



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats, FEKP01
HT 2010

Strategisk utveckling genom e-handel – En studie av ett traditionellt tillverkningsföretag

Författare:

Gustaf Arp 850704-3316

Henrik Svensson 851001-7497

Carl-Johan Widell 840618-4153

Handledare:

Thomas Kalling

Sammanfattning

Examensarbete:	Strategisk utveckling genom e-handel – En studie av ett traditionellt tillverkningsföretag
Seminariedatum:	2011-01-14
Ämne/Kurs:	Magisteruppsats, företagsekonomi inriktning Strategi, 15 ECTS
Författare:	Gustaf Arp, Henrik Svensson, Carl-Johan Widell
Handledare:	Thomas Kalling
Nyckelord:	e-handel, värdekedja, kanalkonflikter, disintermediation och värdeskapande.
Syfte:	Vårt huvudsyfte med denna uppsats är att införskaffa oss kunskap och till följd identifiera vilka värdeskapande processer som skall utvecklas för att en e-handels lösning ska kunna attrahera konsumenter, samt skapa mervärde för vårt fallföretag. Vi vill med uppsatsen assistera fallföretaget med ett beslutsunderlag för både möjligheter och dilemman inom e-handel och ge alternativa lösningar på dessa.
Metod:	En kvalitativ studie har genomförts med en rad intervjuer av personer på en ledande befattning inom vårt tillverkningsföretag. Vi har även använt oss av en e-handelsrapport, Postens distanshandels rapport, konkurrerande lösningar samt material tillhandahållet av vårt fallföretag.
Teoretiskt perspektiv:	Vi har i vår uppsats använt oss av teorier inom branschteori, Porters värdekedja, samt teorier för disintermediation, kanalkonflikter och change management teori.
Empiri:	Vårt empiriska material består av djupgående intervjuer med anställda inom Alfa Group samt e-handelsrapporter och övrigt material tillhandahållet av Alfa Group.
Slutsats:	Vi har i vår slutsats kommit fram till hur en traditionell tillverkare av sällanköpsvaror i detta fall Alfa Group, kan utveckla en lyckad e-handel. Slutsatsen består av rekommendationer till Alfa Group men även liknande företag i samma situation kan använda vår uppsats för att förstå hur de ska förhålla sig till de strategiska utmaningar som en e-handel innebär. I slutsatsen ger vi även förslag på hur kanalkonflikter och change management som uppstår vid en e-handelslansering kan hanteras och i samband med detta bygga värde.

Abstract

- Title:** Strategic development through e-commerce- A study of a traditional manufacturer
- Seminar Date:** 2011-01-14
- Course:** Master thesis in Business Administration, Major in Strategy, 15 ECTS
- Authors:** Gustaf Arp, Henrik Svensson, Carl Johan Widell
- Advisor:** Thomas Kalling
- Five key words:** E-commerce, value chain, channel conflicts, disintermediation, value creation
- Purpose:** Our main purpose with the essay is to collect knowledge and identify the value creating processes that need to be developed in an e-commerce solution to attract customers and value to our company. With this essay we want to assist our company with a decision-base for both possibilities and dilemmas with e-commerce and deliver alternative solutions in the matter.
- Methodology:** A qualitative study has been made through a series of interviews with leading personnel in our manufacture company. We have also used e-commerce reports, The Post Distance commerce report of 2010, competing solutions and material provided by our company.
- Theoretical perspectives:** We have in our essay used theories within the industry, Porters value chain, theories in disintermediation, channel conflicts and change management theory.
- Empirical foundation:** Our empirical material consists of deep penetrating interviews with employees of Alfa Group, e-commerce reports and other material provided by Alfa Group.
- Conclusion:** In our conclusion we have come to the result how a traditional manufacturer of durable goods could develop a successful e-commerce. The conclusion consists of recommendations to Alfa Group but also companies in the same situation can use our essay to understand the strategic difficulties that emerges with an e-commerce. The conclusion also takes into consideration of how to handle channel conflicts and change management in the case of an e-commerce launch and build value.

FÖRORD

Vi vill tacka Alfa Group för den fantastiska access de har givit oss och vill rikta ett särskilt tack till Per Karlsson, vår handledare på Alfa Group, för ett gott samarbete. Utan er hade vi inte kunnat genomföra denna studie. Vi vill också speciellt tacka vår handledare Thomas Kalling för att han agerat värdefullt bollplank till de idéer vi haft kring hur denna uppsats skulle genomföras och därigenom gett oss värdefulla synpunkter och inspirerat oss.

Gustaf Arp, Henrik Svensson & Carl-Johan Widell

Lund, 10 januari 2011

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte.....	10
1.4 Avgränsning	11
1.5 Målgrupp	11
1.6 Disposition	12
Kapitel 2 Metod.....	13
2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt	13
2.2 Ansats.....	13
2.3 Val av företag.....	14
2.4 Val av teori.....	14
2.5 Datainsamling.....	15
2.5.1 Insamling av sekundärdata	15
2.5.2 Insamling av primärdata	16
2.6 Redovisning av empiri.....	16
2.7 Bearbetning av data och genomförande av analys	17
2.8 Uppsatsens validitet och reliabilitet	17
2.9 Metodreflektion.....	17
2.10 Källkritik	18
Kapitel 3 Teori.....	20
3.1 Teoretisk referensram.....	20
3.2 Branschteori	22
3.2.1 Branschanalys	22
3.2.2 Värdekedja	24
3.2.3 Positionering och fokus	25
3.3 Disintermediation	27
3.4 Kanalkonflikter.....	29
3.4.1 Externa kanalkonflikter.....	30
3.4.2 Interna kanalkonflikter	31
3.5 Stödjande åtgärder	32
3.5.1 Change management	32
3.5.2 Brand management.....	33

Kapitel 4 Empiri	35
4.1 Företaget Alfa Group.....	35
4.1.1 Solution Europé	35
4.1.2 Solutions Nordeuropeiska marknad	35
4.1.3 Benchmarking/e-handel.....	36
4.2 Bransch	36
4.2.1 Branschanalys	36
4.2.2 Värdekedja	39
4.2.3 Positionering och fokus	41
4.3 Disintermediation	42
4.4 Kanalkonflikter	46
4.4.1 Externa kanalkonflikter.....	46
4.4.2 Interna kanalkonflikter	49
4.5 Stödjande åtgärder	49
4.5.1 Change management	49
4.5.2 Brand management.....	50
Kapitel 5 Analys	52
5.1 Branschteori	52
5.1.1 Bransch.....	52
5.1.2 Värdekedja	54
5.1.3 Positionering och fokus	55
5.2 Disintermediation	56
5.3 Kanalkonflikter	60
5.3.1 Externa kanalkonflikter.....	60
5.3.2 Lösningar på kanalkonflikter	60
5.3.3 Interna kanalkonflikter	62
5.4 Övriga aspekter	62
5.4.1 Change management	62
5.4.2 Brand management.....	63
Kapitel 6 Slutsats	65
6.1 Slutsatser.....	65
6.2 Slutsatsdiskussion	69
6.3 Slutdiskussionen/Råd till Alfa Group	71
6.4 Förslag till vidare forskning.....	73

Referenser	74
Bilagor	77
<i>Bilaga 1</i> Intervju med Lisbeth Carlsson	77
<i>Bilaga 2</i> Intervju Carsten Ingesson och Olof Andersson	79
<i>Bilaga 3</i> Intervju Fredrik Fransson	81
<i>Bilaga 4</i> Intervju Anders Holgersson	83
<i>Bilaga 5</i> Per Karlsson	84
<i>Bilaga 6</i> Carl Leifsson	86

Kapitel 1

Inledning

I vårt inledande kapitel presenterar och diskuterar vi uppsatsens problem samt definierar dess syfte och avgränsningar. Kapitlet inleds med en bakgrund och avslutas med en presentation av vår disposition över uppsatsens kapitelinledning

1.1 Bakgrund

Distanshandeln i Sverige har fördubblats de senaste fem åren, skriver Posten (2010) i sin rapport om svensk distanshandel. Trots den senaste djupa lågkonjunkturen fortsatte trenden år 2009 samtidigt som distanshandeln blir mer och mer synonymt med e-handel, 78 % av all distanshandel sker idag via nätet. Som väntat är det de yngre generationerna som står för den största andelen av e-handeln, men även i den äldre kategorin ökar e-handelsanvändandet. Detta borgar för en stabil tillväxt även på sikt. Det som lockar kunderna till internethandeln och därmed överge en del av den traditionella handeln är, framför allt, bekvämligheten som e-handeln möjliggör. Strax efter bekvämlighetsaspekten kommer möjligheten till lägre pris, flexibiliteten och möjligheterna till ett större utbud. (Posten 2010)

Googling har blivit en allt vanligare ingång till köp, det vill säga att konsumenter samlar information med hjälp av en sökmotor och överlag visar Postens (2010) genomgång att informationsinsamlingen som bedrivs av konsumenter innan köp är omfattande. Inte bara sökmotorernas tjänster används utan även prisjämförelsesajter, andra användares omdömen samt produktkataloger. Dessa är var och en för sig verktyg som fyra av tio konsumenter i rapporten anger att de använder sig av vid informationssökning angående produkter (ibid.). Visserligen behandlar denna del av rapporten enbart konsumenter som har använt sig av e-handel, men vi anser att det inte är orimligt att dra slutsatsen att många av konsumenter som använder sig primärt av traditionell handel också är informationssökande inför ett köp. Eftersom tre av fyra ovannämnda informationskällor i första hand är onlinekällor, samtidigt som attityden gentemot onlinehandel blir allt mer naturlig, antar vi, att företag kan missa kunder vid de tillfällen då företaget inte kan erbjuda ett onlinealternativ. Detta när kunden redan befinner sig online för att söka upp information om produkten.

En sista aspekt som tas upp i Postens (2010) rapport är att den relativa andelen av de konsumenter som använder sig av e-handel och är beredda att handla från utländska sajter ligger på en stabil nivå, vilket innebär att det totala antalet konsumenter som handlar från utländska sajter stiger. Huvudargumenten för att handla från utländska sajter är ungefär de samma som för att handla

online överhuvudtaget. De två dominerande orsakerna är ett bättre utbud, alternativt erbjuder ett utbud som inte finns på svenska sajter, samt prisskillnaden. Detta, menar vi, gör att svenska företags konkurrens hårdnar ytterligare eftersom transaktionskostnaden för att byta från en svensk leverantör till en utländsk på nätet nära nog är noll. Återigen riskerar företag missa kunder om de inte är representerade online, då företagen även konkurrerar med utländska e-leverantörer.

Den nya konkurrenssituationen skiftar och allt fler börjar använda sig av internet, såväl företag som konsumenter. Även om den totala andelen av detaljhandeln fortfarande är relativt låg cirka 4,2 % av den totala handeln (Market 2010) så är utvecklingen fortsatt stabil och tar ständigt nya andelar från den traditionella handeln (HUI 2010).

Vårt fallföretag är ett klassiskt tillverkningsföretag, som producerar sällanköpsvaror. Till följd av deras vilja av att anonymisera uppsatsen kommer vi hädanefter referera till fallföretaget som Alfa Group. Alfa Group använder sig av återförsäljare som kanaler till sina konsumenter. I vissa fall existerar det även ett grossistled och ett av de huvudsakliga värden som produceras i distributionskanalerna är att produkten flyttas från tillverkare till återförsäljare, där den slutligen blir tillgänglig för konsumenter.

1.2 Problemdiskussion

I och med den skiftande konkurrenssituationen måste traditionella företag möta upp med en ny affärsmodell (Christensen, Johnson & Kagermann 2008). Vårt fallföretag lämnas givetvis inte oberört då nya kanaler har uppstått med möjligheter till en annan prisbild och värdeskapande.

Med en marknad som är mer transparent och globaliserad kan vårt tillverkningsföretags potentiella konsumenter beställa en produkt online billigare direkt från USA och på väldigt kort tid få den specifika produkten levererad till sin dörr. Med produkter som lämpar sig för konsumenter i rörelse och med en aktiv livsstil är det av strategisk betydelse för vårt fallföretag att själva stå för nyskapande och ett aktivt tänkande i den värdeskapande processen.

Med ny teknik är konkurrensen inte längre från samma företag och på samma nivå utan vårt fallföretag står inför en process där traditionella försäljningskanaler kommer att bli allt mindre viktiga. (Fransson 2010)

Fallföretaget, som är ett traditionellt tillverkningsföretag har möjligheten att utveckla e-handel och det till sin fördel. Till skillnad från företag utan traditionella återförsäljare uppkommer konflikter vid en lansering av e-handel då vårt fallföretag försätter sig i en situation där de direkt konkurrerar med sina kunder. Det är inte möjligt för ett företag med vårt fallföretags organisatoriska uppbyggnad att lansera en e-handels plattform med direktförsäljning till konsument utan åtgärder gentemot återförsäljare. Återförsäljarkonflikten som skulle uppstå vid en e-handelslansering kan, om den inte tas på allvar, ödelägga vårt fallföretags distributionsnätverk och därmed minskad omsättning till följd. Det är därför av yttersta vikt att skaffa kunskap om alternativa lösningar till konflikten innan en implementering kan vara aktuell. Vårt tillverkningsföretag riskerar, om de inte hittar korrekt lösning på kanalkonflikten, båda dessa nätverk och relation av återförsäljare som i stor utsträckning är en av deras viktigaste

konkurrensfördelar i dagens läge. Att implementera en e-handelsstrategi som upplevs som fientlig av återförsäljare kan för fallföretaget innebära motaktioner som inte väger upp de positiva effekterna av en e-handel.

Det finns idag mycket skrivet om hur företag kan tolka verkligheten och göra bedömningar om hur deras konkurrenssituation ser ut. Detsamma gäller för hur företag kan skapa mervärde genom att ta bort led i en värdekedja. Däremot finns lite kunskap om hur företag kan skapa mervärde genom en förkortning av värdekedjan i ett företag med existerande fysiska återförsäljare. Samtidigt som de hanterar de dilemman som uppstår vid en eventuell disintermediering måste de förstå den strategiska lösning som krävs gentemot återförsäljare för att inte tappa det tidigare skapade värdet. I vårt fall handlar disintermedieringen om en e-handelslansering.

Hur ser de yttre faktorerna ut, som påverkar vårt tillverkningsföretags möjligheter till online försäljning?

Kan en e-handelslansering vara rätt strategi för fallföretaget för att utveckla både mervärde och ytterligare försäljning?

Kan tillverkningsföretaget utnyttja sin storlek, kompetens och varumärke till att utveckla sin egen affärsmodell, där e-handel blir ett komplement till traditionella återförsäljare?

Vad får det för effekt på övriga nätverksåtaganden och hur kan vårt fallföretag möta upp mot de kanalkonflikter som uppkommer?

1.3 Syfte

Det vi vill åstadkomma med vår uppsats är att öka den allmänna kunskapen om hur ett traditionellt tillverkande företag kan utveckla sin värdekedja och etablera en e-handelsplattform. Därmed vill vi även kunna assistera vårt fallföretag i deras beslutsprocess angående en e-handelslansering.

Vårt huvudsyfte med denna uppsats är att finna en lösning på hur ett traditionellt tillverkningsföretag kan utveckla sin strategi samt värdekedja för att hantera både det skiftande konkurrerande landskapet och de kanalkonflikter som uppstår.

1. Visa på hur marknaden har utvecklats till följd av ICT och hur vårt tillverkningsföretags konkurrenssituation har förändrats.
2. Förstå vilka problem som ett tillverkningsföretag, av liknande karaktär som vårt fallföretag, står inför vid en e-handelslansering.
3. Skaffa kunskap hur värdekedjan kan utvecklas i en e-handelskanal.
4. Hitta de kompetenser som behövs inom organisationen för att en e-handel ska bli strategiskt lyckosamt.

5. Komma med ett beslutsunderlag hur de problem som uppstår vid en e-handels lansering ska hanteras.

1.4 Avgränsning

Vi har i vår uppsats valt att använda oss av ett fallföretag som är ett svenskt tillverkande företag inom biltillbehörsbranschen.

Inom fallföretaget är vår avgränsning prioriterade marknader i Europa och då vårt fallföretag har flera affärsområden har vi valt att fokusera på ett specifikt. Detta är till stor del för att produkterna inom det affärsområde, som vi har avgränsat oss till, är konsumentorienterade och kan därför säljas på en e-handelsplattform. En annan anledning till att vi valt att fokusera på ett affärsområde är det faktum att uppsatsens omfattning inte stödjer en genomgång av hela företaget och dess olika affärsområden.

Marknaden som vi har valt att avgränsa oss till, har valts för att en e-handels lansering skulle kunna vara möjlig, med kriterierna att vara väl utvecklat tekniskt samt att det inte existerar lagar och restriktioner som skulle kunna hindra en implementering.

Dock tror vi att de dilemman som vårt fallföretag står inför går att generalisera då andra företag i samma situation med stor sannolikhet kommer att ställas inför samma dilemman. Därför är vi av den uppfattningen att vår uppsats kan användas som ett generellt beslutsunderlag för andra företag med samma strategiska utmaning.

Slutsatsen kommer inte att vara en strategisk plan för enbart vårt fallföretag då denna utredning inte är en konsultrapport utan en magisteruppsats. Det vi vill åstadkomma är istället att analysera hur ett tillverkande företag i vårt fallföretags situation på marknaden bör hantera en e-handels lansering och utveckla mervärde för konsument samt företag.

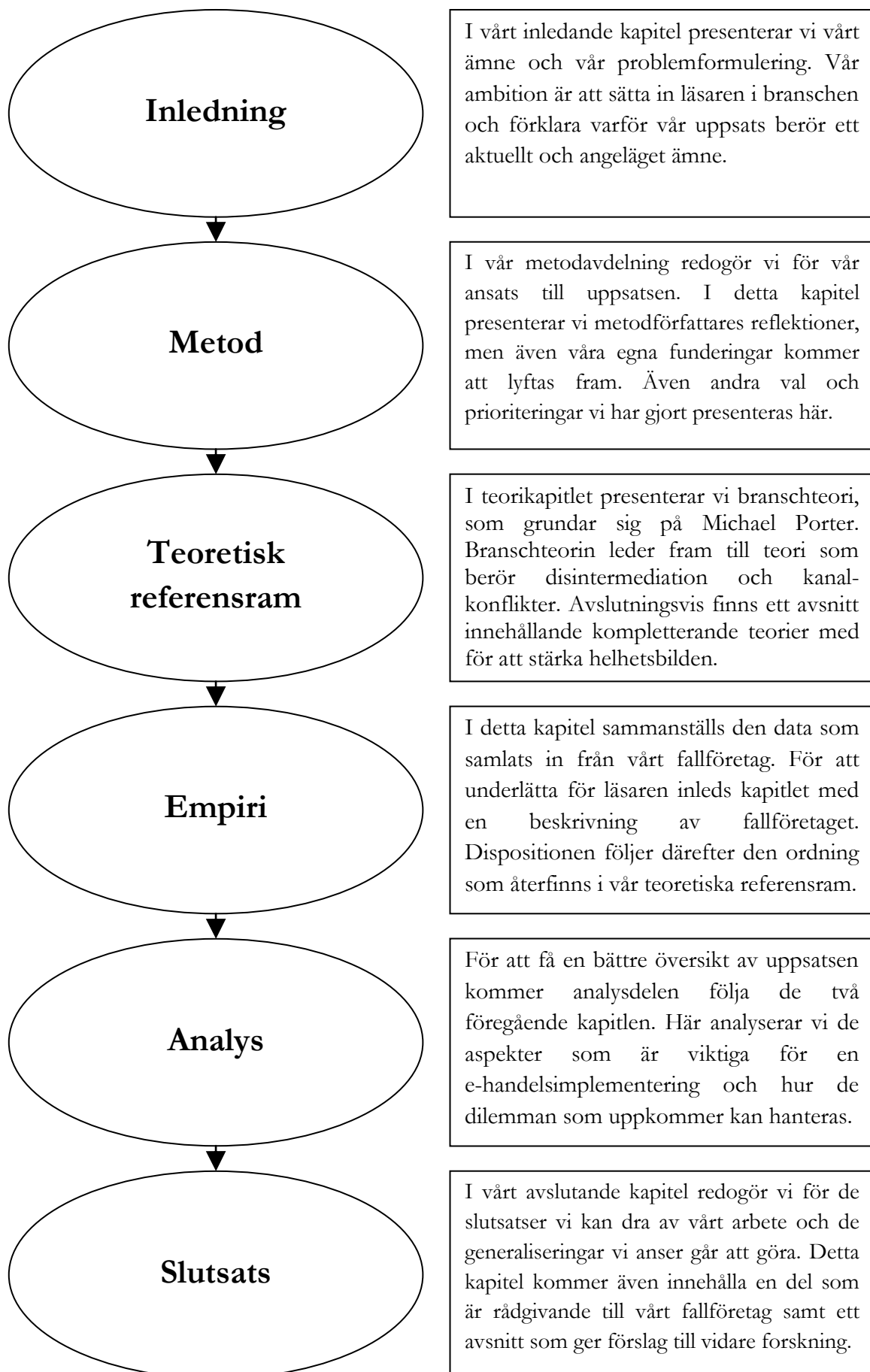
I slutsatsen kommer vi, efter att ha analyserat värdekedjan, att ge rekommendationer på vad vårt fallföretag och företag i liknande situation bör utveckla för att kunna öppna upp en ny fungerande kanal. Vi vill här även beskriva vilka möjligheter den nya kanalen ger företaget när de framgångsrikt kan utnyttja den.

1.5 Målgrupp

Vår uppsats vänder sig till såväl studenter, lärare och forskare inom strategi, samt beslutsfattare som ställs inför strategiska beslut i sin dagliga verksamhet. Vi vänder oss också till de som kan tänkas finna vår uppsats intressant då ämnet vi behandlar är ytterst aktuellt till följd av ICT-utvecklingen.

Vi vänder oss även till vårt fallföretag, samt företag med liknande struktur och som befinner sig i samma strategiska situation, där funderingar kring en e-handel föreligger för att kunna växa och hantera det nya landskapet. Vår förhoppning är att vår uppsats kan komma att hjälpa företag med dessa strategiska beslut framför sig och att det även resulterar i intressant läsning för övriga på ekonomiska institutionen.

1.6 Disposition



Figur 1 Beskrivning av uppsatsens disposition

Kapitel 2

Metod

I metodavsnittet förklaras vårt tillvägagångssätt som vi har valt i form av vetenskaplig ansats, val av företag, val av teori och datainsamling. Vi diskuterar även tillvägagångssätt vid intervjutillfällena, redovisning av empiri samt bearbetning av data och genomförande av analys. Vi för även en diskussion om vår studie och om den kan få ett användbart samt trovärdigt resultat. Avslutningsvis reflekterar vi över vår metod och har även ett avsnitt för källkritik.

2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt

I vår studie utgår vi från ett så kallat interpretivistiskt perspektiv, att verkligheten är socialt konstruerad, vilket innebär att en organisation enbart går att förstå genom att förstå de personer som arbetar där och deras uppfattningar om verkligheten (Bryman & Bell 2005). Detta innebär också att en objektiv verklighet inte existerar, utan att alla individer konstruerar sin egen verklighet (Jacobsen 2000). Att verkligheten inte existerar objektivt finner vi även stöd för i vår undersökning då olika respondenter har olika syn på företagets omvärld och problem. Vi anser även att vår undersökning kommer kunna ta till vara på resultaten bättre, eftersom den verklighet vi kommer beskriva inte kommer vara möjlig att reproducera. I och med de iakttagande vi gör ovan är vi också medvetna om de svagheter det interpretivistiska perspektivet har då även vår egen verklighetsbild bygger på våra egna förutfattade meningar och därmed även vår verklighetsuppfattning. I och med att vi anser att det inte existerar någon helt objektiv verklighet i vårt fall så kan vi inte använda oss av en positivistisk metod.

2.2 Ansats

Vi har valt att i vår uppsats använda oss av en kvalitativ metod för att kunna besvara vår frågeställning. I kvalitativ forskning finns det en tyngd på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt. (Bryman & Bell 2005). Vid en kvalitativ metod läggs vikt vid nyanser, detaljer och unika hos varje person. Hur personer inom Alfa Group ser på en lansering av e-handel inom solutions kan bäst beskrivas med en kvalitativ ansats. Öppenhet blir därför ett nyckelord för denna ansats. Öppenhet i detta sammanhang betyder att den som undersöker i förväg har bestämt vad som ska letas efter (Jacobs 2000). En kvalitativ ansats är flexibel, där utgångspunkten är en problemställning som ska bli få belyst. Denna problemställning kan ändras efter hand som vi får större kunskap eller anpassas kontinuerligt i takt med att data samlats in och tolkats (Bryman & Bell 2005).

Ett problem med den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande. Med en kvalitativ metod intervjuas endast ett fåtal personer, vilket gör att det kan bli problem med representativiteten av

de intervjuade personerna, därmed får också den kvalitativa ansatsen problem med den externa giltigheten. (Jacobsen 2000) Vi hävdar dock att urvalet av respondenter är tillräckligt brett för att kunna komma runt den problematiken samtidigt anser vi också att vår medvetenhet om riskerna gör att våra slutsatser ändå kan betraktas som giltig.

Anledning till att inte göra en kvantitativ studie, som hade kunnat hjälpa oss hantera den problematik kring representativiteten och giltighet är framför allt den ytliga prägel som en kvantitativ studie lätt får (Jacobsen 2000). Vi vill också kunna anpassa oss och förhålla oss till den verklighet som framkommer när vi studerar vårt fallföretag. En möjlighet som blir ytterst begränsad i en kvantitativ studie, då vilka frågor som är relevanta för studien definieras före själva undersökningen och under undersökningen endast i undantagsfall går att modifiera (Jacobsen 2000).

2.3 Val av företag

Valet av fallföretag baserades huvudsakligen på att det skulle gå att applicera vår problemdiskussion på det. Vi ville undersöka hur en e-handelsimplementering och de dilemman som följer med den kan hanteras av företag som ännu inte har tvingats öppna en e-kanal direkt mot slutkonsumenter. Med detta i åtanke anser vi att vårt fallföretag lämpar sig väl för en sådan då vi tror att strukturen på vårt fallföretag är representativ för tillverkande företag som kan ställas inför samma dilemma.

Vårt val av företag har också styrts av att de gav oss access i den omfattningen vi ansåg oss behöva för att kunna utreda vår problemformulering på ett tillräckligt sätt. Företaget är verksamt inom sällanköpsbranschen som står inför dilemmat huruvida de ska påbörja försäljning mot slutkonsument online eller inte, vilket innebar att det tjänade vårt syfte bra. Företaget är baserat i Sverige, vilket underlättade för oss i fråga om att vi har en förkunskap om den generella svenska företagskulturen, vilket underlättade vår undersökning då företagskulturen inte behövdes tolkas i samma utsträckning som hade behövts vid en undersökning av företag baserat i ett land med en annorlunda företagskultur.

Företaget är verksamt på nationella marknader vilket bidrar till fördelar som de ovannämnda, men att företaget även är verksamt globalt innebär att organisationen får erfarenheter från flera marknader vilket vi hoppas kunna dra nytta av i undersökningen.

2.4 Val av teori

Inom fältet e-handel och distanshandel har det i och med de senaste årens utveckling skrivits många vetenskapliga och akademiska verk. I takt med utvecklingen av ICT och globaliseringen som följt i dess spår, har en förändring i landskapet tillkommit för traditionella tillverkare. Traditionella tillverkare som Alfa Group har i och med denna utveckling hamnat i en situation där knapphändig information finns att tillgå angående en e-handelslösning där kanalkonflikter ingår som huvudtes. Det är denna kunskap vi vill bistå i vår uppsats. Alfa Group och andra traditionella tillverkare med återförsäljare har liknande problem, där vi som grupp känner en stark ambition att skapa ett ramverk för hur företag av denna karaktär kan undvika strategiska fallgropar och skapa mervärde.

