



Institutionen för
INFORMATIK
vid Göteborgs universitet



KUNDRELATIONER PÅ NÄTET

- TÄNKVÄRT INFÖR EN SATSNING PÅ NÄTKUNDEN

Av:

Björn Bogert & Gunro Russel

Magisteruppsats i Informatik 20p vt-1999

Institutionen för Informatik
vid
Göteborgs Universitet

Handledare:

Kalevi Pessi, Institutionen för Informatik och
Mats Börjesson, Guide Datakonsult i Göteborg

Abstrakt

Idag kan vi se internetbutiker poppa upp som svampar ur den digitala myllan. Den första hysterin har lagt sig och de mer seriösa aktörerna börjar etablera sig. Därmed blir det också aktuellt för den allt större skaran internetanvändare att börja handla över Internet. Kunderna har på Internet en större makt än i den traditionella handeln. Problemet för butikerna blir att hävda sig i konkurrensen och samtidigt tjäna pengar. Relationsmarknadsföringen har samtidigt fått förnyad uppmärksamhet som den rätta lösningen på problemet. Frågan är om det går att skaffa sig konkurrensfördelar genom att satsa på kundrelationer i större utsträckning. Vi har genom litteratur- och fallstudier tittat på vilka möjligheter en internetbutik har att hävda sig i konkurrensen med hjälp av strategier för kundrelationer vid utveckling av en nätbutik för att knyta kunderna till sig. Genom att satsa på lättillgänglig information, en genomtänkt logistiklösning och att lyssna och lära av kunden är vi övertygade om att man kan få trofasta, återkommande och nöjda kunder.

KUNDRELATIONER PÅ NÄTET

- TÄNKVÄRT INFÖR EN SATSNING PÅ NÄTKUNDEN

Inledning	4
Bakgrund	4
Problemställning	5
Frågeställning	6
Avgränsning.....	6
Målgrupp	7
Metod	7
Filosofiska aspekter på forskningsmetodiken.....	7
Litteratur	7
Kvalitativ eller kvantitativ ansats	8
Intervjuer.....	8
Generaliserbarhet	9
Disposition.....	9
Referensram och teori	9
Inledning till referensram och teori	9
Internet	10
Kort historia och grundläggande begrepp	10
Relationsmarknadsföring.....	11
One-to-one marknadsföring	14
Användarprofiler	16
Virtual communitys eller virtuella mötesplatser	17
Yamaha.....	18
General Electrics Plastics.....	18
Med kunden som resurs.....	20
Customer Relations Management	23
E-post och kundhantering	23
EMS.....	24
F.A.Q.	25
Kundspezifisk information	25
Detaljister, återförsäljare och grossister.....	26
Produktmäklare eller metastores	27
Supply Chain Management.....	29
Tredjehandspartners	31
Prispressaren	31
Nätauktioner.....	32
Betalningsströmmar	32
Postförskott	33
Kontokort	33
SET	34
Faktura	34
Medlemsbetalningar	34
Mikrobetalningar, smart cards.....	35
Gismo.....	35
Obi.....	35
Fallstudier	37
Inledning.....	37
Spar Inn	37
En presentation av Spar Inn	37

Spar Inns internetbutik.....	38
Scandinavian Photo.....	41
En presentation av Scandinavian Photo	41
Scandinavian Photos internetbutik.....	41
En titt in i butiken på Scandinavian Photo	44
En jämförelse av fallstudierna.....	45
Gemensamt	45
Skillnader	46
Resultat och diskussion	47
Kundrelationer - nyckeln till framgång?.....	47
Goda råd för internethandel och kundrelationer.....	48
Vad innebär detta för de två fallen?.....	50
Brister och kritik till uppsatsen	51
Förslag till vidare forskning.....	51
Referenser.....	53
Böcker:	53
Tidskrifter:.....	54
Webb-dokument:.....	54
E-post:	55

INLEDNING

BAKGRUND

Efter att ha nyttjat Internet i några år nu har vi sett starka tendenser till att internethandeln nu håller på att få ett rejält fotfäste bland användarna. Vid flera tillfällen har analytiker menat att handeln på nätet ska ta fart men utvecklingen har inte visat sig så stark (Jensen, 1997). Nu kan man dock säga att det finns stora möjligheter för företag och entreprenörer att tjäna pengar på Internethandeln (Thorén, 1998). Antalet användare har blivit fler och kunskapen om marknaden större. I januari 1999 översteg antalet användare för första gången tre miljoner och shopping och resesidorna är populära. Samma månad hade de svenska resesidorna nästan 400.000 olika besökare och drygt 1,1 miljoner olika besökare hade shopping sidorna (SIFO, 990218, www.zedir.se/sifo/senaste_nytt/default.html). När vi då själva provade på att handla på nätet var det många saker som förbryllade oss.

Speciellt var det bristande stödet till kunderna som gav oss intrycket att man inte hade tänkt igenom någon affärsstrategi innan man ”slängde” ut en sida på nätet i tron att man skulle bli rik på detta nya medium till försäljning. De flesta företagen hade kopierat idén med postorderförsäljning och helt enkelt lagt ut en katalog på nätet och då endast ett urval produkter av den fullständiga fysiska katalogen. Samtidigt var det ofta krångligt och inte vidare informativt att handla. Vad vi även sökte efter var något företag som hade utvecklat ett system för att hantera den stora mängd information som blir tillgänglig i och med den elektroniska interaktionen med kunden. Vi misslyckades med detta.

Vi började då titta närmare på om det fanns någon forskningslitteratur om hur man kan utveckla ett större kundstöd på nätet och om det fanns större möjligheter att vårda kunderna med hjälp av tekniken bakom hemsidan. Vi fann mycket i litteratur och press som menade att det fanns brister i t. ex. hanteringen av kundernas frågor via e-post (Olve, Westin, Samuelsson, & Lindahl, 1998) eller brister i design av de sidor som möter kunden. Många artiklar talade om de stora möjligheter som framtiden har att ge till de företag som ger sig in på att sälja över nätet. Därutöver massor med siffror om hur stor marknaden skulle bli i framtiden och hur många miljarder som skulle byta ägare över Internet på 2000-talet (Granlund, 1997), men vi hittade inte någon forskning som direkt var inriktad på hanteringen av kundernas behov och krav på nätet.

Detta gav oss intresset till att fördjupa oss i kunskaperna om möjligheterna att kunna ge kunderna ett större utbyte av att handla på nätet, än i den traditionella handeln, med hjälp av informationstekniken. Vi ser Internethandel som en möjliggörare till att skapa relationer med kunder som man inte kan i den traditionella handeln. En djupare undersökning inom detta område skulle hjälpa oss att förstå de mer komplexa faktorerna som framkommer i samband med handel på Internet.

Med hjälp av vår handledare på institutionen för Informatik fick vi kontakt med Guide Datakonsult AB som är en konsultfirma med huvudkontor i Göteborg. Efter att vi lagt fram våra tankar och idéer tyckte de också att det var ett bra ämnesval och att det var intressant att gå vidare med detta.

Guide Konsult är Sveriges största oberoende IT-konsultföretag. Koncernen har drygt 600 anställda i Stockholm, Göteborg, Malmö och Oslo. Koncernens tjänsteutbud är inriktat på affärsstödande och tekniska system och omfattar ett stort urval av tjänster

inom såväl IT- som managementkonsultationer. Verksamheten bedrivs inom de fem affärsområdena Datakonsult, Mobila System & Kommunikation, IT-Infrastruktur, Management samt Nya Affärer. Guides kunder utgörs främst av större företag och organisationer samt offentlig sektor.

Genom Guide ska vi få kontakt med några företag som har utvecklat eller håller på att utveckla system för I-handel. Dessa kommer att användas som studieobjekt under arbetets gång i syftet att komma fram till det resultatet vi förväntar oss och som presenteras nedan.

PROBLEMSTÄLLNING

Varför ska vi då ta oss an denna uppgift? Förutom att vi tycker det är intressant så finns det många undersökningar som tyder på att det finns ett behov för teorier och metoder för att stödja utvecklingen av internethandeln och dess kundrelationer. I en undersökning gjord av Olve et al. (1998) där man sett på hur bra 481 svenska företag är på att svara på e-post från sina kunder, finner man att endast 31.6 % av e-postförfrågningarna får ett acceptabelt svar.

Den starka trend till förmån för internethandeln man kan se idag bidrar till en uppsjö av internetsidor av mycket tvivelaktig kvalitet gjorda av företag som tydligt inte har någon som helst strategi bakom sin satsning på internethandel. Entusiasm är inget substitut för noggrann planering. Affärlitteraturen är full av fall där företag gett sig på investeringar i Internet utan en klar vision om vad de ska göra med den nya teknologin. Dessa företag förstår inte de effekter som Internet har på deras affärsmodeller, system, tillverkning och försäljning (Gascoyne & Ozcubukcu, 1997). Internethandel är en form av handel som kräver mycket kundrelationer för att stå sig i konkurrensen med andra företag.

På grund av att det är så enkelt och billigt att starta upp försäljning på Internet och att man lätt når väldigt många användare kan man inte bara slåss om kunderna genom de traditionella konkurrensmedlen såsom produkten, butikens placering och priset. Här är ett par aspekter på skillnaden mellan handel på Internet och traditionell handel:

Produkten är på Internet bara virtuell. Man kan inte använda alla sina sinnen för att få reda på hur den är i verkligheten och även om man kan se den på bild så får man inte samma intryck av den som om man hade den framför sig. Man kan inte heller prova den, en bil, t. ex., kan man ju inte provköra. Om man tar bilen som exempel vet man att en av de första sakerna som en potentiell bilköpare tittar på hos en bil är hur det är att öppna och stänga bildörren. Det ska låta på ett speciellt sätt, det ska kännas gediget och helst ska bildörren ha en känsla av kassaskåpsdörr. Biltillverkarna lägger ner mycket arbete på att deras bilars dörrar ska ha en speciell karakteristik. Hur ska man kunna förmedla liknande känslor över en bildskärm? Kanske kommer även varumärket att betyda mer inom internethandeln än i den traditionella handeln om det är svårare att sälja produkten enbart på dess egenskaper.

Priset är fortfarande en viktig konkurrensfaktor. På Internet har kunderna övertaget, för vad gäller priset är internethandeln kundens marknad. Detta beror på att det är väldigt lätt att jämföra priser på Internet. Det finns redan sidor och verktyg på Internet som hjälper kunden att plocka hem jämförande priser från olika försäljare och presenterar dem för användaren. Hur ska vi kunna påverka priset för att skaffa oss en

bättre ställning gentemot våra konkurrenter? Vilka möjligheter ger oss informationsteknologin?

En butik på Internet är oftast inte lika personlig som en vanlig butik. Där finns inga människor som ger butiken ett mänskligt ansikte som kan tillfredsställa kundens behov för mänsklig interaktion och ge känslan av ett tryggt och bra köp

Kan relationen mellan kunden och leverantören istället bli avgörande för om man ska lyckas med handel på Internet? Oavsett om det gäller handel mellan företag, (business to business) eller handel mellan företag och konsument (business to consumer) så kan problemet vara hur man ska bygga varaktiga relationer med kunden för att få behålla kunderna. Kommer relationsmarknadsföringen att komma tillbaka? Relationsmarknadsföringen föreskriver just bättre relationer, nätverk och interaktion med kunden (Gummesson, 1998).

FRÅGESTÄLLNING

I problemställningen kan vi skönja en inriktning mot att det kan vara viktigt att vårda sina relationer med kunderna och därför kan vi vaska fram följande frågor:

1. Krävs det goda kundrelationer för att lyckas med internethandel och i så fall.....
2. Hur kan vi skapa goda kundrelationer på nätet?

Frågorna ska ge upphov till ett antal goda råd för vad man bör tänka på när man ska utveckla eller förbättra ett internethandelsystem för att uppnå goda relationer med sina kunder.

AVGRÄNSNING

Det är här på sin plats att precisera en avgränsning av studieområdet eftersom elektronisk handel är ett brett område som är ganska ungt. I detta begrepp ingår det vi kallar Internet handel (i-handel) eller elektronisk handel (e-handel), customer relations management (CRM) och relationsmarknadsföring med one-to-one marknadsföring, EDI, säkerhetsfrågor, olika betalningsströmmar och även gränssnittet mot kunden. Vidare kan man även utöka området till traditionella områden som logistik och distribution som har utvecklats mot i-handeln.

Men det vi ska behandla är inget mer eller mindre än frågor som påverkar företagets relation med privatkunden i den handel som sker över Internet. Kundrelationerna påverkas utav flera av de områden inom i-handel som vi nämnde tidigare och därför spänner studieområdet också över flera av dem.

Handel och kundrelationer inom ett företag, organisation eller koncern vilket vi kallar business-within-business kommer inte att diskuteras eftersom det förmodligen gäller helt andra regler och för att det är ett område som kan vara svårt att tränga in i utan kontakter. Likaså kommer vi inte att diskutera handel mellan företag s.k. business-to-business (b-to-b) på grund av kursens begränsade tid. Det hade även varit önskvärt att få med en undersökning om vad kunden verkligen vill ha för relation med leverantören. Dock är detta ett arbete som kräver alltför mycket tid.

MÅLGRUPP

Denna uppsats kan vara av intresse för företag som har funderingar på att starta elektronisk handel eller sådana som redan har kommit igång och som vill ha en djupare förståelse för vad handel på Internet kan innebära för dem. De får en inblick i vad det finns för möjligheter att skapa bättre kundrelationer på nätet. Således riktar sig uppsatsen till personer i beslutsfattarnivå eller personer som är med vid utvecklingen av elektronisk handel och som är intresserade av en långsiktig satsning på Internet med kunden i fokus.

METOD

Filosofiska aspekter på forskningsmetodiken

Den sociala vetenskapen delas ofta upp i två läger. Den fenomenologiska (mycket snarlik hermeneutiken) och den positivistiska. Den positivistiska har sina rötter i en empirisk/naturvetenskaplig tradition med fysiken som förebild (Patel & Davidsson, 1991). Idén är att den sociala verkligheten existerar externt och att den ska mätas med objektiva metoder. För att förstå komplexa företeelser ska man bryta ner dem i mindre mer greppbara beståndsdelar. Vetenskapen tolkas också av positivismen som fri från värderingar.

Det här synsättet stämmer inte in på det som vi informatiker har om vår omvärld. Informatikern ser alla delar som en del av ett större system och därmed också påverkbara av sin omgivning. Delarna påverkar också det större systemet det är en del av. Därmed känns det onaturligt att tänka sig att man skulle kunna genomföra en studie av ett företags system utan att ta dess omgivnings, d.v.s. användarens, påverkan i beaktande.

Fenomenologin säger att världen är socialt konstruerad och subjektiv, d.v.s. den har givits betydelse av människor. Forskaren är också en del av det som undersöks (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1997). Därför ska forskaren försöka förstå innebörden av händelser och fenomen, vad som händer och förklara varför situationen ser ut som den gör i sin helhet samt utveckla ideer genom induktion av data. Den här ansatsen passar bättre in på den forskning vi ska genomföra. Hur det ska gå till kommer vi till senare.

Litteratur

Att hitta litteratur om elektronisk handel är inte så svårt. Att däremot hitta litteratur som handlar om hur man skapar mervärde för kunderna genom bra kundrelationer på Internet var desto svårare. Endast en bråkdel av böckerna tar upp dessa ämnen i någon större grad. I böckerna hittar vi lättast teorier och modeller, skriver Patel & Davidsson. (1991) och det stämmer bra med vad vi funnit. Sökningar på Internet har inte heller gett något större resultat. Med sökmotorn Alta Vista och sökord som: elektronisk handel, internethandel, Internet commerce, electronic commerce och customer relations i olika kombinationer, har gett många träffar men de flesta artiklarna har varit ganska ytliga. Databaserna ABI/Inform och General Business File har varit till större nytta med att hitta artiklar från t. ex. Harvard Business Review. Tidskriften IT-Affärer har varit mycket givande på alla områden och Computer Sweden har gett några idéer.

Kvalitativ eller kvantitativ ansats

Kvantitativa metoder, d.v.s. sådana som resulterar i numeriska observationer eller låter sig transformeras i sådana, t. ex. experiment, test, prov, enkäter och frågeformulär (Backman, 1998), är inte tillämpliga i observationen av de studieobjekt som vi har valt. Anledningen till detta är den ringa mängd användare som det handlar om och att det är mänskliga, mjuka värden som vi vill få fram. Dessa värden kan inte kvantifieras i en så liten studie som det handlar om.

Tillvägagångssättet i observationerna kommer istället att utgöras av kvalitativa metoder. Dessa kännetecknas av att de inte använder sig av siffror och statistik. Syftet är att skaffa en djupare kunskap och ambitionen i kvalitativa metoder är att försöka förstå och analysera helheter (Patel & Davidsson, 1991). Patel & Davidssons definition stämmer bra överens med de intentioner vi har med våra observationer av studieobjekten. Han säger också att den kvalitativa bearbetningen ofta präglas av den som genomför arbetet och det är en avsikt som vi har i interaktionen med personerna i observationen.

Med våra intervjuer vill vi få en deskriptiv bild av en helhet som kan vara svår att få fram med tester eller enkäter. Med en intervju kan man "läsa mellan raderna" på respondenten och ställa frågor som man inte tänkte på i början. Själva intervjun kan också leda in på intressanta stickspår som kan bli väldigt värdefulla för att förstå helheten av systemet eller företaget. Enkäter har klara begränsningar i detta fallet så därför vill vi uteslutande rikta in oss på intervjuer i våra fallstudier.

För att vi ska få med kundens perspektiv på dessa tankar om näthandel så kommer vi att klä oss i kundens roll och kritiskt granska teorier och exempel ur vårt perspektiv som privatkunder. Vi har genom åren fått en god kännedom om den miljö som vi ska forska i, d.v.s. Internet, och provat på att göra många affärer genom detta medium. Detta ska vi även göra under forskningsperioden.

Intervjuer

För att få empiriskt stöd och för att få en bild av hur studieobjektens system har utvecklats, vilka mål studieobjekten hade med sitt system och hur systemet fungerar idag, d.v.s. har man lyckats med sina uppsatta mål, vill vi göra djupgående kvalitativa intervjuer med de personer som har varit ansvariga för utvecklingen av systemet.

Det är viktigt att få träffa just de personerna eftersom det är dem som har varit med i diskussionerna innan systemet tog sin form och är därmed insatta i vilka tankar som framkom under utvecklingens gång. Det är också viktigt att få med varför man tog fram vissa lösningar och vad det var för skäl till att man gjorde som man gjorde. På så vis kan vi få en helhetsbild av systemet från start till nuläge. Vi vill också med detta få en insikt i hur deras relationer med kunderna var innan systemet implementerades och hur relationerna har utvecklats.

Det hade även varit önskvärt att få veta vad användaren har för tankar om kundrelationer på nätet och på internethandel i allmänhet men det skulle innebära ganska omfattande intervjuer eller enkätundersökningar för att få en bra bild av vad de tycker. Detta fanns det inte tid till inom ramen för denna magisteruppsats.

GENERALISERBARHET

Många företag har idag tankar på att starta internethandel och uppsatsen innehåller en god generaliserbarhet på så vis att man kan lära sig av andras erfarenheter. För dessa företag borde det vara intressant att se på andra företags lösningar, vad de gjorde, vad de inte gjorde och varför. Kundrelationerna och handel över Internet tror vi fungerar likadant inom de flesta branscher. Det är interaktionen med människor som är av betydelse i detta sammanhang och det är det vi ska lära oss av i denna uppsats.

