vi sålde en speciell produkt för 1kr på så sätt fick vi in besökare på vår hemsida och fick in kunder i våra register som vi senare kunde använda oss av igen, Man har kvar deras kunduppgifter och mailadresser till senare tillfällen. På så sätt fick vi in en bra kundgrund och flera av dessa anmälde även intresse för nyhetsbrev. Nyhetsbrev är den största grunden till att annonsera mot befintliga kunder."

I: Hur ser det ut idag?

R: Nu marknadsför vi oss mycket på Internet, vi köper sökord hos Google och är med på Pricerunner, Kelkoo och flera portaler. Vi använder oss också mycket av banners där innehavaren av hemsidan där bannern är placerad får en viss procent av ordersumman. Vi följer i ganska stor utsträckning upp våra sökord, sponsrade länkar och banner för att se vilka som är lönsamma. Så det är en stor fördel när det gäller marknadsföring via nätet att man kan mäta väldigt mycket, dock tror jag att det kommer ske en förändring i detta på grund av den nya IPRED-lagen vilket kommer att göra att flera privatpersoner kommer börja surfa anonymt.

I: Har ni testat någon annan typ av marknadsförings medier?

R: Vi har även testat på lokala TV-reklamer via TV4.

I: När ni marknadsför er profilerar ni ert varumärke på något speciellt sätt?

R: Vi har profilerat oss mycket efter bra service, leveranstider och att vi har fraktfritt inom Sverige vilket är väldigt uppskattat, samt att vi säljer kvalitetsmärken. Servicen är väldigt viktigt för oss

I: Hur arbetar ni med att bevara de kunder ni redan har?

R: Vi använder oss av generella nyhetsbrev till alla våra befintliga kunder 1 gång i månaden, sedan har vi också riktade nyhetsbrev till vissa kunder som har köpt en speciell produkt.

I: Hur arbetar ni med kompetensutveckling inom företag samt har ni en utvecklingsplan för er organisation?, dvs hur vill ni växa?

R: Vi arbetar inte alls egentligen med organisationsutveckling utan växer i den takten vi växer och anställer efter behov, vi har heller inte någon direkt plan att inom fem år ska vi omsätta så och så mycket. Vi försöker hålla oss uppdaterade genom att åka på olika typer av presentationer av produkter hos våra leverantörer, vi åker också på olika seminarier

I: Om vi går in lite på logistiken, Är det viktigt för er som företag och hur arbetar ni med logistiklösningar?

R: Logistiken är väldigt viktigt för vår verksamhet. Det vi gjorde i början när vi startade var att förhandla med flera olika transportbolag fram bra priser, eftersom vi skicka fraktfritt så försvinner lite av vår marginal på produkterna och vi måste därför hålla ner priserna på logistiken för att inte förlora allt för mycket rent ekonomiskt. Det är viktigt att få logistiken att fungera och med det menar jag inte bara leveransen mellan oss och kunden och leverantören och oss utan också de lite mer komplexa sakerna som att systemen att skriva ut fraktsedlar automatsikt och allt sånt fungerar så automatiskt som möjligt.

I: Utifrån dessa faktorer som vi har diskuterat vilken tycker du är viktigast samt mindre viktig?

R: Om man ser det ur ett långt perspektiv så är kundrelationer skulle ju sakta gå ner om vi slutar arbeta på just den delen, Hemsidan är den viktigaste skulle jag vilja säga fungerar inte den så är det som att ha en butik som alltid är stängd, så det är den faktorn jag skulle ranka högst, tätt följt av logistiken. Ledning & Anställda är den vi lägger minst fokus på, dock kan den ju variera ganska mycket mellan olika organisationer kan jag tänka mig, det kanske endast vi som har extrem tur när det gäller att hitta rätt personal.

I: Om du skulle nämna en sak som är väldigt viktig för just er verksamhet vad skulle det vara?

R: Leverantörskontakten är viktigt för oss, utan den skulle inte vår verksamhet fungera, dels så att man inte köper in produkter som kommer att utgå och dels så man håller sig uppdaterad i vilka produkter det är som gäller.

Referenser

Becker, A. (2008) *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. New York: Information Science Reference

Chaffey, D.(2007). *E-Business and E-Commerce Management(3rd ed.)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Choi, J. K., Park, J. S., Lee, J. H. & Ryu, K. s., 2006. *Key factors for e-commerce business success*. The 8th International Conference Advanced Communication Technology, 2006. ICACT 2006., vol 3, pp.1664-1672.

Dubelaar, C., Sohal, A. & Savic, V. (2005) Benefits, Impediments and Critical Success Factors in B2C E-business Adoption, *Technovation*, Vol. 25, No. 11, pp. 1251-1262.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wägnerud, L. (2004) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad (2:a uppl.)* Stockholm: Norstedts Juridik.

Hanson, W. & Kalyanam, K. (2008). *Internet Marketing & e-Commerce*. Mason: Thomson South-Western.

Jacobsen, D, I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2009). *E-Commerce: Business, Technology, Society* (5th ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Lofthus, K. R. (2000). Boxman Drops Plans In Face Of Bankruptcy, *Billboard*, Vol 112. No. 43. pp. 8-10.

Molla, A. & Licker, P.S. (2001), E-commerce systems success: an attempt to extend and respecify the Delone and Mclean model of IS success, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2 No. 4, pp. 131-41.

Mordal, T. L.(2003) *Faktorer bak en velykket e-handel*. Köpenhamn: Nordisk ministerråd.

Posten, Handelns Utredningsinstitut & Svensk distanshandel. 2009. E-barometern q1 2009 [www dokument]. URL <http://www.hui.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=ca7c5bc6-b98e-4122-a779-09afb319d209&OwnerType=0&PropertyName=Files&FileName=e-barometern%20Q1%202009.pdf>

Rayport, J. F. & Jaworski, B. J. (2001) *E-Commerce*. New York: McGraw-Hill.

Sung, T. K. (2004). E-commerce critical success factors: east vs. west, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 73. No. 9, pp. 1161-1177.

Sundström, T.(2007). *Användbarhetsboken*. Lund: Studentlitteratur.

Stockport, G. J., Kunnath, G., Sedick, R. (2001). Boo.com - The path to failure, *Journal of Interactive Marketing*, vol 15. no. 4, pp. 56-70.

Thurén, T.(2005). *Källkritik* (2:a uppl.) Stockholm: Liber.

Walker, E. & Brown, A.(2004) What Success Factors are Important to Small Business Owners?, *International Small Business Journal*, Vol. 22 No. 6 pp. 577-594