Teorier har valts i kombination med att försöka hantera de problem som ett traditionellt tillverkningsföretag oundvikligen kommer att utsättas för vid lansering av en ny kanal, samt dess möjligheter att utveckla värden i affärsmodellen. På samma sätt har vissa teoretiska modeller uteslutits genom att de inte tillför substans till vår uppsats. Vi har dessutom använt modeller som följer en röd tråd på vårt sätt att förstå marknaden. Därmed har vi valt att analysera marknaden och dess påtryckningar till följd av ICT med Porters värdekedja och hans utvidgade modell som pekar på hur internet influerar den traditionella värdekedjan. Vi har valt teori som behandlar de processer som inleds då en e-handelslansering startas där disintermediering är en process som innebär en förändring av företagets supply chain och att kanalkonflikter uppstår då de traditionella återförsäljarna känner sig hotade. Här ligger vårt huvudfokus i uppsatsen, men vi är samtidigt medvetna om att det inte går att isolera de aspekterna som vi fokuserar på utifrån andra aspekter och processer, som också måste samverka för en lyckad implementering. De stödjande aspekter vi kommer beröra i vår uppsats handlar framför allt om change- och brandmanagement.

Teorier som är av vital vikt vid en eventuell implementering av en e-handelsstrategi men som vi har valt att avgränsa oss ifrån i vår uppsats är till stor del inom finansieringsaspekten för ett tillverkningsföretag. Den finansiella aspekten fångas inte riktigt upp i vår problemformulering och därför har vi valt att avgränsa oss från detta perspektiv. Att det uppstår en kostnad för ett utvidgat lager samt implementering av en e-handel har vi tagit i beaktning för att få fram relevant kunskap, men vi har inte belyst den specifika kostnaden och var den ligger för vårt fallföretag. Vi har även valt bort andra aspekter som organisatoriskt lärande. Denna aspekt blir först aktuell i ett senare skede då en implementering ska realiseras.

2.5 Datainsamling

Grunden i vår uppsats och datainsamling har varit en deduktiv ansats. Datainsamling av såväl primär som sekundär data har skett med utgångspunkt från teorierna, för att på så sätt kunna beskriva verkligheten lättare (Bryman & Bell 2005). När bilden av företagets struktur och dess omvärld klargjorts med hjälp av vår teoretiska referensram, vill vi utgå från vår insamlade data, för att i ett senare skede återkoppla till teorierna för att få fram de aspekter som vi inte förutsåg vid arbetets början. Detta induktiva inslag ger oss även möjlighet att få fram vår egen syn med en obundenhet till teorierna (Bryman & Bell 2005), samtidigt som teorierna och litteraturen ger oss ett viktigt stöd till vår egen teoribildning. Därför tror vi att detta abduktiva arbetssätt hjälper oss att få ut så mycket som möjligt av uppsatsen.

2.5.1 Insamling av sekundärdata

För att få en fördjupad bild av företaget, marknaden och marknadstendenser samlades sekundärdata in i inledningsfasen av arbetet. Företagets webbsidor, årsredovisningar och övrig närvaro på webben bidrog med information som ökade förståelsen för såväl företaget som för marknaden. För att få en än djupare bild av marknaden och dess tendenser samlades data även in från rapporter som Postens distanshandels rapport 2010, där tendenser vad gäller distans- och internetförsäljning åskådliggörs.

2.5.2 Insamling av primärdata

Med hjälp av intervjuer vill vi kunna styra insamlandet av våra empiriska data för att kunna knyta den till våra teorier. På så sätt kan vi lättare beskriva verkligheten med en så kallad deduktiv metod (Bryman & Bell 2005). Samtidigt vill vi även vara så pass öppna i vårt insamlande av primärdata att vi även får med de aspekter som vår teoretiska referensram inte täcker och som ska kunna bidra till vår egen teoribildning.

Vi hade även kunnat välja att använda oss av observationer eller enkäter för insamlingen av vår data (Jacobsen 2000), men då tidsaspekten är begränsad för vår magisteruppsats hade observation ej varit möjlig och enkäter hade inte kunna bidra med det djup vi ville ha i vår studie.

Val av respondenter

För att få så stor bredd som möjligt i vår undersökning har vi försökt hålla en stor organisatorisk bredd som möjligt i vårt urval av intervjuer, vilket innebär att vi får med alla aspekter som en e-handelsintroducering innebär. Vi vill även ha ett organisatoriskt vertikalt djup för att få med de olika synpunkter som kan existera på olika delar av en organisation. Vi har tidigare i metoden konstaterat att en organisation är socialt konstruerad och att olika verklighetsuppfattningar kan existera. Detta gör det viktigt att hitta respondenter på olika nivåer i organisationen för att kunna konstruera en så korrekt bild av företaget och dess omvärld som möjligt.

Tillvägagångssätt vid intervjutillfällena

När det gäller grad av strukturering av våra intervjuer använde vi oss av en nästan helt öppen intervju. Med detta menas att vi hade en intervjuguide med ett tema knutet till vår teoretiska referensram för varje respondent (Jacobsen 2000). Vi arbetade med en fast ordningsföljd på frågorna med enbart öppna svar. På så sätt kunde vi få en uttömmande intervju och det fanns inga begränsningar på vad den intervjuade fick säga, vilket gjorde att vi kunde få de enskilda individernas tolkning.

Intervjuerna genomfördes i huvudsak ansikte mot ansikte, detta framför allt eftersom respondenter tenderar att vara mer öppna vid intervjuer ansikte mot ansikte, än exempelvis via telefon (Jacobsen 2000). Vi är också av uppfattningen att detta gör det lättare att kunna föra en diskussion kring de frågor som dyker upp vid denna typ av intervju, vilket resulterar i att vi kan få in fler aspekter i vår empiri. Vid två tillfällen genomfördes dock intervjuerna annorlunda. Dessa genomfördes per telefon respektive e-post, eftersom respondenterna inte var anträffbara under perioden då intervjuerna genomfördes. Vissa nyanser från dessa båda intervjuer kan därför ha gått förlorad jämfört med övriga intervjuer, men dessa negativa aspekter tycker vi vägs upp av de relevanta svar som inkom.

2.6 Redovisning av empiri

Vi har valt att redovisa vår empiri med samma kronologiska logik som vi redovisat vårt teorikapitel med. Vår ambition är återigen att börja brett för att få en tydlig bild av omvärldssituationen vårt fallföretag befinner sig i. Detta smalnar sedan av, för att ta upp aspekterna som en eventuell e-handelsimplementering innebär. Slutligen redovisar vi de aspekter

som inte täcks in av vårt huvudsakliga undersökningsområde, men som kräver beaktande vid en sådan implementeringsprocess som vi valt att undersöka. Detta innebär att största delen av den sekundär fakta som presenteras i vår empiridel presenteras i den första delen av vårt empirikapitel. Sekundärdatan får då ge en generell bild av företaget och dess konkurrenssituation, medan desto djupare vi går i organisationen kommer primärdata i form av intervjuer med personer i företaget att redovisas.

2.7 Bearbetning av data och genomförande av analys

En viktig del av analysprocessen är att vara så öppen som möjligt, för att kunna fånga alla aspekter av verkligheten (Jacobsen 2000). Jacobsen(2000) hävdar vidare vikten av att inte utelämna något i början, för att höja såväl kvaliteten som validiteten i studien. Materialet bör analyseras med hjälp av tre faser. Dessa har följts och i första fasen har intervjuerna nedtecknats direkt efter genomförande, för att kunna bevara nyanser i svaren. Intervjuerna har dessutom spelats in för att fungera som stöd för minnet och som hjälp vid citation av intervjupersonerna. I andra fasen har svaren kategoriserats och systematiserats, därmed har analysen påbörjats redan här, då vi kopplar vår empiri till våra teorier. I den sista fasen kombineras de olika primärkällorna med varandra, för att hitta samband samt även kopplingar mellan orsak och verkan.

De olika åsikterna har först analyserats inom samma problemsfär, där kronologin har varit densamma som de tidigare teori- och empiriavsnitten. Därefter har empirin analyserats med hjälp av vår teoretiska referensram för att kunna komma fram till de dilemman som företag ställs inför och hur dessa ska lösas.

2.8 Uppsatsens validitet och reliabilitet

Reliabilitet handlar om huruvida undersökningens resultat är en produkt av slumpmässiga inträffande eller om resultatet skulle bli liknande vid en ny likartad studie (Bryman & Bell 2005). Vi har använt oss av en kvalitativ studie med ett abduktivt arbetssätt, vilket kan göra det komplicerat att visa på en hög grad av reliabilitet. Vi anser dock att, om liknande studier, skulle göras, tror vi att liknande resultat skulle uppnås. Detta bidrar i så fall till vår studies replikerbarhet (Bryman & Bell 2005).

Validitet bygger på i vilken utsträckning som undersökningens slutsatser hänger ihop och därmed kan förmodas vara riktiga, samtidigt som det även innebär ett mått på hur väl resultaten kan tillämpas på verkligheten (Bryman & Bell). Vi anser att validiteten är hög, i kraft av reliabiliteten i vår studie samt eftersom resultaten ligger i linje med befintlig teori. Detta möjliggör även en viss generalisering i vår slutsats.

2.9 Metodreflektion

Ett interpretivistiskt perspektiv bygger på att verkligheten formas av individers tolkningar av den. I och med detta grundantagande går det inte heller att få någon helt objektiv vinkel på verkligheten med intervjuer, utan det blir våra respondenters tolkning av verkligheten som framkommer. Att vi som uppsatsförfattare i nästa skede ska sammanställa och analysera innebär ytterligare ett led av tolkningar, då vi, precis som våra respondenter, ser verkligheten utifrån våra

egna erfarenheter, förkunskaper och fördomar. Vi ser dock inte detta som ett problem, om vi bara är medvetna om dessa effekter på vår uppsats. Detta i form av olika människors tolkningar. Medvetenheten gör att vi kan förhålla oss kritiska till såväl våra källor som till våra egna funderingar och även ta ställning till de samma. Vi tror att den företagsekonomiska och organisatoriska verkligheten är en social konstruktion, vilket innebär att vi därmed måste ha ett interpretivistiskt perspektiv i uppsatsen, för att kunna komma fram till lösningar som hjälper både teoribildningen och vårt fallföretag.

Att våra respondenter ger sin version på våra frågor ser vi som både en förutsättning och en fördel, men vi måste ta i beaktande att respondenter skulle kunna vilja svara på det sätt de tror vi kommer tycka är rätt. I en intervjusituation kan ett moment av press på respondenten att uppkomma vilket gör att denne inte vill göra bort sig. Detta kan därmed leda till att respondenten svarar så som denne tror att en person i dess position bör svara. Samtidigt som det återigen kan finnas ett inslag av personliga värderingar i svaren, men vi tror att vår medvetenhet om detta bidrar till en trovärdighet i vår empiri, analys och i våra slutsatser.

Samtliga resonemang ovan går även att överföra på våra sekundära källor. Till detta ska även läggas till ytterligare en nivå av verklighetstolkning, som vi inte kan styra över, vilket gör att empiri från sekundärkällor används sparsamt.

2.10 Källkritik

För att komplettera metodreflektionen, där vi diskuterar hur vårt arbetssätt påverkar vår uppsats och främst våra primärkällors tillförlitlighet, har vi som sista rubrik i metoddelen källkritik. Med källkritiken gör vi ett försök till en objektiv och kritisk bedömning av våra källor och dess trovärdighet.

Tre kriterier för att granska sekundärdata är samtidskrav, tendenskritik samt beroendekritik (Nationalencyklopedin 2011).

Vårt huvudtema berör ICT generellt och e-handel specifikt, då det krävs att vi lägger stor vikt på samtidskravet, då ICT har en snabb utvecklingskurva. Internet idag är inte vad internet var för 20 år sedan, därför är huvuddelen av vår teoretiska litteratur hämtad från 2000-talet, vilket är nödvändigt för att författarna bakom den teoretiska litteraturen ska kunna ha en uppfattning kring dagens omvärld. Detta gäller framför allt litteratur som rör e-lösningar för företag. Här är vårt material nästan uteslutande från 00-talets senare hälft och i de fall de inte är det har teorierna analyserats extra, för att se om de fortfarande stämmer överens med verkligheten. Även vid icke-tekniska teorier har vi försökt ha källor som är från 2000-talet för att ha den senaste forskningen. I de fallen litteraturen är äldre, är det beprövade modeller och teorier som vi anser är gångbara än idag.

Att möta upp mot tendenskritik gör vi genom att se till vad författaren av teorierna har för syfte med sin skrift. I vårt fall är det svårt att se att några författare har en agenda, annan än den att beskriva verkligheten utan dolda motiv, men återigen vill vi med vår medvetenhet om problematiken förstärka vår validitet i uppsatsen. Hänsyn ska även tas till den kontext författaren

är verksam i, men här har vi bara valt källor som vi anser är överförbara till våra egna förhållanden.

Vad gäller beroendekritik anser vi att vår problemformulering bygger på de dilemman som finns i många olika sammanhang, varför mycket också har blivit skrivet om detta, vilket inte gör oss beroende till enbart en källa.

Kapitel 3

Teori

I detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram som både det empiriska kapitlet samt analysen går efter. Vår ambition är att med våra teorier få en tydlig bild av vilka strategiska val som en traditionell tillverkare måste ta i beaktning vid en eventuell e-handelslansering. Teorierna följer en tydlig mall där vi börjar med branschteori för att sedan smalna av för att förstå både helhetsaspekten samt detaljer.

3.1 Teoretisk referensram

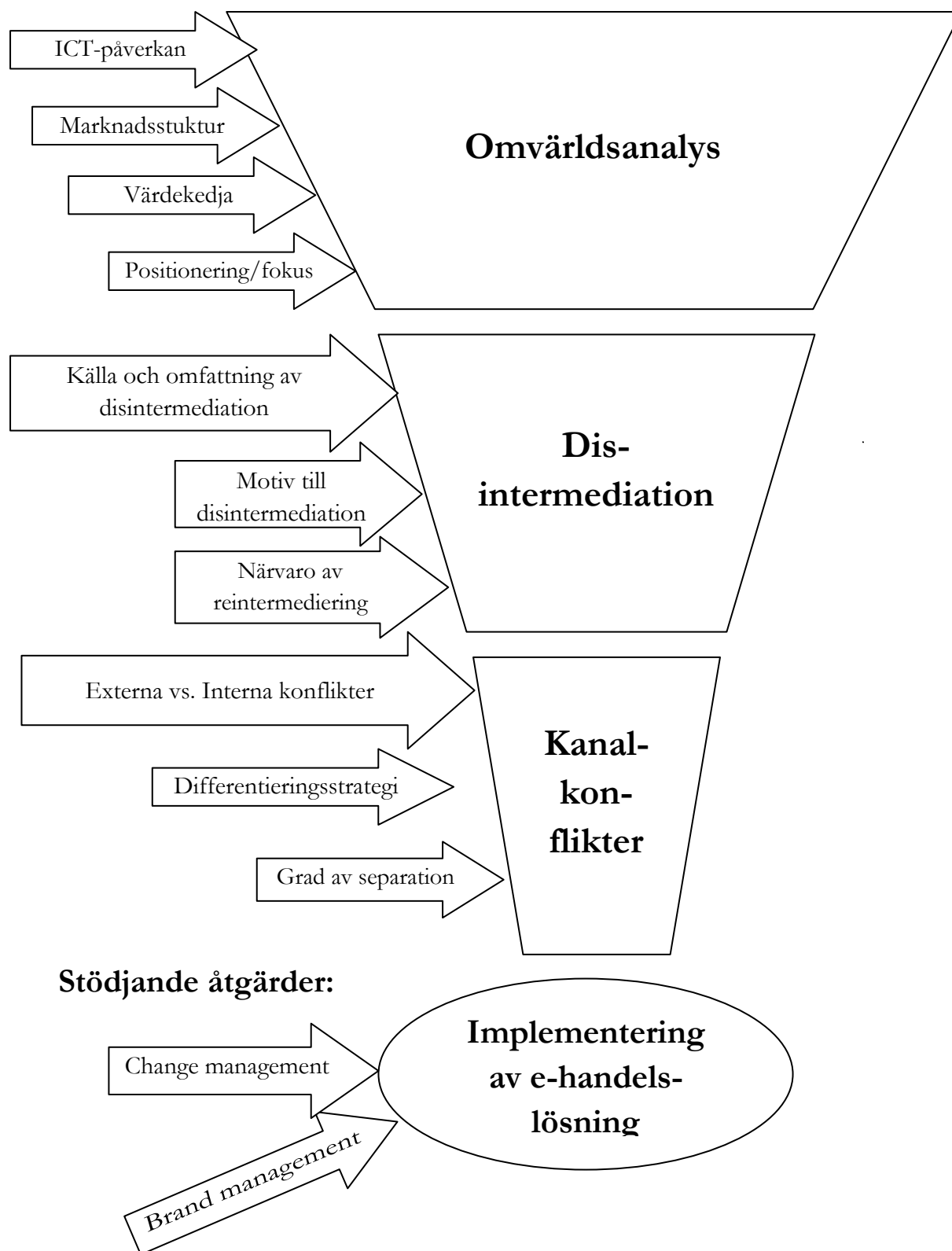
I vårt teorikapitel är vår ambition att genom att utgå från i Porters five forces och värdekedja, tillsammans med segmentering och positioneringsteori, få fram verktyg som kan beskriva hur omvärlden ser ut för företag med samma struktur som vårt fallföretag, innan vi beskriver instrument som kan åskådliggöra våra huvudsakliga problem.

Nästa del i teorikapitlet handlar om intermediärernas roll vid en lansering av en e-kanal. En följd blir att återförsäljare kan kapas i supply chainen, en annan sannolik följd kan vara att de bortprioriterade delarna av kedjan kommer att behöva ersättas med nya processer. Här är ambitionen att få redskap som kan bena ut hur en e-handelslansering påverkar företag samt företags supply chain och dess processer.

I den tredje delen fokuseras det enbart på kanalkonflikterna som är en direkt följd av den föregående delen. Detta är vårt huvudfokus i uppsatsen och därför också det smalaste avsnittet i teorikapitlet för att vi ska kunna gå på djupet kring just denna problematik.

I vår avslutande del samlar vi upp en del av de aspekter som måste tas i beaktande, men som inte kommer med i de tre första delarna. I denna del hanterar vi kompletterande aspekter för att kunna analysera hela värdekedjan vid en e-handelsintroduktion. Aspekter som varumärkeshantering och förändringsarbete är de aspekter som vi anser är viktiga för helhetsbilden av de dilemman som vårt fallföretag ställs inför.

Teorier som är av vital vikt vid en eventuell implementering av en e-handelsstrategi men som vi har valt att avgränsa oss ifrån i vår uppsats är till stor del inom finansieringsaspekten för ett tillverkningsföretag. Att det uppstår en kostnad för ett utvidgat lager samt implementering av en e-handel har vi tagit i beaktning för att få fram relevant kunskap, men vi har inte belyst den specifika kostnaden och var den ligger för vårt fallföretag.



Figur 2. Egen figur. Visualisering av vår teoretiska referensram.

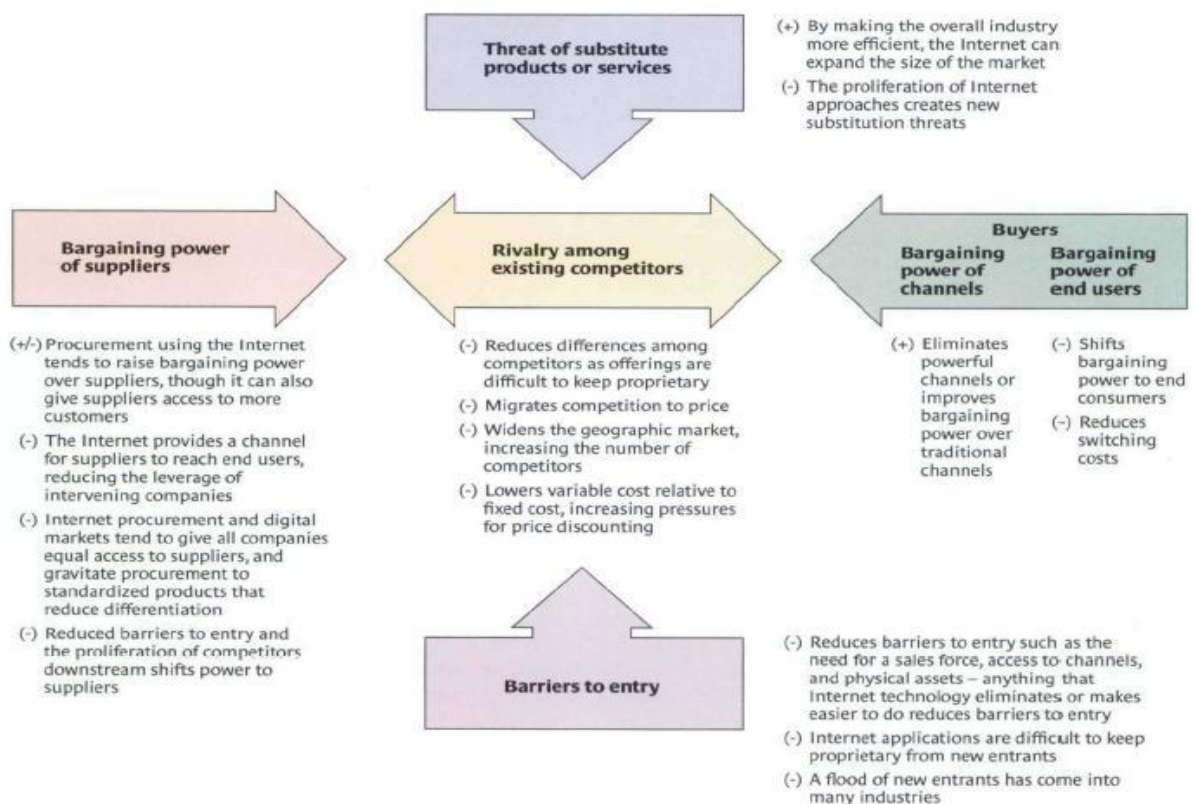
3.2 Branschteori

3.2.1 Branschanalys

För att förstå vårt fallföretags kommande utmaningar och möjligheter måste vi först få en överblick över branschen och företagets position i branschen. Porters ramverk *five forces* beskriver de krafter som påverkar branschen, samt åskådliggör branschens möjligheter och hot. Utgångspunkten är att företagen vill nå konkurrensfördelar och på så sätt positionera sig gentemot andra företag i branschen på ett för organisationen fördelaktigt sätt och därmed kunna nå fler eller mer lönsamma kunder (Grant 2005).

Hans modell med substitut, leverantörer, köpare, inträdesbarriärer samt konkurrensen mellan redan existerande aktörer på marknaden ger inte bara en bild av hur marknaden ser ut, utan tillåter även företag att se var den största utvecklingspotentialen för företaget finns (ibid.). Med ICT-utvecklingen har de flesta branscher genomgått en förändring liksom de olika delarna i Porters modell. Därför har Porter (2001) anpassat sin modell för åskådliggöra hans sätt att se på utvecklingen som sker i och med ICT-utvecklingen.

How the Internet Influences Industry Structure



This discussion is drawn from the author's research with David Sutton.
For a fuller discussion, see M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

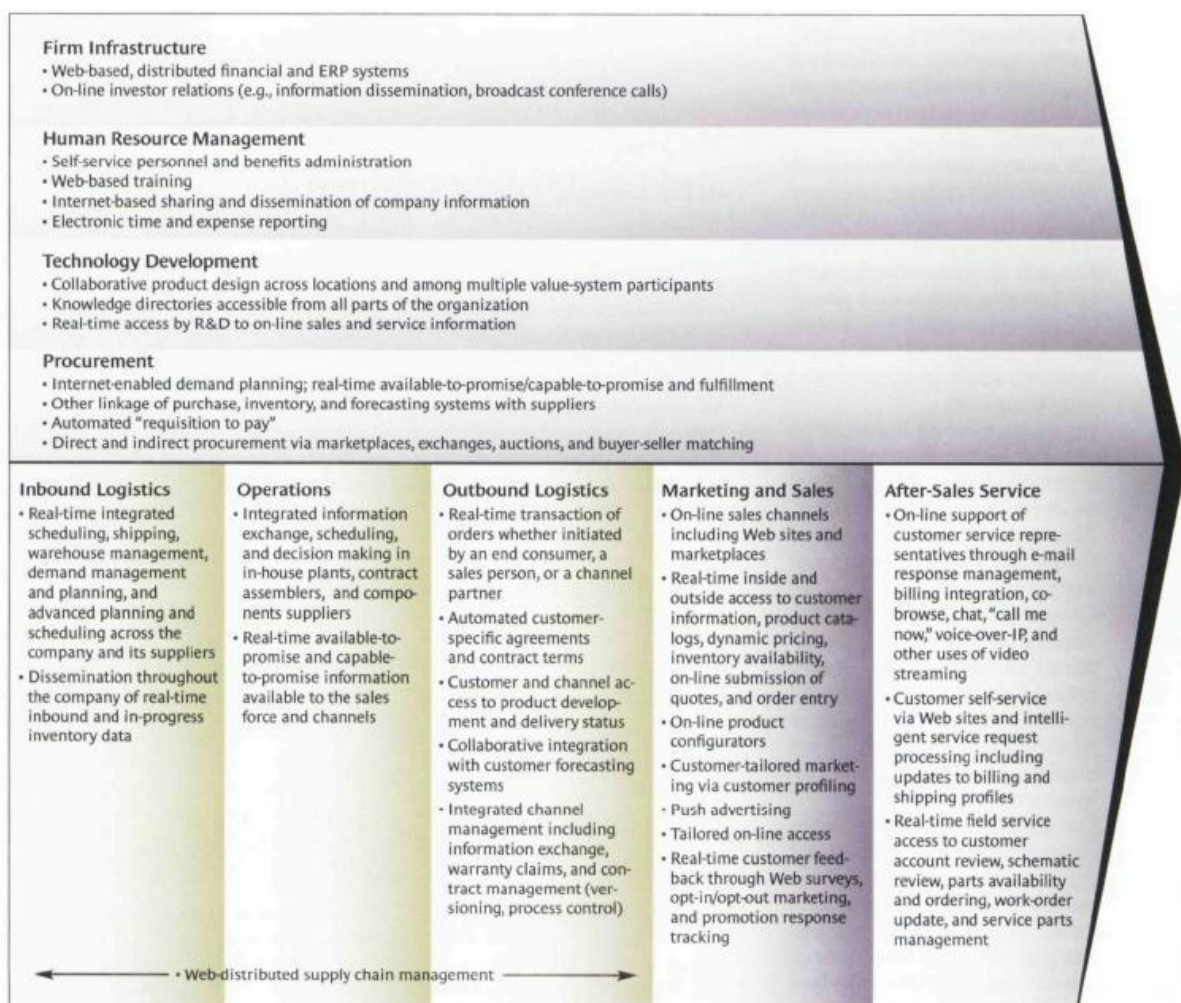
Figur 3. Porter 2001. Figuren visar ICTs påverkan av Porters Five Forces modell

Porter (2001) skriver att ICT påverkan av industrier både kan vara negativ och positiv. För tillverkningsföretag handlar de positiva aspekterna främst om att förhandlingskraften för tillverkare gentemot återförsäljare har förbättrats då ICT öppnar upp möjligheter för nya försäljningskanaler. Tvärt emot hur det har fungerat i den traditionella handeln tidigare där återförsäljarna har fått en stor förhandlingsstyrka gentemot tillverkarna eftersom de fritt har kunnat välja mellan leverantörer och dessutom har kunnat hota med egna varumärken. ICT möjliggör även en expansion av marknaden. Porter (2001) pekar dock på negativa aspekter för tillverkare när han konstaterar att även slutkonsumenterna ökar sin förhandlingskraft då tillgången till information för konsumenterna ökar. Samtidigt som inträdesbarriärerna blir lägre då onlinekanalerna gör att stora försäljningsdivisioner inte längre är nödvändiga för att nå en bred marknad. Eftersom ICT öppnar upp marknaden och ökar transparensen blir det också troligen svårare för tillverkningsföretagen att egenutveckla produktbudanden, vilket leder till än hårdare konkurrens mellan de etablerade företagen på marknaden.