DISPOSITION

För att komma fram till en slutsats vill vi först beskriva de tankar, teorier och begrepp samt aktuella trender som ligger till grund för resonemanget och som självklart är viktiga grundbultar för det studerade området. Vi börjar med att kort och historiskt beskriva Internet eftersom mycket av det vi studerar sker på Internet, därmed inte sagt att teorin inte är tillämpbar i andra sammanhang.

Sedan kommer vi till de tankar, begrepp och teorier som driver fram utvecklingen i området och samtidigt lyfter vi fram några aktuella trender.

Fallstudierna, som beskrivs innan vi presenterar ett resultat, har gjorts för att få en förankring i verkligheten till de teorier vi studerat och för att se hur väl teorierna speglas i verklighetens internethandel samt vilken väg ledare för utvecklingen av webbutiker tar i sitt arbete.

REFERENSRAM OCH TEORI

INLEDNING TILL REFERENSRAM OCH TEORI

Vi börjar med att ge en kort presentation av Internet och dess historia för att sedan ge en bild av marknadsföringen som den traditionellt har sett ut för att sedan komma in på de modernare begrepp inom marknadsföringen som har lyfts fram i samband med internethandelns uppkomst. Dessa utgörs av relationsmarknadsföringen, som har fått extra uppmärksamhet tack vare webbhandel men som likväl kan användas vid all marknadsföring, och one to one marknadsföring som är mer direktkopplat till webben.

Sedan tar vi upp några nya fenomen och teorier som dykt upp i samband med handel på nätet och som har debatterats flitigt. Här finner vi bland annat några anledningar till varför kunden har ett så stort inflytande på pris och konkurrens på Internet samt hur man kan utnyttja kunden som en tillgång i sig.

Vidare fortsätter vi med att se på hur och med vilka verktyg vi kan hantera kunderna och deras behov. Customer relations management och Supply Chain Management är två av de verktygen.

Till sist tar vi upp en mycket debatterad del av internethandel, betalningssätt eller betalströmmar, som har satt många myror i huvudet på utvecklare och käppar i hjulet för utvecklingen.

INTERNET

Stycket om Internets historia och begrepp är inte nödvändigt att ha ingående kunskap om för att förstå teorierna i uppsatsen. Men det är en del av tekniken som möjliggör tillämpandet av dem och därför känns det relevant att ta med för att läsaren ska kunna följa den efterföljande diskussionen. Den rasande farten på utvecklingen av Internet som beskrivs kan också vara en källa till eftertanke då det går lika fort i utvecklingen av angränsande områden såsom internethandeln. För något år sedan var det inte många som kom på tanken att köpa sin bil över Internet men idag sker bilhandel över nätet för flera miljarder dollar i månaden bara i USA. Ingående studier om internetteknologi kan sökas i referenslitteraturen.

Kort historia och grundläggande begrepp

Det var först 1995 som Internet kom att slå igenom hos allmänheten på allvar. Men dess fysiska historia sträcker sig ända till 1966 då det amerikanska försvaret skapade ett nätverk av datorer i landet kallat ARPAnet efter försvarsorganisationen Advanced Research Projects Agency. Tanken var att man skulle ha ett försvarssystem som skulle stå emot ett kärnvapenkrig genom att man spred ut ledningscentraler och dess informationsstöd över landet.

Den första förbindelsen av vad som skulle komma att bli Internet öppnades den 1 oktober 1969 mellan UCLA och Stanford och 1971 fanns det 15 noder genom vilka man kunde börja skicka e-post. Detta var det första program som utvecklades för att kommunicera på dåvarande ARPAnet.

1973 blev ARPAnet globalt genom sammankopplingen med institutioner i London samt Norge och file transfer protokollet (FTP) skapades för att kunna skicka filer mellan värddatorerna. När nätverket växer utvecklas fler protokoll och verktyg i snabbare takt och 1974 har transfer control protocol (TCP) skapats och ska ska komma att bli basen för Internetkommunikation, 1976 har drottning Elisabeth provat skicka e-post och över ett hundra forskare har fått tillgång till e-post 1977.

E-post är väl den mest kända och använda funktionen på Internet och kan lättast beskrivas som den elektroniska motsvarigheten till brevet. Den viktigaste skillnaden mot vanlig post är möjligheten att enkelt skicka till flera mottagare samtidigt och mycket snabbt ge korta meddelanden. Ett e-post är oftast inte lika formellt som ett brev utan kan och bör utformas på ett kort och koncist sätt. 1979 skapas USENET vilket idag är detsamma som newsgroups.

Newsgroups är ett verktyg för att föra diskussioner mellan användarna på Internet inom olika intresseområden. Där kan man ställa frågor, ungefär som på en anslagstavla och senare titta in för att få svar från användare över hela världen. 1982 skapas **TCP/IP** (transfer control protocol/internet protocol) protokollet vilket blir begynnelsen till namnet Internet och det protokoll som man fortfarande idag använder sig av för att få värddatorerna att kommunicera.

På 80-talet börjar PC:n ta form och därmed början till möjligheten för privatpersonen att komma åt Internet. 1984 finns det över ettusen värddatorer och man är tvungen att ge dem adresser för att kunna hålla reda på dem på nätet och 1987 börjar man förstå styrkan med Internet då 28.000 värddatorer är kopplade till varandra. Den

explosionsartade ökningen berodde på att fem stycken superdatorcentra skapades för allas användning vilket gjorde att många institutioner och universitet anslöt sig för att kunna få tillgång till dessa centra och deras kapacitet.

Det är dock inte förrän 1991 som WWW (world wide web) släpps av CERN (världens största forskningscentra beläget i Schweiz). WWW utvecklades för att ge enklare tillgång till varje form av information var som helst i världen och revolutionerade användningen av Internet. Mosaic (1993) blev den första grafiska browsern med ett användarvänligt gränssnitt mot WWW och kom senare att följas av Netscape. Samtidigt har antalet värddatorer kommit upp i 2 miljoner! Och antalet webbsidor var nu 600.

(Ovanstående är hämtat ur The Internet Book (Comer, 1995) och <http://www.hooked.net/netvalley/archives/mirrors/davemarsh-timeline-1.htm>).

RELATIONSMARKNADSFÖRING

I flera decennier har marknadsföringen grundat sig på ”the marketing mix”, eller marknadsmixen, som baserar sig på de fyra P:na.

- **Produkt** – En produkt är någonting som erbjuds marknaden att konsumeras. Produkten tillfredsställer ett behov eller en önskan. Det kan vara ett fysiskt objekt som t. ex. ett tangentbord, eller en tjänst som t. ex. en utbildning eller en plats, organisation eller en idé. Till produkten räknas även faktorer som förpackning, kvalitet, installationer samt varumärket.
- **Plats** – Genom platsen ser företaget till att rätt produkt finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. Exempel på detta är distributionskanaler, lager, marknadstäckning m.m.
- **Pris** – Pris kan vara avgörande för hur produkten uppfattas av kunderna. Det är viktigt att tänka igenom vilken prisbild produkten skall ha gentemot konkurrenter.
- **Påverkan** – Påverkan handlar om vilket sätt företaget kommunicerar med sina utvalda målgrupper. Huvudverktygen är reklam, personlig försäljning, sales promotion och public relations.

Det gäller att variera och kombinera dessa faktorer på ett sådant sätt att de matchar mot den tänkta målgruppen. En målgrupp är köpare med speciella och relativt homogena egenskaper. Problemet med synsättet med de fyra P:na är att det är allmänt hållet, enkelriktat och att det utgår från att företaget är den aktiva parten som skall stimulera, aktivera och övertyga en viss målgrupp (Jakobsson, 1995). Och det är inte för inte som synsättet kallas för ”sikta, ladda och skjut-modellen”. Detta gamla och rådande sätt att marknadsföra sina produkter på kallas transaktionsmarknadsförning. Transaktionslogiken innebär att det enda sättet att åstadkomma en varaktig relation med kunderna är en konkurrenskraftig kärnprodukt kompletterad med den positiva image som företaget eller varumärket har uppnått.

Idag håller resonemanget kring marknadsföringens synsätt på att ändras. Man talar om att utveckla relationer till en alltmer betydelsefull kund. Relationsmarknadsföring handlar om ett samspel mellan säljare och köpare där bägge tjänar på utbytet. Relationsmarknadsföringen skall inte ses som ytterligare en marknadsföringsmetod som bara syftar till att höja försäljningen utan skall mer ses som en filosofi (Jakobsson, 1995).

Tyngdpunkten ligger på långsiktiga interaktiva relationer mellan kund och företag. En relation uppstår inte när en Internetanvändare besöker ett företags hemsida, inte heller när en kund har köpt något eller gjort affärer med ett företag utan en relation uppstår efter ett givande och tagande av bägge parter. När utbytet varit tillfredsställande har en relationsskapande process inletts.

För att förstå vad relationsmarknadsföring (RM) kan innebära för ett företag är det viktigt att förstå vad begreppet egentligen innebär. Gummesson (1998) definierar relationsmarknadsföring som en marknadsföring som sätter *relationer*, *nätverk* och *interaktion* i centrum. Relationer förutsätter att det finns minst två parter som står i relation till varandra, vanligtvis då mellan en leverantör och en kund. När relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivbara uppstår ett nätverk. Interaktionen mellan parterna innebär att de utför aktiviteter och samspelar med varandra. I praktiken har relationer, nätverk och interaktion alltid funnits i affärslivets centrum. Marknadsföring och affärsliv är en del av samhället, liksom relationer är en del av den mänskliga naturen. Om vi löser upp de sociala nätverken av relationer, löser vi också upp hela samhället. Vi är omgivna av relationer i allt vi gör: släkt, vänner och familjer. Vi har relationer på arbetet, till grannar och relationer till butiker och andra leverantörer. Man byter eller köper tjänster av varandra. De gäller att ha ”de rätta kontakterna”. Om man exempelvis behöver köpa en ny Wc-stol, går man igenom sina personliga kontakter först för att se om man kan få ett bra pris genom sina egna relationer eller om man känner någon som har erfarenhet av att köpa en Wc-stol, innan man slår upp gula sidorna. Relationer är en viktig del både för ett företag och för en privatperson, och det gäller att vårda de befintliga relationer man har. Det är lättare att behålla en kund än att skaffa en ny.

För att de skall komma någon positiv effekt av RM så är det viktigt att förstå de mest grundläggande värderingarna av RM, vilka är, enligt Gummesson(1998):

- Marketing management bör ses som en marknadsorienterad företagsstyrning. Marknadsföring och försäljning är mer än en specialiserad avdelning. Det är en funktion som genomsyrar *hela* företaget. Alla, oavsett arbetsuppgifter och specialitet påverkar kundrelationerna, antingen på heltid (marknadsförarna) eller på deltid (alla övriga i företaget). Att leda företagets marknadsföring innebär därmed att marknadsorientera hela företaget. Kundvård handlar till stor del om att betrakta problem och verksamheten utifrån kundens perspektiv.
- Långsiktigt samarbete och win-win. Det viktigaste bidraget RM har till marknadsföringen är dess betoning på samarbete. Det innebär att man ser leverantörer, kunder och andra mer som medparter snarare än som motparter. Win-win innebär att man ökar värdet av relationen för varandra, alla parter skall vinna på relationen. Alla i nätverket av relationer förväntas ha en konstruktiv attityd och alla förväntas finna relationerna meningsfulla. Om dessa villkor uppfylls kan en relation bli långsiktig och bestående. För en leverantör är det väsentligt att behålla kunderna, att öka en relations livslängd.

Samtidigt är det viktigt att poängtera att om en relation fungerar dåligt så skall den brytas eller ändra form. Långsiktiga relationer och kundvård är inte detsamma som att skriva in kunder på leverantörens långvårdsavdelning, fjättra dem vid sängen och hålla dem vid liv med dropp. Det är heller inte realistiskt att tro att relationer är kontinuerligt harmoniska. De skall emellertid inte brytas vid minsta lilla motgång, de går ofta att förbättra och utveckla.

- Alla parter i en relation har ansvar för det som händer. De måste vara aktiva. Relationskvalitet och långsiktiga relationer är en följd av kundens förtroende för säljaren baserat på aktuella och tidigare prestationer. Men initiativ kommer inte bara från leverantör och säljare. I den industriella marknadsföringen är det ofta kunderna som står för merparten av förändring och utveckling. Ofta är leverantörer lomhörda för konsumenters förslag på förbättringar. Det gäller att ta tillvara på den input som kommer ifrån användaren.
- RM kräver värderingar som bygger på goda relations- och servicevärderingar. Win-win och ansvar hör till relations- och servicevärderingarna. Dit hör också att alla kunder är olika, de är både individer och tillhör grupperingar de själva valt, och slutresultatet är det enda som räknas. Kunderna är källor till intäkter och skall sättas i centrum, leverantörernas uppgift är att skapa värde för kunderna.

Leverantörernas uppgift är alltså att skapa värde för kunderna genom långsiktiga relationer och samarbete. Om man ser till hur det var förr i lanthandeln, så tog de hand om sina kunder i butiken personligen och hade koll på vad de hade för vanor och visste vad de brukade köpa. Personalen stod för utkörning av varor kontinuerligt och intresserade sig allmänt, genom god kommunikation, för att kunden skulle ha de varor han behövde, men trots allt så var utbudet begränsat och det var inte lätt att förflytta sig för att komma till en annan affär och ett annat utbud. Under 60- och 70-talet så växte många företag explosionsartat. Det ekonomiska resonemanget kom i fokus medan det personliga engagemanget för kundens bästa minskade eller i värsta fall försvann. Allt sedan den tiden har förhållandet mellan kunden och säljaren blivit allt mer anonymt. Kunderna har blivit för många. Möjligheten till personlig service i handeln blir mer och mer sällsynt. Massreklamen får sköta kontakten med kunderna som hellre definieras som målgrupper än som individer. Alla kunder skulle behandlas lika, vilket oftast innebar lika illa. På slutet av 60-talet fanns knappt kundvård som begrepp.

Om man ser till den traditionella relationsmarknadsföringen utanför Internet, dvs ej kopplad till internethandeln, så kan man enligt Kotler (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999) dela upp relationerna man kan ha med en kund efter ett köp i fem olika nivåer eller relationer:

- *Basic.* Företaget säljer produkten men följer inte upp köpet på något sätt.
- *Reactive.* Företaget säljer produkten och uppmanar kunden att ringa om det är några problem eller om han har några frågor.
- *Accountable.* Företaget ringer upp kunden en kort tid efter att kunden har köpt produkten och frågar om allt är till belåtenhet och om produkten motsvarar kundens förväntningar. Man kan även fråga om kunden har några förslag på hur produkten kan bli bättre
- *Proactive.* Företaget tar kontakt med kunden med jämna mellanrum och kommer med förslag på hur man kan använda produkten bättre eller förslag på produkter som kan komma kunden till hjälp.
- *Partnership.* Företaget arbetar kontinuerligt med kunden och med andra kunder om hur företaget kan erbjuda nya och bättre sätt att skapa mervärden för kunden.

Kotler et al. menar också att strategin för relationsmarknadsföringen beror på hur många kunder man har och förtjänsten på dessa, enligt bild 1.

		Profit margins		
		High	Medium	Low
Number of customers	Many	Accountable	Reactive	Basic
	Medium	Proactive	Accountable	Basic
	Few	Partnership	Accountable	Reactive

Bild 1. Relationer som en funktion av förtjänst och antalet kunder. (Kotler et al., 1999)

Om man ser till bilden så är det alltså inte ekonomiskt lämpligt att ha en accountable-relation om man har massa low-profit kunder. Normalt sett så ringer inte Pripps upp en kund och tackar för att man har valt deras produkt.

Men internethandeln håller på att ändra på allt det. Relationsmarknadsföringen har kommit i ropet igen och då är det begreppet ”one-to-one” som gäller. Tanken med detta nygamla begrepp är att företagen ska behandla alla sina kunder individuellt (Tobiasson, 1998a), m.a.o. så är cirkeln sluten. Varje individ är sitt eget marknadsföringssegment. Vi har gått forward to basics, till individ- eller gruppanpassade erbjudanden (Gummesson, 1998). Det är inte back to basics, eftersom det har hänt något under resans gång. Om man ser till bild 1 så finns det alltså nu en möjlighet att ha en relation med alla sina kunder på alla relationsnivåer. Man är inte begränsad till att bara ha ett ”partnership” med ett fåtal kunder. Internethandel gör det möjligt att ha ”partnership” med alla sina kunder. Och det till en förhållandevis låg kostnad.

One-to-one marknadsföring

Don Peppers och Martha Rogers som har myntat begreppet one-to-one har gett en mycket bra beskrivning av one-to-one marknadsföring på webbsidor (Peppers and Rogers Group/Marketing1to1):

“A 1to1 Web site focuses on the needs of individual customers, not just the firm's products and services. It builds Learning Relationships with individual customers, remembering things about each customer's preferences and previous visits that make it easier and easier for the customer to get what he or she wants out of the site. This gives the customer a reason to return repeatedly, rather than go to a competitive site and have to re-teach that site what the original site now knows. While respecting each customer's privacy, such sites nevertheless make loyalty more convenient for the customer

than disloyalty, allowing the customer to engage in a genuine, two-way dialogue with the firm.”

Företagen har nu alltså möjligheten att, med hjälp av kraftfulla datorer och ny mjukvara, identifiera, differentiera, interagera och anpassa sina produkter och sin kommunikation med enskilda kunder. Peppers och Rogers (Peppers & Rogers, 1997) menar att ett skickligt företag satsar på att systematiskt bygga upp ”lärande relationer” med sina kunder. Det gäller att successivt lära sig mer och mer om kundens individuella smak, behov, vanor och krav. Tanken är att ju mer ett företag vet om en person desto mer kan man anpassa servicen efter denna, vilket i sin tur leder till att man knyter personen närmare sitt företag. Företaget blir värdefullt för kunden och man vill ogärna byta leverantör eftersom man då får börja om från början med en ny lång inlärningsprocess innan han kommer upp till samma servicenivå igen. Ju tidigare man är med att bygga upp sådana här profiler desto större är sannolikheten att man blir störst på sitt område. Det blir svårare för konkurrenter att komma in på marknaden. I Sverige har vi inte sett så mycket av den här typen av kundstöd ännu men i USA har Streamline (www.streamline.com) kommit långt med denna affärsidé.

Streamline levererar matvaror till ett kylskåp som placerats i kundens garage. Varorna har Streamline scannat av tidigare hemma hos kunden för att veta vilka varor som kunden använder sig av. Ju längre förhållandet med kunden blir desto mer lär sig Streamlines system om vad kunden önskar sig för varor. För detta betalar kunden 30\$ i månaden vilket de snabbt sparar in på den tid de slipper gå och handla. Kunden kan sedan logga in på Streamlines sidor och lägga till och dra ifrån de varor kunden vill ha. Enligt Streamline hanterar de 85% av sina kunders hushållsbudget (Tobiasson, 1998b).