3.2.2 Värdekedja

Porter (2001) menar att samtliga aktiviteter är sammankopplade i den värdeskapande processen i ett företag. Oavsett om det rör sig om en försäljnings-, produktions-, inköps-, löneutbetalnings- eller produktutvecklingsenhet. Värdekedjan är ett verktyg för att kunna identifiera alla dessa processer och genom branschanalysen kan vi identifiera de externa faktorer som påverkar företagets värdekedja.

ICT möjliggör snabb kommunikation mellan de olika delarna av värdekedjan och ICT får också en genomgripande inverkan på de olika delarna i värdekedjan genom att erbjuda en infrastruktur för hela företaget. Företag har idag automatiserat de allra flesta av sina processer och kan på så sätt sammanlänka hela värdekedjan och dess värdeskapande processer. På så sätt kan företag lättare optimera såväl logistik som kundkontakt i realtid. (Porter 2001)



Figur 4. Porter 2001. Figuren visar ICTs påverkan av Porters värdekedja

Shouping & Zhishen (2008) har undersökt effekterna av Porters värdekedja djupare. Personerna pekar på de delar i bilden ovan som Porter kallar web-distributed supply chain management. Företagen får, genom ICT, en snabbare reaktionstid och är såväl ett relativt billigt som pålitligt system för övervakningen av processerna i verksamheten. Även i de två sista stegen i värdekedjans basaktiviteter, marknadsföringen och servicen, blir kontakterna billigare. Företaget

kommer närmre konsumenterna dels vad gäller försäljning och anpassning av produkterna, men också när det kommer till service och after-sales aktiviteter. Den ökade kontakten med konsumenterna kan dessutom bidra till ökat upplevt värde för konsumenten. Shouping & Zhishen (2008) pekar även på att effekterna på stödaktiviteterna påminner om de effekter som syns på de primära aktiviteterna i värdekedjan. Kommunikationen inom och mellan de olika områden blir bättre, vilket leder till en högre grad av lärande i organisationen.

Integrationen av informationsflödena ovan i värdekedjan innebär inte bara fördelaktiga kostnadsaspekter, utan är en nödvändighet eftersom ICT-utvecklingen och globaliseringen gör dagens konsumenter till mycket medvetna och heterogena kunder. Detta ställer krav på företagets informationsflöde som måste bli en naturlig del av dess värdekedja för att på så sätt kunna delge konsumenterna vad företaget kan erbjuda för värde gentemot dem, samt att kunna ta del av konsumenternas information om hur det ser på det mervärde som skapats. (Alberts, L et al 2006)

Porter (2001) menar dock avslutningsvis att även om ICT kan påverka kostnads- och kvalitetsaspekter av värdekedjan kommer dock även faktorer som tidigare spelade stor roll för att etablera konkurrensfördelar som till exempel skalfördelar, human kapital, produkt- och processteknologier fortfarande spela en avgörande roll.

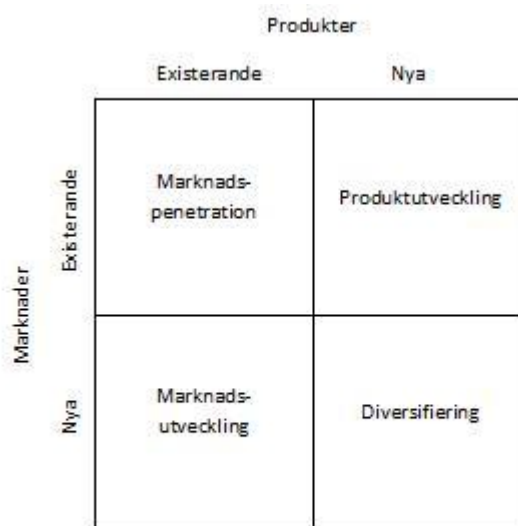
3.2.3 Positionering och fokus

Med värdekedjan och företagets omvärld kan företaget också identifiera vilka marknader och vilka produkter företaget vill arbeta med. Innan företag beger sig in på en ny arena så måste de dock ha klart för sig syftet med den nya arenan och hur strategin där ska se ut. (Varadarajan 1983)

Det viktiga är att fundera över om det är nya eller existerande produkter respektive marknader som företaget ska använda sig av. Beroende på vilken position företaget ska använda sig av måste organisationen också anpassa sin strategi därefter. Varadarajan (1983) gör även ett tillägg som diskuterar huruvida det är nuvarande användare eller nya användare som vill nås i marknadspenetrationen. Han vidareutvecklar sedan även marknadsutvecklingen på liknande sätt där han frågar sig om det handlar om nya användare/nya segment i samma geografiska marknad som företaget traditionellt vänt sig

mot eller om det helt enkelt är nya geografiska marknader som företaget vänder sig till.

I traditionell tillverkning har det ofta räckt med ett tiotal segment för att möta upp marknadens behov, men nu krävs det betydligt fler och snävare segment eftersom resurser idag är globala och varje segment optimalt riktar sig till en enskild konsument (Malm, A. 2010). Därför blir



Figur 5. Varadarajan 1982. Matris som synliggör tillväxtmöjligheter.

informationsflödet i värdekedjan viktigt för att nå en djupare förståelse av konsumenters önskemål och därmed kunna erbjuda produkter som matchar dess preferenser. Globaliseringen bidrar dessutom till en än mer ökande inkomststruktur, då bland andra BRIC länderna får allt större tillgång till marknader som de inte tidigare haft access till, samtidigt som människor i utvecklingsländer får tillgångar som räcker till mer än enbart förnödenheter (Alberts, L et al 2006).

Till detta kommer också the common/custom-dilemmat som innebär att lösningar ska vara så väl anpassade till sina konsumenter för att attrahera kundvärde. För lite anpassningsgrad innebär förlorade kunder och förlorade intäkter, för hög anpassningsgrad innebär för höga kostnader och antingen för låg marginal eller uteblivna intäkter på grund av för höga priser (ibid.).

För att positionerings- och segmenteringsstrategin ska lyckas är det viktigt enligt Porter (2001) att följande sex kriterier uppfylls:

För det första är det viktigt att ha *korrekta långsiktiga mål*. Det viktiga är att målen bidrar till att långsiktigt få avkastning på investeringar. Det innebär att Porter menar att mål som marknadsandel och försäljningsvolym ofta blir felriktade om inte avkastningsaspekten tas i beaktande.

För det andra måste företaget ge sina kunder ett *value proposition*. Ett förslag som ger kunderna ett högre upplevt värde än konkurrenterna.

För det tredje måste företagen koppla strategin till sin *värdekedja*. För att kunna uppnå hållbara konkurrensfördelar måste företaget antingen ha andra processer i värdekedjans processer eller göra processerna annorlunda i värdekedjan.

Den fjärde delen innebär att företag måste göra *avvägningar* och överge vissa delar av värdekedjan eller produkten för att kunna vara unika. Om ett företag klarar att utveckla produktattribut som är top-of-the-line utan att överge andra attribut är risken stor att konkurrenter imiterar det nya attributet snabbt eftersom det inte krävs några offer för företagen. Istället är det företagen som klarar att avgöra vilka attribut som kan överges på bekostnad av nya bättre attribut som är de som klarar av att få en hållbar konkurrensfördel.

Det femte som Porter tar upp är *passformen*. Strategi, menar Porter, handlar om att få delarna i en värdekedja att passa ihop och få dem att förstärka varandra. Passformen hjälper därmed till att inte bara få till en konkurrensfördel utan det gör dessutom att den blir svårkopierad, eftersom konkurrenterna kan relativt enkelt imitera enskilda processer eller attribut, men att få passformen att passa är svårare.

Den sista delen som tas upp i artikeln är *kontinuitet*. Företaget måste hålla fast vid den inslagna vägen även om tillfälliga möjligheter kan dyka upp som frestar att göra avsteg från det inslagna valet. Kontinuiteten är viktig för att företag ska kunna utveckla unika egenskaper och relationer till sina kunder. Fortlöpande förbättringar är nödvändiga, men kräver en klar strategisk linje. En

ständig omarbetning av denna linje är ofta ett bevis på bristande strategisk plan och innebär ofta en väg mot ett mediokert upplevt värde hos kunderna.

3.3 Disintermediation

“Definition (Disintermediering): Ger enheter i en supply chain (exempelvis konsumenter) mer direkt tillgång till andra enheter i en supply chain (exempelvis tillverkare) genom att eliminera behovet av intermediära enheter (exempelvis återförsäljare)”

– citat från Sampson & Fawcett (2008) p. 3 [översatt från engelska]

Dagens konsumenter vänder sig ofta till tillverkarnas hemsida för produktspecifikationer innan köpbeslut fattas. Därefter återvänder konsumenterna för accessoarer, service och för att maximera nyttan av sin produkt. Detta innebär att redan före köpet har tillverkarna ett övertag gentemot återförsäljarna då tillverkaren sitter på klart bättre specifik produktkunskap än vad som ens är möjligt för en stor återförsäljare med flertalet olika leverantörer. De kan dessutom anpassa produkterna och har därmed möjlighet att skapa ett värde med kunden, co-creation. Det som saknas från tillverkarnas sida är i huvudsak kompetensen i hur en slutkonsument hanteras, den kompetens som återförsäljarna byggt upp under hela sin existens. (Krasner 2005)

Om tillverkaren beslutar för att sälja direkt mot slutkonsumenter online är det därför viktigt att konsumenten kan få samma upplevelse vad gäller navigation, överblick och check-out som hos andra onlineåterförsäljare. Detta innebär att tillverkaren måste avsätta resurser för att kundupplevelsen ska bli lika bra hos dem som hos vanliga återförsäljare. Detta kan innebära att företag måste rekrytera för att få in rätt personer på de positionerna. (ibid.)

Det finns stora möjligheter att med rätt kompetens utnyttja en e-handels plattform till att utveckla co-creation of value tillsammans med konsument.

Att skapa nytt värde i samarbete med konsument har blivit allt viktigare och kan utnyttjas på ett nytt sätt med hjälp av den digitala processen. Med co-creation kan både varumärke och kundkontakten utvidgas med ett nätverk av tjänster och webblösningar som tillsammans skapar ett mervärde. Denna nya typ av upplevelseinnovation gynnar både konsument och producent då det skapar nya produktlösningar och värdekedjor. (Prahalad & Ramaswamy 2003)

Sampson & Fawcett (2008) skriver om ett antal punkter som företagen måste ha i åtanke när en disintermediering är nära förestående för organisationen. Många av dessa punkter handlar om att förstå ursprunget till förändringen för att kunna genomföra förändring på ett sätt som klarar möta upp med förväntningarna.

1. Omfattningen av disintermedieringen

Omfattas av hur mycket värdekedjan kommer att elimineras och hur mycket av kundernas uppfattade värde som kommer från de delar av kedjan som ska elimineras. En klassik kedja går genom återförsäljare via grossister.

Frågan är hur mycket av konsumentens pris som är kopplat till denna kedja och hur mycket värde konsumenten upplever att kedjan skapar. En disintermediering av grossister och återförsäljare, där en viktig funktion är att ta varan till konsumenten, måste sannolikt ersättas av en annan form av kedja där logistikfirmorna spelar en viktig roll.

Ett annat sätt att räkna på hur stor omfattning disintermediering innebär är att helt enkelt räkna hur många enheter i företagets supply chain som går bort respektive läggs till vid en disintermediering.

2. Källan till disintermedieringen

Initiativtagaren till disintermedieringen kan vara tillverkaren som vill ha en kortare väg till konsumenten för att kunna erbjuda ett bättre pris eller skräddarsydda lösningar. Initiativet kan även komma från konsumenterna via internetforum eller liknande. Ett tredje alternativ är konsumentsammanslutningar som vill koppla samman konsumenter och tillverkare direkt för att få förmånligare priser för de konsumenter sammanslutningarna representerar.

3. Upplevd motivation av disintermediören

Kostnadsreducering är ett uppenbart motiv från tillverkaren som vill kunna nå konsumenter med ett billigare pris för att öka sin konkurrenskraft.

Reaktion på ett skiftande landskap är ett motiv som om inte tas på allvar kan resultera i tappade marknadsandelar gentemot konkurrenter.

Höja det upplevda värdet hos konsumenten med att ta bort ett mellanled och på så sätt kunna erbjuda mer skräddarsydda produkter och lösningar.

Bygga upp starkare kundrelationer. Kunder som är anonyma hos en återförsäljare kan lämna information vid ett köp online som hjälper företaget att bygga starkare relationer.

4. Engagerandet av återförsäljarna i disintermediationen

Återförsäljaren kan uppleva disintermediationen som fientlig, vänlig eller neutral. Vänlig disintermediation skulle kunna vara att tillverkaren på sin online affär även hänvisar till dess fysiska återförsäljare samtidigt som återförsäljarna hänvisar till online affären. En fientlig disintermediation är när tillverkaren struntar i återförsäljarna och öppnar upp en online affär som direkt konkurrerar gentemot återförsäljarna.

5. Fördelar för återförsäljaren

Förutom det ovan nämnda där tillverkaren visar online för konsumenterna var de fysiska affärerna finns så kan det även tänkas att tillverkaren hänvisar vissa mer komplexa produkter till återförsäljare och säljer enbart produkter som kräver mindre service online. Det finns även exempel där tillverkaren kompenserar återförsäljaren för förlorade intäkter för att hålla den kanalen öppen samtidigt som onlinekanalen är öppen med dess fördelar.

6. Närvaron av reintermediation

När disintermediation genomförs elimineras element i värdekedjan som kan tänkas kunnas ersättas av ett nytt element. Exempelvis kan offline återförsäljare bli ersatta av online återförsäljare. Online återförsäljare kan dessutom vara lösningen för att ersätta parallella element i kedjan.

7. Begränsande faktorer

Lagar och regleringar kan begränsa ett genomförande av disintermediation. Napster som tillhanda höll musik P2P, överskred upphovsrättslagarna och kunde därmed inte fortsätta. Andra liknande begränsningar kan vara i till exempel läkemedelsindustrin där läkemedelsregleringar gör det olagligt att sälja läkemedel direkt mot konsument.

En B2C integration, eller disintermediation av återförsäljare, syftar framför allt till att få konsumenterna att ansluta sig online till tillverkningsföretaget för att handla direkt från företaget. Den viktigaste aspekten vid en sådan integration är flexibiliteten. Konsumenten måste uppleva att den hela tiden får nya uppdateringar, erbjudanden och skräddarsydda lösningar. En B2C integration kan hjälpas av en väl genomförd B2B integration, som syftar till bättre informationsöverföring mellan handelsparter. Detta eftersom det ibland kan räcka med en vidareutveckling på den redan existerande hemsidan för att nå kunderna. En lyckad B2C integration öppnar även upp för ett bättre fokus på kärnkompetenser i företaget och en bättre kommunikation med konsumenterna. (Cheng 2009)

Slutligen är det viktigt att funktioner som varuflödet och möjlighet till kredithantering från säljarens sida inte blir sämre i och med disintermediationen, då det riskerar att leda till tappade kunder. Likaså måste den plattform som transaktionerna ska ske på vara kund Anpassad och även erbjuda en fullgod service även efter själva transaktionen. Logistiken måste kunna tillgodose kundernas önskemål i såväl snabba leveranser som korrekt prissättning och sammantaget måste kunderna få ett så stort upplevt värde att de återkommer och till och med sprider den nya kedjan till potentiella kunder. (Wang 2010)

3.4 Kanalkonflikter

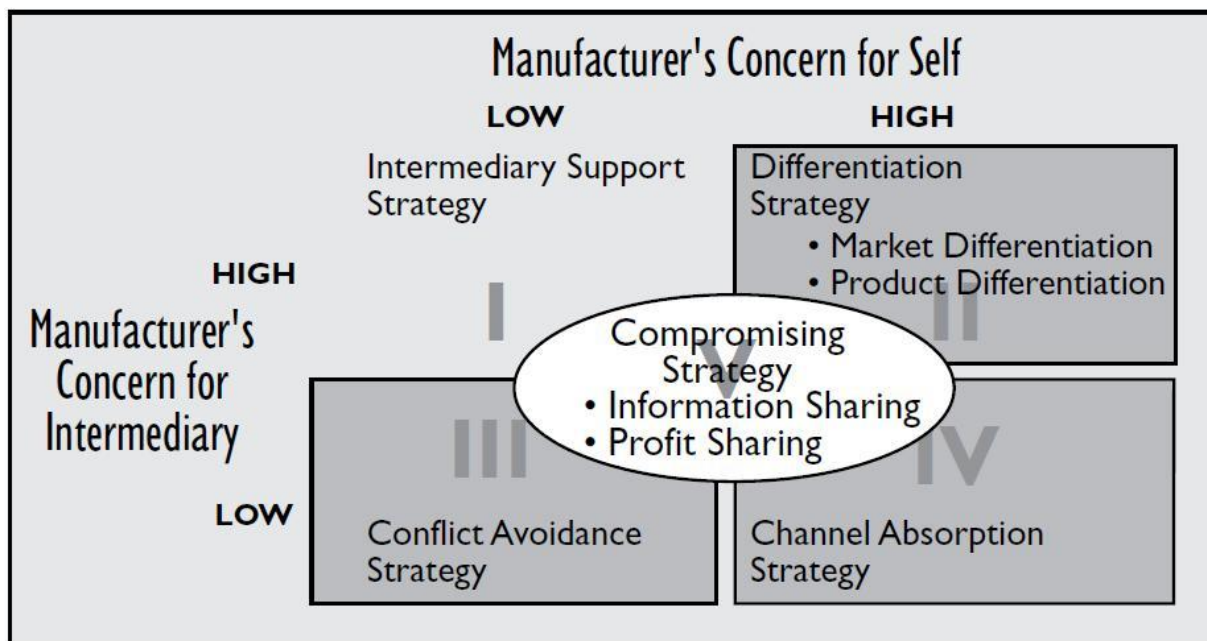
”Ifall du inte säljer dina produkter direkt över internet, kommer dina kunder gå till dina konkurrenter som säljer online istället, medans om du säljer dina varor direkt, kommer dina distributörer och återförsäljare överge dig och bara lyfta fram varor vars tillverkare inte konkurrerar med dem.” – citat från Wilson (1998) [översatt från engelska]

Internet blir en allt mer naturlig del av vardagen och tack vare det ökar möjligheterna för företag att kommunicera, marknadsföra samt att sälja deras produkter direkt till konsumenterna. Det som framför allt bromsar en sådan utveckling är i första hand kanalkonflikter, det vill säga att de traditionella tillverkarna är rädda för vedergällningar från sina återförsäljare, de som idag till stor del sköter tillverkarnas konsumentkontakt och därmed får en stark förhandlingsposition gentemot producenterna (Larsen, Lee & Lee 2003).

Det är de traditionella återförsäljarna som kommer att märka av den största påverkan av e-handel, enligt Liu & Qiang (2010). Nätverksmarknadsföring på internet kan direkt koppla samman köpare och säljare, vilket minskar transaktionskostnaderna och resulterar i en mer effektiv marknad utan oenigheter. Därmed kommer rollen som återförsäljare att försvagas eller försvinna. Återförsäljare tvingas skapa nya värdeskapande funktioner som till exempel integration, tillhandahållande av information och underlättande vid köp av varor för att överleva. Återförsäljare inser samtidigt att de måste acceptera inrättandet av e-handelskanaler, vilket är resultatet av den sociala och ekonomiska utvecklingen i samhället.

3.4.1 Externa kanalkonflikter

Larsen, Lee & Lee (2003) identifierar fem olika strategier som passar olika bra beroende på hur angelägen tillverkaren är att ta till vara på sin egen vilja och återförsäljarnas vilja att starta en e-handelsplattform:



Figur 6. Larsen, Lee & Lee 2003. Matris som visar olika strategier vid kanalkonflikter.

Mellanbandsupportstrategi – då tillverkarna hjälper återförsäljarna att bygga upp sin e-handel och stödjer den (Larsen, Lee & Lee 2003). Leverantörerna anförtror sig till återförsäljarna att sköta onlineförsäljningen på återförsäljarnas hemsidor medan leverantörer kontrollerar produktion och pris på produkterna (Liu & Qiang 2010).

Differentieringsstrategin – där tillverkaren vill försöka nå olika segment av marknaden genom olika kanaler (Larsen, Lee & Lee 2003).

Konfliktsundvikandestrategin – där tillverkarna börjar sälja direkt till konsumenterna själv samtidigt som de försöker hålla kontakterna med återförsäljarna som inte är särskilt intresserade av en onlinekanal vid liv (Larsen, Lee & Lee 2003).

Kanalabsorptionsstrategin – där tillverkarna sätter igång sin direktförsäljning utan att försöka dölja att företaget börjar konkurrera med sina kunder (Larsen, Lee & Lee 2003). För en tillverkare är den största dragningskraften av e-handel att de direkt kan sälja sina varor till konsumenter vilket minskar transaktionskostnaderna märkbart, men det är vid det tillfället en konflikt mellan de traditionella marknadskanalerna och e-handelskanalerna är mest sannolika att inträffa (Liu & Qiang 2010).

Larsen, Lee & Lee (2003) påpekar att det inte nödvändigtvis är så att företaget måste använda sig av enbart en strategi, *kompromisstrategin* kan vara nödvändig för att nå bästa resultat. Det viktiga är att inte bara de ovanstående två faktorerna, företagets egna samt tillverkarnas inställning till en e-handelslansering tas i beaktande, utan att även kanalmakt, beroende, omgivning samt produktkaraktistika kommer med i analysen innan ett slutgiltigt strategibeslut.

Ett försök till att komma runt kanalkonflikterna är att försöka genom olika grad av differentiering på de produkter som kommer säljas genom e-kanalen till skillnad från de produkter som säljs genom de traditionella kanalerna (Liu & Wang 2010). Syftet är att på så sätt kunna styra återförsäljarnas reaktioner vid en e-handelsintroduktion och blidka de återförsäljare med allt för stor förhandlingsmakt gentemot tillverkaren.

En första differentieringsstrategi är att inte differentiera produkterna alls beroende på vilken kanal som produkterna säljs via. Fördelen är givetvis att genomslagskraften hos produkterna blir större och riskerar inte att urholkas med kosmetiska förändringar som lätt genomskådas av kunderna. Nackdelen blir dock att konflikten med återförsäljarna blir tydlig i det fall samma produkter saluförs direkt online som hos återförsäljarna. Det går sedan att tänka sig en hel skala med större och större differentieringsåtgärder tills att produkterna skiljer sig totalt åt med ett annat varumärke. Fördelen är att kanalkonflikterna blir mindre och mindre, men samtidigt blir det också svårare för företaget att kunna ta till vara på synergieffekterna som skulle kunna uppstå mellan de båda kanalerna. Dessutom måste företaget begrunda det faktum att varumärkena bli låsta i sina respektive kanaler när differentieringen är total, vilket innebär om en av kanalerna slutar fungera är varumärket i den kanalen inte längre konkurrenskraftigt. Samtidigt som företaget riskerar att tappa kunder på att konsumenterna inte kan hitta alla produkter i de olika kanalerna. (Liu & Wang 2010)

3.4.2 Interna kanalkonflikter

“Utmaningen med att försöka hantera två olika affärsmodeller på samma marknad är att de två modellerna (och deras underliggande värde kedjor) kan stå i konflikt med varandra.” – citat från Charitou & Markide (2004) p. 23 [översatt från engelska]

När det gäller interna kanalkonflikter finns det, enligt Charitou & Markide (2004) framför allt två olika variabler att ta i beaktning:

1) Hur allvarlig konflikten mellan de olika affärsmodellerna är. Det avgör om företaget bör separera de olika affärsmodellerna från varandra eller ej.

2) Hur strategiskt lik den nya affärsmodellen är gentemot den redan existerande. Det avgör hur stora synergieffekterna mellan de båda modellerna kommer bli.

Separering är önskvärt när de båda affärsmodellerna är strategiskt olika och dessutom riskerar att drabbas av trade-offs och andra konflikter sinsemellan. Å andra sidan kan företag dra fördel av den befintliga infrastrukturen inom företaget om inga större skillnader finns mellan de olika affärsmodellerna. (ibid.) För att tydliggöra alternativen visar Charitou & Markide (2004) i matris här intill.

När de båda affärsmodellerna riskerar att kannibalisera på varandra bör de båda modellerna separeras från varandra och låta dem utveckla egna autonoma kulturer i en *separationsstrategi*. Vid de tillfällen de båda affärsmodellerna inte direkt konkurrerar med varandra, men heller inte leder till några synergier kan en *gradvis separationsstrategi* istället vara mer lämplig. Då får den nya affärsmodellen utvecklas inom företaget för att kunna dra nytta av den befintliga infrastrukturen, för att sedan med hjälp av den gamla modellen växa sig så pass stark att den kan stå på egna ben och separeras från den gamla affärsmodellen. (Charitou & Markide (2004)

Allvarlig Typ av konflikt mellan den etablerade verksamheten och innovationen	<i>Separations- strategi</i>	<i>Gradvis integrations- strategi</i>
	<i>Gradvis separations- strategi</i>	<i>Integrations- strategi</i>
Mindre	Låg strategisk relation (olika marknader)	Hög strategisk relation (liknande)
	Likheter mellan den etablerade verksamheten och innovationen	

Figur 7. Charitou & Markide 2004. Matris som åskådliggör strategiska möjligheter vid interna kanalkonflikter.

Vid de tillfällen få konflikter finns och synergier kan utvecklas mellan den nya och den gamla affärsmodellen bör en *integrationsstrategi* tillämpas där båda modellerna kan växa sig starkare än de gjort var och för sig. Skulle det kunna uppstå trade-offs i en första fas av lanserandet av den nya affärsmodellen, då de i en inledningsfas konkurrerar om samma kunder är en *gradvis integrationsstrategi* att föredra. Då startas den nya affärsmodellen utanför den befintliga för att sedan slå samman de båda modellerna när den nya affärsmodellen har etablerat sin egen kundstock. (ibid.)

3.5 Stödjande åtgärder

3.5.1 Change management

Förändring måste ske inom företag för att organisationen ska anpassa sig till den föränderliga världen som den existerar i. Ofta motarbetas förändringsarbete internt då organisationen inte ser behovet av utveckling förrän det kan vara för sent. Därför måste ledningen i ett företag bearbeta sina anställda för att kunna få fram proaktiva åtgärder för att kunna vara i fas med omvärlden.