One-to-one är för tillfället mycket omskrivet och det har kanske fått för mycket publicitet som den bästa lösningen. Kunderna måste ju, för att det ska fungera, lämna ifrån sig mycket av sin personlighet i form av information vilket de ofta motvilligt gör. Att bygga upp ett sådant förtroende är svårt, mest på grund av den personliga integriteten. Innan man tar sig den tiden att fylla i en personlig profil måste man veta om det är värt besväret, om man får lön för mödan. Urvalet av frågor är också viktigt. Det gäller att ha en strategi med sina frågor så att de inte blir för många och att alla frågor till kunden känns väsentliga utan att kunderna känner sig klassificerade. En magisteruppsats från Stockholms Universitet bekräftar detta (Wallström, 1999a). Det gäller att ge kunden mervärde i form av ökad service, rabatter eller att man får något utbyte i någon form. Det är också viktigt att låta kunden veta hur man kommer att använda profilen. Kommer den att säljas vidare eller kommer den bara att användas för internt bruk? En annan sak att tänka på är att inte missbruka det förtroende man har fått av kunden. Om kunden i sin profil fyller i att han vill ha ett e-post enbart när det är rea på bananer är det inte lämpligt att skicka ett e-post när det är rea på äpplen. Detta är en fara med one-to-one relationer då det är mycket komplicerat. Det är lätt att misslyckas med sin dialog med kunden så att kunden istället blir missnöjd och då har man förstört mer än man kunnat utan one-to-one relationen. Kom ihåg: rykten sprids snabbt på Internet.

Jacob Nielsen, Sun's f.d. ”web usability guru”, skriver att personliggöring av webbsidor är klart övervärderat och används som en ursäkt för dåligt navigerbara sidor (Nielsen, 1998). Nielsen menar att behoven hos en användare förändras. Det en kund ville ha vid en viss tidpunkt behöver inte innebära att kunden vill ha det nu. Att då låta en dator gissa vad kundens behov är nu är mycket irriterande. Det är bättre att satsa på en tydlig och enkel navigering på sidan så att kunden kan styra efter vad kundens behov är

just nu. Ett exempel på en någorlunda lyckad site är enligt Nielsen bokrekommendationerna på Amazon (www.amazon.com). Man behöver inte fylla i någon profil utan systemet lär sig av vilka böcker man köper och kan då ge kunden rekommendationer utifrån dessa, vilket inte heller är helt relevant eftersom man ibland köper böcker som presenter. Genom att även studera alla de miljoner människor som köper böcker kan man se mönster. Om t. ex. flera personer köper Jan Guillou och Henning Mankell så kan man rekommendera Mankells senaste för någon som är inne och vill köpa en Guillou. Detta fungerar bättre eftersom det motsvarar kundens speciella intressen för stunden, menar Nielsen.

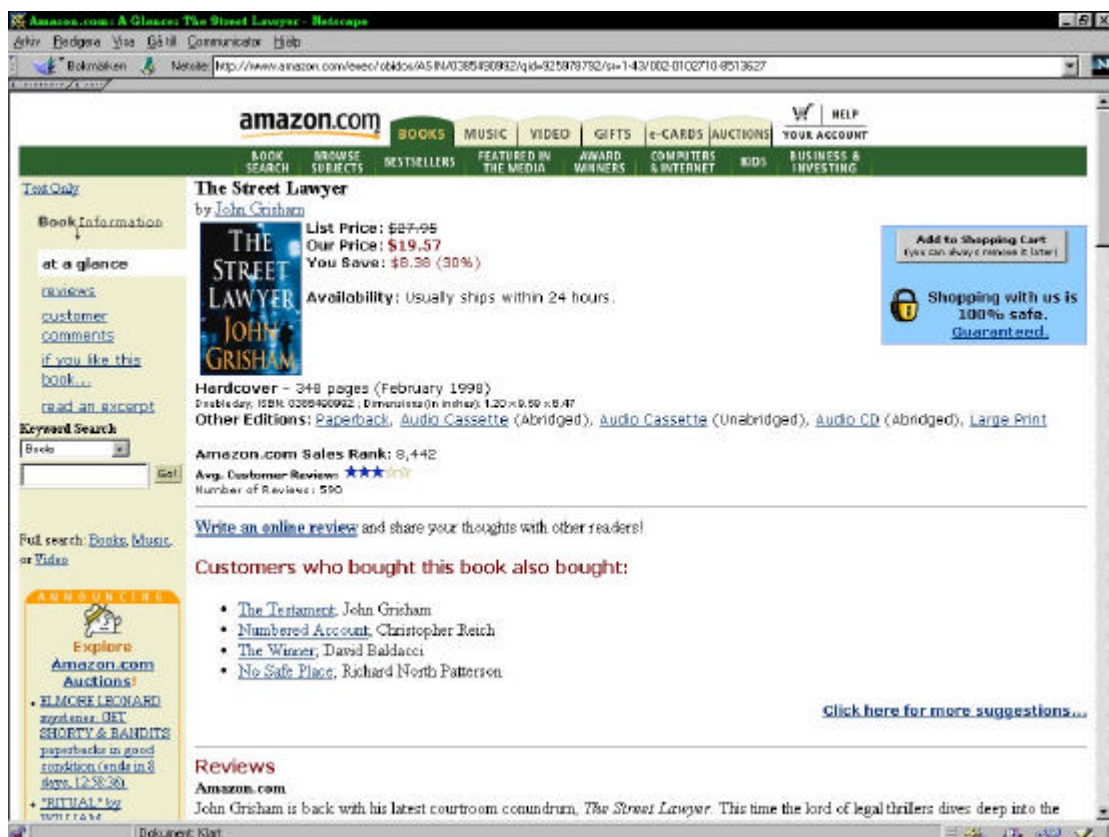


Bild 2. Ett exempel på rekommendationer från Amazon.com på andra böcker och författare som baseras på vad andra kunder köpt förutom aktuell bok.. Man kan också se ett genomsnittligt betyg från andra köpare av boken. (www.amazon.com, 1999-05-06).

Användarprofiler

Samtidigt är det kanske inte helt nödvändigt med en användarprofil som fylls i av en användare. Det går det ofta att få tag på tillräckligt med information utan att be kunden om någon information. Man kan dra vissa slutsatser när någon surfar över en webbplats. Genom att analysera vilka sidor kunden tittar på kan man ändå skapa en profil av kunden. Ju oftare kunden kommer tillbaka desto större blir relevansen hos de sidor man presenterar eller produkten man rekommenderar för kunden.

Att skapa användarprofiler sker oftast med något som kallas serverbaserade intelligenta agenter, eller med avancerad databashantering. Serverbaserade intelligenta agenter skapar innehållet på en webbplats utifrån data som finns lagrade för varje specifik användare. Webbplatsens innehåll är med andra ord olika beroende på vem användaren är. På RS Components (rswww.com) får man information och tips om relaterade produkter och erbjudanden när man söker fram produkter som är av intresse. På detta sätt skapar man på ett enkelt sätt merförsäljning då man kanske inte skulle söka upp de relaterade produkterna eller så vet man helt enkelt inte att produkterna finns överhuvudtaget.

Ett begrepp som är närbesläktat med serverbaserade intelligenta agenter är ”collaborative filtering”. Konceptet är ungefär detsamma som vi dagligen använder i den fysiska världen, nämligen att de som har samma smak som en själv, t. ex. böcker eller filmer, oftast rekommenderar något bra. Moviefinder är ett exempel på detta. Som nybliven användare betygsätter man ett antal filmer, och utifrån dessa betyg får man rekommendationer om andra filmer som man förmodligen kommer att tycka om. Likväl kan en bokhandlare rekommendera böcker utifrån vad andra kunder har köpt, som i fallet med Amazon.

Ett annat sätt att skapa en relation med sina kunder är genom push-teknik. Med push-teknik menas metoder för att automatiskt sända ut innehåll/information till användares datorer, i motsats till att användaren hämtar detta innehåll (pull eller vanlig surfning). Vad som sänds ut kan definieras av användaren i förväg med hjälp av en intresseprofil som användaren fyller i.

Med dessa tekniker kommer Internet till sin rätt. Innan Internet har det inte varit möjligt att ha one-to-one relationer med ett större antal kunder. Detta tros i framtiden bli speciellt viktigt i branscher med många produkter och många köpare, eftersom det är här Internets komparativa fördelar kommer till sin fulla rätt.

VIRTUAL COMMUNITYS ELLER VIRTUELLA MÖTESPLATSER

Virtual communitys är ett verktyg som både kunden och företagen kan använda sig av för att skaffa sig information och kunskap. Dessa är virtuella grupperingar som upprätthålls via Internet antingen på initiativ av kunden som ett intresseforum eller av företagssamma säljgrupper som vill lära sig mer om kunden. I dessa communitys diskuteras allt som kan intressera gruppens medlemmar och man utbyter erfarenheter med varandra för att lära sig mer om bl.a. företagen på Internet. I vissa fall kan ett företag organisera en intressegemenskap, där olika kunder kan hjälpa varandra. T ex Volvoägarklubben där kunderna utbyter erfarenheter kring reparationer, tillbehör etc. Det finns också exempel på hur grupperingar uppstått för att ett företag inte sköter sig. Ett tredje exempel är där de som skall köpa en viss produkt går samman för att skaffa sig en bättre förhandlingsposition. Den sista formen kan organiseras av en tredje part, som genom att vara duktig på att just driva en sådan grupp, kan bygga upp en affär kring detta. Nedan följer några exempel på hur virtuella grupperingar har skapats och hur de skaffar sig makt på Internet.

Yamaha

Kunden kan i och med dessa communitys öka sin makt eftersom det är så lätt att dela med sig av information över internet. Tillsammans med de kundforum som skapas kan kundgrupper snabbt hjälpa företag som inte sköter sig och ge andra företag som har utvecklat sin kundstrategi bättre en ordentlig skjuts med gratis marknadsföring. Ryktesspridningen i den virtuella världen är mycket viktig för företagen.

Ett exempel där kundernas initiativ haft en stor inverkan på ett företag är fallet med Yamahas kunder. Yamaha fick reda på att ett hundratal musiker hade skapat en spontan diskussionsgrupp på Internet som diskuterade hur man kunde förbättra olika keyboardtillverkares instrument. Yamahas ledning såg möjligheten att få direktkontakt med kunderna så de började delta i diskussionerna och erbjöd medlemmarna i gruppen att hela Yamahas forskningsavdelning skulle stå till kundernas förfogande med frågor och svar.

Kommunikationen påbörjades men snart gick det upp för Yamaha att deras forskningsavdelning på 30 personer inte hade tillräcklig kompetens och resurser för att hänga med i de allt mer avancerade diskussionerna om keyboarden. De tvingades erkänna att ett hundratal kunder hade gemensamt högre teknisk kompetens och fantasi än de trettio strukturerade och planerande forskningsingenjörerna. Yamaha fick ändra sin strategi och snällt fråga kunderna om de fick vara med och lära sig av dem istället för tvärtom.

General Electrics Plastics

General Electrics Plastics började redan 1994 att leta i sin kunddatabas efter vilken information som kunderna oftast sökte i sin kontakt med företaget. Man fann att kunderna sökte korrekt, uppdaterad teknisk information gällande egenskaperna hos företagets plaster. Man skapade därför en internetlösning för att ge kunderna tillgång till företagets databas med information om de senaste egenskaperna hos deras produkter. Resultatet blev att idag använder tusentals kunder sidorna i sitt dagliga arbete. Detta reducerar GE Plastics distributionskostnader, ökar kundservicen och bygger nya allianser (Gascoyne & Ozcubukcu, 1997). Sidan har blivit en informationskälla för en hel bransch och har samtidigt blivit utmärkt ur marknadsföringssynpunkt. Viktigt är också de starka relationer man på ett enkelt sätt får med sina kunder och kanske även med en hel bransch.

Att skapa en mötesplats på Internet så som GE Plastics informationssidor öppnar upp för helt nya möjligheter till kundrelationer som inte går att hitta i den fysiska butiken. Inom en bransch kan man då skapa en mötesplats som kan ge kunden stöd för allt som intresserar dem inom ämnet. En sådan ”portal” är www.amazon.com som på detta sätt skapat mer än en bokhandel, de har även boktips med recensioner som de kan skicka med e-post till de kunder som så önskar och möjligheter för läsarna att recensera böcker som de läst. Vidare samarbetar de med andra företag som har länkar till amazons sidor, allt för att stärka sin position som den viktigaste bokhandeln på Internet. Den stora vinsten med den utökade servicen hos en portal är att kunden hela tiden kommer tillbaka för att skaffa information om sitt intresse eller yrke och då finner det naturligt att även handla där.

En portal är alltså en sida som har till uppgift presentera ett antal länkar som är mer eller mindre relaterade till varandra och på så vis slussa kunden vidare till sina samarbetspartners där kunden kan leta sig fram till det som intresserar honom/henne. Exempel på svenska portaler är www.torget.se, www.passagen.se och www.leta.se.

Länkning till och från andra partners på nätet ger kunden en mer komplett affärslösning. När företag samlar, förädlar och distribuerar information har de större möjligheter till att bevaka och svara på kundernas önsknings och värderingar. Dessa länkar kan tas fram med hjälp av information som man har samlat på sig i kontakten med kunden eller köpt av andra kunniga företag som handlar med sådan information. Om en användare söker information på ett sökverktyg och knappar in ordet golf kan applikationen generera en annons med en länk till en golfhandlare eller andra sidor av intresse. www.dealer.net är en bilhandlare på Internet vars besökare till 8% har kommit dit genom att klicka på en länk som de fått när de sökt på "cars" eller "autos" (Gascoyne & Ozcubukcu, 1997).

En ny aktör som dykt upp på Internet har antagit rollen som "mäklare" för att skapa kontakt mellan en kund som söker speciella produkter och dess säljare. Likaså kommer vi kanske i framtiden se säljare som söker hjälp med att hitta kunder till sina produkter och tjänster hos en mäklare.

Ett exempel är www.letsbuyit.com som trots att de nyligen öppnat sina digitala portar redan skapat många rubriker med sitt nya sätt att förmedla handel. Tanken är att letsbuyit ska samla ihop så många köpare som möjligt runt en gemensam produkt och på det viset kunna pressa priset på produkten. Om 50 personer är intresserade av t. ex. en Callaway Big Bertha golfklubba så kan de genom letsbuyit förhandla fram ett fördelaktigare pris. För detta tar letsbuyit ut provision.

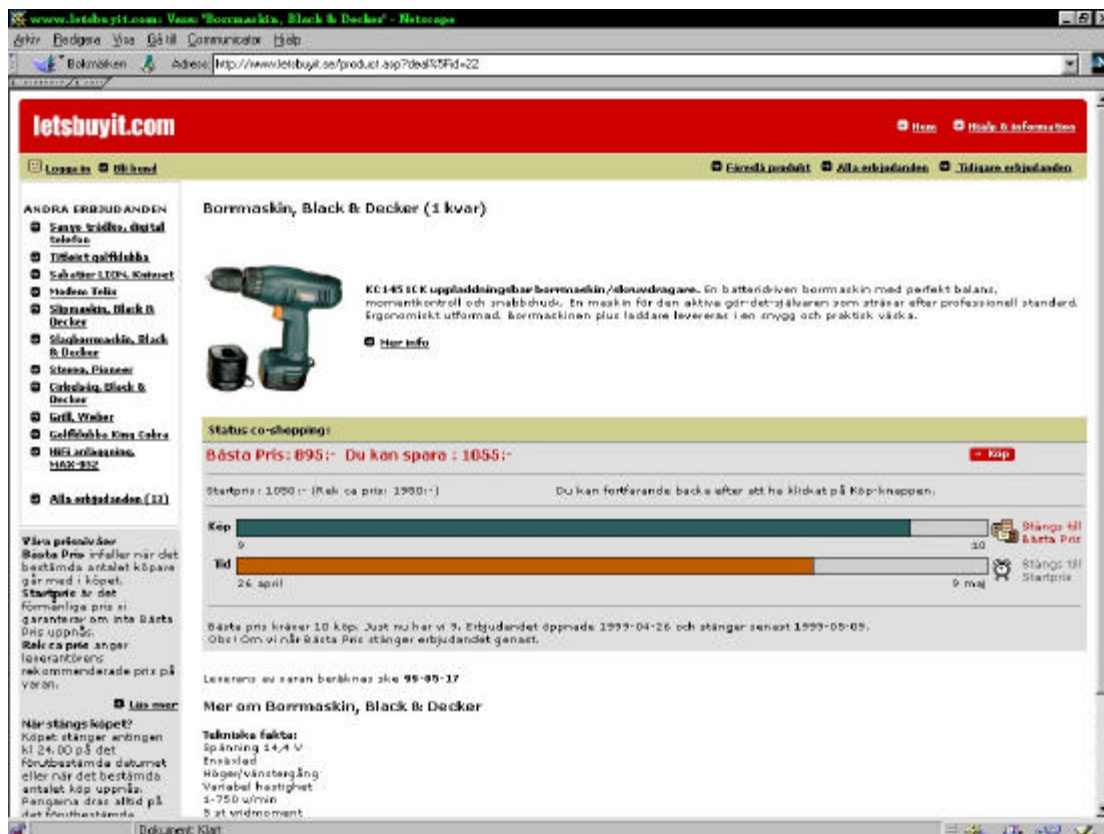


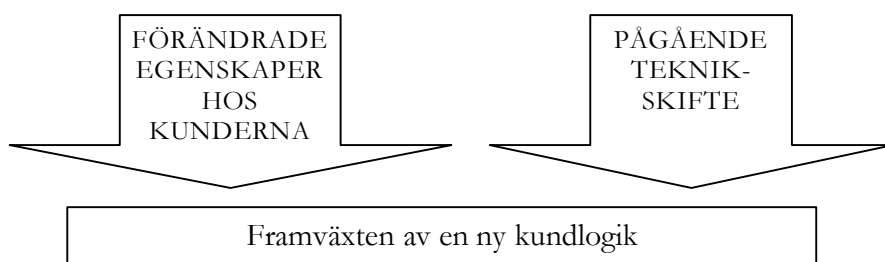
Bild 3 Ett exempel på vad man kan köpa hos Letsbuyit.se. Priset är beroende på antalet köpare. Bästa pris uppnås när t. ex. 15 köpare har anmält sitt intresse. (www.letsbuyit.se, 1999-05-06)

Grundidén är att letsbuyit ska företräda kunden och inte producenten vilket är ännu ett exempel på kundens större makt på Internet. Letsbuyit har tagit ställning för kunden för att bygg upp ett förtroende och skapa tillit. Det är viktigt att kunderna delar med sig av information om intressen och om vilka varor de planerar att köpa in (Svensson, 1999). Genom att efter årsskiftet finnas representerade på nätet i drygt tio länder ska de kunna bli en stark förhandlare och kunna sätta press på återförsäljarna genom sin, eller rättare sagt kundernas, köpstyrka.

MED KUNDEN SOM RESURS

Närheten till kunden kommer i framtiden sannolikt att vara av större betydelse för konkurrensen än produkt, pris och kvalitet. "Genom att interagera med kunden kan företaget knyta dem till sig som ett slags värdefull *medproducent* – och inte bara som en traditionell kund eller konsument", (Wikström, Lundkvist, & Beckérus (1998).

Solveig Wikström et al. använder sig av exemplet med Yamaha för att beskriva kunden som en strategisk resurs. "Den omdefinierade kunden är företagets nya möjliggörare – inte primärt IT och den elektroniska revolutionen." (Wikström et al., 1998). Företagen måste inta en lärande inställning för att kunna utnyttja tekniken och skapa en interaktiv affärslogik. Kunden ska istället för objekt ses som en kompetensresurs som tillsammans med den nya informationsteknologin skapar ökade förutsättningar för den interaktiva affärslogiken.