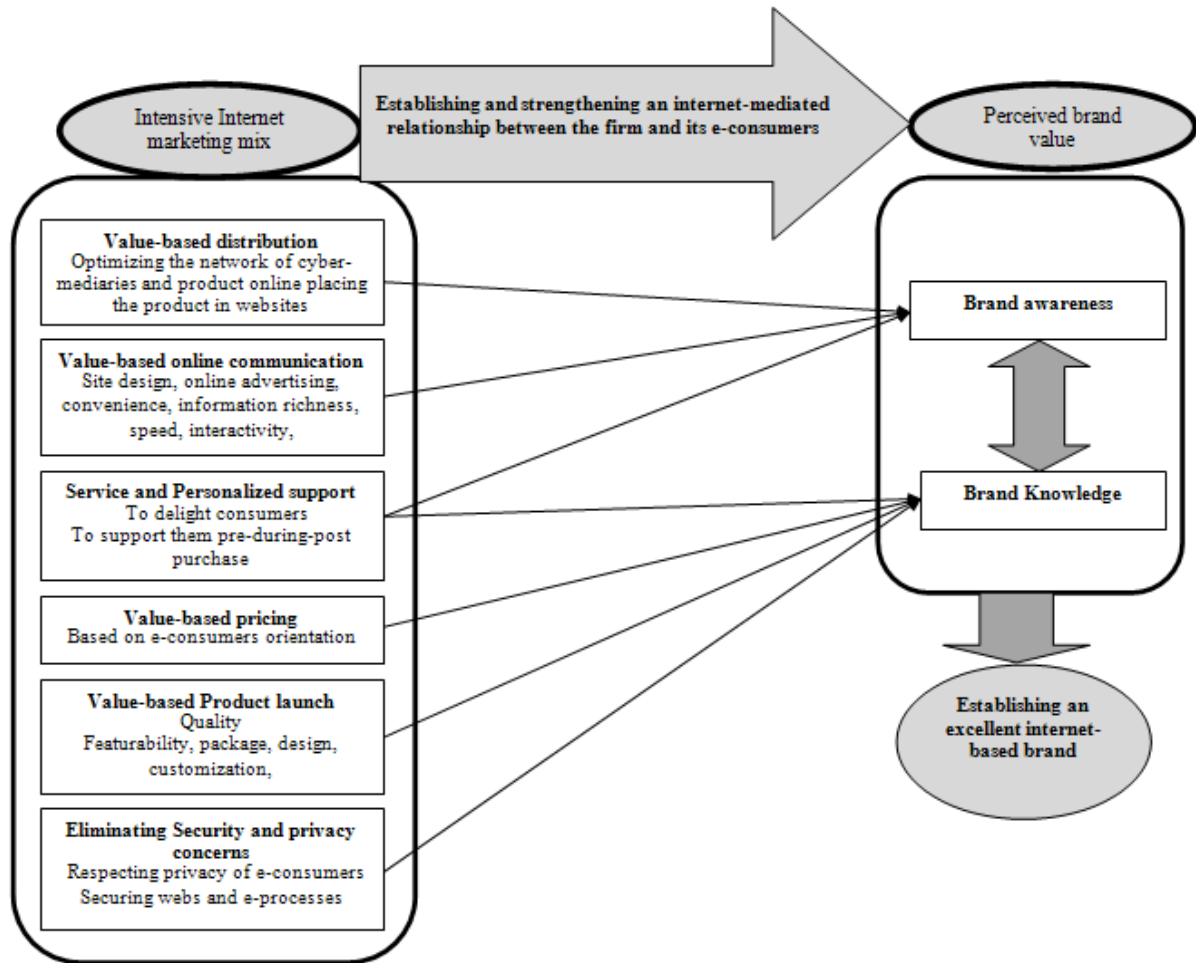
Annars är risken stor att organisationens förändring sker efter omvärldsutvecklingen och därmed sker med en fördröjning som kan bli kostamt för företaget. Kim & Mauborgne (2003) presenterar fyra hinder som ledningen måste ta i beaktande för att kunna föra ett proaktivt förändringsarbete:

- **Det kognitiva hindret**
Det kognitiva hindret handlar om att organisationen i helhet inte inser det alarmerande och kan därmed motsätta sig en förändring helt enkelt för att de inte ser meningen med den. Det kan innebära att ledningen måste utsätta chefer och anställda på företaget för konkreta exempel på vad som kan hända om ingenting görs, även om det just nu går bra.(ibid.)
- **Resurshindret**
Handlar om att fördela och omfördela resurser inom organisationen till strategiska viktiga delar av organisationen. Det kan även innebära förhandling med partnerorganisationer för att utnyttja resurserna bättre totalt sett.(ibid.)
- **Motivationshindret**
Handlar om att belysa utmaningarna som företaget kommer ställas inför och de belöningar som kan uppnås med den aktuella förändringen. (ibid.)
- **Det politiska hindret**
Här måste nyckelpersoner som är emot förändringen spåras och tystas för att undvika öppna konflikter inom organisationen. Dessutom kan externa opponenter behöva isoleras för att påverkan ska bli så liten som möjligt.(ibid.)

3.5.2 Brand management

Varumärke idag handlar inte bara om ett budskap om positionering eller marknadsföringsbudskap, utan varumärke har idag utvecklats till ett heltäckande löfte som företag ger sina kunder gällande hela det upplevda värdet för kunden. Varumärke på internet får även till uppgift att påverka konsumentbeteendet på ett sådant sätt att det gynnar företaget. När dagens konsumenter dessutom blir allt mer uppkopplade sitter de på all upptänklig information och har alla valmöjligheter bara en knapptryckning bort. Med detta i åtanke kan ett starkt varumärke vara den enda guiden för en konsument in på ett specifikt företags hemsida. En stark e-baserad marknadsföring kan här hjälpa till att stärka varumärket på nätet och därmed även varumärket totalt sett. (Yazdanifard, Najmaei & Sadeghinejad. 2009)

Yazdanifard, Najmaei & Sadeghinejad. (2009) föreslår ett ramverk som bygger på att varumärkesutveckling bygger på varumärkeskännetecken och varumärkeskunskap. Utvecklingen av nya varumärken eller omhändertagande av existerande varumärken kräver en bred marknadsmix som inte bara omfattar de klassiska fyra P:na, utan även till exempel service och säkerhet online. Marknadsmixen måste även vara i linje med företagets strategi och struktur för att få validitet i företagets kommunikation. Slutligen måste det även tas i beaktande att marknadsmixen måste följa omvärldsutvecklingen och att varumärket överlappar många av företagets aktiviteter vilket innebär att det påverkas av olika beslut som fattas inom organisationen.



Figur 8. Yazdanifard, Najmaei & Sadeghinejad. 2009. Ramverk som visar hur internet marketing mix påverkar internetbaserade varumärken.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material och använder oss av samma kronologiska logik, som vi använt oss av i vår teoretiska referensram, för att presentera vårt material. Vår ambition är, att med våra kronologi från vårt teorikapitel, få en tydlig bild av vilka strategiska val som en traditionell tillverkare måste ta i beaktning vid en eventuell e-handels lansering. Kronologin följer en tydlig mall där vi börjar med branschteori för att sedan smalna av för att förstå både helhetsaspekten samt detaljer.

4.1 Företaget Alfa Group

Vårt fallföretag är ett företag som tillverkar och säljer transportlösningar med inriktning på aktiva friluftsmänniskor. Företaget grundades år 1942, men tillverkade och sålde helt andra produkter än de gör idag. Redan år 1962 började dock den nuvarande affärsmodellen för transportlösningar ta form. De kärnvärden företaget vill förmedla genom sina produkter och marknadsföring är smarta lösningar, delad passion och en aktiv livsstil. Genom kärnvärdena är visionen att bli konsumenters första association gällande transportlösningar för nöjes eller professionellt bruk. (Alfa Group 2009)

Fallföretaget har cirka 3000 anställda fördelade på 30 olika platser i världen, framför allt i Nordamerika, Asien och Europa. Försäljningen år 2009 uppgick till 5750 MSEK. Huvudkontoret är lokaliserat i Malmö och majoritetsägare är ett svenskt riskapitalbolag. (Alfa Group 2009)

4.1.1 Solution Europé

Solution Europe är det största affärsområdet inom fallföretaget och står för 35 % av företagets totala omsättning. Detta affärsområde har även sitt huvudkontor i Malmö och har 1000 anställda. (Alfa Group 2009)

Solutions produktsortiment lämpar sig bra för en eventuell e-handels lansering, då de flesta produkter är konsumentorienterade. Det är även lättare att hitta logistiska lösningar till slutkonsument med dessa, än med produkter som har en klart större volym och kräver mer komplexa logistiska lösningar för att nå slutkonsumenter. (Karlsson 2010a)

4.1.2 Solutions Nordeuropeiska marknad

Den nordeuropeiska marknaden, omfattande Skandinavien, Tyskland, Frankrike och Storbritannien är den delen av den europeiska marknaden, som är mest mogen vad gäller internetförsäljning enligt Per Karlsson (2010a). Anledningen är att här finns en större mognad och tilltro till den elektroniska marknaden, än vad som finns i de södra delarna av Europa, där den tekniska utvecklingen inte heller har nått lika långt. Därför skulle den nordeuropeiska

marknaden tekniskt och förtroendemässigt kunna ta till sig en e-handelsimplementering från tillverkningsföretaget (Karlsson 2010a).

4.1.3 Benchmarking/e-handel

Vårt fallföretag har en huvudkonkurrent i Nordamerika, Beta AB, som har utvecklat ett system för att undvika kanalkonflikter samtidigt som de erbjuder konsumenten en stor möjlighet att handla produkter på det sätt som de önskar. Konkurrenten är nummer två på den nordamerikanska marknaden, där enbart vårt fallföretag har större marknadsandelar, men konkurrenten har utvecklat sina säljkanaler för att kunna växa och vinna över kunder från konkurrenter. Beta AB har en något lägre prisstruktur än vad vårt fallföretag har, produkterna är dock inte av samma kvalitet, men har en välutvecklad design och webbplattform. För att undvika kanalkonflikter och på samma gång öka samarbetet med existerande återförsäljare erbjuder Beta AB konsumenterna tre olika försäljningskanaler på deras hemsida. På hemsidan kan konsumenten välja på att lokalisera en fysisk återförsäljare, lokalisera en e-återförsäljare eller att handla direkt från Beta ABs onlineshop. Med denna strategi utnyttjar Beta AB styrkan av deras traditionella återförsäljarnätverk, samtidigt som en e-handel har implementerats för att komplettera till detta. Det viktiga med Beta ABs affärsmodell är att konsumenten får välja på vilket sätt och av vem som de vill handla produkten av. Till följd av detta får återförsäljare det svårt att kritisera denna utveckling då alla får en del av merförsäljningen som en e-handel levererar samtidigt som konsumenterna erbjuds ytterligare säljkanaler. (Beta AB, 2010, pdf.)

4.2 Bransch

4.2.1 Branschanalys

ICT och globalisering

ICT och globalisering innebär att nationella återförsäljare får globala ambitioner, samtidigt som tillverkarna följer med i den geografiska utvidgningen. Detta medför också att en kanalkonflikt mellan nya och gamla kunder uppstår och sätter även ett större fokus på strategisk prissättning. ICT och globalisering är de fenomen som måste få företag att reagera och anpassa sig. De som inte anpassar sig kommer inte kunna möta upp mot konkurrensen från välanpassade företag. E-handeln gör det enkelt för en svensk konsument att handla från en exempelvis engelsk hemsida. Den gör också att det enkelt skulle kunna innebära att intermediära, traditionella kanaler förmodligen kommer försvinna eller i vart fall i vissa fall hoppas över. (Ingesson 2010)

Internet har öppnat upp marknaden för individer på ett helt nytt sätt. Nu kan du som kund köpa produkter var som helst i världen. De företag som är sämre på att ta betalt och enbart jobbar med priset som konkurrensmetod syns inte bara på sin egen marknad utan på alla marknader. Alfa Group har i dagsläget inte riktigt hängt med hur prissättning på internet sätts upp, detta jobbar de med och ska vidareutvecklas. På marknaden finns det vissa mindre seriösa återförsäljare, som inte bryr sig om Alfa Groups varumärke skadas utan bara vill tjäna pengar på kortsikt genom att utnyttja den annorlunda kostnadsstruktur de har i jämförelse med de traditionella återförsäljarna. (Holgersson 2010)

De länder som framför allt drabbats av problemet med e-handelsaktörer som förstör prisbilden för de traditionella återförsäljarna, är Tyskland, Schweiz, BeNeLux, Polen, Tjeckien, Ungern, Slovakien och Storbritannien. En gemensam prisstrategi kommer att utvecklas för hela Europa. Två problem finns dock, dels att Alfa Group saknar kontroll över fristående handlarna och dels att de olika länderna vill faktureras i olika valutor. (Fransson 2010)

Internet har hjälpt Alfa Group att växa genom att kunder söker efter Alfa group produkter på nätet. Å andra sidan riskerar internet också att göra säljarna mindre motiverade att sälja Alfa Groups produkter. Skulle Alfa group tappa återförsäljarna och bara vara närvarande online, tar de traditionella återförsäljarna enkelt in konkurrenters produkter istället. (Fransson 2010)

De flesta konsumenter köper inte Alfa Groups produkter via kataloger eller hemsidor, de vill åka till affären för att se och känna på den fysiska produkten. Där kan de föra en diskussion med säljaren och be om råd eftersom det är en teknisk produkt. Vissa konsumenter kan dock åka tillbaka till återförsäljaren när de hittat samma produkt online och begär att återförsäljaren ska möta upp mot det priset. I vissa fall kan tänkas att återförsäljaren säljer till ett billigare pris för att inte förlora kunden. Detta ändrar inte Franssons (2010) inställning att Alfa Group är en producent och ska inte sälja direkt, även om många konsumenter vill köpa produkterna online då det är enkelt att få varorna hemlevererade. (Fransson 2010)

Holgersson (2010) menar att det är svårt för Alfa Group att kunna kontrollera alla andra distributörer och återförsäljare. Vissa distributörer kan dra ner priset på produkterna med cirka 40 procent. För en återförsäljare resulterar detta i att de har en marginal på tre till fyra procent om de vill kunna matcha distributörens pris. Börjar en återförsäljare att sänka priserna gör andra återförsäljare också det på grund av konkurrensen. Detta drabbat i slutändan enbart de själva då de har en högre kostnad än onlineföretag.

Idag finns det också många tillverkande konkurrenter på nätet, i till exempel USA eller Australien. En konsument kan enkelt sitta i något land och beställa de produkter konsumenten vill ha via nätet. I USA är fallföretagets största konkurrent Beta AB. De tillverkar sina produkter i plast så det är inte samma kvalité som Alfa Group, men tillgängligheten för kunden att beställa deras produkter är idag fantastisk, oavsett var kunden befinner sig kan den enkelt beställa hem Beta ABs produkter via webben. (Andersson 2010)

Återförsäljare

Alfa Group har idag försäljning i 120 länder, där de är fysiskt närvarande, så trots en e-handelsanslag förändras inte marknaden markant, men tillgängligheten på fallföretagets produkter för konsumenterna kommer att öka. Personer som bor på landet köper mer produkter på internet om det till exempel är 30 mil för dem till fallföretagets närmsta återförsäljare. Risken för ett företag att inte sälja produkter på nätet idag är att kunden istället går till en konkurrent. En återförsäljare har inte samma utbud på produktsortimentet jämfört med en försäljning på nätet. (Andersson 2010)

Alfa Group investerar mycket i sina fysiska återförsäljare, detta för att kunna konkurrera ut lokala konkurrenter där någon i en liten nisch gör en likvärdig eller till och med bättre produkt. Alfa

Group är ett stort, globalt företag vilket gör att det finns både finansiella och organisatoriska resurser att konkurrera ut mindre tillverkare. (Karlsson 2010b)

Återförsäljarna idag har ett problem med konkurrenter på Internet. Det finns idag e-återförsäljare med en annan kostnadsstruktur än vad de traditionella återförsäljarna har och som säljer till ett lägre pris än vad de traditionella återförsäljarna klarar av att göra. När de fysiska återförsäljarna ska konkurrera med ett lägre pris får de problem med tillräckliga marginaler. Det innebär att om Alfa Group skulle börja sälja direkt mot konsument på internet, är frågan till vilket pris. Alfa Group måste sälja till sitt eget rekommenderade pris och det innebär att Alfa inte kommer sälja något alls eftersom det alltid kommer finnas e-handlare som dumpar priser online. (Fransson 2010)

I Tyskland fanns tidigare en onlineshop kopplat till Alfa Group för konsumenter där återförsäljarna kunde ansluta sig och på så sätt kunna nå ut till konsumenten. Priset fick vara maximalt 10 % under det rekommenderade försäljningspriset. Den fristående e-återförsäljaren låg samtidigt 30 % under och var inte intresserade av att ansluta sig eftersom de då måste höja priset. För att nå en tillräcklig omsättning på en sådan plattform måste du konkurrera med priset betydligt tuffare, men skulle du tillåta de anslutna återförsäljarna att sälja till vilket pris som helst så skulle det återigen uppstå ett dilemma med marginalerna eftersom de traditionella återförsäljarna kommer tvingas lägga sig betydligt lägre än de marginaler de vanligtvis har. Denna plattform överlevde bara i två år eftersom den inte genererade tillräcklig omsättning. (Fransson 2010)

Det måste utredas, om Alfa Group nu ska starta en e-plattform, vad som Alfa group kan göra legalt. Det kommer finnas internetaktörer som vill sälja Alfa Goups produkter via dess hemsida, men de vill ta ut ett lägre pris än det rekommenderade. Frågan är då om Alfa Group kan plocka bort de aktörer som inte följer prisstrategin utan att riskera en stämningsansökan för att Alfa Group förhindrar dem från att sälja Alfa Groups produkter. (Fransson 2010)

I Nordamerika använder Alfa Group sig av Shopatron, vilket är en organisation som hanterar många e-handelföretags försäljning. Det fungerar bra eftersom de kan sätta ett bestämt pris, skillnaden är att i USA är det tillåtet att styra priserna vilket det inte går att göra i Europa. Där tvingas Alfa Groups återförsäljarparters sälja inom ett prisskop annars utesluts dem. (Fransson 2010)

E-återförsäljare

Internetföretag, som endast säljer produkter online, har helt andra marginaler vilket gör att de kan pressa priserna. Företagen har inga personalkostnader, inga kostnader för showroom och har en större volym vid beställning av varor. Tidigare har Alfa Group drivit sin försäljning mot internetföretag genom volym. De som köpte mest fick de bästa rabatterna, dessa prisreduktioner fick dem för att investera i sin försäljning och varumärket. Alfa Group märkte dock att dessa företag använde rabatterna för att pressa priserna istället och i och med att de hade helt andra marginaler, förstörde prisbilden för Alfa Group. (Holgersson 2010)

Att det fanns företag på internet som pressade priset på Alfa Groups produkter gjorde att vissa återförsäljare kände att de var tvungna att sänka sina priser för att kunna hänga med i konkurrensen. Alfa Group beslutade sig för att ändra detta och har nu höjt sina priser vilket gör att internetföretagen har slutat köpa, till följd förstörs inte längre prisbilden. I nuläget får återförsäljare som är med i Alfa Groups partnerprogram de bästa rabatterna.

De aggressiva internetförsäljarna köper ofta från distributörer och kommer inte ansluta sig till en plattform som Alfa Group utformar. E-försäljarna som inte ansluter sig till fallföretagets plattform kommer ständigt lägga sig under fallföretagets rekommenderade pris och på så sätt förstöra prisbilden för de återförsäljarna som ansluter sig till ett samarbete. Det är givetvis så att den som säljer billigast har störst chans att få kunder vid en e-försäljning. Problemet är att de e-försäljare som ligger lägst prismässigt, ibland säljer för ett lägre pris än vad de köper för. Detta är en logik som inte fungerar för Alfa Groups traditionella återförsäljare, men genom att sälja utan förtjänst eller minusmarginaler skapar dessa e-handlare omsättning och framför allt trafik till deras hemsidor, som de sedan kan göra en förtjänst på. Detta genom annonsintäkter eller försäljning av andra produkter där de har lagt marginalen högre. (Fransson 2010)

Vissa internetsidor som säljer Alfa Groups produkter förstör prisbilden. De säljer en viss produkt från Alfa Group för 550 pund istället för 700 pund som Alfa Group tycker är det rätta priset för denna produkt. Detta skapar en snedvridning för Alfa Groups prisbild. Alfa Group styr prisbilden på sina produkter och ska vägleda sina återförsäljare i prissättningen. (Holgersson 2010)

4.2.2 Värdekedja

Alfa Groups värdeproposition till sina konsumenter är att varje produkt ska vara säker att hantera, enkel både när det gäller att installera och att använda samtidigt som den ska ha en tilltalande design. Detta är kärnvärdena än om de inte alltid uppnås, speciellt att produkterna ska vara enkla att hantera, men är det helt klart Alfa Groups ambition. Kundenservicen är också viktig senare i värdekedjan. (Holgersson 2010)

Supply chainen startar hos leverantörerna, här kommer de stora inflödena av råmaterial som därefter levereras till de olika fabrikenas produkter produceras. Alfa Group har sina största fabriker i Sverige, Polen och Italien. Alfa Groups centrala lager finns i Tyskland, men det finns också ett lager i England för små, snabba ordrar. 80 procent av ordena från Tyskland levereras samma dag. Dock inte sagt att de kan klara en e-handel samma dag, då det blir fler orders med mindre volym. (Carlsson 2010)

Mervärde för konsument

Ett mervärde som skapas för konsumenter vid en e-handelslansering är att de slipper åka till butiken och handla fysiskt. Kunder blir latare överlag och orkar inte alltid bege sig ut till stora köpcentrum, då kan det vara bekvämt att kunna handla på nätet. Det märks att försäljning via nätet ökar markant och då speciellt för de personer som bor på landet eftersom för dem är avståndet till butiken längre. Internetförsäljning kan i och med detta öka kundens upplevda värde av Alfa Groups produkter. (Andersson 2010) Mervärdet för kunderna är att dem får det

hemlevererat till sig vilket gör att kunderna tycker det är väldigt smidigt att handla på nätet och därmed en utvecklad bekvämlighetsaspekt. (Leifsson 2010)

Närheten till butik för kunden blir inte avgörande vid ett köp, de allra flesta är väldigt nära en återförsäljare redan idag. Återförsäljarna hjälper till med att reda ut komplexiteten på produkterna. Denna bit går givetvis också att lösa med hjälp av en felsökning online. Då kommer bekvämlighetsfaktorn fram igen, det vill säga att det kan spara tid att handla online istället. (Karlsson 2010b)

Fransson (2010) är dock tveksam till mervärdet en direktförsäljning via internet skulle ge konsumenten. Visserligen vill en del konsumenter säkert handla direkt på hemsidan, men på hemsidan finns redan en återförsäljarlokalisator så att konsumenter kan hitta den närmsta återförsäljaren. Fransson (2010) ser inte att Alfa Group kan vinna några ytterligare konkurrensfördelar gentemot vad de redan får med den existerande hemsidan. Här finns en fitguide där produkterna och företaget visas upp. Möjligtvis kan hemsidan göras ännu mer attraktiv med videos på produkterna och deras användningsområden.

Fransson (2010) ser inte värdet som skapas för konsumenter när Alfa Group har en shop tillgänglig online. Han anser att problemet framför allt är att en konsument inte får hjälp med installationen av en produkt vid köp online. Det är bättre med ett fysiskt köp hos återförsäljare för här får kunden assistans. Alfa Group kan vid ett köp online erbjuda konsumenten att betala lite mer och få produkten hemlevererad. Konsumenten kan också välja på att plocka upp varan hos en återförsäljare. Då slipper konsumenten fraktkostnaden, men då är det sannolikt så att kunden ser den trevliga miljön hos återförsäljaren och väljer att direkt vända sig till återförsäljaren nästa gång denna ska köpa något. Då är Alfa Group tillbaka på ruta ett igen. (Fransson 2010)

Det värde en e-handelsplattform ger Alfa Group är tvivelaktigt då det är en stor administration kopplat till detta och inte ger någon större omsättning för Alfa. Återförsäljarna ska sälja produkterna och Alfa Group har genom dem den bästa närvaron på marknaden, detta ska företaget ta till vara på. (Fransson 2010)

Det kan finnas en fördel i att finnas tillgänglig 24 timmar om dygnet sju dagar i veckan, men frågan är om marknaden blir större för Alfa Group finns online? Det finns redan många onlineåterförsäljare som säljer Alfa Groups produkter, det är också anledningen till att priserna hos Alfa Group har gått ner på det sättet de har gjort. (Fransson 2010)

Fransson (2010) ser inte vilket mervärde en e-handelslansering från Alfa Group skapar för konsumenterna. De kan redan se på Alfa Groups hemsida var återförsäljarna finns i deras närområde, samtidigt som många av Alfa Groups återförsäljare redan har en egen e-handelslösning, vilket innebär att kunderna idag redan kan välja om de vill handla online eller offline.

Konsumentkontakt

Fransson (2010) menar att det är fördelaktigt för Alfa Group att kunder vänder sig till de återförsäljare som Alfa Group samarbetar med, inte minst eftersom att Alfa Group investerat stora pengar i närvaron och presentationen i de fysiska butikerna. Men också eftersom kunden då

får en bättre helhetsupplevelse, jämfört med att handla över telefonen eller över nätet. Alfa Group vill dessutom att konsumenterna går in till olika återförsäljare, eftersom Alfa Group har investerat mycket pengar i dem i form av utbildning och inredning i deras butiker. Dessutom vill många kunder ha information som återförsäljarna kan ge dem på plats. Internet har redan gett Alfa Group en större marknadsandel genom att kunder upptäcker Alfa Groups produkter när de söker information online, någon annan direkt fördel för Alfa Group, vad gäller att sälja produkterna online, ser inte Fransson (2010).

Konsumenter har börjat handla Alfa Groups produkter online, men det är slutligen alltid konsumententent som bestämmer hur dem vill handla. Det finns ingen större risk med att inte bedriva en e-handel ur perspektivet att Alfa Group riskerar tappa kunder till konkurrenter som finns representerade online, eftersom konsumenterna vill ha Alfa Groups produkter för att de är av hög kvalitet. Varumärket är starkt och Alfa Group är starkt nog att försvara både det och sin övriga rättigheter såsom patent. (Fransson 2010)

Leifsson (2010) menar, att vid en e-handelslansering utökas värdekedjan i avseendet att Alfa Group kan vara online 24 timmar om dygnet för kunderna. Detta ökar antalet kontaktytor med kunderna och gör det väldigt lättillgängligt för dem att få tag i produkterna. Med en e-handel är det lättare för Alfa Group att göra förbättringar, eftersom de knyter kunden närmare varumärket genom att vara online. Vid en onlineförsäljning registreras vad en kund har köpt av Alfa Group vilket företaget kan använda för att skraddarsy sin marknadsföring bättre åt kunden, samtidigt som frågeformulär kan skickas ut till kunden om hur Alfa Group kan förbättra sig. Det ger även en möjlighet till att hålla uppe en ökad prisbild (Leifsson 2010) och e-handeln kan även hjälpa till vid ad-onsales samt tillbehörsförsäljning (Karlsson 2010b).

På något sätt måste Alfa Group se till att vara representerad inom e-handel. Det finns många fallgropar som måste hanteras i rätt ordning Vi ska gå över till en e-handelslösning men måste göra vissa saker strategiskt först. De olika marknader vi är på kanske också måste hanteras olika. (Carlsson 2010)

4.2.3 Positionering och fokus

Positionering

I Europa är Alfa Group fortfarande biltillbehörs baserade. Folk vill gå och känna och klämma på Alfas Groups produkter hos återförsäljarna. Sedan är det möjligt att kunden går hem och beställer produkterna på nätet. Det kommer ta tid för Alfa Group att förändra den bild som finns i kundens medvetande. I Europa är Alfa Group så hårt förknippat med biltillbehör. Det är viktigt för Alfa att hänga med i förändringen som sker i samhället, för om 20 år kommer kunder bara att köpa via webben. (Andersson 2010)

E-handel är i huvudsak en förlängning av de existerande kanalerna, men det finns givetvis potential som kan innebära att företaget når fler kunder tack vare e-handelslösningar. (Ingesson 2010)

Ifall en konsument förväntar sig att kunna handla produkter online, så måste också tillverkaren kunna erbjuda detta oavsett risken för kanalkonflikter. Ifall inte tillverkaren i det läget säljer kommer någon konkurrent att plocka upp den marknadsandelen. Där är många sätt att tjäna konsumenten i det avseendet, det är till exempel möjligt att involvera tillverkarens partner så som återförsäljare och distributörer. (Ingesson 2010)

Att positionera sig som ett företag med vältimade transportlösningar kan vara ett sätt att utnyttja e-handeln. Onlineförsäljning kan också innebära ett bättre fokus på de kunder som Alfa Group går miste om på den nordeuropeiska marknaden, framför allt då kvinnor som vanligtvis inte besöker återförsäljare. Kvinnor kan dock vara intresserade av Alfa Groups produkter och får med en e-handel en ny kanal att använda sig av. Ett annat led i att försöka nå nya kundsegment är att etablera sig i sportfackhandeln för att öka medvetenhet om Alfa Group hos människor som inte har bilprodukter som största intresse utan den aktiva livsstilen. (Andersson 2010)

Det finns definitivt en möjlighet att nå fler kunder tack vare en e-handelsförsäljning även om biltillbehörsåterförsäljarna är en målstyrd försäljningskanal, det vill säga det är sällan en kund som impulsköper en Alfa produkt när kunden är inne för att handla något annat. Om en kund behöver en Alfa Group produkt finns det dock alltid en närhet till en butik. (Karlsson 2010b)

Fokus

Hur stort produktskop som ska lanseras är givetvis också viktigt att överväga, vilka produkter kan vi förklara för konsumenten på en hemsida? En konsument behöver rådgivning om produkten innan den bestämmer sig. (Carlsson 2010) Desto mindre komplex en produkt är, desto lättare är det att sälja produkten online. Produkter med låg differentieringsgrad och med få funktioner är lättare att sälja online då det inte krävs någon fysisk kundkontakt för att förklara produkten. (Ingesson 2010)

När det gäller produktsortimentet vid en onlineförsäljning ska Alfa Group till en början sälja väldigt enkla produkter som reservdelar, mindre produkter och produkter som inte konkurrerar med Alfa Groups återförsäljare. När detta fungerar kan produktsortimentet utökas successivt, men det är av skäl inte lika lätt för Alfa Group att i början sälja större produkter online. (Leifsson 2010). Samtidigt menar Holgersson (2010) att det är viktigt att det är samma produkter som säljs online som offline och att det finns samma bredd på utbudet.

Konsumenter skulle kunna få större möjlighet att skraddarsy sin produkt vid en e-lansering, om Alfa Group som företag skulle vilja göra det möjligt och vilja ta den kostnaden. Här måste givetvis fördelarna för konsumenter och företaget överväga de kostnader som en större möjlighet att skraddarsy produktlösningar innebär. För Alfa Group själv skulle en möjlig fördel kunna vara en ökad möjlighet att differentiera sig. (Ingesson 2010)

4.3 Disintermediation

Har Alfa Group direktförsäljning via webben resulterar detta i att två led hoppas över, det första är importör/distributör och det andra är återförsäljarna. Dessa två led tar stora marginaler, mellan 50-70 % i marginal. Dessa kan Alfa Group ta del av vid en direktförsäljning. Alfa Group får dock

vid en direktförsäljning istället extra kostnader för logistik, transaktioner och organisation, men i längden kommer Alfa Group tjäna på att ha en e-handel. (Andersson 2010)

Konsumentkontakt

Konsumenter föredrar fortfarande att gå till en traditionell återförsäljare, där de kan känna på och prova produkten. Samtidigt som e-handelsutveckling och konsumenter blir yngre och har en större internetvana ändras preferenserna och en webbförsäljning blir mer accepterat. Samtidigt så tror Ingesson (2010) att det alltid kommer finnas ett visst behov från konsumenternas sida att känna på de fysiska produkterna vad gäller Alfa Groups produktsortiment. (Ingesson 2010) En fördel med just Alfa Groups produkter finns dock när en e-handel ska lanseras. Alfa Groups produktspecifikationer är lättare att visa på nätet jämfört med till exempel kläder där storleken kan variera (Andersson 2010).

Kunskapen om hur konsumentkontakt ska skötas måste finnas på rätt plats i företaget, eftersom en av de största utmaningarna blir att ta hand om konsumenternas alla frågor när återförsäljarna disintermedieras. I dag kan Alfa Group mycket om tillgänglighet, leveranser och frakter, men vid en e-handelslansering måste Alfa Group kunna utföra montering på annat sätt och kunna förmedla den kunskapen. Alfa Group måste även lära sig förklara produktspecifikationer till konsumenter som inte har samma ingångskunskap om produkterna jämfört med återförsäljarna. Den lägre ingångskunskapen hos konsumenter jämfört med återförsäljare, gör att de mest frekventa frågorna förskjuts från att handla om tillgänglighet och lagerstatus, som är frekventa frågor från återförsäljarna, till att i huvudsak handla om produktspecifikation och hjälp med installation. (Carlsson 2010)

Det finns vissa saker som en fysisk återförsäljare alltid kommer att göra bättre. Återförsäljare har fortfarande fördelen att de kan ge en service till kunder som de inte får vid en e-handel. Har Alfa Group försäljning online kan kunder få upp ögonen för deras produkter och detta kan resultera i att de besöker en återförsäljare för att få den personliga servicen. Alla kunder vet inte hur vissa produkter från Alfa Groups produktsortiment sätts ihop och då är det skönt att kunna vända sig till en återförsäljare för monteringservice. Därför blir det viktigt att Alfa Group kan göra kundservicen på nätet enkel och logisk om dem ska lansera en e-handelslösning. Alfa måste också investera i filmer hur konsumenterna ska hantera produkterna, ha en chatfunktion för kunderna och även en kundtjänst. Har en konsument problem att sätta ihop något måste den kunna ringa någon och service är överlag superviktigt. (Holgersson 2010)

Att utveckla showrooms menar Fransson (2010) inte är en möjlighet. Alfa Group har idag två conceptstores, en i Stockholm och en i Berlin, båda förlorar mycket pengar årligen. Affärerna är för PR och passar därför inte som ett substitut till återförsäljarna i en eventuell internetkanal för de konsumenter som vill känna på varorna innan de handlar. Utan återigen är det återförsäljarna som måste bli involverade i processen.

Alfa Groups mindre komplexa produkter lämpar sig väl för en e-handelsintroduktion medan vissa produkter som kräver mer rådgivning och hjälp med installation inte lämpar sig lika väl för en e-försäljning (Carlsson 2001). De fysiska återförsäljarna är inte tillgängliga dygnet runt om de inte har en egen webbförsäljning och även om en hel del av Alfa Groups återförsäljare har

webbförsäljning, kan det tänkas att konsumenten vill köpa av Alfa, som är tillverkare av produkten, då detta känns säkrare. (Andersson 2010)

Orderhantering

Vid en e-handel kommer överblicken över ordergången att försämrats jämfört med idag, Alfa Group har idag mycket kontakt med kunderna det vill säga återförsäljare och orderna kommer in när kunden verkligen vill ha något. Vid en e-handel blir ordergången mer facetterad, vilket leder till den försämrade överblicken. Vid en e-handelslansering kan Alfa Group också få en helt annan kundinformation genom e-handeln. Alfa Group skulle kunna utnyttja den data som kommer in vid direktkontakt med konsumenten för att se vilka trender som finns på marknaden. Alfa Group kan därför på sikt lättare förutse kunders mönster med hjälp av statistik, men än känner inte Alfa Group konsumenterna och deras beteendemönster tillräckligt väl för att kunna få en bättre överblick av ordergången vid en e-lansering. (Carlsson 2010)

Logistik

Vad blir effekterna i distributionsledet? Här finns mycket att vinna och förlora i och med det redan idag är en konkurrens fördel hos Alfa Group. Viktigt att påpeka är att det inte är ett hinder för införandet av en e-handel, men en utmaning på vägen. Hur ska varor levereras hem till kunden? Varor kan komma hem på dagarna när kunden inte är hemma. Nu krävs andra lösningar för att varor ska komma hem till kunden på kvällen. Konkurrens fördelar idag är att Alfa Group lyckas konsolidera frakter bra. Leveranser ut från centrallagret Tyskland har Alfa Group lyckats konsolidera till exempelvis Sverige och Norge bra. Hur blir konkurrens fördelen för företaget när de går in i e-handeln? (Carlsson 2010)

Många av Alfa Groups produkter är väldigt stora att transportera. Om en beställning görs kan kunden välja på att hämta ut produkten eller att den skickas hem. När en beställning görs kanske en produkt först ska transporteras från centrallagret i Tyskland till någonstans i Malmö, därifrån till Hässleholm och slutligen skickas ut till kunden någonstans i närheten av Hässleholm. Det blir en väldigt stor logistikkostnad om produkten ska gå hela denna väg hem till kunden. Det är bättre om kunden kan hämta ut den själv. (Andersson 2010)

Återförsäljarna kan ju hjälpa till att lösa problematiken med de volymiösa produkterna. Vissa distributörer har uppsamlingscenter som Shopatron i USA. Bekvämlighetsaspekten för kunden finns online, omaket med att hämta produkten får konsumenten leva med i så fall. En segmentering av utbudet kanske måste göras, vad ska säljas och hur? En del produkter kan säljas online medan större produkter som inte lämpar sig rent logistiskt att sälja online, säljs via de traditionella kanalerna. (Karlsson 2010b)

För kundernas del går det att lösa om de vill få hem produkter de har beställt. De får själva stå för frakten med till exempel. Alfa Group får självfallet bättre marginaler om de säljer direkt till kunden. Börjar Alfa Group med en shopatronlösning via återförsäljare får kunden stå för frakten. En kund är i flesta fall villig att betala för frakten till ett självkostnadspris. Alfa Group ska inte tjäna några pengar på frakten. De kan till och med gå in och sponsra frakten med de marginaler som de får i andra led. Alfa Group får vid e-handelslansering även en bättre kundkontakt. (Andersson 2010)

En annan lösning på logistiken kan vara att kunden får ett meddelande om att nu har din order blivit upplockad. Sen får den möjlighet att välja om ordern ska skickas ut eller den plockas upp av kunden själv. Vill Alfa Group ge kunderna ett mervärde och göra så dem slipper fraktkostnaderna kan dem hämta upp produkten hos en återförsäljare. Detta skapar en bra relation mellan kunden och återförsäljaren. Alfa Group kan ha samarbete med speditorsfirmor som sköter leveransen. (Leifsson 2010)

Blir det webb försäljning för Alfa Groups produkter är det deras partners som i första hand får leverera. Sen är det andra återförsäljare som får chansen om en order kommer, och i sista hand är det Alfa Group själva som får leverera om ingen annan vill. Återförsäljare måste sitta vid sin dator en gång i timmen och kolla om det har kommit in några orders, om det kommer en order till Alfa Group ska återförsäljaren bestämma om den ska ta den eller inte. (Andersson 2010)

Organisation

Vid uppstart av en e-handel behöver det finnas en intern organisation som har detta som heltidsarbete. Det är Alfa Group själv som hanterar distributionen och använder sig inte av till exempel Shopatron. Organisationen och den specifika orderhanteringen kan Alfa Group göra själva, men samtidigt är det inte främmande med en extern lösning för att kunna koncentrera sig på sina huvudfunktioner. (Leifsson 2010) När det gäller betalning på nätet finns det andra aktörer som är bättre. Leverans och betalning är inte Alfas kärnverksamhet, den är att tillverka och sälja produkter och det är där deras fokus kommer att vara. Likaså är redan alla transporter outsourcade. (Andersson 2010)

Vad gäller att ha ett nationellt eller internationellt upplägg på logistik får Alfa Group räkna ut vad som blir det billigaste. I England har de ett lager för det är en ö. Detta lager är litet jämfört med centrallagret i Tyskland. Huruvida lagren till e-försäljningen totalt sätt ska baseras nationellt eller internationellt beror på kostnaden (Andersson 2010). Det blir en kostnadsutmaning med att rikta sig direkt till konsumenterna, där ny kompetens inom logistik krävs och andra transportlösningar som är riktade till kunden. (Carlsson 2010)

Det finns idag ett distributionsnät som är uppbyggt för att säkerställa snabba leveranser. Exempelvis finns en särskild konsumentprodukt allokerad i Tyskland medan B2B-produkten finns i södra Tyskland, vilket leder till snabbare reaktionstider då dessa hamnar närmre marknaden den professionella marknaden. (Carlsson 2010)

England har ett utvecklat lager som kan hantera snabba leveranser. Ska Alfa Group klara leveranser snabbt till andra länder får de tänka specifikt för varje land, det är dock inte ovanligt att leveranser sker dagen efter. Acceptansen gällande leveranstider kan också variera mellan länder, tyskarna kräver en kortare leveranstid i förhållande till exempelvis Sverige där två, tre dagar är fullt acceptabelt att vänta på leveransen. (Carlsson 2010)

När distributörer har eliminerats och Alfa Group säljer direkt till slutkonsument är det inte bara det faktum att de kommer behöva ha fler hubbar för att klara distributionen, som kommer öka lagerkostnaden. Alfa Group tar även på sig att hålla ett större lager för att garantera att produkterna alltid finns tillgängliga för konsumenterna, ett risklager som tidigare återförsäljarna

har stått för som Alfa Group får hantera. Detta leder till ett större lager och därmed en ökad lagerkostnad. Alfa Groups lagerhållning måste innebära den bästa produkttillgängligheten och med det skapas ett mervärde till konsumenten. (Carlsson 2010)

Andra utmaningar kopplat till lagerhållning är när Alfa lanserar nya produkter och eliminerar gamla. Gällande en e-handelslösning måste det säkerställas att tillgänglighet finns. Hur brett ska sortimentet vara som erbjuds vid en e-handel för att kunna säkerställa kompetens och att det finns en tillgänglighet som är tillräckligt bra. (Carlsson 2010)

Enligt Carlsson (2010) måste även Alfa Group utveckla hanterandet av reservdelar, detta beror dock på hur de löser situationen med sina återförsäljare. Vid en vänlig inriktning och ett utvidgat samarbete finns möjligheten att hantera det som vanligt med återförsäljarna, men möjligheten måste också finnas med en returhantering enligt distansavtalslagen. (Carlsson 2010)

För att underlätta lagar och regleringar kan det tänkas att Alfa Group börjar på en e-handel som koncentrerar sig på de länder som liknar Sverige gällande betalningssystem. Detta är starka länder som Tyskland och Norge. (Leifsson 2010)

För att lyckas med disintermedieringen behöver Alfa Group bli bättre på logistik och pengatransaktioner. Alfa Group måste bli bättre på att förstå logistiken så de förstår vad ens leverantörer gör, samt att marknadsföra sig som ett webbaserat försäljningsbolag. Idag sker marknadsaktiviteterna oftast genom att Alfa Group ger stöd åt till exempel återförsäljarna om de ska ha tv-reklam. Alfa Group har även olika sorters sponsring, Alfa adventureteam. Vid en e-handelslansering måste Alfa Group börja marknadsföra sig bättre vid försäljning mot kund. (Andersson 2010)

Det är Alfa Groups varumärke som skadas om detta inte görs på rätt sätt och hur irriterade kunderna kommer bli när saker inte fungerar. Detta är den viktigaste aspekten eftersom att presentera varorna på en hemsida klarar alla av att göra, det handlar endast om att avsätta resurser till en webbmaster och en organisation runt den personen. (Carlsson 2010)

4.4 Kanalkonflikter

4.4.1 Externa kanalkonflikter

“E-försäljning måste bli en utvecklande kanal. Den kanske inte kan bli ett fullvärdigt alternativ till den fysiska återförsäljningen, däremot kan det bli ett bra komplement till den traditionella återförsäljningen.” (Carlsson 2010b)

När Alfa Group börjar sälja sina produkter på nätet försvinner återförsäljarens roll. Varför ska återförsäljare finnas kvar om de bara ska agera showroom åt kunder som sen går hem och beställer på nätet (Leifsson 2010). Initialt kommer förmodligen en e-handelslansering att uppfattas som hotfull från återförsäljarna, men detta beror på hur kommunikationen sköts med återförsäljarna. Kanske är det inte ens möjligt att starta en e-handel utan att ta med återförsäljarna i ekvationen eftersom det täta återförsäljarnätet är en av företagets starkaste konkurrensfördelar.

Det gör det givetvis också extra viktigt att utvärdera hur återförsäljarkonflikterna kan hanteras, innan en e-handelslansering startas upp. (Ingesson 2010)

Holgersson (2010) har dock en annan uppfattning till hur stort problem det är med showroomproblematiken för återförsäljarna. Ur de flesta kunders perspektiv är det lättare att åka till en återförsäljare för att köpa en av Alfa Groups produkter där montering ingår i priset istället för att beställa den på nätet. Kunden får hos en återförsäljare en bra genomgång av produkterna samtidigt som kunden får tips om produktens egenskaper och speciella fördelar. Medan en del kunder föredrar att beställa på nätet, det handlar om att människor är olika.

Alfa ska jobba med en rekommenderad europrisnivå och i återförsäljarnas fall ska de alltid kunna ligga lägre än vad Alfa gör i en webshop. Detta eftersom prisbild och service är de enda styrmedel återförsäljarna har för att kunna förhindra att de blir showroom. Även om servicenivån alltid kommer att vara bättre hos en återförsäljare eftersom de flesta konsumenter inte är vana vid att installera Alfas produkter. (Holgersson 2010)

Alfa Group befinner sig i en konservativ bransch och återförsäljarna kommer att förhålla sig skeptiska till e-handel och att Alfa tar affärsutrymme från dem. Alfa måste därför vara transparent och berätta för återförsäljarna varför åtgärder genomförs. Det är viktigt att berätta för återförsäljarna att Alfa inte lanserar en e-handel för att stjäla kunder för dem, utan att en e-handelslansering är för att nå ut till så många kunder som möjligt, i synnerhet de kunder som återförsäljarna inte når ut till. Alfa måste också hålla uppe en prisbild som hjälper återförsäljarna att tjäna mer pengar. Alfa ska således aldrig sänka priset vid e-handel, utan de procent Alfa ökar sin omsättning med hjälp av e-handel ska komma från konkurrenterna och inte från återförsäljarna. (Holgersson 2010)

Alternativ lösningar på kanalkonflikter

En bra lösning för att undvika kanalkonflikter är att använda sig av Shopatron. En fördel med Shopatron är att den inte tar bort ett led i värdekedjan. Detta gynnar Alfa Groups återförsäljare och ger dem en ökad försäljningsmöjlighet. Vid försäljning av produkter genom Shopatron är det de olika återförsäljarna som ska ansvara för ordern. Ett problem är dock att det inte alltid är självklart vem av återförsäljarna som ska plocka upp en order som kunden gör. Vad händer till exempel om närmsta återförsäljaren som borde plocka upp ordern har slut i sitt lager eller om inte varan levereras i tid? (Leifsson 2010)

Om någon av återförsäljarna har slut i sitt lager, har Alfa Group ett ansvar att se till att kunden får sin vara levererad. Detta innebär att Alfa Group måste ha ett eget distributionsnät. Har inte återförsäljaren möjlighet att leverera i tid har även Alfa Group ett ansvar att lösa detta. De måste därför också ha koll på en återförsäljares lagersaldo, för att undvika sådana här problem, eftersom det är kunden som hamnar i kläm om inte återförsäljaren gör vad den ska. Det gäller att alla leveranser fungerar perfekt, om en kund är missnöjd med något kan Alfa Groups varumärke skadas. Att Alfa Group tvingas bygga upp ett eget distributionsnät kan vara positivt eftersom de senare kan utnyttja det vid en utbyggnad av en ren direktkanal gentemot konsument. (Andersson 2010)

Ett annat problem med en shopatronlösning för Alfa Group är att den avgränsade marknaden Europa är komplex. Shopatron finns bara i Nordamerika och Kanada där strukturen är lättare. I Europa måste Alfa Group hantera exempelvis både en språkkomplexitet och olika valutor. På de olika nationella marknaderna finns det olika nationella distributörer och importörer, vilket gör att det blir väldigt svårt att hitta en gemensam prisbild. (Holgersson 2010)

Börjar Alfa Group med en vänlig approach som Shopatron, kan de senare gå in mer och mer och leverera till slutkonsumenten och på sikt ha direktförsäljning. Alfa Group kan starta med denna approach de första åren, där återförsäljarna får hantera de flesta leveranser. (Andersson 2010)

Vissa återförsäljare har idag inte rätt leveranser, kan de då bli rätt partner för en e-handelslösning? Alfa Group måste kunna identifiera sig med deras lösning. Vid ett samarbete med återförsäljarna måste de kunna hantera frakten på ett sätt, som stämmer överens med Alfa Groups ambition och image för att inte skada deras varumärke. (Carlsson 2010)

Internet innebär att många återförsäljare blir avskurna, återförsäljare som inte finns representerade online kommer att försvinna i framtiden, men Fransson (2010) vill inte implementera en e-handel, om det skulle innebära att återförsäljarna tappar marknadsandelar eller får minskade marginaler, eftersom detta leder till ett minskat förtroende gentemot Alfa Group. Alfa Groups produkter är inget som kunderna handlar varje månad, det innebär att de vill få någon form av erfarenhet av hur produkterna ser ut, känns och fungerar. Även detta innebär att Alfa Group måste jobba med att involvera återförsäljarna i Alfa Groups arbete och inte stjåla marknadsandelar från dem. (Andersson 2010)

Ska en e-handel implementeras är det viktigt att ha en och samma prisstrategi runt om i Europa. Samma pris på varje produkt oavsett vilket land konsumenten bor i. Alfa Group ska inte vara billigare än återförsäljarna. Det pris som Alfa Group säljer för online måste vara samma över allt på grund av den transparanta marknaden. Återförsäljarna kan lägga sig lägre, men Alfa Group kommer aldrig vara billigare än rekommenderat branschpris. Alfa Group måste till sist vara tydlig mot återförsäljaren varför e-handels lansering är bra. (Holgersson 2010)

Det är lätt att motivera till återförsäljarna att alla kanaler som ges till kunderna är viktiga och i slutändan är det upp till kunderna att välja. Återförsäljarnas upplevda hotbild av e-handel är nog mindre idag än för några år sedan och är därför förmodligen ännu mindre om ytterligare ett par år. Dualiteten är något många lever med idag och många branscher verkar må bra trots detta. (Karlsson 2010b)

Återförsäljarna vinner på att hela utbudet kan visas upp, eftersom de inte har fysisk möjlighet att exponera hela produktsortimentet eller att ha allt i lager. Fönstret blir dessutom större mot marknaden, 8 miljoner unika besökare på AlfaGroup.com bör ju generera kunder. (Karlsson 2010b)

För att kunna få ett mervärde till såväl konsument som återförsäljare krävs förmodligen att en lösning liknande Shopatron i USA införs, då återförsäljaren kan ta del av affären, samtidigt som konsumenten handlar online och får de fördelar som detta innebär. (Ingesson 2010)

4.4.2 Interna kanalkonflikter

De största utmaningarna för en e-handel är kraven på tider för support, i framtiden kanske kunden vill ha support på helt andra tider när en e-handel lanseras, till exempel på kvällen eller på helgerna när de ska montera produkterna de har köpt. Idag är supporten riktad till återförsäljarna som vill ha supporten under deras öppettider när de är i butiken mellan klockan 8-18. Alfa Group måste kunna hantera alla frågor, som kommer in till kundtjänst. Det gäller att ha bra kunskap om alla produkter när Alfa Group riktar sig till konsumenterna, att ta hand om alla deras frågor är en stor utmaning. (Carlsson 2010)

En B2B e-handel skulle kunna vara ett första steg, där Alfa gå direkt gentemot återförsäljarna. En effektivisering där orderknappningsresurser kan frigöras till att serva dina kunder (återförsäljarna). Kunder som kan produkterna och känner Alfa som samarbetspartner. Konsumentledet kan komma sen när företaget har lärt sig produkt tillgänglighet, Orderna kommer rätt, hanteras rätt och automatiserat till den grad att kedjan fungerar. Orderingången måste Alfa Group också hitta lösningar på innan Alfa Group själv tar på sig en e-handelslösning mot konsumenten. En B2B integrering i värdekedjan skulle kunna bidra till en effektivisering av supply chain då distributörer utesluts. Dock krävs en större automatisering än vad som finns idag för att frigöra dessa resurser. (Carlsson 2010)

Genom att en B2B e-handelslösning implementeras först innebär det att externa kanalkonflikter skjuts upp samtidigt som Alfa Group får möjlighet att bygga upp en plattform och kedja som kan testas och fokuseras på. Vid en introducering av B2C e-handel måste mycket fokus ligga på konsumentanpassningen av varu- och orderhanteringen parallellt med att distributions- och varukedjor måste anpassas till de nya kanalerna. Vid en lansering av en B2B modell i ett första steg kan all energi läggas på att se till att verksamheten kan anpassas till de nya kanalerna och lära känna de problem och utmaningar som finns inbyggda i den nya varukedjan. (Carlsson 2010)

En annan intern konflikt som skulle kunna leda fram till problem är att försäljarna på företaget är till hundra procent beroende av deras försäljning. Det kommer knappast finnas några säljare som är villiga och jobba för en e-handelskanal som innebär en marknadsandel på fem till tio procent när det samtidigt innebär en risk att förlora de andra 90-95 % av marknaden. Återförsäljarna har som det redan är stora problem med marginalen och ska en lösning hittas måste Alfa titta på Shopatron lösningen som finns i USA. (Fransson 2010)

Slutligen måste det anställas annan kompetens för att klara av en e-handelsimplementering. Rekrytering krävs och gärna av kompetens som redan har sprungit på en del minor vad gäller e-handelsimplementering redan. (Karlsson 2010b)

4.5 Stödjande åtgärder

4.5.1 Change management

Inom organisationer finns det alltid individer som är skeptiska till förändring och det kan finnas många olika orsaker till det. Förändringsobenägenheten kan ligga i personligheten, personerna kan vara dåligt informerade eller så ser den anställde inte potentialen medan andra helt enkelt inte gillar förändring. Samtidigt är negativa individer bra så företaget inte gör något som innebär att

företaget tappar det som redan fanns. Vid motstånd tvingas åsikter att ventileras och är motargumenten tillräckligt relevanta måste företaget komma runt de och lösa dem. Annars får företaget helt enkelt köra över de negativa om argumenten inte håller och de negativa personerna inte går att övertala. (Karlsson 2010b)

Ett företag kan tvingas in till en lösning, där marknadsförutsättningarna har ändrats så pass mycket att det inte finns några alternativ. Risken är givetvis att om de halkar efter har någon och ett annat företag skapar first mover advantage och därför är det viktigt att Alfa försöker att agera innan de blir tvingade till det. (Karlsson 2010b)

4.5.2 Brand management

“Självfallet är det även bra för varumärket att ha försäljning online.” (Holgersson 2010)

Alfa Group är idag mer livsstilsorienterat i sin strategi och försöker förmedla denna image i Europa. De har i nuläget kommit in i sportfackhandeln i bland annat Norge och Frankrike och fortsätter att jobba med att utöka sin marknadsandel inom sportfackhandeln. I USA idag sker försäljningen i till 70 % genom sporthandeln medans 90 % av försäljningen I Europa går via biltillbehörskedjor. (Andersson 2010)

Alfa har en hel del projekt igång för att förbättra sitt varumärke och sin image, men det finns väldigt mycket mer att göra och där kan en e-handelsintroduktion vara ett steg i rätt riktning. Vid en e-handelslansering gäller att jobba med rätt partners och rätt typ av distributör. Alfa ska inte ha för många distributörer utan välja ut de som är bäst på marknaden. (Holgersson 2010)

Förutom ovanstående utveckling satsas det resurser på sponsring för att få en sexigare image hos konsumenterna till följd av dessa medvetna varumärkessatsningar. I USA och Nya Zeeland har Alfa Group lyckats med just detta och där är det coolt att sätta ett Alfa Group märke på bilen. För att få ut varumärket brett och göra det lönsamt är det viktigt att utnyttja sina distributionskanaler där e-handel blir ett komplement för att vidare utveckla sin image och sitt varumärke. Finns Alfa enbart hos de återförsäljarna som de jobbar med idag träffar företaget bara en tredjedel av sin befintliga målgrupp, där finns en enorm potential för Alfa Group. (Holgersson 2010)

Genom att vara aktiv på sociala medier kan Alfa Group knyta kunden närmare varumärket. I nuläget vet inte kunden vilka värden Alfa vill förmedla till sina kunder. Så genom att vara online kan denna bild bli lite klarare. Målet är att en person med Alfa Groups produkter ska spegla en person med en aktiv livsstil. (Leifsson 2010)

E-handeln kan definitivt bli ett komplement vid kommunikation gentemot konsumenter och kan ge Alfa Group större potential att få varumärket att blir ett lifestyle märke. Att de har sina produkter i sporthandeln gör att det blir lite mer lifestyle, men är bara ett steg. (Andersson 2010)

Exponering sker fler gånger vid en onlineförsäljning och innebär en ökad visualisering av hela utbudet som inte går att lösa i en butik med begränsad yta. Dessa båda saker innebär givetvis positiva effekter för Alfa Groups varumärke om exponeringen sker på ett riktigt sätt. (Karlsson 2010b)

Partnerprogram

Idag finns Alfa partnerprogram. En återförsäljare blir Alfa-certifierad, hittills har det implementerats i sju länder och ska ut i 14 länder till under 2011. Alfa Group väljer ut de bästa återförsäljarna i olika länder som får bli Alfa-certifierade där företaget betalar displayer åt återförsäljarna. Detta för att varumärket och monters ska se exakt likadant i varje butik. (Andersson 2010)

De återförsäljare som är bättre utbildade kan ta mer betalt för Alfas produkter och får även en bättre tillgång till produkter som en bonus. Det enda problemet är att i nuläget har Alfa inte koll på prissättningen på de återförsäljare som ingår i Alfapartnerprogram. (Holgersson 2010)

Vid sämre återförsäljare, till exempel återförsäljare med hög personalomsättning och dåligt ledarskap som inte vill sälja Alfa produkter, kan e-handel hjälpa till att sälja produkterna på ett på det sätt som Alfa vill samt upprätthålla image och exponeringen gentemot kund. En webblösning kan även hjälpa återförsäljarna att förklara produkterna för kunderna. Framför allt i ett komplement vid lansering av partnerprogrammet. (Karlsson 2010b)

Kapitel 5

Analys

I detta kapitel kommer vi att, utifrån våra empiriska fynd, analysera materialet för att förstå vilka strategiska val som är bäst lämpat för ett traditionellt tillverkningsföretag vid en e-handelsimplementering. Analysen följer det ramverk som vi tidigare redovisat i både teorikapitlet samt empirin.