Figur 2. Två viktiga faktorer som påverkar framväxten av en ny kundlogik. (Wikström et al., 1998)

De förändrade egenskaperna hos kunderna som Wikström et al. talar om är den generellt högre utbildningsnivån vilken kommer att öka än mer i framtiden. Denna kunskap och kompetens kommer antagligen att visa sig i deras beteende gentemot företagen både som medarbetare och kunder. De kommer att värdera produkter och tjänster på ett nytt sätt.

Kunden på Internet är alltså en mer välutbildad, kunskapsarbetande person med mindre tid och något högre inkomst än genomsnittskunden. Detta gör dem till en kräsare kundgrupp som kräver mer av säljaren. Spridningen av IT i hem och företag bidrar också till att kunderna blir en starkare köpkraft. Kunderna får tillgång till oändliga mängder information vilket ger dem större överblick över utbudet vilket också bidrar till att kunden blir kunnigare.

Teknikutvecklingen är enastående och innan år 2000 är antalet användare uppkopplade mot Internet uppe i 200 miljoner (Fryksmark, 1998a). Möjligheterna för näthandel bara ökar men det gör även kundernas möjligheter att stärka sin ställning gentemot de säljande företagen. Informationstekniken som står för ett pågående teknikskifte ger att kunderna troligen blir mer tillgängliga för producenterna likväl som att producenterna blir mer tillgängliga för kunden.

Andra faktorer som Wikström et al. beskriver som bidragande faktorer till att fler företag agerar på ett nytt sätt är *tiden* och *ändrade sociala förhållanden*. Förändringen i vårt sätt att värdera tid på har förändrats på så sätt att samhället har blivit mer dynamiskt istället för trögt och stabilt. Kunskapsstillväxten har också gjort tiden till en kritisk resurs genom att varje kunderbjudande är laddat med mer kunskap och kompetens än tidigare erbjudanden och således av högre värde för kunden. Att agera snabbt kan därför bli utslagsgivande.

De sociala förhållandena har förändrats genom nya värderingar hos en ny generation som vuxit upp med hög utbildning, internationell erfarenhet genom massmedia och egna resor. Ett nytt skolsystem som inriktar sig på att ge individen kreativt tänkande, ifrågasättande och verbalitet har bidragit till att de flesta är kapabla att driva sin sak och bära eget ansvar i både arbetsliv och konsumtion. Vidare skriver Wikström att materiellt välstånd har inneburit att individen är mer intresserad av självförverkligande och personlig utveckling.

Dessa förändringar bidrar till att kunden vill ha mer delaktighet, engagerar sig mer i köpet och söker större kontroll över köpproceduren. På det viset kan kunden få ut ett större värde och/eller ett lägre pris utav sina inköp.

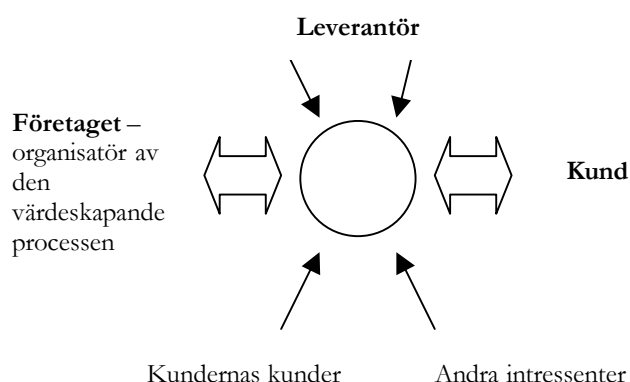
Kunden blir också själv ett verktyg för företagen att sänka sina kostnader och därmed sina priser. Kunden sköter mer av köpet själv och denna självservice upplevs av kunden

som service från företaget eftersom kunden kan spara tid och priserna kan bli lägre. SE-banken har tagit fasta på detta när de startade sin Internetbank. Där kan kunderna t. ex. betala sina räkningar och handla med aktier. Trots att kunderna inte sparar några pengar på att utföra de tjänster som banken gjorde åt dem förr så uppfattar de ändå att de får en bättre service. De slipper ju i alla fall köa på banken och får bättre kontroll på sina bankärenden m.m. De som tjänar mest i det här fallet är ju som vanligt banken som inte i lika stor utsträckning behöver hålla med lokaler och personal för att stödja kunden med dessa tjänster.

I det här fallet blir kunden en medproducent istället för ett marknadsföringsobjekt. Tillverkarna blir i denna situationen underleverantörer till hushållen. De tillhandahåller systemen medan kunderna gör jobbet (Fryksmark, 1998a). Då är det naturligt att kunden också vill ha ett lägre pris och/eller bättre service i samband med köpet.

Wikström et al. talar också om den nya kunden som ett subjekt istället för objekt och med detta menar hon att i den gamla transaktionsmarknadsföringen ses kunden som ett objekt som skall bearbetas med en god produkt, ett bra pris och god marknadsföring för att få till stånd ett köp. Relationsmarknadsföringen däremot ser kunden som ett subjekt som företaget vill utveckla och vidmakthålla en relation med.

För att beskriva den nya värdeskapande begreppsvärlden använder sig Wikström et al. av "värdestjärnan".



Figur 3. Värdestjärnan (Wikström et al., 1998)

Idéskapande, produktion samt marknadsföring och försäljning sker i värdestjärnan på ett samtidigt och ömsesidigt sätt till skillnad från den traditionella sekvensiella processen, kallad värdekedjan (Porter, 1980). Företaget står som koordinator mellan de olika intressenterna som företaget ser som externa resurser. Dessa resurser samordnas med de interna resurserna i syftet att skapa värde för kunden i form av attraktiva kunderbjudanden. Företaget blir på detta viset en lärande organisation istället för bara en producerande organisation. Men för att företaget ska kunna lära sig långiktigt av värdestjärnans interaktioner måste det finnas en återkoppling in i företaget på flera nivåer. Kunskapen måste nå både den operativa och den strategiska nivån, d.v.s. ledningen, för att kunskapen ska kunna byggas på (Wikström et al., 1998).

CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT

Customer Relations Management (CRM) är ett ganska nytt begrepp i elektronisk handel men används även i traditionell handel, bank och finans samt energisektorn. Man vill med detta begrepp skapa en heltäckande lösning för hantering av kunderna. Alla verktyg som kan användas för att hantera kunderna individuellt såsom mailhanteringssystem, callcenter, webbtjänst och informationslager ingår. CRM-systemet ger bättre koll på kunderna och deras behov och ser var i ntäkterna finns och var framtida möjligheter ligger (Wallström, 1999b). En liknelse är erp-systemen (enterprise resource planning) som också är en heltäckande lösning för interna frågor som ekonomi, personal, logistik, tillverkning o.s.v. Ett sätt att beskriva CRM på är en integration av många olika verktyg för att hantera kunderna och kundstatistiken på. Nedan kommer callcenters och mailhanteringssystem som kan ingå i ett CRM att beskrivas mer ingående.

E-post och kundhantering

Internet och internethandeln är interaktiv och kommunikationen mellan kund och säljare bör utnyttjas av leverantören för att han ska kunna skaffa sig en väl informerad kundgrupp. Kundstöd är en mycket viktig del av handeln och kunderna behöver ställa frågor t. ex. om produkternas funktioner, vart försändelser befinner sig, om räkningar och om installationsproblem. Den traditionella kundkontakten är telefonen som kunderna idag tar som en självklarhet. Det kundstödet kräver dock mycket resurser i form av supportpersonal. Den kanalen som telefonen utgör sköter leverantören ofta med hjälp av "callcenters" som är en avancerad telefonväxel. Till dessa kan man koppla datorstöd som t. ex. CTI (computer telephony integration), eller på svenska, datorstödd telefoni som är ett samlingsnamn för olika program som låter telefonväxlar samverka med datasystem. En säljare kan till exempel få upp data om den uppringande på sin dataskärm så snart han lyfter på luren och kunden kan automatiskt få information när han ringer upp genom att välja olika alternativ med knapparna på telefonen. Bankernas "bank på telefon" är ett exempel på CTI.

När man talar om kommunikation mellan leverantör och kund på Internet tänker man kanske först på e-post och det är ett populärt medium som är den funktion som kom att bli den första att användas på det nya Internet och har utvecklats till ett väl accepterat verktyg. Internetanvändaren är därför vid det här laget väl invand i användandet av e-post. När då telefonlinjerna svämmar över och väntetiderna blir långa skickar fler och fler kunder istället e-post. Samtidigt upptäcker fler kunder hur tidsbesparande det är för dem själva och detta gör att internethandelsföretag får stora mängder e-post. En leverantör kan få hundratals e-post om dagen.

Möjligheterna till att kommunicera med kunderna genom e-post ger stora fördelar men kan också bidra till missnöjda kunder om företagen inte sköter sig. Fördelen är att man på ett enkelt sätt kan nå en stor skara kunder och hålla en personlig dialog med kunderna till låg kostnad. Rapporter visar att en telefonsupport kan kosta i genomsnitt \$53 medan e-postsupport kostar \$3 (eGain, 1998). Internetkunden kräver snabb kommunikation för att inte gå till konkurrenten.

Varje e-post som kunden behöver skicka för att ställa frågor om sitt inköp kan betraktas som ett misslyckande. Välutvecklade webbsidor gör det lätt för kunden att få de svar som behövs för att göra ett väl genomtänkt köp som inte kräver så mycket för operatörer och säljare vilket kan sänka arbetskostnaden per försäljning både för

leverantören och köparen. Har man som leverantör en enkel och informativ sida på nätet som ger kunden stöd för alla processer i kundens inköp ska kunden inte behöva ställa några frågor via e-post eller telefonen. Alltså kan man säga att leverantören har misslyckats med sina sidor om han får mycket frågor.

Det går självklart inte att skapa några sidor som eliminerar alla frågor från kunderna. Men som vi kan se i undersökningen *Hype Without Response* (Olve et al., 1998) så brister svenska företag i ca 2 fall av 3 i att tillfredsställa sina kunder vad gäller e-post hanteringen. Då brister det ju i fler avseenden än bara i informationen från webbsidorna. Konsekvenserna kan bli ödesdigra, precis som när kunderna får vänta i telefonköer får de nu även vänta i flera dagar på svar på sina e-post om de får något överhuvudtaget. Detta leder direkt till sämre rykte, färre kunder, mindre omsättning och förlorade möjligheter till ökade marknadsandelar. Dessa kunder har sökt upp just denna leverantören och initierat en kontakt som kan leda till handel och det är dessa nya och gamla kunder som leverantören bör ta tillvara. Även i Internets hemland USA är företagen dåliga på att svara på e-post. Endast en tredjedel av undersökningsgruppen svarade inom ett dygn (Wallström, 1999c).

EMS

E-post ger fördelar som telefonen inte kan ge. Kunden och leverantören kan kommunicera oberoende av tid och rum på ett asynkront sätt. Interaktionen mellan de båda blir minimal och de behöver inte avsluta ärendet omedelbart. På samma sätt som vid CTI kan ett EMS (e-post management system) ta hand om den e-post som kommer in. Dessa system ska kunna känna igen vilken sorts e-post som kommer in från kunden, avgöra vilka resurser som kommer att behövas för att processa meddelandet och sedan tilldela dessa resurser för att slutföra hanteringen av e-posten. Detta innebär att systemet ska bestämma vilken kategori meddelandet ska hamna under, är det t. ex. en fråga om en produkt eller vill kunden göra en beställning eller klaga o.s.v. Detta motsvarar den fråga en uppringande kund får av ett automatiskt telefonsystem som CTI ("tryck 1 för att beställa... tryck 2 för att tala med operatör.."). Den stora majoriteten av e-post faller under ett fåtal kategorier som systemet ska kunna sortera e-posten mellan. Svaren på dessa e-postmeddelanden är redan kända av leverantören och kan därför ligga i en kunskapsdatabas som systemet kan plocka information ifrån och skicka tillbaka till kunden som svar. Kan inte systemet finna en kategori som passar skickas det vidare till en operatör för hantering som antingen finner en kategori att placera det under samt slussar det vidare genom systemet eller skriver ett passande svar som sedan skickas direkt till kunden.

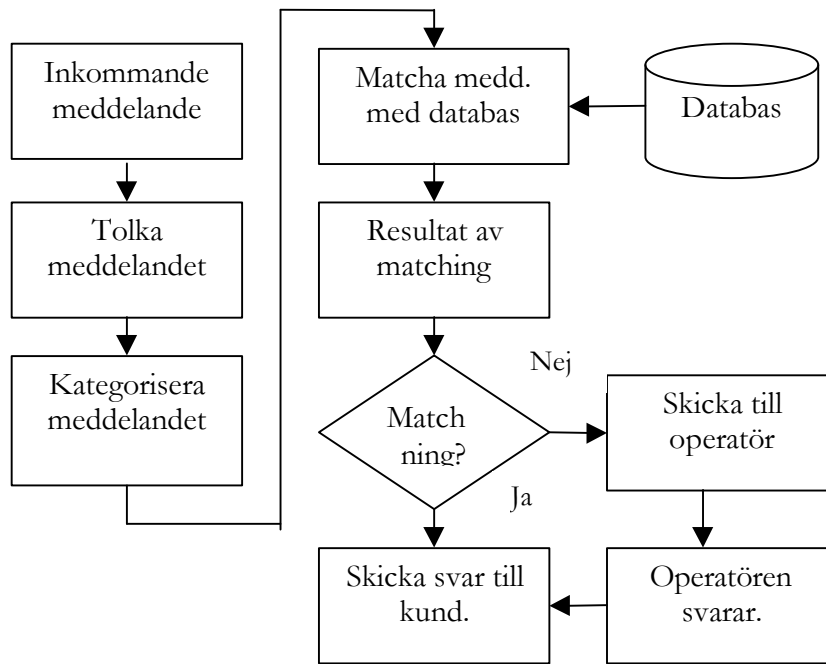


Fig. 3 Ett exempel på ett flödesschema för ett enkelt EMS.

F.A.Q.

För att undvika stora mängder förfrågningar från kunderna ska man alltså försöka ge så mycket information som möjligt på webbsidorna. Vilken information som efterfrågas lär man sig i interaktionen med kunderna då man märker vilka frågor som ständigt återkommer. Ett vanligt sätt att informera på webbsidor är frequently asked questions (FAQ) vilket helt enkelt är en rad vanliga frågor som fungerar som länkar till svaren.

Kundspecifik information

En annan information som kommer mer och mer är kundspecifik information som ger varje kund den information som är kopplad till just deras personliga behov. Denna information är interaktiv till skillnad från den allmänna och statiska informationen som t. ex. FAQ. Till exempel har de flesta transportföretag idag sidor på Internet som kunderna kan gå in på och knappa in sin personliga kod för ett gods och automatiskt få information om exakt var detta gods finns och när det beräknas anlända. Denna information eliminerar effektivt de kundförfrågningar som är vanligast i den branschen och ger möjlighet till rejäla besparingar i form av kundsupport. Man låter helt enkelt kunden göra jobbet istället.

På liknande sätt bör alla internethandelföretag ta reda på vilken information som kunderna behöver och även den information som kunderna inte vet de behöver. Allt för att de inte ska behöva slösa leverantörens tid och sin egen på onödiga frågor och att göra onödiga fel som stör köpproceduren. Är informationen bara lättillgänglig och bra

strukturerad på enkla, funktionella webbsidor så blir nog aldrig informationen överflödigt på sidorna.

DETALJISTER, ÅTERFÖRSÄLJARE OCH GROSSISTER

För att kunna överleva står detaljister, återförsäljare och grossister i framtiden inför en stor utmaning. Anledningen är den direkta kontakten som har uppkommit mellan tillverkare/leverantörer och kunden som gör det möjligt att kringgå mellanleden. För tillverkare och leverantörer ligger framgången i hur väl man kan anpassa sig till den nya situationen. Kunden får tillgång till helt ny och rikare information och med det stora utbudet av varor som kunden får tillgång till på Internet får kunden en mycket starkare ställning än idag. Möjligheten till prisjämförelse blir lättare och marknaden blir global istället för lokal. Samtidigt fortgår utvecklingen av verktyg på Internet för att hjälpa kunden att göra bättre inköp.

Internethandel öppnar nya möjligheter för företag att rikta sig direkt mot köparen. Detta innebär att flera mellanled, dvs leverantörs- och distributionsleden, kan hoppas över. Med andra ord finns det möjlighet att vara mer konkurrenskraftig mot kunden då priset på produkten blir ett annat när man inte har en massa pristillägg för varje led i kedjan samt att man har möjlighet att ha direktkontakt med kunden för att anpassa produkten så att den tillfredsställer kundens behov i högre grad. Bo Hedberg, professor i företagsekonomi, spår att Internet som försäljningskanal kommer att leda till anarki och prissänkning (Genberg, 1998). ”Det kommer att bli en koncentration med nya småhandlare på marknaden och en massa företag på nätet som inte kan spelreglerna men som tjänar pengar ändå. Tillverkarnas nätförsäljning kommer att sätta tryck på den lokala marknaden och tvinga återförsäljarna att antingen sänka priset eller dö”.

Ett exempel på ett företag som hoppade över sina återförsäljare och började sälja direkt till konsument är Liber förlag. Deras satsning var inte ett försök att göra sig av med återförsäljarna utan ett nytt sätt att nå ut till sina kunder, även om återförsäljarna trodde motsatsen. Det som upprörde återförsäljarna var att Liber sålde böcker till vem som helst för samma pris som återförsäljarna fick betala. En bok som kostade 240 kronor ute i handeln sålde Liber för 130 kronor både till konsument och återförsäljare. Efter en massiv kampanj mot Liber var de tvungna att ändra sin prissättning och gå med på en jämkning. Kunden får nu betala 170 kronor för boken, vilket är ett mer marknadsmässigt pris. Per Andersson på Liber förlag tror att återförsäljarna kommer att bli tvungna att ändra inriktning och marknadsföra sig på ett nytt sätt och satsa på det som inte kan levereras billigare på nätet, t. ex. happenings, författarbesök, utställningar och att erbjuda kunden upplevelser (Genberg, 1998).

I bilbranschen är det flera aktörer idag som har insett att det finns stora pengar att tjäna i återförsäljarledet. Cirka 30% av nybilspriset är enbart kostnader för distribution, dvs marknadsföring, logistik och återförsäljare. Kan man minska kostnader någonstans i denna kaka så är mycket vunnet. Än så länge är det ingen biltillverkare som säljer direkt på nätet men det är ändå en tänkbar utveckling. Återförsäljarna skulle då i bästa fall reduceras till distributions- och provkörningscentraler eller en verkstadskedja (Sandén, 1998). Det gäller för återförsäljarledet att skapa nya möjligheter för kunden för att fortfarande ha ett existensberättigande.

Johan Röhss, vice VD på Bilvia, tror inte att återförsäljarna är en utdöende skara, men däremot kommer de att bli färre och ha en annan struktur (Fryksmark, 1998b). Det

kommer att bli nya ägargrupper som säljer flera olika märken under samma tak. Förutom att kunna se vad en ny bil kostar med valfria tillbehör erbjuder Bilia idag sina kunder att söka upp samtliga begagnade bilar som finns på Sveriges Bilia-anläggningar. På så sätt hoppas man kunna öka lageromsättningshastigheten och därmed minska kapitalbindningen. Det finns även möjlighet att se hur långa väntetiderna är till verkstäderna, boka tid samt att beställa Volvokortet. I framtiden hoppas man även kunna förmedla billån och försäkringar över nätet.

Bilköp kräver noggranna jämförelser och överväganden och det är just av detta skäl som nätet blivit så populärt hos många bilköpare. Ju mer tröttsamt och krävande det är att köpa en produkt i den fysiska världen, desto större är sannolikheten att kunderna vänder sig till ett online-alternativ (Sandén, 1998). Bilar har högt informationsinnehåll och en lång köpprocess. Tack vare Internet slipper kunderna besväret att åka runt till olika återförsäljare för att orientera sig om priser och utbud. I stället kan de hitta informationen på Internet, för att då refter uppsöka den handlare som förefaller vara bäst och genomföra köpet.

Resebranschen är en annan marknad som känner av turbulensen med Internets nya möjligheter. Flygbolagen börjar sälja biljetter direkt på nätet och överger affärsresebyråerna. Idag säljer SAS c:a 5000 tur o retur biljetter i månaden online och man har sänkt provisionen till resebyråerna från åtta till fem procent av biljettpriset (Vikström, 1998a). Det är mycket pengar att slåss om, affärsresorna är den tredje största påverkbara kostnaden för de flesta företag i Sverige efter löner och IT (Forsbäck, 1998). För överlevnad måste resebranschen tänka om säger Christina Vennmark, vd för Resebyråföreningen. Hon tror att framtidens resebyråer kommer att arbeta som konsulter: att söka, hantera, underlätta upphandling, ta fram statistik och sortera för kundens räkning (Vikström, 1998a). På Telia reser man för 600 miljoner kronor om året med en administrationskostnad på 120 miljoner. Resebyrån Nyman & Schultz har erbjudit Telia att sänka den kostnaden med 20% genom att ta över ansvaret för Telias resor och därmed hjälpa Telia att fokusera sig på sin kärnverksamhet. Det är hit man vill komma i slutändan, att ta över reseadministrationen för företag och att integrera de egna systemen med kundens. Ju längre in i kundens system man kommer desto närmare kommer resebyråerna ett fullödigt entreprenadsuppdrag.

Ett annat sätt att hävda sig mot flygbolagen är att koncentrera sig på det komplexa resandet som kräver specialistkompetens. Om en kund vet att han skall åka till London och vet ungefär var han vill bo och har inga högre krav på service lämpar sig Internet för biljettbokning, förmodligen på flygbolagets webbplats, men de mer komplexa resorna som kräver manuella insatser har flygbolagen inget intresse av, enligt Anders Bergtoft på Nyman & Schultz (Vikström, 1998a). Vinnarna är de som köper de "enkla" resorna då dessa sannolikt kommer att bli billigare, men de komplexa resorna kommer förmodligen att bli dyrare då resebyråerna kan ta betalt för precis det arbete de lägger ner på resorna.

PRODUKTMÄKLARE ELLER METASTORES

Det är viktigt att komma ihåg att mellanhänder faktiskt tillför mervärden och att inte alla dessa kan erbjudas över Internet. En del mellanhänder kommer säkert att slås ut, men de flesta kommer att finnas kvar, dock i en något förändrad och krympt roll. Samtidigt kommer det att uppstå nya mellanhänder som är helt internetanpassade. Ett exempel är s.k. metastores.

En metastore är en webbplats på Internet som ger kunden möjlighet att jämföra priser eller produkters egenskaper. T. ex. kan man på www.insuremarket.com räkna ut sin personliga premie hos olika försäkringsbolag och göra jämförelser direkt utan att behöva hoppa runt bland de olika försäkringsbolagen på Internet. På www.resfeber.com kan konsumenten jämföra priser bland hela 460 flygbolag på några sekunder. Kraften i ett sådant verktyg blir uppenbar för den intresserade kunden jämfört med om han skulle behöva ringa runt till alla flygbolagen för att ta reda på priserna. På www.bilweb.se kan man hitta c:a 20000 begagnade bilar över hela Sverige och man kan göra en direkt jämförelse mellan ett flertal olika nya bilar, för att sedan skicka en intresseanmälan direkt till företaget som säljer bilen.

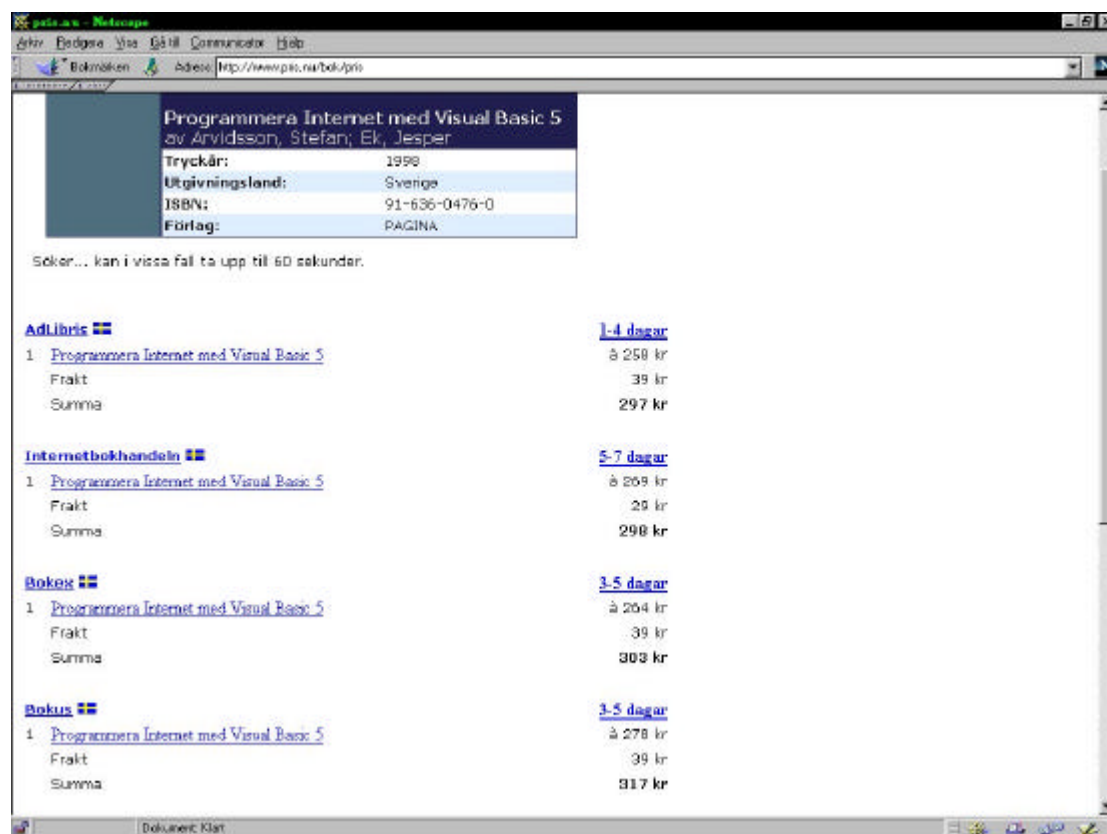


Bild 4. Ett exempel på en sida som jämför pris och leveranstid för en bok. (www.pris.nu, 1999-05-06).

Det finns även möjlighet att jämföra produkter ur andra perspektiv än priset, t. ex. prestanda och egenskaper (www.comparenet.com). Genom att välja några parametrar i en meny kan man få upp jämförbara egenskaper hos liknande produkter på ett snabbt och lättöverskådligt sätt. Om man ska köpa en tv t. ex. så kan man få fram egenskaperna på ett önskat antal apparater.

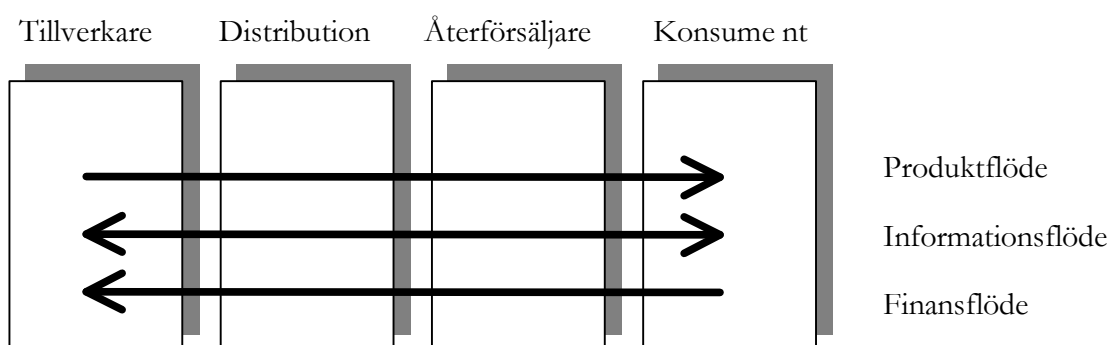
Ett företag som inte tycker att de har något att vinna på att synas i en metastore kan ju naturligtvis välja att inte vara med. Det skulle ju innebära att funktionen inte får samma tyngd och möjlighet att påverka priserna. Dock skulle de säljarna nog förlora för mycket i kundunderlag och snart inse att de måste vara med och slåss på samma villkor som de andra säljande företagen. Pär Ström på institutet för medieteknik tror att

metastores kommer att bli allt vanligare och att de får samma funktion som Gula sidorna. ”Om ett företag inte finns med på de här tjänsternas listningar så finns företaget inte alls i konsumentens ögon.” (Ström, 1998b).

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Att minimera produktionskostnaderna har industrin jobbat med länge. Vad som krävs fortsättningsvis är att strömlinjeforma hela flödet från underleverantör till kund. Detta kallas för supply chain management (SCM) och ger effekter genom hela produktionskedjan för att man ska kunna få möjlighet att sänka kostnaderna och öka servicegraden. Det är viktigt att påpeka att det är skillnad på den virtuella värdekedjan och på den fysiska värdekedjan. Om man studerar dessa värdekedjor med olika infallsvinklar kan man hitta fler värden och möjligheter för kunden än om man bara studerar den traditionellt fysiska värdekedjan (Rayport J, Sviokla J, 1995) Om man till exempel ser på en mjukvarutillverkare så är det skillnad på att distribuera mjukvara via nätet mot att distribuera den på sedvanligt vis med distributörer och återförsäljare.

Tanken med SCM är att man skall se till hela värdekedjan istället för olika och separata funktioner, dvs man skall optimera den totala logistik-kedjan från tillverkare och återförsäljare ända fram till konsumenten och inte bara titta på ett individuellt företag (Johansson, Rodenstedt & Selander, 1997). Man är intresserad av att uppnå en större kostnadseffektivitet av slutkundens krav genom att integrera köp-sälj processen vilket kan uppnås genom att dela information mellan de olika leden i värdekedjan (Christopher, 1997). Om återförsäljare och konsumenter kan bli en del av den integrerade processen är det mer sannolikt att det utvecklas mer innovativa produkter som möter kundens krav i allt större utsträckning och till en större förtjänst för alla i den integrerade kedjan (Christopher, 1997). SCM innehåller flera subprocesser som kommer hela värdekedjan tillgodo: försäljningsprognoser, lagerstatistik, transporter, fakturor och betalningar. Se figur 1. Man fokuserar inte bara på själva produkten i SCM utan man vill även se på servicen och på den uppföljande försäljningen (Johansson et al., 1997).



Figur 1. Hela värdekedjan med alla dess subprocesser. (Johansson et al., 1997).

Svårigheten är att våga öppna sig för de andra medverkande i värdekedjan och att dela informationen mellan sig. Den traditionella relationen mellan företag och mellan

köpare och säljare har tenderat att vara mer i motsatsförhållande hellre än samarbete och med en mer win-lose mentalitet än med den mer ideala win-win mentaliteten där bägge parter är vinnare (Christopher, 1997). Ju mer information man delar mellan sig desto mer har alla att vinna.

Det är viktigt att poängtera att information skall flöda åt bägge hållen. Från de bakre leden kommer marknadsföring och information om produkten och från andra hållet kommer efterfrågan, kundtillfredsställelse, kundvärderingar och order. Kommunikationen måste vara snabb, effektiv och i tid. Integrering av systemen är nödvändig för att klara av detta. Oftast innebär detta att de parter man väljer att integrera i värdekedjan är färre än de man hade i innan. Det är nödvändigt att rationalisera bort vissa återförsäljare då det är svårt att hålla en effektiv SCM med flera återförsäljare (Christopher, 1997).

Med Internets intåg i handeln finns det nu möjlighet att låta värdekedjan komma in i själva folkhemmet. Det blir mycket lättare att förutse försäljningen när försäljningen går direkt in i kedjan. Förut var man tvungen att "gissa" sig till försäljningen, att försöka beräkna den väntade försäljningen. När en burk kattmat står på en hylla i butiken märker inte leverantören när den säljs och hur mycket som säljs och kan därmed inte förutse försäljningen annat än när butiken beställer ett nytt parti burkar. Det blir svårt att förutse försäljningen då den kan fluktueras i hög grad och man är tvungen att hålla stora lager när någon väl beställer. När en kund beställer via Internet går orden igenom hela kedjan och leverantören har kontroll över läget genom att man direkt kan se hur mycket butiken säljer och hur mycket som kan tänkas behövas tillverkas. Det finns alltså möjlighet att se efterfrågan på produkten långt bak i kedjan. På detta sätt kan alla i kedjan på ett mera effektivt sätt planera sin tillverkning och distribution samtidigt som man sänker sin lagerhållning och därmed frigöra bundet kapital.

Om man ser på exempelvis bilbranschen så finns det med SCM möjlighet att tillverkning sker efter kundorder och inte efter prognos. Detta väntas på en sån stor ekonomisk betydelse att kundanpassade produkter blir billigare, inte dyrare, än standardprodukter och kunderna kommer dessutom i större utsträckning att kräva anpassade produkter och den leverantör som inte kan erbjuda kunden detta riskerar att slås ut (Ström, 1998a). Slutkunden kommer med andra ord inte vara en passiv mottagare av en produkt utan bidrar i väsentlig utsträckning till det totala värdeskapandet.

Det finns mycket att vinna med SCM men det finns också en hel del hinder och faktorer som måste övervägas innan man startar en förändring av stora mått: (Johansson et al., 1997).

- Ökad sårbarhet, då man fokuserar på ett långsiktigt partnerskap, dvs det finns en risk med att ha alla ägg i en korg.
- Att våga öppna sig och dela med sig av information.
- Rädsla för att förlora jobb och projektet motarbetas.
- Konflikter mellan olika avdelningar.
- Inadekvat kunskap, både i den nya processen och hos de som genomför processen.
- Existerande IT-system går inte att ändra på.

TREDJEHANDSPARTNERS

När kunden inte längre går till affären för att leta efter en produkt ska han ju inte heller behöva gå dit för att köpa den. Konsekvensen blir att handelns struktur tar en annan form. Informationen och varuflödet går skilda vägar. Kunden kommer närmare tillverkaren och får förstahandsinformation som blir både riklig och interaktiv. Produkterna tar nya vägar för att komma fram till kunden. Logistiken kommer då att skötas av andra aktörer än i den traditionella handeln. Följden blir att man får se på företaget på ett nytt sätt för att kunna konkurrera. Dessa nya företag har varken tillverkning, varulager eller distributionsapparat utan istället använder de sig av tredjehandspartners som sköter detta.

Bokus (www.bokus.com) är ett bra exempel där ett företag i själva verket är tre. Bokus säljer böcker på Internet och står enbart för förmedlingen av köpet medan förlaget skickar boken till Posten som sedan levererar boken direkt till kunden. Inga lager och ofta en snabbare väg till kunden. Resultatet för kunden blir ett lägre pris och ofta en snabbare leverans.

Användningen av tredjehands-logistik kan ses som ett exempel på att man fokuserar på sin kärnverksamhet för att specialisera sig och för att bli mer kostnadseffektiv. För tredjehandspartnern gäller det att ge mervärde, bättre kvalitet på servicen och specialiserad kunskap, hellre än att bara minimera kostnader (Johansson et al., 1997). I framtiden kommer behovet av tredjehandspartners att öka i och med Internet och konsumenters behov att få varor levererade direkt till dörren. Frakterna kommer att bli fler i antal men mindre i storlek. DHL, ASG Logistics och Posten Logistics är alla övertygade om att deras bransch kommer att ha en mycket stor tillväxt framöver (Johansson et al., 1997).

PRISPRESSAREN

Pris beror på tillgång och efterfrågan precis som alltid men priserna kan justeras mycket snabbare med hjälp av IT och Internet vilket gör det möjligt att avveckla de fasta priserna till förmån för ett flytande pris som skiftar från dag till dag eller timme för timme vilket kan ge säljaren en optimalare konkurrenskraft och lönsamhet. För att hålla en konstant koll på sina konkurrenter kan man använda sig av intelligenta agenter. Användningsområdet för en agent är stort, både för företag och för privatpersoner.

En intelligent agent är ett program som går ut på Internet och letar upp information som är intressant för användaren. Man skulle t. ex. kunna kontrollera ett antal olika aktier för ägaren. En mer avancerad variant skulle kunna kombinera aktie- och företagsinformation, göra analyser utifrån detta och att varna ägaren om speciella situationer uppstår som är förutbestämda av uppdragsgivaren. En annan variant är att en agent letar upp den billigaste och bästa bilförsäkringen åt ägaren eller helt enkelt att agenten letar upp den billigaste varan eller tjänsten.

Ett problem med detta scenario idag är att vissa butiksinnehavare vill stänga av all kommunikation med denna typ av agenter, eftersom de inte vill ha en direkt prisjämförelse (Pålsson, 1998). För många typer av försäljning handlar det inte bara om priset, utan företaget vill t. ex. även sälja tjänster runt produkten. För att en agent av denna typ skall vara verkligt användbar för sin ägare, måste den därför klara av att

interagera med andra agenter och icke-agent baserade tekniker, och även kunna förhandla om villkoren för ett köp.

Tekniken bakom de flesta av dessa agenter bygger på flera år gammal AI (Artificiell Intelligens) forskning. Denna forskning har fått en pånyttfödelse i och med Internet, men det är fortfarande väldigt svårt att bygga ”smarta” och framförallt lärande agenter. Ett exempel på en fungerande agent idag är Jango från Netbot.

För säljaren innebär detta möjligheten att lättare utnyttja information som finns både på nätet och i sin egna databas för att optimera lönsamheten. Priserna skulle kunna justeras efter sådant som varit nästintill omöjligt att mäta i den traditionella handeln. T. ex. är det lätt att mäta antalet förfrågningar per timme på en produkt eller tjänst och vid vilken tid på dygnet de kommer in och justera priset efter det. Eller justera priset efter att ha mätt tillgångarna på varulagret eller på världsmarknaden (Ström, 1998b).

Nätauktioner

Nätauktioner har blivit ett begrepp som dyker upp allt oftare på Internet. Dessa är ett exempel på möjligheten att få ut ett optimalt utnyttjande av sina varor. Lufthansa kommer i år att använda sig av auktioner månadsvis för att bli av med svårsålda biljetter.

Nätauktioner kan även fylla en annan funktion. SAS lyckades tredubbla trafiken på sin webbplats när de auktionerade ut sina svårsålda avgångar på sin hemsida. Antalet besökare fortsatte att vara hög långt efter auktionen och det blev en mycket god marknadsföringsnytta. Man lyckades göra begreppet ”biljetter på webben” mer känt hos skandinaverna.