5.1 Branschteori

5.1.1 Bransch

I den traditionella tillverkningsindustrin av sällanköpsvaror har internetförsäljning direkt mot konsument ännu ej utvecklats på vår avgränsade marknad, nordvästra Europa, på samma sätt som andra branscher har. Detta till stor del på grund av den tekniska produkt som Alfa Group tillhandahåller (Posten 2010). Produkter som har varit first-movers på internet, har varit av enklare karaktär, men samtidigt är det tydligt att de allra flesta aktörer får alltmer globala ambitioner. Både återförsäljare och tillverkare ser möjligheten att kunna nå kunder världen över direkt via internet och därmed skapas nya förutsättningar, där traditionella återförsäljare får jobba allt hårdare för att kunna hålla sina marginaler i nivå med vad som krävs för att täcka sina kostnader. Detta eftersom det dyker upp nya aktörer med en annan kostnadsstruktur och att geografiska gränser som tidigare kunnat skydda marginaler, till viss del suddats ut i och med e-handels globala struktur.

Paradoxen är att samtidigt som Alfa Group har kunnat växa genom exponering på internet, genom e-återförsäljare, tror vi även att Alfa Group hade kunnat växa ytterligare med hjälp av en direkt e-försäljning. Till följd av internetexponeringen hos nya e-försäljare har de traditionella återförsäljarna blivit mindre benägna att sälja Alfa Groups produkter, eftersom exponeringen pressar dess marginaler. Detta innebär givetvis ett problem för Alfa Group, som har en av sina största konkurrensfördelar i sitt distributionsnät och utvecklade kontakt med återförsäljare.

5.1.1.1 Återförsäljare

Återförsäljarna har i vår bransch länge bestått av starka kedjor med bra täckning av marknaden och en hög kompetens inom den nisch som de jobbar med. ICT-utvecklingen innebär att nya återförsäljare kan etablera sig, utan några krav på försäljningsorganisation och fysisk närvaro på marknaden. Detta har inneburit att inträdesbarriärerna har sänkts för organisationer med en annan kostnadsstruktur, dessa kan därmed sälja vår tillverkares produkter till ett mycket lägre pris och med lägre marginaler än de traditionella återförsäljarna. Tillgängligheten för Alfa Groups

produkter blir självfallet bättre vid en e-handelslansering och de konsumenter som bor längre i från de fysiska butikerna kan nu få en bättre service.

Problematiken för tillverkaren är framför allt att de inte kan utesluta de återförsäljare, som inte vill sälja till tillverkarens rekommenderade pris. Dilemmat innebär för Alfa Group att dessa aktörer blir ett direkt hot mot den traditionella återförsäljarstrukturen, samtidigt som det leder till stora möjligheter för kostnadsreduceringar i kanalerna ut till slutkonsumenter. Alfa Group förstår detta dilemman, de har som viktigaste utmaning att hitta en balans mellan de potentiella möjligheter som en e-handelslansering innebär, samtidigt som återförsäljarstrukturen tas i beaktning för att maximera den totala utdelningen.

För att förhindra att internetföretag som säljer Alfa Groups produkter ska förstöra prisbilden har åtgärder vidtagits, bland annat är rabatterna inte längre volymbaserade, vilket har resulterat i att dessa företag inte längre kan förstöra prisbilden på marknaden på samma sätt som tidigare. För Alfa Group är det viktigt att hitta en lösning på hur prisbilden ska styras. I senare led kan detta bli avgörande hur återförsäljarna uppfattar Alfa Groups tillvägagångssätt inför en e-handelslansering (mer om detta i 5.3.1).

5.1.1.2 Andra faktorer

Risken för ett hårdare klimat genom såväl substitut, lägre inträdesbarriärer som en hårdare konkurrens mellan etablerade tillverkare är givetvis överhängande i en marknad som blir allt mer global. Totalt sätt håller Alfa Groups produkter högre kvalitet än konkurrenternas över hela produktfronten, men i och med det breda sortimentet finns det alltid en risk att lokala tillverkare kan nischa sig till att göra en likvärdig, eller till och med bättre produkt (Karlsson 2010b). Idag kan Alfa Group köra över dessa aktörer på enskilda marknader, då vår tillverkare är en global aktör och därmed har den organisatoriska såväl som den finansiella styrkan att driva undan mindre konkurrenter. I en alltmer integrerad global marknad finns dock givetvis risken att sådana mindre tillverkare kan bli en global spelare med små medel, tack vare ICT-utvecklingen. Det ovan beskrivna scenariot, att ICT-utvecklingen gör att små aktörer kan nå ut till en global marknad, kan troligen också tillämpas på de stigande riskerna gällande substitut och en hårdare intern konkurrens på marknaden. Porter (2001) pratar om hur profilering online kan hjälpa till att bli ett substitut till etablerade produkter. Samtidigt tar han upp, precis som det framkommer i vår empiri, att exempelvis priset blir en allt mer avgörande faktor i konkurrensen mellan etablerade aktörer på marknaden.

För att kunna vara med och konkurrera i den nya konkurrenssituationen, som håller på att utvecklas måste Alfa Group vara representerat med onlineförsäljning. Detta är inget som måste ske idag, men det måste börja planeras innan det blir en vardagstjänst, för att inte tappa gentemot de aktörer som ligger längre fram i en lansering och därmed skulle kunna ta marknadsandelar från Alfa Group.

I vår studie av Alfa Group och dess branschstruktur har vi medvetet valt att inte fokusera på leverantörernas roll. Porter (2001) menar att tillverkare av komplexa produkter inte riskerar att leverantörerna integrerar vertikalt och har därmed inte har någon större förhandlingskraft gentemot tillverkarna. Inget som framkommit under insamlingen av vår empiri tyder på att

leverantörerna skulle ha större förhandlingskraft i vår studie och därför kommer vi inte heller analysera detta djupare.

5.1.2 Värdekedja

Många av de fördelar som vårt teoretiska avsnitt tar upp angående ICTs påverkan av värdekedjan går igen här, vår tillverkare kan dra nytta av ICT för att få smidigare kommunikation mellan de olika delarna i verksamheten samt billigare kommunikation mellan olika geografiska delar i organisationen.

Det ICT bidrar till värdekedjan är möjligheten att fler delar i värdekedjan kan arbeta mer aktivt mot slutkonsument. Det finns idag möjlighet att sälja direkt från fabrik hem till konsumentens dörr. Detta innebär givetvis att tillverkare kan erbjuda konsumenter ytterligare anpassning av värdekedjans processer, där bekvämlighetsaspekten är en del och möjligheten till större anpassning av produkter till konsument en annan. Problematiken blir givetvis att klara distributionen i supply chainen, men de ökade marginalerna för tillverkaren bidrar till resurser för att klara av leveranser direkt hem till konsument, samtidigt som tillverkaren kan öka omsättning och intäkter.

Vår uppsats fokuserar framför allt på de senare delarna i värdekedjan, men klart är att såväl de tidigare delarna av basaktiviteterna som stödaktiviteterna har gynnats i och med ICT-utvecklingen. Kommunikationen som krävs för att de interna processerna ska fungera sker allt smidigare med ICTs hjälp och framför allt underlättas synkroniseringen av företagets processer även om de sker över hela världen.

Konsumentvärde

Värdepropositionen till kunden vid en eventuell e-försäljning är, förutom de värden som kommer med själva produkten, att kunden kan handla online från hemmet, oavsett tidpunkt på dygnet och få produkten hemlevererad. Frågan är då om det är ett värde som kunderna kommer att efterfråga. Det kan påstås att det redan finns tillräckliga alternativ att handla online och att kunderna därmed är fullt servade vad gäller valmöjligheter, online kontra offline. Vi hävdar dock att vår tillverkare med ett etablerat och välkänt namn skulle kunna få fler att handla online. Konsumenterna inser att tillverkaren måste leverera enligt överenskommelse, då risken annars är att det skulle skada varumärket. Med detta i åtanke tror vi att en e-försäljning från tillverkarens sida kan bidra med att serva de kunder, som skulle kunna tänka sig att handla sina produkter online från hemmet i lugn och ro, men inte känner förtroende för de e-alternativ som finns på dagens marknad. Denna kundgrupp som vi dessutom är övertygade ständigt kommer öka, i takt med att generationer med internetvana kommer upp i åldrarna och blir en del av de grupper som har behov av vår tillverkarens produkter, samtidigt som även internetvanan kommer öka generellt i befolkningen. Med en e-handel får även Alfa Group kontakt med de konsument, som inte tillhör de traditionella återförsäljarnas målgrupp. Med en e-handel existerar inga förutfattade meningar om vem som kan tänka sig handla.

Konsumentkontakt

En tvetydig aspekt vid e-handel är kundkontakten. En välutbildad återförsäljare kan sälja en produkt från vår tillverkare på ett överlägset sätt och bidra med extra värde till kunden genom sin kompetens i produkten. Likväl kan en dåligt utbildad återförsäljare bidra lika mycket negativt till en försäljning, då kunden inte alls blir medveten om de värden som produkten medför.

Återigen är det tillgängligheten som står för den största delen av det ökade värdet för konsumenten, även om onlineförsäljning kan hjälpa sämre återförsäljare vid deras försäljning till konsument. Konsumentkontakten kommer inte vara lika bra vid ett onlineköp, det viktiga för Alfa Group är därför att ersätta den fysiska säljaren på deras hemsida. Med hjälp av instruktionsvideos, kundservice och en tydlig hemsida med produktspecifikationer är målet att helhetsupplevelsen vid ett onlineköp ska vara likvärdig den hos en fysisk återförsäljare.

Alfa Group har även en möjlighet till att utöka den specifika kunskapen om deras konsumenter, vid en e-lansering, då en tätare uppföljning möjliggörs efter genomförandet av ett köp som kan leda till ökad förståelse av konsumentens åsikter om produkten. Den utökade kundrelationen kan även leda till utvecklandet av produkter i den riktning som konsumenten efterfrågar. Det finns ett gemensamt intresse för både konsument och Alfa Group att samarbeta vid en e-handel. Ett samarbete mellan dessa kan leda till co-creation of value där helhetsupplevelsen kan förbättras. Att kedjan utvidgas leder därmed till att Alfa Group får en djupare konsumentkontakt som gagnar arbetet i att förstå hur företaget ska utvecklas.

5.1.3 Positionering och fokus

Positionering

Vår tillverkare vill komma ifrån att vara en biltillbehörsproducent och strävar efter att bli en livsstilsprodukt. Att hitta andra lösningar och kanaler än de inkörda, som har bidragit till bilden av vår tillverkares positionering, anser vi är ett måste. Detta är också ett arbete som redan har inletts då sportfackhandel är en kanal som redan har påbörjats att bearbetas, samtidigt som de sedvanliga kanalerna bearbetas med utbildningar och dylikt. Dock är potentialen enligt oss i en e-handelslösning för positioneringsstrategier stor. Det innebär att tillverkaren själv, i en högre utsträckning kan styra informationen som når konsumenten och även visa upp hela sitt produktsortiment för fler målgrupper än de som nås via de kanalerna som är förknippat med framför allt biltillbehör, men även till viss del sportfackhandeln. Här kan e-handeln som i ett led av att vara en långsiktig plan i allra högsta grad anpassas till strategin och även stå för kontinuiteten, vilket även Porter (2001) skriver om.

För Alfa Group existerar en möjlighet att utnyttja e-handelskonceptet för att positionera sig som en pålitlig producent av konsumentvaror. Om en kund förväntar sig att kunna handla online på Alfa Groups hemsida, men inte erbjuds möjligheten att göra det, riskerar Alfa Group att tappa en besviken kund. Att tillgodose konsumentens behov är vitalt för Alfa, samtidigt som de kan utnyttja en väl genomförd e-handel till att bli sedd som ett tillförlitligt företag som håller vad de lovar. Alfa Groups mål blir då att positionera sig till att vara det alternativ som först dyker upp i kundens medvetande.

Fokus

Några av de stora frågorna som uppkommer vid en e-handelslansering är hur stort produktskop som ska lanseras och i vilken utsträckning produkterna ska kunna anpassas till konsumenterna.

Alfa Group måste överväga hur stort produktskop som ska lanseras. Fördelen med att lansera hela sitt produktsortiment är framför allt möjligheten att visa upp hela sitt sortiment, vilket en återförsäljare med begränsat hyllutrymme ej har möjlighet till och är enligt Karlsson (2010) en av de största fördelarna med en e-handel. Detta ska vägas mot de logistiska kostnader, som uppkommer när de större produkterna ska levereras direkt till konsument. Det går därför att argumentera att endast de produkter som är lättare och billigare att frakta ska lanseras. Vi är dock av den uppfattningen att hela produktsortimentet måste vara det samma vid en onlineförsäljning, dels för att kunder inte ska bli besvikna när deras produkt inte finns tillgänglig online och dels för att fördelarna med att kunna visa upp hela sitt sortiment, väger upp för de extra kostnaderna. Det innebär också att Alfa Group med e-handeln kan fokusera på alla dem som skulle kunna ha ett behov av tillverkarnas produkter.

Även möjligheten för kunderna att skräddarsy sina produkter måste ses över, eftersom det kan innebära klara konkurrensfördelar. Det tillkommer dock kostnader till detta genom ökade lagerhållningskostnader samt distributionskostnader som inte får överstiga värdet av att differentiera sig ytterligare från sina konkurrenter. Alfa Group kan utnyttja detta till sin fördel om de hittar balansen mellan kostnader och värdet på e-handeln.

5.2 Disintermediation

Vid en e-handelslansering framkommer möjligheten för Alfa Group att hoppa över led i distributionskedjan, vilket resulterar i Alfa Group får möjlighet att ta del av de stora marginaler som tidigare återförsäljare och distributörer har kunnat plocka ut. Det innebär givetvis samtidigt många utmaningar, men som vi påpekat tidigare i arbetet, även att flera möjligheter uppenbaras. Detta kapitel kommer framför allt handla om utmaningarna, eftersom det allra mest påtagliga vid en e-handelslansering kommer vara att de processer som intermediärerna tidigare har utfört, nu måste genomföras av tillverkaren själv eller en ny intermediär.

Konsumentkontakt

I och med att konsumenter i allt större utsträckning vänder sig till tillverkarens hemsida för att få produktspecifikationer innan köpbeslutet fattas (Krasner 2005), blir steget från att handla direkt från hemsidan inte särskilt stort för konsumenten. Den största skillnaden kommer oundvikligen bli att konsumenten inte längre interagerar med en fysisk person, som har möjlighet att svara på exakt den frågan som konsumenten har om produkten. Dessutom kan konsumenten, vid en e-försäljning, inte heller rent fysiskt prova produkten. Eftersom återförsäljaren är en så viktig del i kommunikationen med slutkonsument har vår tillverkare även investerat mycket pengar i relationerna med och utbildning av återförsäljarna. Många av de dilemman som uppstår vid en e-handelslansering handlar om konsumentkontakt, men som vi i stor utsträckning anser går att förutse och hitta lösningar på. Ett första dilemma är att konsumenten ofta vill fysiskt känna på

och prova produkten innan ett köp. Vi är av uppfattningen att möjligheten till att exempelvis läsa användaromdömen till en viss del kan ersätta momentet av att känna på den fysiska produkten, åtminstone hos de användare som har stor internetvana. Ett annat dilemma handlar om förklaring av produkter. De personer som vi har talat med hos Alfa Group är övertygade om att det går att lösa med hjälp av felsökningar online i kombination med exempelvis instruktionsfilmer. Viktigt är att dessa problem löses av en kundservice som inte behöver vara närvarande på den fysiska marknaden eftersom utvecklandet av show-rooms eller liknande skulle bli allt för kostnadskrävande. Fördelen med Alfa Groups produkter i detta avseende är, precis som framkommer i empirikapitlet, att produktspecifikationerna är beständiga på ett sätt de inte är vid exempelvis försäljning av kläder då storlekar kan variera.

Alfa Group har investerat mycket i sitt partnerprogram, där målet är att utbilda återförsäljarna i hantering av frågor rörande konsumentkontakt och bemötande av de frågor och funderingar som konsumenter kan ha angående produktspecifikationer samt felsökning av produkter. Detta kan leda till en motvilja att investera i kundkontakt via andra kanaler och därmed riskera att den ursprungliga investeringen spelar ut sin roll i förtid. Vi hävdar emellertid att de investeringar som är gjorda i de traditionella kanalerna inte kommer förlora sitt värde, eftersom en investering i kundkontakten i e-kanalen snarare blir ett komplement. Inte minst eftersom de traditionella kanalerna kommer vara de dominerade även inom överskådlig framtid.

Orderhantering

Den största påverkan på orderingången vid en e-handelslansering är att den kommer bli mer facetterad, vilket åtminstone inledningsvis leder till en sämre överblick. Fördelen vid en lansering är att Alfa Group kan få en helt annan kundinformation. Den data som inkommer kan användas för att se vilka trender som finns på marknaden och anpassa supply chainen därefter.

Logistik

Den största delen som kommer disintermedieras i supply chainen är oundvikligen logistiknätet. Det har byggts upp kring de traditionella kanalerna med återförsäljare och i vissa fall även grossister. Alfa Groups största konkurrensfördel idag är just deras starka distributionsnät. Dock kommer detta nät inte försvinna vid en e-handelslansering, utan kommer givetvis finnas kvar parallellt med e-kanalen. En konkurrensfördel för Alfa Group ligger i hur de hanterar distributionen av varor hela vägen från fabrik till konsument vid en e-handelslansering. Det krävs en noggrann genomgång av hur varorna kan transporteras och varifrån. Om vi i ett första led bortser från andra varianter än den variant som innebär att Alfa Group sköter, eller alternativt lägger ut på entreprenad, transporten hela vägen från fabrik till konsument, måste beställningsfrekvensen av de olika artiklarna, samt volymen på dessa sammanställas för att på så sätt kunna klargöra hur många hubbar som krävs för att kunna tjäna samtliga kunder så kostnadseffektivt som möjligt. Som framkommit i empirimaterialet kommer förmodligen mindre volymiösa produkter med en mindre orderfrekvens gå att skicka från centrala lager, medans produkter med större volym och större antal ordrar måste placeras ut nationellt för att på så sätt minska kostnaden från lager till konsument.

I nästa del av vår analys kring logistikdilemmat väger vi in den lösning som vårt tillverkningsföretag har genomfört på USA-marknaden, Shopatron. Här utnyttjar tillverkaren det redan utbyggda logistiknätet för att nå sina kunder och slipper på så sätt mycket av de extra kostnaderna som det innebär att sälja direkt till slutkonsument. Dock måste en stödfunktion till det uppbyggda nätet konstrueras för de händelser då befintliga återförsäljare inte plockar upp ordern, vilket kan bero på att lagret är slut, lågt lager eller andra omständigheter och då måste Alfa Group själva ombesörja frakten. Med denna lösning menar vi att det logistiska dilemmat kan hanteras i en lugnare takt och ett eget distributionsnät kan byggas upp som är redo att sälja självständigt från återförsäljarna i takt med att acceptansen för internethandel utan fysisk kontakt blir mer accepterad. Vid de tillfällen återförsäljarna får ombesörja leveransen till konsumenten är det i första hand Alfa Groups partners som får leverera. Detta skulle innebära att långvarigt partnerskap premieras och att det skulle kunna dämpa kommande kanalkonflikter (*mer om kanalkonflikter i avsnitt 5.3*).

Distributionsfirmorna kan idag erbjuda avancerade lösningar för att ersätta kundens upplevelse hos en fysisk återförsäljare med genomgång av produkten på plats i hemmet eller hjälp med installationen. I detta fall tror vi att den övriga ICT-utvecklingen gynnar Alfa Group i sin ambition att kunna tillhandahålla service åt sina kunder. I takt med att e-handel blir en allt mer accepterad och använd företeelse kommer även de logistiska näten byggas upp allt mer av de firmor som ser att här finns pengar att tjäna.

En annan variant på samma lösning är om kunden själv kan välja på att få produkten hemlevererad mot att betala transporten eller att kunden hämtar ut produkten hos återförsäljaren. I fallet med hemleverans direkt från tillverkare till konsument är det även en möjlighet att tillverkaren sponsrar en del av frakten till konsumenten med den marginal som frigörs när grossist- och återförsäljarled elimineras.

Viktigt att ta i beaktning är att vara den som initierar disintermedieringen för att på så sätt få den bättre förhandlingspositionen gentemot övriga aktörer. Om en disintermediering av grossister och återförsäljare sker genom konsumenter, för att få en kortare kedja är det också troligt att konsumenterna är dem som får det bättre förhandlingsläget gentemot tillverkaren och även kan tillgodo göra sig en större del av de marginaler som tidigare tagits ut av intermediärerna. Om en tillverkare däremot proaktivt, genomför en disintermediering för att förhindra att konsumenten kan diktera villkoren anser vi det istället troligt att det är möjligt för tillverkaren att kunna ta ut marginaler för det värde som grossister och återförsäljare tidigare tagit ut, samtidigt som tillverkaren möter upp mot de behov vi tror att konsumenter förr eller senare kommer att kommunicera.

Organisation

Den globala marknaden är komplex där nationella marknader skiljer sig från varandra. Vid utvecklandet av en organisation som ska hantera en e-handelslansering kan det vara fördelaktigt för Alfa Group att anpassa organisationen utifrån de länder vars marknader liknar varandra. Byggs organisationen utifrån regioner där nationella lagar och regleringar samt olika tekniska kunskaper är snarlika kan en smärtfri lansering lättare genomföras. Alfa Group har stora

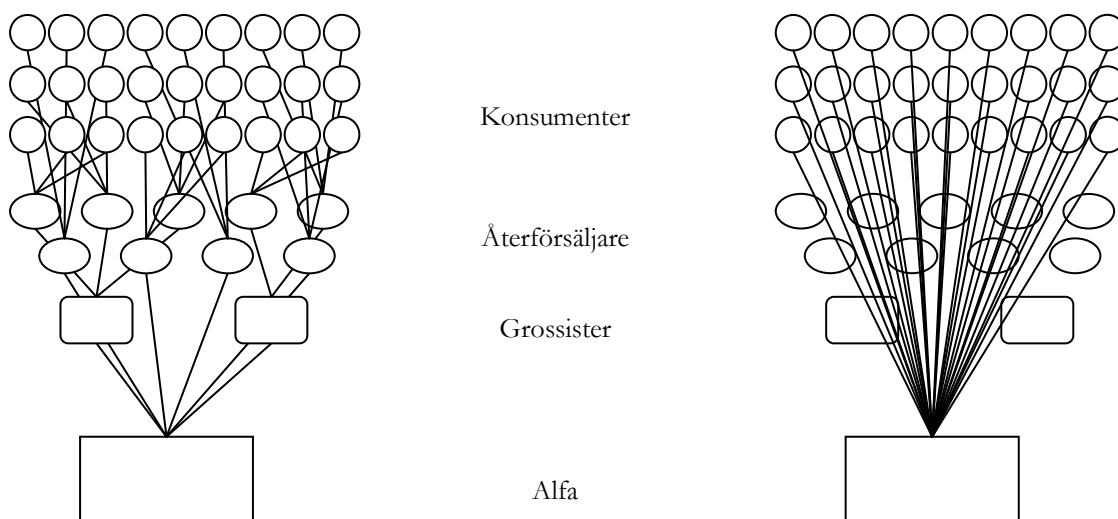
möjligheter att spara kostnader inom transport och hantering av juridiska problem med en väl anpassad organisation.

Redan idag är det inte tillverkningsföretaget som står för den faktiska transporten av produkter mellan företagets olika platser utan den delen är outsourcad, även om det fortfarande är i tillverkningsföretagets regi. Även vid en e-utvidgning bör denna del av företagets processer ligga på entreprenad då detta inte är tillverkarens kärnverksamhet. Däremot kan det behöva rekryteras kompetens för att räkna ut hur leveranserna ska ske, för att hitta de billigaste och bästa lösningarna. Tillverkningsföretaget kan även bli tvunget att investera i fysiska lokaler för att kunna placera ut hubbar, detta för att klara av alla beställningar till en låg kostnad samtidigt som det går snabbt. Lagerhållning kommer även öka för att klara av produkttillgängligheten på samtliga områden. Även här krävs det att kompetens rekryteras för att klara av att få en överblick av situationen.

Andra områden som inte är av kärnvärde för vårt tillverkningsföretag är betalningslösningar och penningtransaktioner som också bör outsourcas för att få en bättre effektivitet. Samtidigt bör orderknappningsresurser allokeras från den befintliga organisationen. Istället är det konsumentkontaktsfunktioner som behöver fyllas med personal då kontaktytorna mot konsument kommer bli avsevärt fler för tillverkningsföretaget då det börjar sälja direkt till slutkonsument.

Det enklaste organisatoriska dilemmat att lösa är förmodligen den organisationen för att få till en plattform på hemsidan som stödjer den nya affärsmodellen. För detta krävs enbart en webbmaster som är informerad om strategin och en organisation som hanterar det dagliga arbetet med konsumentkontakt och orderhantering. Alfa Group måste även marknadsföra sig som ett webbaserat företag och kan inte längre enbart förlita sig på de marknadsföringsåtgärder som sker via återförsäljarna.

Sammanfattningsvis är det framför allt mer facetterade processer gentemot konsumenterna som kommer vara förändringen för Alfa Group vid en disintermediering. Det är också hanteringen av detta faktum som blir den största organisatoriska utmaningen, både av transport och av service till konsumenterna. Vi anser dock att det är en utmaning som Alfa Group kommer kunna hantera, men det kräver en noggrann genomgång av hur organisationen ska anpassa sig till de nya förhållandena.



Figur 9. Egen figur. Beskrivning av komplexiteten som disintermediation medför.

5.3 Kanalkonflikter

5.3.1 Externa kanalkonflikter

I såväl den teoretiska litteraturen som i empirin anges kanalkonflikter med återförsäljare som en av de viktigaste orsakerna till att e-lanseringar från tillverkare bromsas. I nuvarande branschstruktur har återförsäljarna en stark ställning gentemot tillverkarna, då de har så gott som alla direkta kontakter med konsumenterna. Detta innebär att en e-handelslansering direkt mot slutkonsument riskerar att kosta tillverkningsföretaget en stor del av sin omsättning, om de inte hanterar kanalkonflikterna på ett korrekt sätt, eftersom all försäljning mot konsumenten traditionellt sker via återförsäljare och de har stor makt att påverka konsumenten i dess beslut om produkt.

Vid en e-handelslansering direkt mot slutkonsument riskerar återförsäljarna ha spelat ut sin roll. Detta är anledningen till att återförsäljarna känner sig hotade och inser risken med att de enbara kommer att agera show-room åt kunderna. Dock finns det fortfarande många kunder som föredrar att handla hos fysiska återförsäljare i och med att de upplever att de får en bättre service där. Alfa Group måste därför också vara tydliga med att de kommer hjälpa återförsäljarna att hålla uppe prisnivån, vilket innebär att en del konsumenter kommer värdera servicen hos en återförsäljare över bekvämligheten att handla online.

För att koppla det till Larsen, Lee & Lee (2003) är tillverkaren i vårt fall klart beroende av sina återförsäljare, för att kunna kommunicera produkternas kvalitet, samtidigt som tillverkaren inte har en nämndvärd större marknadspotential, eller möjlighet att nå helt nya marknader, vid en e-lansering. Incitamentet för en e-handelslansering är snarare att detta måste ske för att inte tappa marknadsandelar eller potential när landskapet fortsätter att förändras och allt fler konsumenter föredrar att handla online. Därmed är det också naturligt att de möjliga lösningar, som framkommer vid en genomgång av vår empiri, går ut på att starta en e-handelslansering med hjälp av återförsäljare, alternativt en e-försäljning som sker utan att skada återförsäljarrelationerna.