Det blir också en källa för information, ett sätt att lära känna sina kunder och få dem att lämna information om sig själva och sina resvanor. Under auktionens gång besökte 26 000 kunder webbplatsen, pinsamt nog var man tvungen att radera hela databasen man samlat på sig eftersom man inte hade frågat kunderna om man fick spara deras uppgifter.

Större företag som agerar som kund har också möjlighet att använda Internet som upphandlingsverktyg när de ska göra inköp t. ex. för sin egen produktion, en sorts inverterad auktion. Intresserade leverantörer får då lämna offerter på kundens webbsida och därefter kan kunden välja det som passar för tillfället. Detta ger ett mycket flexibelt inköpsförfarande som sparar mycket tid då kunden slipper leta upp leverantörer med de bästa och billigaste produkterna. Priserna kommer också att spegla tillgång och efterfrågan dag för dag. Det öppnar upp för en större konkurrens mellan leverantörer och större möjlighet för uppstickare att ta för sig av kakan.

BETALNINGSSTRÖMMAR

Mycket av diskussionerna kring handel på Internet handlar om säkerhet och betalningsströmmar. Hur ska man kunna få fram en standard som accepteras världen över och som kunderna kan acceptera och uppleva som säker och enkel? Många ser det som en bromskloss mot att handeln verkligen ska få bred uppslutning. Det finns en stor mängd olika sätt att sköta betalningsströmmarna på och minst lika många teorier om vad som är bäst. Därtill finns det stora ekonomiska intressen speciellt bland kreditkortsföretagen och bankerna om vad som ska bli standarden. Viktigast är dock

kundens inställning till sättet att betala och den påverkar i högsta grad kundens relation till leverantören. Därför tar vi upp ett antal exempel på hur det kan gå till att handla på Internet. Exempelen är tagna för att visa på bredden som finns bland betalningssätten men även för att vi ska få en större kunskap om problemet och en förståelse för varför detta har diskuterats så mycket.

Internet erbjuder idag en mängd olika betalningsformer, mest beroende på att det inte finns någon gemensam standard för säker betalning på Internet. För konsumenters del är det kanske mest säkerheten om kontokortsnummer som diskuteras. Postförskott och fakturor fungerar bra inom Sverige men vill man handla utanför landets gränser så är nog kontokort att föredra. Många känner sig osäkra att handla med kontokort och för att handeln skall öka krävs en internationell standard för hantering av kontokortsnumren. En sådan lösning är SET, men den har inte fått den spridning ännu som man önskat sig. När det gäller business-to-business så är det enligt en undersökning från Input (www.input.com) inte möjligheten att få betala elektroniskt som är det viktigaste utan det är att orderhanteringen blir snabbare, större säkerhet, lägre kostnader och bättre samordning mellan sälj- och produktionsavdelningar som är de viktigaste faktorerna med elektronisk handel (Vikström, 1998b). Det finns många betalningsalternativ att välja mellan och det är viktigt att inte låsa sig vid bara ett alternativ. Det måste finnas möjlighet för kunden att välja det alternativ som passar bäst för henne. Nedan beskrivs en del olika sätt att sköta betalningsströmmarna på. De är bara ett axplock av olika system och det forskas och utvecklas mängder med olika lösningar som alla är mer eller mindre bra. Viktigast just nu är att få fram en standard.

Postförskott

Ett av de vanligaste betalningssätt vid internethandel är postförskott. Det är lätt för företaget att använda sig av denna form av betalning, men den ställer en stor del av ansvaret på kunden. Kunden får själv hämta sitt paket på närmaste postkontor och det är också där själva transaktionen sker i form av kontant betalning. På detta sätt får kunden en hög säkerhet men också en väldigt låg servicegrad. Mycket av nyttan med I-handel försvinner vid detta förfarande då handeln mycket liknar en postorder och att kunden fortfarande måste gå iväg till posten för att betala och hämta hem varorna. De andra alternativen nedan ger leverantören möjligheten att erbjuda hemleverans.

Kontokort

Kontokort är utan tvekan det snabbaste, enklaste och smidigaste betalningssättet på Internet. För säljaren innebär det att man får betalt innan varan har levererats. Det enda som egentligen behövs är att fylla i sin adress och kontokortsnummer i ett webbformulär så sker transaktionen automatiskt. Oftast får man även leverans direkt till sin dörr och då är servicegraden mycket hög. Men baksidan av kontokortstransaktionen är den förhållandevis dåliga säkerheten. Många vill inte lämna ifrån sig sitt kontokortsnummer på Internet då de är rädda att det ska missbrukas på annat håll. Det säljande företaget bör erbjuda sina kunder någon form av kryptering så att numret skall vara krypterat om det plockas upp av någon utomstående. (Winberg, 1997) Det finns ett hårt motstånd mot denna betalningsform från svenska banker idag. En säker betalningsform som involverar kontokortsnummer och som accepteras av bankerna är SET.

SET

I ett försök att få bättre kontroll över kontokortsnumren vid elektroniska transaktioner har några kontokortsföretag gått samman om att utveckla en betallösning som heter SET (Secure Electronic Transaction). Flera svenska storbanker har satsat på SET som bland annat innebär att säljaren aldrig kommer i kontakt med köparens kontokortsnummer, eftersom betalningen hanteras av en transaktionsserver som klarar digital verifikation. Trots att SET erbjuder kunden en möjliggjord största möjliga säkerhet på Internet har intresset varit svalt. En av anledningarna är att det är svårt och trögt att använda. Dessutom så är det inte många säljande företag i dagsläget som har SET som betalningsalternativ.

SEB listar på sin sida endast 16 företag som har SET som betalningsalternativ (<http://www.sebank.se/sebank/betala/setbutiker.htm>, 990302). Det finns något av ett moment 22 över SET. Kunderna vill inte ha det eftersom det är så få företag som har det och företagen vill inte ha det eftersom det knappt existerar några kunder som har SET. Målet för bankernas gemensamma branchorgan för 1999 har varit att 100 000 kunder skall ha SET. Hittills har man endast 2000 kunder (Ottoson, 1999).

Man tittar på flera möjligheter att sprida SET ytterligare, bl.a. genom reklam och kampanjer men även en möjlighet att distribuera SET med nästa version av Internet Explorer diskuteras. Branschen är överens om att något måste göras. Antalet internetrelaterade reklamationer står idag för 40% av SEB:s alla reklamationer, en siffra som i det närmaste var obefintlig för några år sedan.

Faktura

Att betala med faktura innebär att man betalar i efterskott, dvs när man har fått varan. Detta är en fördel för kunden men en nackdel för säljaren. Det kan dröja lång tid innan man får betalt för sin vara. En annan nackdel med betalningssättet är att man som kund måste lämna ut omfattande personuppgifter och för företagen innebär det höga administrationskrav. Det gäller att ha full kontroll över betalningarna, att bevaka och driva in pengar och att kunna skilja ut kunder som inte sköter sina åtaganden.

Medlemsbetalningar

Ett sätt att komma runt problemet med säkerhet är att ha ett medlemsregister över sina kunder. Kunderna undertecknar i förväg en förbindelse som tillåter företaget att debitera ett bank- eller postgirokontonummer. Flera svenska webbtjänster har redan byggt ett omfattande medlemsregister, bl.a. Torget och Passagen. På detta sätt kan man betala hos alla företag som är med i dessa portaler.

Medlemsbetalningar ställer ganska stora krav på administrationen över registret, men det underlättar betalningar om man är medlem. Problemet är att systemet inte uppmuntrar till spontanköp om man inte är medlem och anmälningsförfarandet för att bli medlem är komplicerat och dessutom tar det några dagar. En nackdel för företagen som ligger under dessa portaler är att man måste erbjuda kunden flera betalningsalternativ om man vill sälja till fler kunder än de som är medlemmar.

Mikrobetalningar, smart cards

Problemet med kontokortsbetalningar, fakturor osv är att transaktionskostnaderna är förhållandevis höga. Detta medför att det inte blir aktuellt att använda dessa betalningsformer för små belopp som även kallas mikrobetalningar, d.v.s. belopp under femtio kronor. Med dessa mikrobetalningar finns det möjlighet att ta betalt för att man tittar på en artikel eller en bild för exempelvis 50 öre styck.

Hittills har marknaden för mikrobetalningar inte varit någon succé. Det beror bland annat på att det är mer komplicerat att använda än ett kontokort. Kunden måste öppna ett konto genom att sätta in pengar via en bank samt att man måste installera ett program som sköter betalningarna innan det går att handla. Ett företag som har satsat på mikrobetalningar är amerikanska Cybercash (www.cybercash.com). Ett annat alternativ är så kallade smart cards. Dessa kort laddas med en summa pengar som sedan dras ifrån kortet när man handlar. Då krävs det att man har en läsare som är ansluten till datorn för att det skall fungera.

Gismo

Comviq har genom ett samarbete med Tele2 blivit först i världen med säkra betalningar över Internet med verifiering via mobiltelefonen. Gismo, som tjänsten heter, gäller för alla som har ett privat Comviq abonnemang. Vid ett köp matar man in sitt mobilnummer på webbplatsen, varefter ett lösenord skickas till mobiltelefonen som ett sms-meddelande. Genom att knappa in lösenordet på webbplatsen så accepteras köpet och kunden debiteras varan via den vanliga mobiltelefonräkningen. Än så länge kan man bara handla via Tele2:s webbplats, www.tele2.se/gismo, men beroende på intresset så kan det tänkas att flera handlare kan erbjuda Gismo som betalningssätt.

Fördelarna med Gismo är att köparen inte behöver teckna sig eller att ladda ned några program och man behöver inte lämna ifrån sig något kontonummer. Dessutom är det säkert. Kunderna har en PIN-kod för mobiltelefonen för att den ska gå att använda, SMS-meddelandet med engångs-koden som skickas till mobiltelefonen är unikt och går inte att återanvända för andra transaktioner, alla steg i transaktionen kan återskapas, mobilnätet är krypterat och kunderna har en etablerad relation med Comviq där man nog kan se adress och betalningsmönster.

Obi

Obi, Open buying on the Internet, kan bli ett alternativ för handel mellan företag. Obi är en specifikation som bygger på ett antal öppna tekniker och dessa gör det möjligt att genomföra transaktioner över Internet i en hög volym till en låg kostnad. Tidigare har Edi stått för dessa transaktioner men problemet där är höga kostnader, specialanpassade program och ett komplicerat genomgående. Edi är bra på att hantera stora volymer men gör det inte till en låg kostnad, vilket Obi gör.

Gränssnittet presenteras med vanlig HTML-kod och ordertransaktionerna överförs via protokollet http. Data lagras på samma sätt som Edi och säkerhetsaspekterna tas om hand av SSL (secure socket layer) och överföringen sker med protokollet X.509. Det är alltså inga nya tekniker som ligger bakom Obi, utan väl beprövad teknik. Dessutom så behöver inte existerande Edi-lösningar kastas. Eftersom Obi bygger på Edi kan man

integrera Obi-kompatibel utrustning i sina Edi-system. Med andra ord så finns det nu möjlighet även för små företag att skapa e-handelslösningar på ett billigt och smidigt sätt (Wallström, 1999d).

FALLSTUDIER

INLEDNING

Nedan följer två fallstudier som baserar sig på intervjuer med ansvariga utvecklare av respektive nätbutik. Dessa två intervjuer tillsammans med vår teori står som grund för vårt resultat. Att det inte har blivit fler beror på problem i inledningsskedet av arbetet. Antalet fall och vilka fall som skulle synas har fluktuerat väldigt mycket. Bland de företag som har varit aktuella, utöver de två som presenteras här, kan nämnas Simonsen, Elfa och Telia Megacom. Vi har även intervjuat Winpower som har gjort Scandinavian Photos internetbutik och Netguide om en betalningsform på nätet som kallas Java-Wallet. Vi beslutade att inte ta med någon av dessa intervjuer eftersom de låg på en sån hög teknisk nivå att de blev ointressanta i detta sammanhanget.

SPAR INN



En presentation av Spar Inn

Spar Inn ingår i Axel Johnson koncernen tillsammans med Dagab, Hemköp, Saba Trading, Servera och intressebolaget D-gruppen. Axel Johnson och D-gruppen brukar med ett gemensamt namn kallas det "tredje blocket" inom svensk dagligvaruhandel och har cirka 18 procent av marknaden. De andra två blocken är ICA och KF. I D-gruppen finns det flera välkända butiker däribland Vivo, Billhalls, Matnära och NK.

Spar Inn Lågpris är en livsmedelkedja med 17 butiker i Mellansverige varav en butik med franchisedrift. Under 1999 kommer man att omprofilera sig till det internationella Sparkonceptet och då kommer de mindre butikerna att heta enbart Spar medan de större byter namn till Euro Spar.

Spar Inn består av två delar och den andra är Spar Inn Snabbgross AB, som i december 1996 överfördes från systerföretaget Dagab AB, och som har 24 snabbgrossar över hela landet.

Tillsammans har de en omsättning på drygt 3 miljarder och har cirka 700 anställda.

Framöver kommer Spar Inn att satsa offensivt. I framtiden vill Spar Inn finnas över hela landet och man planerar att bygga ut kedjan till en 70-100 butiker. Men det är ändå den internetbutik som kommer att öppnas i Juni -99, om allt går som det ska, som är intressantast just nu. Med denna butik kommer man att betjäna hela Mälardalen med mat, och längre fram även andra dagligvaror, hemkörd direkt till dörren. Med Västerås som utgångspunkt når man andra stora städer som Örebro, Norrköping, Stockholm och Uppsala

Spar Inns internetbutik

Följande är hämtat från två intervjuer gjorda med Peter Hirtl som leder projektet för Spar Inns webbutik. Intervjuerna gjordes den 18:e mars och den 9:e april. Den totala intervjutiden blev drygt tre timmar.

Det hela började egentligen för ett och ett halvt år sedan. Man insåg att internethandel var framtidens handel och man beslöt sig för att satsa på det. Man bjöd in fyra företag för att de skulle redovisa sina lösningar på internethandel, däribland Icat och Broadvision. Redan efter det andra föredraget så kände man sig säker på sin sak; Broadvision var lösningen för Spar. ”Det kändes lite pinsamt, men efter att Broadvision hade haft sitt föredrag så gick flera iväg och hämtade kaffe och småpratade lite längst bak i lokalen. Det var egentligen inte intressant att lyssna på fler, vi visste direkt att Broadvision var en lösning som passade oss”, säger Peter Hirtl. Anledningen var att Broadvision är byggt på de tankar som Peppers och Rogers har om kundrelationer vilket var precis vad Spar Inn letade efter. Men samtidigt har man inte haft någon speciell strategi att utgå ifrån vid utvecklandet av Internetbutiken. ”Det fanns ingen beprövad kunskap att tillgå för att ta fram strategier på grund av att det inte finns någon marknad”, säger Peter.

Broadvision är en helhetslösning för handel på nätet som sätter relationer med kunden i främsta rummet. Eftersom det är utvecklat tillsammans med Marketing1to1/Pepper and Rogers Group, som är en konsultfirma specialiserad på CRM och är de som myntade begreppet one-to-one, så är det teorierna om one-to-one marketing som ligger till grund för systemet. Det innebär att utöver de vanliga ingredienserna som ingår i en internetbutik, så kan man med Broadvision visa kunden sidor som är intressanta för kunden baserade på kundens profil. Olika sidor möter olika användare. Det finns möjlighet att ge personliga priser och att ge kunden personliga erbjudanden. Systemet lär sig mer om kundens vanor och intressen hela tiden. Allt för att skapa en närmare relation till kunden. Med Broadvision är man inte begränsad till en business-to-consumer relation utan man kan även skapa relationer med andra företag, d.v.s. en business-to-business relation. I och med att det är en helhetslösning så är det fullt integrerbart med nuvarande affärssystem d.v.s. ekonomi, betalningar och logistik. Broadvision är också fullt kompatibelt med säkra betalningslösningar såsom SSL och SET.

I ett inledningsskede så kommer man att vända sig mot Västerås och Örebro för att trimma in systemet. Först efter sommaren räknar man med att kunna betjäna hela regionens 1.4 miljoner hushåll. Det första året är man nöjd om man kan få 0.5 % av dessa hushåll att bli kunder hos Spar's internetbutik. Med tanke på hur många miljarder dessa hushåll lägger på matvaror på ett år så blir det en hel del pengar i slutändan om man kan nå upp till målet. Men Spar vill mer än så. Innan julruschen har kommit igång

på allvar vill man ha kommit igång med business-to-business. Man kommer då i första hand att rikta in sig på restauranger och storkök och på denna marknaden räknar man med en stor omsättning framöver. Distributionen kommer då istället att ske via den redan befintliga snabbgrossen.

Målgruppen är inte direkt uttalad men man riktar sig i första hand till storköpare och barnfamiljer, överhuvudtaget folk som har dåligt med tid. ”Men det ger sig nog automatiskt, eftersom minsta ordern är på 300 kronor för att vi skall köra ut den”, säger Peter och fortsätter, ”vi kommer inte att debitera något extra för frakten utan vi vill att kunden bara skall betala det pris han beställer för, ingenting extra skall tillkomma”.

Hur är det då tänkt att detta skall fungera? Logistiken är någonting som Spar har ägnat mycket tid åt. Först och främst så har man byggt upp ett separat plocklager i anslutning till snabbgrossen i Västerås. Enligt Peter så är logistiken den viktigaste om man vill ha en fungerande affär på Internet och vill serva många kunder på ett effektivt sätt. ”Det blir väldigt extra kostnader om man skall plocka varor direkt i butiken och det är inte ekonomiskt försvarbart att göra det med tanke på hur många kunder vi vill ha. Med ett separat plocklager så slipper vi kostnader för butikspersonal, kassörskor och snygga hyllor. Dessutom blir man inte beroende av läget. Ett lager kan man ha på ett ”billigt” ställe, d.v.s. utanför stan. En annan viktig sak att poängtera med ett plocklager är att svinnet i stort sett försvinner. Svinnet står för stora kostnader i en butik”.

Spar's plocklager är genomtänkt in i minsta detalj. Alla ordrar kommer som kommer in från Internet tas emot helt digitalt. De skrivs inte ut på någon plocklista eller packsedel utan lagerpersonalen är utrustade med handdatorer som hämtar ordern direkt ifrån datorn. Denna handdator sorterar sedan ordern så att varorna kommer i rätt ordning, d.v.s. i den ordningen som lagret är organiserat efter. Tanken är att man inte skall åka fram och tillbaka när man plockar ihop varorna utan att man följer en slinga. På det sättet plockar man först de tunga och skrymmande varorna för att sedan komma till de lätta produkterna. När varorna plockas så scannar man av varje produkt för att få en minimal felmarginal. I slutet av slingan på lagret väger man frukten och köttet och efter detta skrivs en fraktsedel ut och varorna körs in i ett kylrum för väntan på transport. Varorna körs med matartransport till den distributionscentral som ligger närmast kunden. Antalet distributionscentraler kommer att bli 4-5 stycken. De orter som kommer att vara aktuella är bland annat Örebro, Uppsala, Norrköping och Stockholm. Själva distributionen till kunden kommer att ske med hjälp av en tredjehandspartner och i ett inledningskede kommer leveranserna att ske mellan 17-21 på kvällen. Spar har tillsammans med Posten tagit fram en lösning för hemleverans av varorna och det är Postens chaufförer som kommer att ta betalt av kunderna.

En intressant sak i sammanhanget är att köttet kommer ifrån Örebro och de är för närvarande de enda leverantörerna till Spar som är länkande ihop med själva systemet. I och med att sista tidpunkten för beställning för kunden är 24.00 dagen innan leverans så vet charkuteriet i Örebro hur mycket kött som skall köras ut dagen efter. Med andra ord så packar de bara den mängd kött som Spar behöver för att klara dagens leveranser. Köttet kommer att förpackas i fasta mängder, exempelvis ett ½ kg köttfärs eller i enkilos förpackningar. Köttet körs sedan med kylbilar till Västerås på morgonen för att packas med övriga varor till kunden under dagen. All kontakt med charken i Örebro och de övriga leverantörerna sker med EDI och det finns för närvarande inget JIT (Just In Time) system.

Betalning för varorna kommer att ske hos kunden antingen med kontokort eller med en så kallad fullmaktsbetalning. Kunden kommer inte att kunna betala kontant. Enligt Peter blir det för svårt att hantera kontanter, så istället kommer chaufförerna att utrustas med speciella dosor som gör det möjligt att dra kortet på plats. Fullmaktsbetalning innebär att pengar dras direkt ifrån kundens konto när leverans har skett. ”Erfarenhet visar dock att 90% av kunderna föredrar betalning med kontokort”, säger Peter. ”För att vi skall få kunderna till att bli fullmaktsbetalare behöver de ett incitament så kanske kommer vi att ha en VIP-hörna, eller en speciell avdelning, där det förekommer extra erbjudanden och rabatter bara för dessa kunder”. Det kommer inte att finnas möjlighet att betala direkt över nätet, eftersom man inte vet hur stor fakturan kommer att bli med tanke på att frukter och kött vägs upp när ordern plockas och det är först då man egentligen vet hur stor fakturan blir. Detta kallas ”bananproblemet”. ”I och med att man inte heller har någon betalning över nätet finns det heller inga problem med säkerheten, vare sig för kunden eller för oss”.

Den nya internetbutiken skall ses som ett komplement till de andra butikerna, de går hand i hand med varandra. Det är inte två olika verksamheter, bara en ny distributionsväg till kunden. Samma priser kommer att gälla i internetbutiken som i de vanliga butikerna. Enligt Peter finns det heller inga större motsättningar från de övriga butikerna eftersom allt ägs gemensamt av Spar.

För att det skall fungera kommer nyanställningar att ske framöver. Ett viktigt moment med nyanställningarna är en grundlig utbildning i matkvalité och utbildning för hanteringen av själva systemet. ”Det är viktigt att leverera bra kvalité på produkterna. I och med att det är vår personal som väljer ut maten åt kunderna blir detta extra viktigt. Kunden får inte bli missnöjd med kvalitén på produkterna”, säger Peter. Driften av systemet kommer kanske att outsourcas någon gång i framtiden men förnärvarande har Spar Inn konsulter som sköter driften.

Det finns många viktiga faktorer att ta hänsyn till när man startar en butik på Internet, speciellt när man gör en sådan seriös satsning som Spar gör, menar Peter. ”Först och främst måste logistiken fungera. Det är A och O. Största farhågan är att inte kunna leverera varorna i tid. För att logistiken skall fungera och för att kunna leverera i tid är det viktigt att trimma logistiken. Detta gör man genom att rationalisera och utnyttja teknik i hög grad och att minimera manuellt arbete. Man har ett ständigt relationsbyggande med kunden och därför gäller det att hålla vad man lovar. Det skall inte finnas någon osäkerhet för kunden. Vill kunden ha varorna mellan 17-19 skall man vara där mellan den tiden, annars kan kunden lätt förlora förtroendet för företaget”. Vidare nämner Peter att det skall finnas en bra kundtjänst dit kunden kan vända sig om han får problem eller om han har några frågor. En annan viktig faktor är marknadsföringen av butiken. Kunderna måste upplysas om att butiken finns och vad den kan erbjuda kunden. Det gäller att se till att man får mycket gratisreklam genom artiklar i tidningar och genom annonsering. Att vara först ut på plan är också viktigt, enligt Peter, och att man har kända varumärken som kunden känner igen.

När man frågar Peter om hur mycket pengar de har satsat på projektet blir han lite förtegen, men svarar: ”Satsningen är förhållandevis stor i IT sammanhang men ganska liten om man jämför vad det kostar att etablera en ny fysisk butik”.

► Scandinavian Photo

En presentation av Scandinavian Photo

Scandinavian Photo och Video, som är beläget i Bankeryd någon mil norr om Jönköping, grundades 1982 men det var familjen Ståhl som köpte företaget för fem år sedan. Det är fadern Kenneth som driver företaget tillsammans med sina söner Fredric och Joakim. Innan hade företaget 11 anställda och en omsättning på cirka 30 miljoner. Nu är man 15 anställda och har en omsättning på 60 miljoner. Företaget är verksamt i hela Scandinavien men med tonvikt på Sverige. Totalt har de sålt till 47 olika länder. Produktsortimentet är i stort sett detsamma som förut, d.v.s. foto- och videoprodukter, men nu har man även med digitala produkter såsom bildläsare. Kundstocken ligger numera på cirka 45 000 kunder och de är till 70 procent privatpersoner och till 30 procent företag. Samtidigt som man öppnade sin internetbutik i april -98 öppnade man även en 'delikatessbutik'. En butik som ligger i samma hus som kontoret i Bankeryd där man säljer varor över disk. Innan hade man inte haft någon butik överhuvudtaget utan man sålde bara via postorder. Numera säljer man alltså via tre olika försäljningskanaler.

Scandinavian Photos internetbutik

Detta baserar sig på en intervju gjord med Fredric Ståhl som är delägare och ansvarig för webbutiken på Scandinavian Photo. Den gjordes den 7:e april och blev drygt två timmar lång.

Efter att ha varit något av ett begrepp i kamerabranschen i närmare 15 år beslöt man sig för att satsa på att sälja över Internet. I och med att man har bedrivit postorder så länge och att man redan hade 25 000 kunder i kundstocken så såg man försäljning över Internet som en naturlig fortsättning på postorderhandeln. En ny försäljningskanal. I och med att det är kända produkter man säljer bör det heller inte vara några problem. En Nikon är en Nikon oavsett var man köper den. Man insåg också i ett tidigt stadium att det gällde att vara först ut på plan. Sagt och gjort, Fredric Ståhl fick ansvaret för utvecklingen av butiken. Man ville ha samarbetspartners som inte lågt allt för långt bort så valet föll på tre Jönköpingsföretag. Intactive (numera heter de Winpower) stod för databaslösningen och programmering. Det var också de som var leverantör av själva butiken som var utvecklad av Icat. Valet föll på Icat eftersom den klarar av det stora produktsortiment som Scandinavian Photo har med 6-7000 artiklar. Dessutom så var det inte allt för dyrt, c:a 100 000 kr. Man övervägde ett flertal andra system men de var antingen för dyra eller för billiga och då klarade de inte hela sortimentet.

Butiken öppnades i april -98 och redan efter några timmar hade man fått in första ordern. Det var kanske inte så konstigt eftersom man redan innan butiken öppnade hade en webbsida uppe där man kunde beställa varor via e-post. Produkterna presenterades ganska enkelt på sidorna men utan möjlighet för kunden handla via en internetbutik. Fortfarande är det ganska vanligt med order via e-post, c:a 20 % av alla internetorder är vanlig e-post, men då rör det sig oftast om speciella grejer som reservdelar och dylikt

som inte är upplagda på nätet. Då, innan butiken öppnade, sålde man för 30-40 000 kronor i veckan och nu, ett år senare, säljer man för c:a 200 000 kronor i veckan. Målet var att sälja för 300 000 i månaden så man kan säga att målet infriades med råge.

Internethandeln motsvarar c:a 10 % av omsättningen så med andra ord är det fortfarande en stor del av alla order som kommer in på det sedvanliga sättet som exempelvis på telefon. Men om man jämför beställningarna som kommer in via telefon med Internet så är det ungefär samma varor som beställs. Enligt Fredric beror detta på att man oftast vill ha någon att prata med när man beställer varorna. Det känns tryggare för kunden och man kanske har några frågor om produkterna innan man beställer. Internet används när man verkligen vet vad man vill ha. Fredric menar också att många går in till sin lokala fotohandlare och tittar på produkterna för att sedan beställa hos Scandinavian Photo. ”Vi ligger trots allt i genomsnitt 10-20% under priset i handeln”, säger Fredric.

Internethandel har flera fördelar som man inte kan få med vanlig postorder, menar Fredric. Nya produkter finns till försäljning omedelbart efter att man har lagt in dem. Annars är man tvungen att vänta på pressläggning eller på tryckeriet vilket kan medföra att det kan ta flera veckor i vissa fall innan man får ut en ny produkt till försäljning på marknaden. Scandinavian Photo annonserar regelbundet i tidningen Foto, därav pressläggningstiden. ”Dessutom kan man skapa mervärden för kunden på Internet vilket man inte kan med postorder”, säger Fredric. ”På Internet kan man lägga ut mer information om en kamera än man kan i en annons och man har alltid ett aktuellt pris och man kan sälja ut äldre produkter mycket fortare. Naturligtvis kan man ladda ned hela vår katalog i PDF-format om man nu vill se den på papper, förutsatt att man skriver ut den förstås.

Dessutom så har vi ett fotoforum, ett slags diskussionsrum, där våra kunder kan diskutera produkter och fototekniska lösningar med varandra. Via nätet säljer vi även begagnade kameror och objektiv som många är intresserade av. När produkten väl är såld tas den genast bort från nätet”. Trots att man har information om kamerorna på nätet får man mycket frågor via e-post. De frågor vi får, säger Fredric, rör sig oftast om tekniska frågeställningar angående olika kameror eller så kan det vara frågor om t. ex. två olika kameror, vilken skall kunden välja av dessa två osv. ”Men vi får även en hel del offertförfrågningar via e-post. Vi ser all e-post som vi får som mycket viktiga och vi försöker svara på alla frågor inom 24 timmar, men helst skall kunden ha svar samma dag. Det är viktigt att hålla kontakten med kunderna och vi försöker hålla så bra relation med dem som möjligt”.

När e-posten kommer in till Scandinavian Photo är det till Fredric den kommer. Det är han som ser till att rätt person får e-posten, vare sig det gäller en beställning eller en fråga. Är det en beställning skickas ett automatsvar till köparen som en bekräftelse på att ordern är mottagen. Den ordermottagare som får en order ifrån Fredric skriver in ordern manuellt i systemet och det är ordermottagaren som skickar en andra bekräftelse till kunden, där kunden får veta om varorna finns hemma för omgående leverans eller inte. Efter detta skrivs ordern ut på lagret och där plockas och packas den. Posten kommer och hämtar alla paket vid fyrtiden på eftermiddagen så det finns möjlighet att en order som kommer in vid tretiden packas och skickas samma dag, säger Fredric. 90% av alla paket skickas samma dag och de skickas antingen med postförskott eller med företagspaket. ”Detta fungerar väldigt bra och dessutom är det tryggt för kunden med

detta betalningssätt. Möjligen kommer vi i framtiden att ha betalning med kontokort eller andra betalningssätt men det är ingenting som är aktuellt just nu”.

Framöver kommer det att hända mycket med Scandinavian Photos internetaffär. I april -99 kommer man att byta ut Icat mot Winpowers nya system som heter Wipcore. Det är inte så att man är direkt missnöjd med Icatsystemet men Wipcore tillför företaget vissa fördelar man inte hade innan. Man ville byta ut säljsystemet man har för att få en lättare administration inom företaget. Wipcore löser alla problem med det bakomliggande administrativa systemet samtidigt som man får bättre möjligheter med själva internetaffären. Förut behövde man uppdatera bägge systemen var för sig men det sköts automatiskt med Wipcore. Dessutom finns det nu möjlighet att ha webbsidor på flera olika språk, sidor på finska och engelska kommer framöver, samtidigt kan man ha flera olika valutor. Man får bättre statistikmöjligheter och man kan ge tips om vad det finns för tillbehör till olika produkter, exempelvis väskor eller objektiv till en viss kamera.

Med det nya systemet kan man även ge kunden ett kollinummer på sitt paket så att kunden kan följa sitt paket och veta var det är någonstans genom att gå in på Postens sidor. ”Vi vill även lägga in mer teknisk information om våra produkter, säger Fredric. Det verkar som om många av våra kunder vill ha mera djupare information om produkterna. Våra kunder är ju till mestadels vad vi kallar ’professionella amatörer’ och de kräver ofta en mer detaljerad information om kamerorna än vad vanliga användare gör. Vi vill ha mer notiser och nyhetstips och vi skall även lägga in någon slags FAQ eller liknande om produkterna och kanske länkar till tillverkare och till tester av olika kameror. Vi vill ju gärna tillfredsställa våra kunder så mycket vi kan, så det kommer att hända en hel del med vår butik framöver, det finns oanade möjligheter”.

Men trots alla förbättringar som möter kunden anser Fredric att det viktigaste man bör tänka på när man startar en butik på Internet är att logistiken och själva distributionen är den viktigaste faktorn tillsammans med de bakomliggande funktionerna. ”Dessa faktorer är lätta att underskatta. Många lägger allt krut på designen av sidorna och så glömmer de logistiken. Det kan ge många missnöjda kunder i slutändan. En annan viktig sak är att priset skall vara samma för olika säljkanaler och att man jobbar för köptrohet hos kunden. Marknadsföring av sidan är också viktigt, och sist men inte minst, satsa lagom stort”, avslutar Fredric.

En titt in i butiken på Scandinavian Photo

Det kan vara intressant att se in i butiken på Scandinavian Photo och se vad de har gjort för att ge kunden något sorts mervärde till den övriga handeln.

På förstasidan har man möjlighet att välja tre olika länkar. *Internetsbopen*, *Kontakta oss* och *Fotoforumet*.

Genom länken *Internetshop* kommer man till själva butiken där man kan göra sina beställningar. Sidorna är lätta att bläddra sig igenom men avsaknaden av utförlig information om produkterna man har framför sig anmärkningsvärd vilket Fredric Ståhl höll med om och som Sc. Photo har tänkt komplettera.

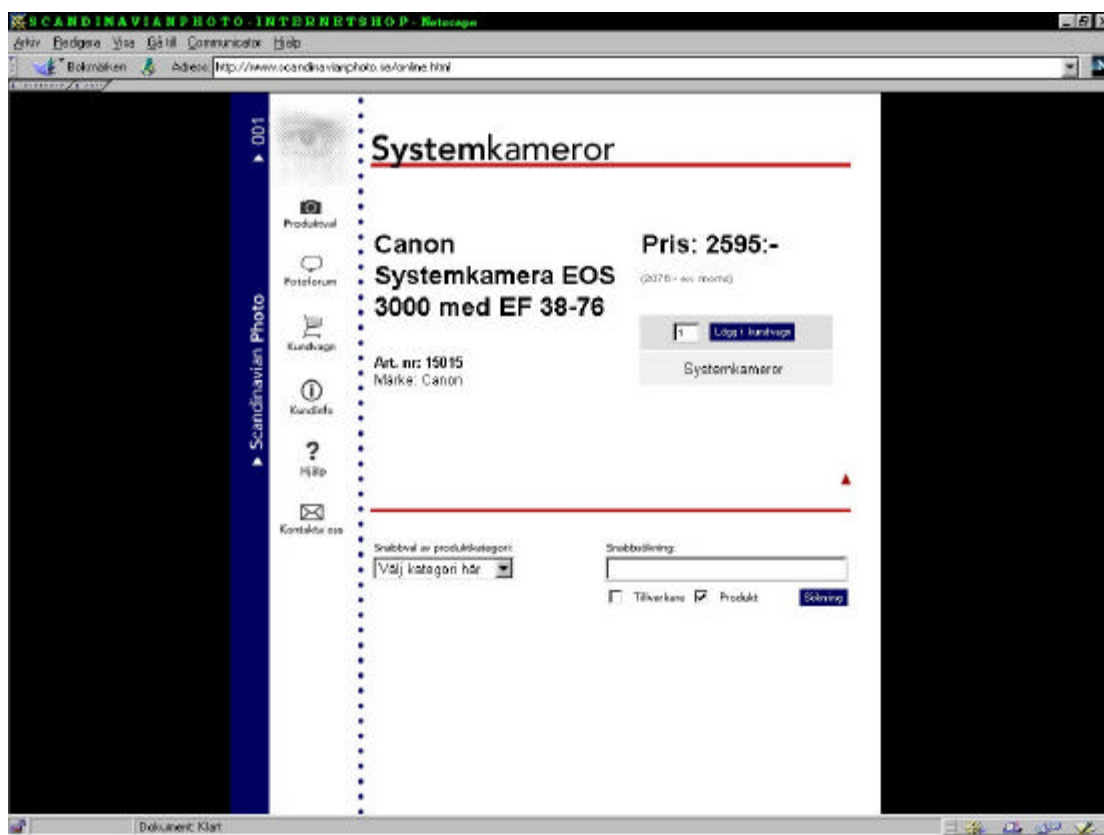


Bild 5. Ett exempel på en sida där man kan välja att lägga till en produkt i kundvagnen. Informationen om produkten är dock mycket knapphändig.
(www.scandinavianphoto.se/online.html, 1999-05-06)

Genom länken *Fotoforum* kommer man till ett forum för fotointresserade med artiklar, nyheter, fotolänkar, frågor och svar, information om företaget och möjlighet att ladda hem en kopia av den fysiska katalogen. Avdelningen *frågor och svar* är egentligen ett diskussionsforum för alla besökare på sidan. Har man problem med någonting, eller om man behöver ett råd, kan man ställa en fråga här och hoppas att någon annan kund har en lösning på problemet.



Bild 6. En bild av förstasidan i fotoforumet på Scandinavian Photo.
<http://www.scandinavianphoto.se/forum.html>, 1999-05-06)

Dessa sidor representerar en satsning på ett mervärde för kunden och hans intresse för att fördjupa sig i och öka sina kunskaper inom fotografi. Sidorna är både enkla att bläddra sig igenom och trevliga att läsa. Diskussionsgrupperna är också väl använda av besökarna vilket tyder på att det är populära sidor för de intresserade kunderna.

EN JÄMFÖRELSE AV FALLSTUDIERN

Om vi gör en jämförelse av våra fallstudier och försöker se vad som är gemensamt och vad som skiljer de bägge fallen åt så finner vi att antal punkter. Vi presenterar dem här nedan:

Gemensamt

- Båda två vill vara först med sin internetbutik på respektive område.
- De säljer till konsumenter, d.v.s. de inriktar sig på b-to-c.
- De har sin fysiska placering utanför de större orterna vilket bl.a. sänker de fasta kostnaderna.
- Bägge betonar starkt hur viktig logistiken är.
- De anser bägge att de har kunden i fokus.

- De anser att betalning via nätet är ointressant för deras verksamhet.
- De betonar att marknadsföring av internetsidan är viktigt.

Skillnader

- Spar levererar varorna direkt till kundens hem.
- Spar hanterar färskvaror vilket ställer större krav på hantering och logistik.
- Spar har EDI-kontakt med sina leverantörer.
- Spar tar emot och hanterar ordern digitalt. Scandinavian Photo tar emot order digitalt men sedan matas de in manuellt i systemet.
- Spar kommer att erbjuda sina kunder personliga sidor.
- Scandinavian Photo har erfarenhet av tidigare postorderhandel.
- Scandinavian Photo säljer kapitalvaror som kräver mer information för köparen innan ett eventuellt köp.