Aktörerna i branschen, som är en relativt konservativ bransch, är skeptiska till e-handels fördelar och alla steg tillverkare gör mot en e-lösning kommer, enligt våra respondenter, betraktas som fientliga. Tydlighet och transparens gentemot återförsäljare blir därför nyckelord för att tydligt visa avsikterna med e-lanseringen. E-lanseringens huvudsakliga syfte är att nå ut till alla kunder, framför allt de som återförsäljarna inte når. Alltså måste Alfa Group kommunicera ut att målet är att tillgodose konsumenternas behov och inte överföra omsättning från återförsäljarna till Alfa Group.

5.3.2 Lösningar på kanalkonflikter

En av Alfa Groups största konkurrensfördelar är dess återförsäljarnät, därför är det inte möjligt att i nuläget helt åsidosätta dessa och börja implementera en direktförsäljning. En lösning där e-handeln utnyttjas i samarbete med återförsäljare för att stärka Alfa Groups position, där e-handeln är ett komplement, är därför att föredra. Direktförsäljning som hade kunnat generera en högre marginal är därför inte att föredra i Alfa Groups fall, då företaget riskerar en minskad

omsättning från de traditionella återförsäljarna som i dagläget inte vägs upp av en eventuell e-handel med bättre marginaler.

Eftersom återförsäljarna fortfarande har ett stort inflytande över Alfa Group och dess omsättning, måste en e-handelslansering ske med en vänlig approach för att inte riskera omsättningen och konsumentrelationerna. Därför är en europeisk utformning av Shopatron också det alternativ vi förespråkar. Detta innebär att återförsäljarna får ta del av både försäljningen mot konsument, samt den ökade exponeringen av Alfa Groups utbud via webben. Det är dock viktigt att Alfa Group hittar rätt partners att jobba med, så att de återförsäljarna som ansluts till en sådan lösning uppfyller de förväntningar som är kopplade till Alfa Groups varumärke gällande service och leverans samt de värden som finns i varumärket kommuniceras. Detta är givetvis kriterier som måste gälla även vid val av återförsäljare för försäljning via den traditionella kanalen, men nu måste återförsäljarna hantera ett lite annorlunda konsumentbeteende, vilket gör att en ny granskning med nya kriterier krävs. Slutligen blir det återigen viktigt att betona vikten av att ambitionen inte är att stjåla omsättning från återförsäljarna utan att öka den totalt sätt.

För Alfa Group finns det alltså positiva egenskaper med en vänlig approach. Att utvidga ett samarbete med existerande återförsäljare vid e-handel, där Alfa Group utnyttjar deras distributionsnät till en början är att föredra. Dock krävs det som nämnts innan att Alfa Group kan leverera produkten i de fall som en återförsäljare inte har möjlighet och på grund av detta starta ett eget distributionsnät i en liten skala. Denna strategiska lösning gör att Alfa Group får tid på sig att bygga upp den kompetens som krävs vid en fullskalig e-lansering, samtidigt som den viktiga relationen till återförsäljare består. Vårt fallföretag har för mycket att förlora i förhållande till vad de kan vinna och därför är ett samarbete den bästa strategin. Även vid en e-handelslansering kommer Alfa Groups återförsäljarnät fortfarande att vara en av deras viktigaste konkurrensfördelar.

Vid en implementering av en Shopatronlösning är det viktigt att Alfa Group tar i beaktning att de måste råda samma prisstrategi i hela Europa, på grund av den transparanta marknaden. Det ska vara samma pris på varje produkt oavsett vilket land konsumenten bor i. Den avgränsade marknaden Europa, är väldigt komplex då det på de olika nationella marknaderna finns olika nationella distributörer och importörer, samtidigt som även språket samt valutan skiljer sig åt mellan de olika länderna, vilket kräver en extra omtanke vid en e-lansering.

Vid de tillfällen som återförsäljare ändå ställer sig tveksamma till en e-handelslansering kan Alfa Group motivera sitt beslut med att den ökade exponeringen av produkter bör generera en ökad omsättning i samtliga kanaler. Ett annat argument är att e-handel innebär ytterligare en kanal som konsumenten kan välja på, i det fall som de vilja köpa en Alfa produkt. I slutändan är det konsumenten som bestämmer var de vill köpa produkten och då ska möjligheten ges genom alla kanaler.

Då Alfa Group förespråkar ett fullskaligt samarbete där de fysiska återförsäljarna får lika stort utrymme på hemsidan kan denna approach till och med öka det förtroende som redan finns mellan parterna. Det viktiga för Alfa Group är att vara tydliga i sin strategi och sitt budskap

gentemot partners, för att bilda en så stark allians som möjligt och utveckla värde till följd av en e-lansering. Genom detta tas attityderna i branschen, som ser e-handeln som ett hot i beaktande, samtidigt som tillverkaren skapar något med sina återförsäljare. Samtidigt kan ett stödjande distributionsnät byggas upp utan att skapa konflikter med återförsäljare. På så sätt blir det en kompromiss mellan *Mellanhandsupportstrategin* och *Konfliktsundvikandestrategin* (Larsen, Lee & Lee 2003).

5.3.3 Interna kanalkonflikter

I och med den nya kanalen måste organisationen se över hur stora konflikter det innebär mellan de två olika affärsmodellerna, att sälja online och att sälja via återförsäljare. Den nya affärsmodellen innebär framför allt ett större fokus på konsumentkontakt, eftersom konsumentsupporten kommer bli kopplad direkt till tillverkaren. Detta innebär att företaget måste lära sig ta hand om sina nya kunder, som inte längre bara är återförsäljare utan även är slutkonsumenter med lägre ingångskunskap om produkterna.

Ett alternativ till lösning, som framkommer i vårt empiriavsnitt, för att konflikten inte ska bli för stor och de olika modellerna tar för mycket resurser av varandra, skulle kunna vara att i ett första steg genomföra en B2B lansering av en e-handel, det vill säga att först kapa alla grossistled. Då skulle tillverkaren kunna fokusera på att bygga upp distributionen som krävs för att klara den något mindre komplexa distributionen till återförsäljare, innan den mer komplexa B2C distributionen, samt att all support till slutkonsument ska klaras av. Detta i kombination med Shopatron lösningen, där en B2C distribution till en början startas upp med hjälp av återförsäljarna, tror vi, bör kunna klara av att hantera de flesta fallgropar som dyker upp.

Några direkta konflikter mellan den nya och gamla affärsmodellen, förutom det faktum att företagets säljare, som jobbar mot återförsäljarna, förmodligen inte kommer ställa sig bakom den nya affärsmodellen, verkar dock inte finnas. Detta innebär förmodligen att de går att integrera med varandra, så länge rätt kompetens rekryteras. Möjligtvis måste e-affärsmodellen i en inledande fas skiljas från den gamla affärsmodellen, för att kunna hantera den nya typen av kundkontakter, då kunderna går från att vara företag till att vara konsumenter, vilket också skulle kunna göra det lättare att hantera de säljare som är negativa till förändringen. När e-handelslösningen fungerar fullt ut finns det dock ingen anledning att separera de båda affärsmodellerna från varandra, då vi snarare tror att synergier kan uppstå mellan de båda snarare än att de kannibaliserar på varandra.

5.4 Övriga aspekter

5.4.1 Change management

Det som framkommit i vår studie av Alfa Group är att den kognitiva medvetenheten, om den pågående och nära förestående förändringen av den nya konkurrenssituationen, finns på många håll i företaget. Detta innebär att det svåraste hindret är på god väg att passeras. Insikten finns att om inget görs för att möta upp de förändringar som ICT-utvecklingen innebär, kommer tillverkningsföretaget riskera många av sina konkurrensfördelar, som bland annat närhet till konsument och konsumentkontakt, som idag är starkt kopplade till återförsäljarna. Dock är

hindret inte helt övervunnet än, då det fortfarande kan pratas om att företaget till slut kan tvingas in i förändringen. Då anser vi att risken är överhängande att företaget redan har halkat efter, om en förändring tvingas ske reaktivt istället för om den kan genomföras proaktivt.

Resurser kommer att behöva omfördelas och även tillföras för att kunna ta hand om de nya arbetsmoment och processer som tillkommer i och med en e-lansering. Resurser för att kunna genomföra dessa nya moment och processer finns dock inom företaget och de personer som kontrollerar dessa är också medvetna om behovet av anpassning till landskapet. Därmed bör det innebära att även motivationshindret ska kunna överstigas, då nyckelpersonerna inser behovet av förändring och kan kommunicera det företaget kan vinna på en sådan förändring.

Det avslutande hindret, det politiska, handlar i Alfa Groups fall mycket om att få nyckelpersoner som är emot förändringen att tystas, som Karlsson (2010b) själv anger, genom att lyssna till argumenten och ta dem till sig eller om det inte hjälper, helt enkelt köra över de personerna. Ett problem här kan vara de investeringar som är gjorda i återförsäljarrelationer, men i det fallet anser vi, att det går att motivera att båda åtgärder är nödvändiga för företagets välbefinnande.

5.4.2 Brand management

I 5.3.1 diskuterar vi att det huvudsakliga argumentet för en e-handelslansering är att anpassa sig till den skiftande konkurrenssituationen. Vi anser dock att ett annat incitament är möjligheten för företag att knyta tätare kontakt med sina konsumenter och lättare kunna kommunicera ut sitt budskap till dessa. Alfa Group håller redan på att försöka modifiera sin image och de värden som kommuniceras genom varumärket. Målet är att bli mer än bara ett biltillbehör och istället spegla en mer aktiv livsstil. Just nu genomförs mycket av det arbetet genom att bearbeta partners och återförsäljare, samtidigt som nya partners, som redan står för de nya värden som Alfa Group vill förknippas med, knyts till företaget. Sponsring av events är ytterligare en sådan aktivitet som syftar till en förändrad bild av företagets image. Vi hävdar att en e-handelslansering hade kunnat bidra ytterligare till detta arbete.

Det gäller för Alfa Group att jobba med rätt partners och rätt typ av distributör. De ska inte ha för många distributörer, utan välja de som är bäst i det segment de olika produkterna ingår i. Detta för att bättra på imagen som ett aktivt livsstilsmärke. Återigen skulle en e-handelslösning direkt kunna kommunicera ut information till konsumenterna, för att stärka budskapet som Alfa Group försöker få ut.

Den ökande exponeringsfrekvensen, som en e-handel innebär, leder till att det budskap som Alfa Group vill kommunicera lättare når konsumenten. Alfa Groups produktvärde samt image kan med en e-handel utvecklas och utvidgas till att nå fler kunder och tränga djupare in hos konsumenten. Detta innebär en positiv effekt i Alfa Groups strävan att bli ett livsstilsmärke. E-handeln och dess stödfunktioner är därför ett bra komplement, inte bara på produktnivå, utan även ett redskap i Alfa Groups varumärkesarbete.

Partnerprogram

Ett väl etablerat partnerprogram kan stärka image och även underlätta hanterandet av kanalkonflikter vid en e-lansering, då e-försäljning ökar försäljningsfrekvensen ytterligare. Vi tror även, i enlighet med Yazdanifard, Najmaei & Sadeghinejad (2009), att en väl genomförd e-baserad marknadsföring är gynnsamt för varumärket totalt, inte minst med tanke på möjligheten att påverka konsumentbeteendet i en riktning som gynnar varumärket.

Slutligen kommer diskussionen här oundvikligen in på att konsumenterna har alla valmöjligheter, bara med en knapptryckning bort när de befinner sig online. Detta innebär att vid en e-försäljning som lever upp till de värden varumärket står för kommer det också kunna sprida sig lättare online, om något handlats genom en e-handellösning, till exempel via sociala medier och produktforum.

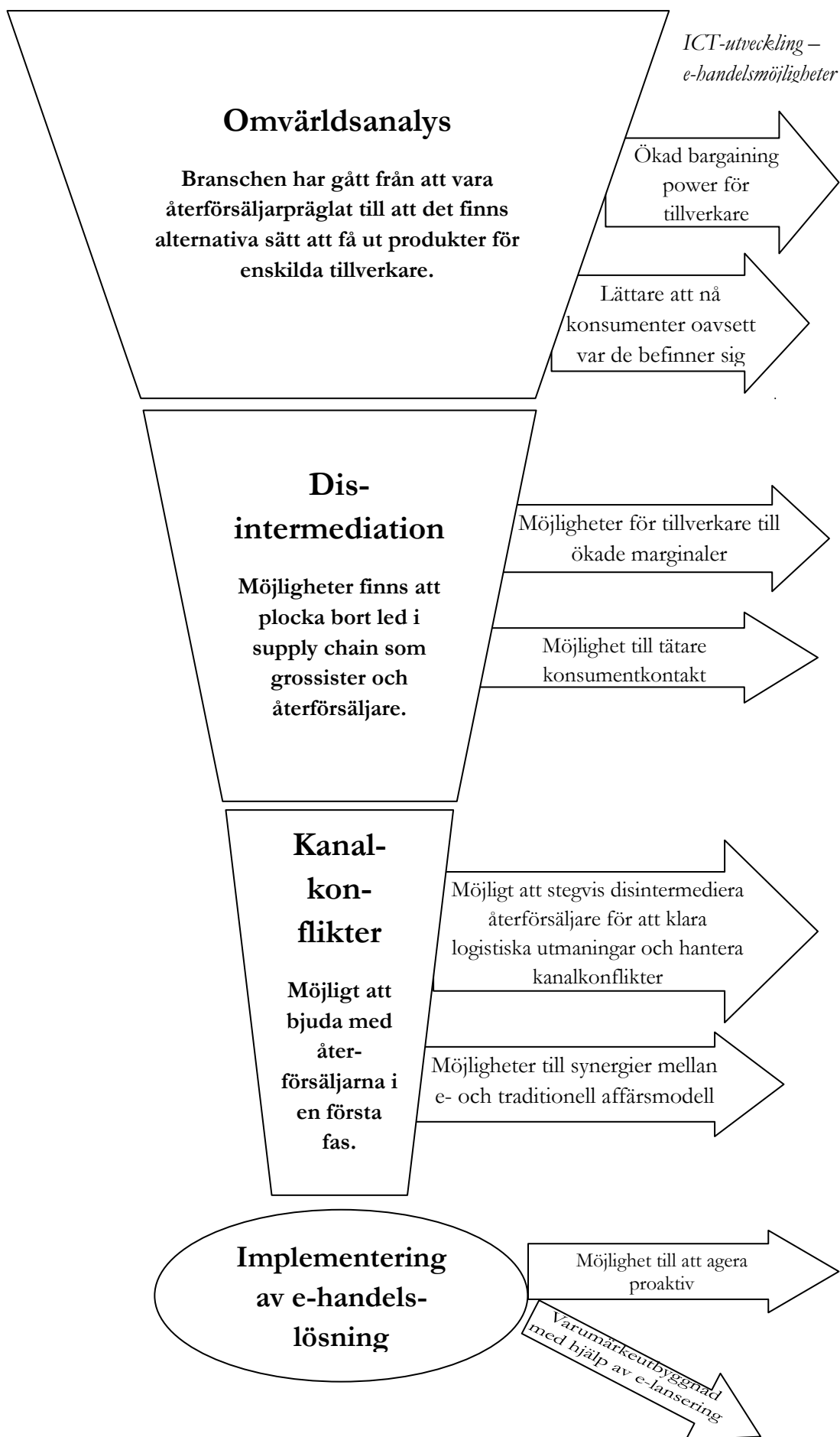
Kapitel 6

Slutsats

I detta kapitel kommer vi att utifrån vårt material presentera vår slutsats för hur en väl genomförd e-handelsimplementering kan hanteras av ett traditionellt tillverkningsföretag. Vi kommer även att föra en diskussion runt detta, för att sedan ge rekommendationer till Alfa Group och avsluta med att ge förslag på vidare forskning i ämnet.

6.1 Slutsatser

Vi har i vår studie kartlagt hur omvärlden ser ut, utifrån vårt fallföretags perspektiv. Vi tror att Alfa Goups uppfattning om omvärldssammansättningen är något många tillverkningsföretag som tillverkar sällanköpsvaror känner igen. I vår studie har vi utifrån det ramverk vi presenterade i vårt teorikapitel analyserat Alfa Groups situation, samt vilka processer som en e-handelsimplementering skulle innebära. De viktigaste aspekterna att ha i åtanke, som vi kom fram till var framför allt de möjligheter som en e-handel innebär, trots utmaningarna med den ökade komplexiteten i företagets kontakter med omvärlden samt vikten av att hantera återförsäljarkonflikter.



Figur 10. Egen figur. Beskrivning av möjligheter kopplad till ICT-utvecklingen.

ICT och globalisering har, precis som vi antog i vårt inledande kapitel förändrat omvärlden och därigenom hur konkurrenssituationen ser ut för företag liknande vårt fallföretag. Stora möjligheter uppenbarar sig för ett tillverkningsföretag då de kan närma sig sina konsumenter och även underlätta kommunikation internt och externt tack vare ICT.

Utmaningarna blir exempelvis att fler aktörer med just ICTs hjälp kan bli globala aktörer med små medel. Detta innebär att konkurrenssituationen hårdnar på marknaden och om företag halkar efter i utvecklingen, finns det gott om företag på den globala marknaden som kan ta dess plats. Detta innebär också att det är av yttersta vikt att följa med i den internationella utvecklingen eftersom skyddande barriärer, som till exempel nationsgränser, inte skyddar marknaderna på samma sätt som de har gjort tidigare. Generellt kan dock sägas att utvecklingen går mot möjligheter att göra marknaden mer präglad på tillverkaren och de nya sätten som gör det lättare att nå konsumenterna var de än befinner sig. Dock är det givetvis så att vid ett närmande mot slutkonsumenter ställs företag inför dilemman som måste lösas, inte minst eftersom styrkeförhållandena på marknaden än så länge är till återförsäljarnas fördel. Viktigt tror vi dock det kommer vara för företagen att möta upp konsumenternas behov och alltid finnas tillgängliga för konsumenterna, annars riskerar företagen att konsumenten väljer konkurrenter som kan betjäna konsumentens behov just då. Detta eftersom konsumenterna alltid genom internet har tillgänglighet till alla företag på den globala marknaden och därmed kommer kunna tillgodose det behov de har även ifall vårt företag inte kan leverera just då.

Att genomföra en disintermediation handlar för företagen idag inte huruvida om det är tekniskt möjligt, utan det är snarare en ren kostnadsaspekt som bromsar en sådan utveckling. Kostnaderna är kopplade till så väl riskerna med en minskad omsättning hos återförsäljare som kostnaderna för nya organisatoriska lösningar kring exempelvis logistik. Det mest uppenbara incitamentet för att genomföra en e-handelslösning är möjligheten att öka marginalerna, genom att led kan plockas bort i företagets supply chain. I vår studie framkommer dock att incitamentet för Alfa Group i huvudsak är kopplat till möjligheten till en tätare konsumentkontakt samt att ligga i framkant i utvecklingen för att behålla sitt försprång gentemot konkurrenter. Det innebär att vi tror det går att skapa ett mervärde för både företag och konsument vid en e-lansering. Huruvida en e-handel kommer generera ytterligare försäljning ställer vi oss mer tveksamma till. Marknaden för ett företag som Alfa Group med ett tätt återförsäljarnät på en global marknad, kommer inte utvidgas mer än möjligen ytterst marginellt vid en e-lansering, men däremot kan konsumenterna känna att de kan välja att bli betjänade på det sätt de själva föredrar. Detta kan sedan i och för sig, indirekt, bidra till en ökad försäljning då Alfa Groups varumärke stärks.

Återförsäljarna kommer givetvis reagera negativt på om det uppkommer en situation där Alfa Group börjar konkurrera med dem om samma kunder, konsumenterna. Detta är problematiskt för Alfa Group, eftersom återförsäljarna fortfarande har en stark ställning gentemot tillverkarna på marknaden. Därmed blir det viktigt för Alfa Group att vårda relationerna med sina återförsäljare och försöka genomföra e-lanseringen med en så vänligt sinnad inställning som möjligt. Vi anser att vår studie visar på möjliga lösningar på den här konflikten, då möjligheten finns att låta återförsäljarna få en del av omsättningen vid en e-handel. Alfa Group kan även utnyttja det uppkomna dilemmat genom att med hjälp av återförsäljarna kunna lösa logistiken som krävs vid en e-handel, samtidigt som Alfa Group kan bygga upp sitt egna distributionsnät.

Det blir viktigt för Alfa Group att tydligt kommunicera för återförsäljarna, att målet inte är att överföra omsättning från dem utan att bättre tillgodose konsumenternas behov, där konsumentens valmöjligheter blir större tack vare en e-handel. Rekommendationen från vår sida blir att se på hur Shopatron är uppbyggt i USA och försöka överföra den lösningen till de europeiska förhållandena. Återigen kan Alfa Group utnyttja existerande distributionsnät vid en uppstart av en e-handel, samtidigt som ett eget distributionsnät kan byggas upp parallellt med att e-handeln är igång.

Vi ser att det finns möjlighet till att den nya affärsmodellen som skapas vid en e-lansering, går att kombinera med den befintliga affärsmodellen och vi tror även att de skulle kunna förstärka varandra.

Det som framför allt skiljer sig mellan de båda affärsmodellerna är komplexiteten i distributionsnätet och att konsumentkontakten är högre i e-affärsmodellen. För att kunna hantera detta föreslås i empirin en lösning som går ut på att i första led rikta e-handeln enbart mot professionella kunder. Då behövs ingen konsumentkontakt byggas ut i det första ledet samtidigt som komplexiteten i distributionsnätet blir mindre, vilket gör att Alfa Group först kan bygga ut ett fungerande distributionsnät, innan de tar hand om konsumentkontakterna. Vi är dock av uppfattningen en sådan åtgärd bör genomföras parallellt med en utbyggnad av e-lösning till konsument, när detta är möjligt. Då en B2B lansering skulle kunna hjälpa till att bygga upp bredden i de mindre komplexa delarna av distributionsnätet, innan en fullskalig direkt e-handel mot konsument lanseras.

Innan beslut om en e-handelslansering tas är det givetvis många aspekter som måste tas i beaktande. Vi har valt att avgränsa vårt huvudfokus till de processer inom företaget som påverkas vid en e-handelslansering och hur de dilemman som uppkommer, bland annat hur konflikter med återförsäljare kan hanteras. Vi är dock givetvis medvetna om att det är fler aspekter ett företag måste väga in, innan ett projekt som detta introduceras. Vi vill avslutningsvis därför belysa två av de aspekterna som vi anser måste vägas in vid ett beslut om e-handelslansering, change och brand management. Förutom det tillkommer givetvis framför allt de finansiella aspekterna vid en e-lansering, men på grund av uppsatsens begränsade omfattning har vi valt att inte djupare analysera denna aspekt.

Vad gäller change management vid en förändring av den storlek som en e-handelslansering innebär, är det självklart att det kommer stötas på motstånd inom organisationen. För att komma runt den problematiken tror vi det är viktigt för Alfa Group, att i första hand kommunicera möjligheten för företaget, att agera proaktivt och därmed ligga i framkanten av utvecklingen på marknaden. Till sin hjälp i argumentationen kan Alfa Group även ha den andra delen som vi valt att kalla brand management. Vi är övertygade om att en e-handelslansering kommer ha positiva effekt på företagets varumärke. Vid en e-handelslansering exponeras varumärket oftare och genomförs en e-handel på ett sätt som möter upp mot kundernas förväntningar, kommer varumärket sannolikt också att stärkas. Samtidigt som den direkta kanalen mot konsumenter innebär möjligheter för företag att kommunicera direkt med konsumenten och på så sätt få ut sitt budskap tydligare än vad som är möjligt när kommunikationen exempelvis går genom en återförsäljare.

6.2 Slutsatsdiskussion

Resultaten av vår studie ligger till grund för ett generellt förslag för hur företag, med liknande dilemman kan agera utifrån hur deras branschstruktur ser ut. Vi har försökt åskådliggöra detta i matrisen nedan.

Det som framkommit i vår studie är att de viktigaste aspekterna för företaget, är att förhålla sig till kanalkonflikter som uppstår och därigenom komplexiteten i kontakten med konsumenter. Komplexiteten av distributionsnätet är en annan viktig aspekt. Vi är övertygade om att dessa båda aspekter är generella för företag i liknande situationer, vilket innebär att vår matris även skulle kunna användas som ett verktyg för generella analyser av företags valmöjligheter i ett första led av e-lansering.

Närvaron av kanalkonflikter anser vi till viss del är beroende av komplexiteten i kontakter med konsument. Vid konsumentkontakter som är mer komplicerade får även återförsäljarna en viktigare roll med att hjälpa till att förklara tillverkarens produkter. Är fallet omvänt, det vill säga att komplexiteten i konsumenternas frågor inte är lika hög, är tillverkaren inte heller beroende av återförsäljarna i samma grad för att förklara produkten. Detta innebär att tillverkaren blir mer beroende av återförsäljarna, desto mer teknisk produkten blir. Därmed blir även kanalkonflikterna större och det är den aspekt vi vill ta i beaktande vid analys av matrisens y-axel.

Komplexiteten av distributionsnätet är det som vi vill ta i beaktande vid analys av matrisens x-axel. Komplexiteten kan variera kraftigt mellan olika tillverkningsföretag, beroende på var kunderna befinner sig. En stor del här kan också vara graden av professionalitet hos kunderna. Desto mer professionella kunder desto mer, antar vi, att komplexiteten avtar.

		Distributionskomplexitet	
		Låg	Hög
Närvaro av kanalkonflikt och komplexitet av konsumentkontakts- hantering	Hög	<i>B2B- lösning</i>	<i>Kombinerad B2B- och Shopatron lösning</i>
	Låg	<i>B2C- lösning</i>	<i>Shopatron- lösning</i>

Figur 11. Egen figur. Matris som beskriver olika lösningsstrategier för att hantera kanalkonflikter och distributionskomplexitet.

B2B lösningen

B2B lösningen innebär att företag, som har ett komplext förhållande till sina konsumenter och återförsäljare, koncentrerar sig på att i första hand bygga upp ett distributionsnät som fungerar. Den relativt enkla uppbyggnaden av distributionsnätet gör att företaget kan bygga upp ett fullt fungerande eget nät, utan att behöva fokusera på de mer komplexa konsumentkontaktarna i ett första led. I nästa led kan företaget då ta i tu med konsumentkontaktarna när distributionsnätet redan är uppbyggt och kan då lägga all fokus på detta problem.

B2C lösningen

B2C lösningen innebär att varken distributionen eller kanalkonflikterna och dess konsumentkontakter är särskilt komplexa. Då lämpar det sig väl för företaget att gå direkt mot slutkonsument, eftersom distributionsnätet inte är så resurskrävande, samtidigt som kanalkonflikterna och konsumentkontaktarna går att hantera relativt enkelt.

Shopatron lösningen

Shopatron lösningen har fått låna sitt namn av den amerikanska Shopatronorganisationen, som liksom vår lösning här innebär att tillverkningsföretaget tar hjälp av distributionsnätet som redan finns tillgängligt genom återförsäljarna, samtidigt som återförsäljarna även fortsättningsvis får ta hand om merparten av konsumentkontaktarna i ett första led. I ett andra led och i takt med att

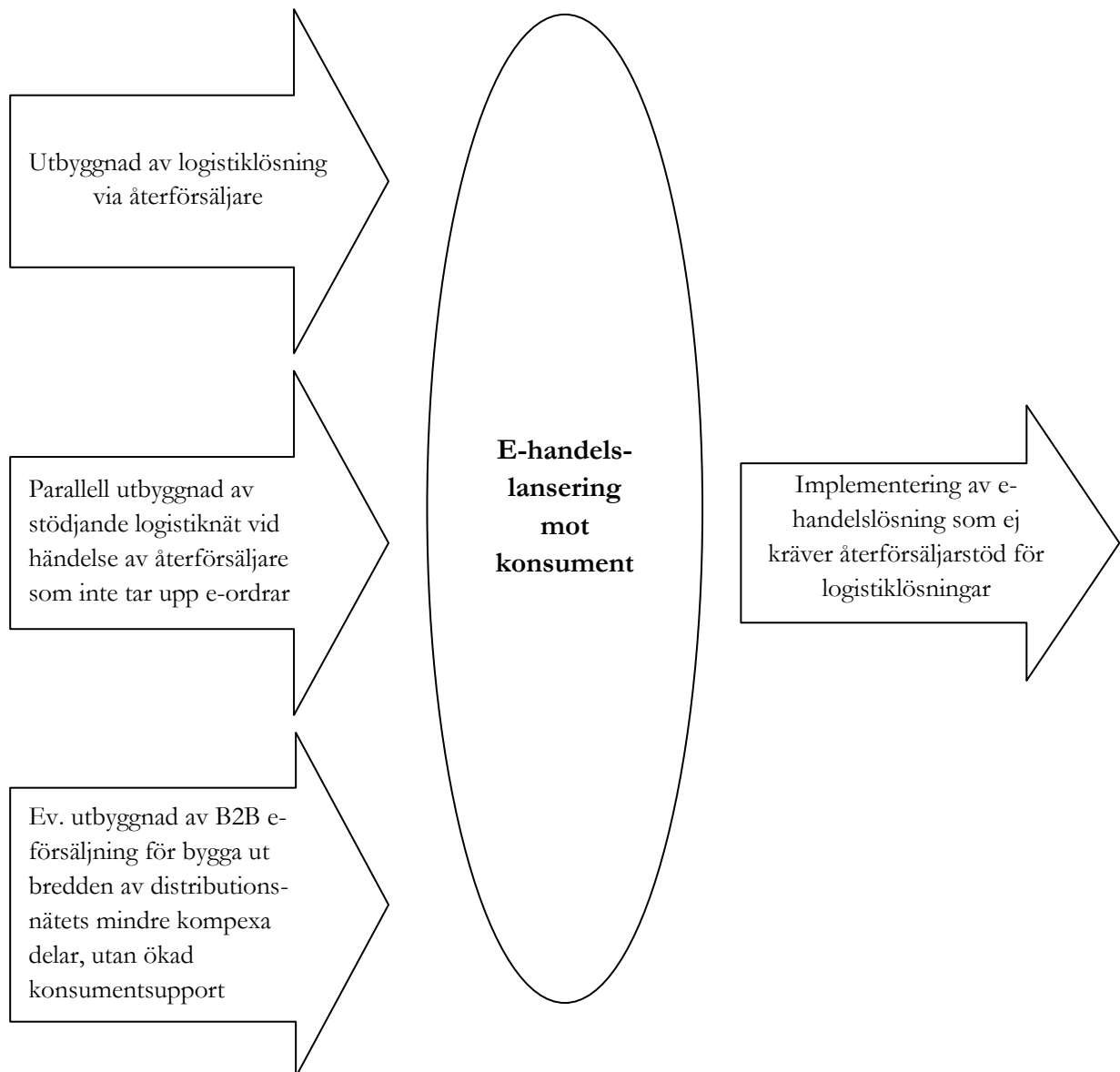
attityderna gentemot e-handeln förändras och blir mer naturliga, kan tillverkarna då lansera en direkt e-handelslösning som är byggd på det nät som byggts upp till stöd vid de tillfällen då återförsäljarna inte har klarat av att lösa distributionen eller konsumentkontakten.

B2B-i-kombination-med-Shopatron lösning

B2B-i-kombination-med-Shopatron lösningen innebär de fördelar som både shopatron-lösningen och B2B-lösningen innebär. Shopatron-lösningen innebär att återförsäljarna hjälper till att hantera både distribution och konsumentkontakt. Som stöd till framför allt distributionsbiten lanseras även en B2B-lösning som gör att det egna distributionsnätet byggs upp än starkare. Detta gör också att omsättningen av varor i kanalerna blir högre, vilket i sin tur gör distributionen i kanalerna mer ekonomiska. Detta innebär att vid en senare lansering av en e-handelslösning, som går direkt mot konsument är både distributionsnätet och konsumentkontaktnätet väl uppbyggda, för att kunna hantera utmaningarna. Anledningen till att denna lösning enbart rekommenderas vid hög komplexitet av både distributionsnätet och återförsäljarkonflikterna är för detta är en resurskrävande lösning. Resurser som inte behövs användas vid låg komplexitet i en av eller båda faktorerna.

6.3 Slutdiskussionen/Råd till Alfa Group

Förändringen i omvärlden ändrar förutsättningarna på den globala marknaden. Detta innebär att företag måste anpassa sig till de förändringar ICT bidrar med, samt förhålla sig till de möjligheter och utmaningar som uppenbarar sig, till följd av den förändrade konkurrenssituationen. Alfa Group är medvetna om detta och har tagit det i beaktning. Alfa Group inser att de måste anpassa sig till denna förändring och ta alla olika aspekter i beaktning.



Figur 12. Egen figur. Figur för att åskådliggöra råd till Alfa Group.

Många av de lösningar vi presenterar i vår studie kommer från tankar som finns i Alfa Group. Vi vill med hjälp av de tankar kring problematiken, som framkommit under studien, kunna systematisera dem och genom att föra ett resonemang kring problematiken, också kunna bidra med ett alternativ till en eventuell lösning för Alfa Group.

Det huvudsakliga alternativ på en lösning, som framkommit under studien har varit att bygga upp ett system, som tar hjälp av de existerande återförsäljarna för att lösa den logistiska problematik som dyker upp vid en e-lansering, likt Shopatron i USA. Detta underlättar till viss del också konsumentkontakten vid en e-lansering.

Ett annat alternativ är att Alfa Group inleder med en lösning, där återförsäljarna bidrar med att lösa den logistiska problematiken vid en e-handelslansering, men där det huvudsakliga syftet är att kunna bygga upp en e-handelslösning, som kan stå på egna ben parallellt med den lösning som

involverar återförsäljarna. Vid en inledande lösning med ett samarbete med återförsäljarna möjliggörs en utbyggnad av ett eget distributionsnät. Detta har till en början funktionen att assistera återförsäljarnätets distribution, när detta inte tar hand om ordrar. På sikt kan detta nät fungera som ett eget distributionsnät till e-lösningen direkt mot konsument.

En tredje variant till lösning för hur en e-handelsmodell kan byggas upp, är att först bygga den B2B för att först i ett senare led bygga den B2C. Då kan företaget i första led fokusera på att bygga ut ett distributionsnät, för att ta hand om konsumentkontakter först vid en e-handelslansering mot konsument.

Vi förespråkar en kombination av de tre ovanstående lösningarna för Alfa Group, vilket också blir resultatet om vi skulle analysera företaget ur vår matris i figur 10. Vi tror att synergier mellan den första och tredje lösningen är så stora att det gynnar företaget att lansera båda samtidigt, även om det är resurskrävande. Vi anser samtidigt att en direkt e-handelslösning mot konsument blir oundviklig i längden, varför det också är gynnsamt för Alfa Group att bygga upp det stödjande distributionsnätet till shopatronlösningen på ett sådant sätt att det kan gå in och betjäna en e-handelskanal, som går direkt mot slutkonsument när attityderna för detta är rätt.

Vi menar att det som avgör när en e-handelslösning direkt mot konsument kan lanseras, är när attityderna mot e-handelslösningar är så positiva och självklara att det helt enkelt inte finns något hinder för det. Detta kommer ske inom en inte allt för avlägsen framtid, då den generella internetvanan har blivit än större och de yngre generationerna kommer stå för en större del av köpkraften.

6.4 Förslag till vidare forskning

Det finns vissa aspekter som vi på grund av det begränsade omfånget av uppsatsen, inte har undersökt. Många av dessa aspekter tycker vi hade varit intressanta att undersöka och de hade kunnat bidra med en hel del till den allmänna kunskapen och förslag till vidare forskning.

Den första aspekten är den finansiella aspekten av en e-lansering. En e-handelslansering kostar givetvis pengar och det hade varit intressant att undersöka hur den skulle kunna finansieras.

En annan aspekt som visserligen återkommer i uppsatsen, är hur logistiken skulle kunna lösas rent praktiskt vid en sådan här e-lansering. Det krävs en noggrann genomgång av var konsumenter befinner sig och även vilka hinder som kan uppkomma i form av till exempel nationella lagar och regleringar.

En tredje aspekt hade varit att undersöka den organisatoriska aspekten. Hur en e-handelsavdelning skulle kunna integreras i en organisation, som är ganska traditionell till naturen. Vad krävs för att de, förmodat, olika kulturena skulle kunna smälta samman till en.

Den sista aspekten vi tar upp är kanske den som kittlar oss mest. Hur hade liknande frågeställningar kunnat undersökas i ett företag som genomförde just en sådan här lansering för fem år sedan. Ett företag som har präglats av en relativt konservativ marknad och som har klarat sig igenom denna i grunden omvälvande förändring och vad som faktiskt var nyckelfaktorerna.

Referenser

Tryckta skrifter

- Alberts, L. Baumgartner, P., Moukanas, H. & Slywotzky, A., "Are you enjoying globalization yet? The surprising implications for business", *Journal of Business Strategy*, vol. 27, iss. 4, ppt. 23-32, 2006
- Bryman A. & Bell E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", *Liber AB*, utgåva 1:1, 2005
- Charitou C. D. & Markides, C., "Competing with dual business models: A contingency approach", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, nr. 3, pp. 22-37, 2004
- Cheng, H., "An Integration Framework of ERM, SCM, CRM", *2009 International Conference on Management and Service Science*, ppt. 1-4, 2009
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. & Kagermann, H., "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, December, 2008
- Grant, R. M., "Contemporary Strategy Analysis", *Blackwell Publishing*, upplaga 7, 2005
- Hu, Q., Wei, Y. & Xia, Y., "Revenue management for a supply chain with two strams of customers", *European journal of operational research*, 2009
- Jacobsen Dag Ingvar "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", *Studentlitteratur.*, upplaga 1:5, (2000)
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., "Tipping Point Leadership", *Harvard Business Review*, April, 2003
- Krasner, A., "From B2B to B2C – What manufacturers must learn from online retailers", 1 April 2005 <http://www.internetretailer.com/2005/04/01/from-b2b-to-b2c?p=2> [accessed 2010-11-19 14:30]
- Larsen, K. R. T., Lee, Y. & Lee, Z., "Coping With Internet Channel Conflict", *Communication of the ACM*, vol. 46, no. 7, July, 2003
- Liu, J. & Wang, L. "Hybrid channels coordination with product differentiation in e commerce", *Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, pp. 436-439, 2010
- Liu, L. & Qiang, S., "Discussion of Channel Mode Classification under E-commerce Environment", *2010 Second International Conference on Computer Modeling and Simulation*, vol. 4, ppt. 245-248, 2010
- Najmaei, A., Sadeghinejad, Z. & Yazdanifard, R., "Crafting Excellent I-Brands by Rendering an Intensive Internet Marketing Mix", *2009 International Conference on Computer Technology and Development*, vol. 2, ppt. 527-535, 2009
- Porter, M. E., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, iss. 3, pp. 62-79, 2001
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., "The New Frontier of Experience Innovation", *MIT Sloan Management Review*, summer, 2003
- Ru, J. & Wang, Y., "Consignment contracting: Who should control inventory in the supply chain?" *European journal of operational research*, 2009

Sampson, S. E. & Fawcett, S. E., "The Impact of Disintermediation in Retail Supply Chains", *citeseer*, 2008

Shouping, Gui & Zhishen, Ye, "The Research of Value chain operation Model in e-commerce", *2008 International Seminar on Business and Information Management*, vol. 1, ppt. 238-241, 2008

Varadarajan, P., "Intensive Growth Opportunities: An Extended Classification", *California Management Review*, vol. 25, iss. 3, ppt. 118-133, 1983

Wang, Y., "Framework of Evaluating E-Commerce Based on Business Process" *2010 International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, ppt. 499-501, 2010

Artiklar

Alfa Group yearbook 2009

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (2011), <http://www.ne.se/lang/källkritik>, hämtad 2011-01-07.

Jansson, D., "E-handeln fortsätter att slå butikshandeln", 2010-02-08 09:44

<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/E-handeln-vaxte-med-81-procent-forra-aret/> [accessed 2010-11-24 12:42]

HUI (2010) <http://www.hui.se/web/Omsattning.aspx> [accessed 2010-02-08 12:42]

Posten (2010) "Distanshandeln idag 2010 - en rapport om svenska folkets vanor och attityder till distanshandel" http://www.posten.se/img/cmt/PDF/distanshandeln_idag_2010.pdf [accessed 2010-11-25 12:10]

Intervjuer

Olof Andersson (2010) Internationell Produktchef Water, Winter and Ad-onsales, Intervju 2010-12-13, längd 36 minuter

Lisbeth Carlsson (2010) Senior Vice President Supply Chain, Intervju 2010-12-13, längd 46 minuter

Fredrik Fransson (2010) Vice President Sales Europe/Asia, 2010-12-13, längd 62 minuter

Anders Holgersson (2010) Project Manager Försäljning och marknad, Intervju, 2010-12-15, 35 minuter

Carsten Ingesson (2010) Sales Manager Nordic Region, Mejlintervju, 2010-12-27

Per Karlsson (2010a) Senior Vice president Marketing, Inledande diskussion till magisteruppsatsen. 26 november 2010 14:00, längd 60 minuter.

Per Karlsson (2010b) Senior Vice president Marketing, Avslutande intervju och uppsamlade, 2010-12-22, längd 27 minuter.

Carl Leifsson (2010) Director of digital channels, Intervju 2010-12-03, längd 90 minuter

Föreläsning

Allan Malm, (2010)

Bilagor

Bilaga 1

Intervju med Lisbeth Carlsson

Senior Vice President Supply Chain

Huvudsaklig inriktning: Supply chain perspektivet på de dilemman den skiftande konkurrenssituationen gör att företaget ställs inför.

Bransch

Beskrivning av Alfa Groups supply chain. Var ligger de största värdeskapande processerna? Vem har den största förhandlingskraften?

Hur stort produktskop ska man lansera, vilka produkter kan vi förklara för konsumenten på en hemsida. Man behöver rådgivning om produkten innan man bestämmer sig.

Vad skulle de största utmaningarna från ett supply chain perspektiv vara vid en lansering av e-handel? Vad kommer behöva ersättas i supply chainen när e-handel införs och vad kommer det ersättas med?

Hur ska man leverera varor hem till kunden? Kommer hem på dagarna när kunden inte är hemma. Nu krävs andra lösningar för att komma hem till kunden på kvällen.

Konkurrensfördelar idag är att man lyckas konsolidera frakter bra. Leveranser ut från Tyskland. Har lyckats konsolidera Sverige och Norge bra. Hur blir konkurrensfördelen idag när man går in i e-handeln?

Har Alfa råd att inte lansera någon form av e-handel eller riskerar Alfa att tappa marknadsandelar ifall e-handel inte införs?

Kan Alfa Group skapa mervärde genom en effektivare och mer serviceinriktad distribution genom E-handel?

Ska logistik och lager hanteras på nationell basis eller av en central organisation i Tyskland?

Kanalkonflikter

Skulle man kunna tänka sig att fördelar dras av att först starta en e-handelskanal inom företaget där Alfa använder sig av det distributionsnät som redan finns med återförsäljare, för att sedan fasa ut återförsäljarna från e-handelskanalen i takt med att det egna distributionsnätet växer sig starkare.

Disintermediation

Skulle Alfa Group klara logistiken och distributionen till konsumenterna utan hjälp av återförsäljarna? Blir after-sales en börda för supply-chainen när den inte längre självklart tas hand om av återförsäljarna?

Kan Alfa Group skapa ett mervärde gentemot konsumenterna genom att sälja direkt till dem via internet? Finns det andra delar av supply chainen än återförsäljarna som inte skapar något värde för konsumenterna och därmed bör försvinna?

*Bilaga 2***Interview****Subject: Carsten Ingesson och Olof Andersson****Title: Sales manager Norden, Produkt ansvarig****Demarcation: Solutions, Europe, Alfa Group****Bransch**

) What is your general opinion of the development in ICT; information and communication technology?

Have the globalization of the market-space had a great impact of the competitive landscape for Alfa Group?

) What is your general opinion about an introduction of E-commerce for solutions products?

- Would you consider a possible e-commerce channel as an extension and a way to increase the presence at the already available market or would you consider an e-channel as a new market?
- Could you create more value to the customer and to the company thanks to e-commerce introduction?
- Would it allow customers to customize their products to a greater extent?

) Is it necessary for Alfa Group to commence in an online-sales B2C, what are the extra values for Alfa Group in the extended value chain in the e-commerce?

) Are there any benefits for Alfa Group with an implementation of e-commerce or are the risks to great? And what are the major risks?

) Can Alfa Group afford not to participate in the new way of buying products online, aren't there competitors waiting to steal that market-space

) Is there a specific category of products within solutions that is better suited for the e-commerce market?

) With the changing environment in the society today which way of buying Alfas products do you think the customers prefer, online or at a traditional retailer?

Retailer conflicts

) Are there a solution to get the retailers to accept a start up of Alfa Group online sales, is the approach friendly, hostile or neutral in the collaboration with retailers?

-) One of Alfas competitive advantages are its strong retailers, is it even possible not to take them into the business model of an e-commerce?
-) Can Alfas retailers compete with the benefits of new technology development, such as open 24/7 sales online?
-) If Alfa Group chooses to implement a direct-sales model online, in what way can Alfa then solve the retailer conflicts that emerges
-) Regarding the price structure, is it possible to have a different price Online than in traditional retailers stores?

Disintermediation

-) If Alfa Group makes the strategic decision to own their own online sales platform, should the organization that handles the transactions be internal or external?
-) Should the logistics be operated on a national basis on from a central distribution facility on a European basis?
-) Is an e-commerce best handled on a national basis or by a centralized organization?
-) In what different areas of competence does Alfa Group need to develop to successfully manage a B2C strategy?
-) The possibility for Alfa Group in collecting customer information in the purchase process online we think is very important, can you see this as an effective way of creating more value for Alfa Group?
-) The e-commerce is only 5% of the sales in general, can you see any other benefits more than the sales aspect?
-) As a personal reflection what are the most important aspects to consider in the E-commerce strategy for Alfa Group, negative and positive?
-) Do you consider the new marketing potentials online as of great significance for Alfa?
-) Do you consider E-commerce as only a compliment to traditional retailers, are the greater possibilities to develop the “lifestyle” brand with the aid of E-commerce?

Bilaga 3

Intervju

Subject: Fredrik Fransson

Title: Vice President Sales/Managing director BA Solutions Europe/Asia

Demarcation: solutions, Europe, Alfa Group

Branch

Have the globalization of the market-space had a great impact of the competitive landscape for Alfa Group?

What is your general opinion about an introduction of E-commerce for solutions products?

Would you consider a possible e-commerce channel as an extension and a way to increase the presence at the already available market or would you consider an e-channel as a new market?

Could you create more value to the customer and to the company thanks to e-commerce introduction?

Would it allow customers to customize their products to a greater extent?

Is it necessary for Alfa Group to commence in an online-sales B2C, what are the extra values for Alfa Group in the extended value chain in the e-commerce?

Are there any benefits for Alfa Group with an implementation of e-commerce or are the risks to great? And what are the major risks?

Can Alfa afford not to participate in the new way of buying products online, aren't there competitors waiting to steal that market-space?

With the changing environment in the society today which way of buying Alfa's products do you think the customers prefer, online or at a traditional retailer?

Retailer conflicts

Is there a solution to get the retailers to accept a start up of AlfaGroup online sales; is the approach friendly, hostile or neutral in the collaboration with retailers?

One of Alfa's competitive advantages are its strong retailers, is it even possible not to take them into the business model of an e-commerce?

Can Alfa's retailers compete with the benefits of new technology development, such as open 24/7 sales online? A little benefit. Will the market increase?

If Alfa chooses to implement a direct-sales model online, in what way can Alfa then solve the retailer conflicts that emerges?

Regarding the price structure, is it possible to have a different price Online than in traditional retailer's stores?

Disintermediation

If Alfa Group makes the strategic decision to own their own online sales platform, should the organization that handles the transactions be internal or external?

Should the logistics be operated on a national basis or from a central distribution facility on a European basis?

Is an e-commerce best handled on a national basis or by a centralized organization?

In what different areas of competence does Alfa Group need to develop to successfully manage a B2C strategy?

The possibility for Alfa in collecting customer information in the purchase process online we think is very important, can you see this as an effective way of creating more value for Alfa?

The e-commerce is only 5% of the sales in general, can you see any other benefits more than the sales aspect?

As a personal reflection what are the most important aspects to consider in the E-commerce strategy for Alfa, negative and positive?

Do you consider the new marketing potentials online as of great significance for Alfa?

Do you consider E-commerce as only a compliment to traditional retailers, are there greater possibilities to develop the "lifestyle" brand with the aid of E-commerce?

What is your ideal solution of an implementation of e-commerce? What function would the online platform fill?

Bilaga 4

Abstract: Anders Holgersson,

Project Manager Försäljning och marknad

Avgränsning: Kanalkonflikter och hantering av återförsäljare

Intervjufrågor

1. Hur har ICT utvecklingen förändrat branschen?
2. Vad tror du är återförsäljarnas inställning till en E-handels lansering av solutions?
3. Skulle man kunna sälja in ett e-handelskoncept där återförsäljare fungerar som kompletterande kanaler?
4. Vad är risken med att återförsäljare blir ett showroom för e-handeln?
5. Hur får ni ut varumärket Alfa Group på bästa sätt? Har ni börjat sälja era produkter i någon sporthandel? På så sätt kan man tänka sig att det förmedlas till kunden att använder man sig av Alfa Group har man ett aktiv livsstil.
6. Hur förmedlar man annars detta värde (aktiv livsstil till kunden på bästa sätt)?
7. Hur tycker du man ska gå tillväga på bästa sätt vid lansering av E-handel inom solutions för att undvika kanalkonflikter med era återförsäljare?
8. Vad kan man göra för att öka helhetsupplevelsen för en konsument som handlar på nätet?
9. Hur ska man handskas med de internetsidor säljer Alfaprodukter och förstör prisbilden?
10. Produktsortimentet lämpat för onlineförsäljning. Hur ska det se ut i förhållande till produktsortimentet som säljs i traditionell handel?
11. Vad är Alfa Groups value proposition? (Ett förslag som ger kunderna ett högre upplevt värde än konkurrenterna)

Bilaga 5

Intervju: Per Karlsson

Titel: Senior Vice president Marketing

Avgränsning: solutions, Prioriterade marknader Europa

Intervju frågor

Bransch

Hur hittar Alfas kunder, Alfas produkter? Vem säljer dem?

Sett till Alfas värdekedja, varifrån får kunderna sitt största värde och var finns det mest värde/marginaler att hämta för Alfa?

Kan Alfa Group nå en bredare publik med en e-handel/kvinnor t ex? Nå sina kunder med hela sitt sortiment, vilket en återförsäljare inte kan erbjuda?

Disintermediation

Var finns de största utmaningarna vid en eventuell lansering av en e-handelsplattform?

Var ser du de största möjligheterna ligger?

Hur ser du att en eventuell e-plattform bör byggas upp?

Kanalkonflikter

Har återförsäljarna något att vinna på en e-handelslansering?

Har Alfa Group något att vinna på en e-handelslansering?

Skulle det kunna vara en möjlighet att differentiera produkterna som går via en direkt e-kanal jämfört med de som går via de traditionella kanalerna?

Går en e-plattform att direkt integrera med Alfa Group nuvarande affärsmodell? Eller måste den utvecklas skiljt från den nuvarande affärsmodellen? (Krävs det en egen organisation eller räcker det med att organisera om i den befintliga modellen för att få den nya affärsmodellen att fungera?)

Marknadspotential och Varumärkesbyggande och Aftersales.

Med e-handel tillkommer en ny försäljning och informationskanal på marknaden, ser du en potential i att utnyttja internet till att stärka Alfas varumärke?

Ser du en potential i att vara en aktiv spelare online ur ett marknadsföringsperspektiv?

Med internet kan Alfa Group etablera sig på nya marknadsplatser som, bloggar, forum och prissajter, känns det relevant att komma in på dessa platser?

Med en utvecklad möjlighet till kundinformation inom e-handel, kan varumärket stärkas med en bättre kundkontakt?

Kan man se en e-handelslansering som ett pr-verktyg?

Riskerar Alfa delar av sin kommunikation gentemot slutkonsumenter när Alfa börjar konkurrera med sina egna återförsäljare? Hur kan man i så fall komma runt det?

Var ligger den största potentialen för Alfa Group, på marknadsföringsnivå?

Ser du några negativa effekter med en e-handelsplattform?

Har Alfa råd att inte lansera en e-lösning med direkt försäljning mot sina kunder? Hur kan man hantera de negativa rösterna som är emot en e-handelslansering?

Hur ser medvetenheten ut bland Alfa Group anställda om de eventuella risker som kan finnas om Alfa inte går in och gör sig tillgängliga för onlineförsäljning?

Bilaga 6

Intervju: Carl Leifsson

Titel: Director of digital channels

Avgränsning: Utvecklingsmöjligheter och hot vid Digital handel för Alfa Group

Diskussion/Intervjufrågor:

Hur ser branschen ut idag, hur långt har Alfa Group direkta konkurrenter kommit i sin ICT-utveckling?

Var finns de största konkurrenterna, inom E-handel eller traditionell försäljning, har det märkts en skillnad?

Kanalkonflikter kommer att uppstå vid ett utvecklande av E-handel, hur kan man hantera dessa på ett konstruktivt sätt, utan att det påverkar samarbetet med återförsäljare?
Fientlig, vänlig eller Neutral?

Vid ett uppstartande av E-handel, utvidgas värdekedjan, var i värdekedjan ligger värdet för Alfa Group?

Ska hantering av organisationen hanteras på Nationell eller Global nivå?

Produktsortiment lämpat för online försäljning, hur ska det se ut i förhållande till produktsortimentet som säljs i traditionell handel?

Med Alfa Groups tekniska produkter, hur kan man förhålla sig till logistiska problem som uppstår, returhantering, och distansavtalslagen?

I och med att en kanal elimineras och ersätts av en annan som kommer i kontakt med kunden, i detta fall logistik, hur ska detta skötas på bästa för att skapa mervärde?

Vad är fördelar respektive nackdelar över att hantera en E-handel externt eller internt?

Kan man utveckla produkten för att bättre vara anpassad till E-handel?

För att en E-handel ska vara framgångsrik krävs det att kunden känner att de får ett mervärde, om det inte går att använda sig av en lägre prisbild för att undvika konflikt med återförsäljare, hur ska man i så fall utveckla värdekedjan?

Ett skiftande landskap har uppstått i och med utvecklandet av Digitala handelslösningar, har Alfa Group råd att inte ge sig in på Internet i och med nya konkurrenter?

Internet är ett exempel på en plattform där man kan bygga upp starkare kundrelationer, detta känns som ett bra steg för Alfa Group med produkter för folk med aktiv livsstil, även för att få till extern innovation, hur ställer sig Alfa till det?

Finns det några lagar eller förhållningar som kan skada Alfa Group vid en E-handel uppstart?

Om Alfa Group skulle starta med E-handel, hur ska man i så fall hantera att gå från att vara B2B till B2C?

Hur har E-handeln hanterats i Alfa Group i de länder som de redan har startats upp i?

Enligt Distansavtals rapporten som posten kom ut med 2010 går 8 av 10 konsumenter in på internet för att söka efter produkten innan ett köp, har Alfa Group råd att inte ta vara på denna marknadspotential?

Varumärket kan utvecklas framåt på denna nya globala informationsplattform, har Alfa Group råd att inte vara verksam på denna, tidsperspektiv? ja det har dem.

Ett utvidgande av "user experience" är en av de stora punkterna för en E-handels lansering, var ligger Alfa Group möjligheter för att hantera detta? appar, tekniska specifikationer, virtuell hemsida. olika aktiviteter t ex sport evenemang, multisport?

Att utveckla Group varumärke ytterligare i konsumentens medvetande är en stor utmaning, Social media är ett nytt sätt marknadsföra sin produkt och identitet, var finns de positiva och negativa egenskaperna för Alfa inom Social Media?