RESULTAT OCH DISKUSSION

KUNDRELATIONER - NYCKELN TILL FRAMGÅNG?

Med tanke på vad som sagts tidigare och med stöd från bl.a. Wikström, Gummesson samt Peppers och Rogers så kan vi konstatera att det finns en genomgående tro på att kundrelationerna på Internet i samband med handel är en förutsättning för att man ska kunna lyckas med sin satsning i det långa loppet. Detta styrker även de två intervjuerna i fallstudierna. Vår uppfattning i frågan om det krävs goda kundrelationer för att lyckas med internethandel blir att kundrelationerna fortsättningsvis kommer att vara en avgörande faktor. Och det finns många goda anledningar till varför man ska ta relationen till kunden på allvar.

När den gamla lanthandeln försvann så förlorade vi också mycket kunskap om hur man upprätthåller en relation med sina kunder och om hur man kan använda kunden för att utveckla sin försäljning efter kundens behov och inte, som kom att bli fallet, efter vad producenten tyckte kunden skulle vara intresserad av. Transaktionmarknadsföringen kom att trycka ut den produkt som producenten trodde kunden ville ha.

Tekniken och kunskapen finns nu för att behandla stora mängder kunder som kunskapsstarka individuella personer som vill vara delaktiga i och påverka sina inköp på ett interaktivt sätt. Detta är internetkunden medveten om idag och kommer mer och mer att kräva denna interaktion. Därför talar Wikström om den nya kunden som en medproducent vars kunskap man ska utnyttja och ta till vara på och sedan lära sig av. Vidare har kunden idag mer än bara ett materiellt behov. Materiellt har internetkunden det rätt gott ställt och är därför ute efter mer än bara ett köp. De kräver även att köpet ska vara efter deras huvud. Detta gör dem mer krävande än den traditionella kunden.

När det nu blir allt vanligare med handel på Internet kommer självklart konkurrensen att öka. Har då kunden möjlighet att välja en leverantör som lyssnar på honom och tar hänsyn till de krav och önskemål han ställer i större utsträckning så väljer kunden den leverantören. Priset kommer då också att få en mindre betydelse när handeln blir vanligare.

På Internet är leverantören väldigt anonym vilket gör köparen osäker inför ett eventuellt köp. Att inge förtroende och skapa tillit till företaget blir då viktigare för att få kunden att känna trygghet. Goda relationer blir då lösningen som även knyter kunden till leverantören på sikt. Det är också lättare att behålla en kund än att skaffa sig nya. Ryktet om dåliga leverantörer sprider sig snabbt på Internet vilket visade sig nyligen då Comviqs mobilkunder bildade opinion genom att skapa en community på Internet för att visa sitt missnöje och utöva påtryckningar på leverantören. Förtroende och tillit kan man skapa på flera olika sätt. Dock finns det bara ett sätt att tappa förtroende och tillit på och det är genom att svika kunden. Genom att inte hålla vad man lovar och att inte ge kunden vad han förväntar sig. För att veta vad kunden förväntar sig måste man lyssna och lära av kunden.

Mycket av det vi tar upp som goda råd nedan kan ses som självklarheter men trots det så är det väldigt få leverantörer på Internet som kan uppfylla kundens förväntningar. När vi beställde varor av www.matomera.se kom inte varorna på utsatt tid. Vi fick ett

samtal en halvtimme efter utsatt leveranstid med en ursäkt och en ny leveranstid. Alla kan ju få göra ett misstag. Dagen efter kom varorna på utlovad tid och vi fick dem gratis. Matomera hade i detta fallet värdesatt vår relation till dem högre än summan av varorna.

GODA RÅD FÖR INTERNETHANDEL OCH KUNDRELATIONER

Utifrån de teorier vi presenterat och från våra fallstudier har vi kommit fram till tre goda råd för att skapa goda och långvariga kundrelationer mellan köpare och säljare på Internet som vi vill framföra.

1. Tänk på att utveckla ett rikligt kundstöd i form av information om hur köpet går till, säkerhet, priser samt om produkterna själva.
2. Tänk på att de bakomliggande faktorerna som exempelvis orderhantering och logistik spelar en mycket viktig roll.
3. Tänk på att kunden i all interaktion med företaget lämnar ifrån sig mycket information. Det gäller att ta hand om den informationen och lära sig av den.

1. Tänk på att utveckla ett rikligt kundstöd i form av information om hur köpet går till, säkerhet, priser samt om produkterna själva.

Det är av stor betydelse att kunden kan ta del av så mycket information som möjligt innan ett eventuellt köp. Fallet Scandinavian Photo visar att trots att de har mycket information om deras produkter på sina sidor så vill kunderna ändå ha mer.

En webbsida med korrekt och uppdaterad information skapar förtroende och det kan vara det som gör skillnaden när någon skall handla första gången. Förtroende är grunden och en förutsättning för en god kundrelation.

Genom att erbjuda kunden så mycket information som möjligt om produkterna man säljer har man vunnit mycket. Dels slipper man att belasta kundtjänsten med att ge svar på frågor som lika gärna hade kunnat ges på nätet. Vissa frågeställningar kan man kanske inte få bort men varje samtal eller e-post tar tid och genom att minska denna kan man i längden minska på personalstyrkan, eller låta de personer syssla med något annat. Dels så kan man bli en naturlig punkt och samlingsplats för människor med exempelvis foto som hobby. Om man bara behöver gå till ett ställe på Internet för att få den information man söker så går man företrädesvis dit först. Scandinavian Photo har möjligheten att bli den källa av kunskap och information som man söker sig till i första hand när man vill veta något mer om foto och kameror. På längre sikt kommer då även omsättningen och vinsten att öka.

Med information kan man också minska osäkerheten hos kunden. Ju mer information kunden har innan köpet desto mindre är sannolikheten att kunden blir missnöjd när han får varan. Men det handlar också om att informera om andra saker än produkterna. Det kan vara fraktkostnader, leveranstider, betalningsmöjligheter men också företagets historia, hur man kontaktar företaget, var företaget finns o.s.v. Allt för att hjälpa kunden att skapa en bild av företaget och vilken service han kan förväntas få. När vi handlar i verkliga livet kan man få en känsla av en affär när man går in i den. Hur

blir man bemött, hur ser inredningen ut, hur ser sortimentet ut o.s.v. På samma sätt förmedlar ett företag på Internet dessa känslor, men nu genom deras webbsidor.

- 2. Tänk på att de bakomliggande faktorerna som exempelvis lager- och orderhantering samt logistik spelar en mycket viktig roll.*

Både teori och fallstudier visar att man bör ta logistik på fullaste allvar. Spar Inn och Scandinavian Photo betonar starkt att logistiken är en mycket viktig del av deras verksamhet.

Det kan tyckas vara en självklarhet att logistiken ska fungera men trots det är det många internetbutiker som inte kan sköta leveranserna korrekt. Det finns flera anledningar till att se över logistiken i ett företag. Med en kostnadseffektiv distributionskedja kan man spara mycket pengar på sin handel över nätet. Ju mer effektivt man kan trimma flödet desto mer finns det att spara. Detta gäller förvisso även traditionell handel oavsett om försäljningen sker via Internet eller inte. Eftersom priserna på nätet har en tendens att pressas av nätkunderna i större utsträckning än kunderna i den traditionella handeln och i postorderhandeln så påverkar det näthandlaren mer och därmed krävs det att alla medel tas för att hålla kostnaderna nere. Samtidigt får man tänka på att näthandel har en annorlunda distributionskedja än traditionell handel eftersom varorna oftast skall levereras direkt hem till kunden och då gäller det att hålla distributionskostnaderna nere. Distributionskedjan innehåller dock färre länkar vilket gör att man kan spara in på flera fördyrande moment i kedjan. T. ex. Så slipper man ju lägga upp varor i snygga rader i butiker utan kan plocka direkt från ett optimerat lagersystem.

Handel över nätet gör det dessutom möjligt att trimma hela värdekedjan på ett sätt som inte är möjligt i den traditionella handeln eftersom man tar emot orden elektroniskt. Fallet Spar Inn visar på ett väl genomtänkt flöde av order och varor genom värdekedjan. Scandinavian Photo har inte ett lika välutvecklat flöde men med tanke på antalet order som kommer in till Scandinavian Photo är det inte helt nödvändigt. Antalet order som kommer in via Internet är ännu så länge så pass få att en manuell hantering av dessa fungerar tillfredsställande men i en förlängning kan det vara nödvändigt att automatisera denna process.

Men för att få en bra relation med kunden handlar logistik inte bara om att sänka kostnader utan lika mycket om att kunden skall få ett förtroende för företaget. Det gäller att leverera rätt varor i rätt tid annars bli kunden missnöjd och byter snart leverantör. Lovar man att leverera mellan 17.00 och 19.00 eller inom fem dagar så skall man leverera inom denna tiden annars är risken överhängande att kunden förlorar förtroendet.

Den kortare leveranstiden blir också viktigare för kunden och leverantören. Det är en konkurrensfördel att kunna leverera snabbt samtidigt som man ofta snabbare får in pengarna för varorna. Kunden vill inte heller behöva springa till posten för att plocka ut varorna, då kan han lika gärna gå till affären. Därför ska varorna i möjligaste mån levereras direkt hem till dörren.

- 3. Tänk på att kunden i all interaktion med företaget lämnar ifrån sig mycket information. Det gäller att ta hand om den informationen och lära sig utav den.*

Idag ser vi inte så många exempel på nätet som utnyttjar tekniken för att ta tillvara på kunderna som en kunskapsbank. Men tendenserna är tydliga och mycket kommer att hända. Kunden är den som vet bäst vad han vill ha och i vilken förpackning han vill ha den, t. ex. hur varan ska se ut, vilka funktioner är viktigast, hur den ska levereras o.s.v. Dessa tankar är inte unika för Internet men kan lättare tillämpas i och med den digitala interaktion som sker mellan företaget och kunden. Att samla in och bearbeta informationen blir därför enklare.

Hela teoridelen genomsyras av hur viktigt det är att se kunden som ett subjekt, inte som ett objekt. Att se kunden som en medproducent. Wikström och Gummeson poängterar bägge hur viktigt det är att lyssna på kunden för att hela tiden utveckla sig till att bli en ännu bättre partner eller leverantör.

Att lära sig att lyssna på kunden är ingen lätt uppgift. I dess mer utvecklade form spelar företaget en aktiv roll och söker upp kunden för att få information. Det kan vara information om hur produkter eller service kan förbättras. Exemplet Streamline och Yamaha visar hur företagen kan göra kunderna till en resurs för företaget. Det gäller att skapa förutsättningar inom företaget så att man kan ta till sig informationen och ta vara på den för att kunna skapa nya värden för kunden. Denna nya kunskap måste sedan spridas genom hela företaget för att den ska kunna komma kunden tillgodo och ge ett mervärde.

Men det handlar också om att utveckla långsiktiga relationer med kunden och att lyssna på kunden är en viktig del i denna process och en förutsättning för att kunna skapa ett eventuellt framtida samarbete med sina kunder. Genom att ha en dialog med kunden och visa kunden att man lyssnar så visar man också respekt för kunden vilket innebär att förtroendet ökar för företaget och därmed relationens kvalitet.

Vad innebär detta för de två fallen?

Scandinavian Photo har haft en lyckad satsning med sin internetbutik utan några uttalade satsningar på just kundrelationer. De har haft att göra med kunder som ur sitt intresse har suttit inne med stora kunskaper om de produkter som Scandinavian Photo har till försäljning redan innan de började med internethandel då de tog beställningar via telefonen. Den relation som de hade med kunderna då var stark genom att kundtjänsten som tar emot ordern har minst lika stora kunskaper om fotografi som kunderna.

Fortfarande kan alltså kunderna ringa in och diskutera fotografi med kundtjänsten vilket gör att Scandinavian Photo kan ses som ett postorderföretag som bara har öppnat ännu en kanal för försäljning. De telefonbeställningar som de får kostar självklart en hel del mer än de beställningar som kommer in direkt via nätet. Det är därför viktigt att utveckla näthandeln med större stöd för kunderna i deras jakt på ökade kunskaper om både de produkter som Scandinavian Photo säljer och användningen av produkterna för att man ska kunna få ner kostnaderna per köp. Det skulle också innebära att kunderna kunde lära sig mer på egen hand och därmed skulle även intresset för produkterna öka. Det finns nog ett större motstånd till att ringa till en operatör och ställa ”dumma” frågor för att lära sig något om fotografering än vad det finns mot att läsa och ta del av andras kunskaper i olika diskussionsforum på hemsidorna. Möjligheten till att sitta och ta del av information helt anonymt på Internet är en del av det stora intresset för att ”surfa” på nätet.

I fallet Spar har vi ingen kunskap om hur väl satsningen kommer att gå. Men den skiljer sig på en viktig punkt från Scandinavian Photo genom att kunskapen om varorna som säljs redan finns hos kunden. Man behöver ju inte redogöra för vad en banan är och hur den används. Däremot är det lika viktigt att ge kunden en känsla av trygghet och tillit till Spar, och deras sätt att hantera det förtroende som kunden ger företaget, som till Scandinavian Photo. Detta ska uppnås med informativa, enkla och tydliga sidor som ger kunden den information han behöver för sitt köp. Samtidigt krävs det att rätt varor levereras i tid för att kundens förtroende skall öka med längden på relationen.

En intressant tanke kan vara de möjligheter som det välutvecklade distributionsnätet, och kunskapen man bygger upp om distributionsnätet, ger. Konkurrenskraften som ligger i att vara först med dagligvaruhandel och ett nationellt distributionsnät som kan leverera inom tjugofyra timmar ger Spar chansen att bli en svårknäckt konkurrent. Därtill kommer möjligheten att sälja distribution till nya mindre nätaktörer som vill ha tillgång till ett väl utbyggt distributionsnät.

BRISTER OCH KRITIK TILL UPPSATSEN

Tyvärr har vi endast hunnit med att studera två fall vilket kan begränsa den empiriska bakgrunden, speciellt som det bara är ett av fallen som har erfarenhet av försäljning på nätet i någon större utsträckning. Men trots att antalet fallstudier bara är två till antalet tror vi att det räcker ganska långt ändå. Hela teoridelen innehåller fall och exempel som belyser möjligheter och brister med dagens handel på Internet, så vi anser att vi klarar oss riktigt bra med endast två djupare fallstudier. De exempel som ges i teorin är ju fallstudier som i sig förtydligar alla de komplexa faktorer som finns i samband med internethandel.

Utav Spar Inn får vi inte lära oss något om vilka fel eller misslyckanden som kan uppkomma vid en satsning på internethandel men vår intervju med Peter Hirtl belyser så mycket andra detaljer som berikar innehållet i uppsatsen. Trots allt så handlar vår uppsats till största delen om faktorer som ligger bakom själva internetbutiken, dvs kundrelationer, logistik, orderhantering o.s.v. Själva tänkandet och utformningen av dessa faktorer är stora och viktiga och dessa faktorer finns med i fallet.

Från början var tanken att vi även skulle få med ett företag som inriktar sin försäljning mot företag, dvs business-to-business. Nu har vi varit tvungna att begränsa oss till företag som säljer produkter till privatpersoner. Men trots allt så är ett företag som sätter kunden i fokus det som är viktigt oavsett hur kunden ser ut. Mycket av det vi talar om är hur man kan hantera kunder individuellt och det är oavsett om kunden är konsument eller företag. Det torde inte vara någon skillnad i den hanteringen om man nu verkligen har kunden i fokus.

FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vid en eventuell fortsatt forskning i ämnet hade det varit intressant att se om det blir någon skillnad i resultatet om man hade haft fler fallstudier. De företag som vi intervjuade hade en stark medvetenhet om hur viktigt det är med kundrelationer och de satsade mycket pengar för att förbättra den, men om man hade haft fler fallstudier; vad skulle man då se? Att medvetenheten inte är lika stark överlag? Finns det intresse överhuvudtaget för att satsa på kundrelationer över nätet?

Det hade också varit intressant att se utvecklingen hos företag som har satsat ordentligt på kundrelationer med exempelvis Broadvision, om de har märkt någon skillnad på köptrohet hos kunden. Eller om det är någon skillnad på satsningen och medvetenheten hos företag som har en försäljning vid sidan av Internet och samtidigt satsar på näthandel och ett företag som bara säljer på Internet.

Om man hade gjort en jämförelse med b-to-b och b-to-c hade det varit intressant att se om det finns någon skillnad i själva grundsynen på hur man behandlar kunden och hur man ser på kundrelationer. Satsar man mer på kunden i ett b-to-b företag än i ett b-to-c företag? Är det lättare att ha relationer företag emellan?

REFERENSER

BÖCKER:

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Christopher, M. (1997). *Marketing Logistics*. Butterworth-Heineman.
- Comer, D. E. (1995). *The Internet Book*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1997). *Management Research – an introduction*. SAGE Pub.
- Forsebäck, L. (1998). *Cybershoppare, intermediärer & digitala handelsmän*. Teldok rapport: 120
- Gascoyne, R. J., & Ozcubukcu, K. (1997). *Corporate Internet Planning Guide - aligning Internet strategy with business goals*. Van Nostrand Reinhold.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber-Hermods.
- Jacobsson, P. (1995). *Internet i marknadsföringen & marknads kommunikationen*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, A-C., Rodenstedt, K., & Selander, G. (1997). *Supply Chain Management – A Third Party Perspective*. Uppsala MBA Studies 1997/1
- Kotler, P., Armstrong G., Saunders J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. 2nd European Edition. Prentice Hall Europe.
- Patel, R., & Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997) *Enterprise One to One : Tools for Competing in the Interactive Age* . New York Currency. Doubleday Books.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Pålsson, T. (1998). *Utlandsrapport: Elektronisk Handel Över Internet II – De nya Affärsmodellerna*. Sveriges Tekniska Attachéer.
- Sandén, W. (1998). *Nätet som marknadsplats – de svenska pionjörerna*. Teldok rapport: 123.
- Ström, P. (1998a). *Att vinna eller förlora i IT-åldern*. Liber förlag.
- Wikström, S., Lundkvist, A., & Beckérus, Å. (1998). *Det interaktiva företaget*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Winberg, G. (1997). *Elektroniska betalningssystem på Internet*. Institutet för rättsinformatik.

TIDSKRIFTER:

- Fryksmark af Petersens, L. (1998a). Nätet gör klytschan till verklighet: Kunden blir kung. *itAffärer, nr5*, s22.
- Fryksmark af Petersens, L. (1998b). Pionjären som rattar Bilia på webben. *itAffärer, nr5*, sid40.
- Genberg, I. (1998). En återförsäljares död. *itAffärer, nr5*, s32.
- Granlund, F. (1997). Internethandel ökar lavinartat. *Computer Sweden, nr 66*.
- Gustafson, J. (1998). Internet –ett hot mot storföretagen?. *itAffärer, nr5*, s61.
- Jensen, M. (1997). Elektronisk Handel – varför går det så trögt? *Computer Sweden, nr58*
- Ottoson, M. (1999). Banker söker nya former för set. *Computer Sweden, nr 18*.
- Rayport, J. F. & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*. Nov-Dec.
- Ström, P. (1998b). Regnrabatt i läskautomaten. *itAffärer, nr5*, s17.
- Svensson, P. (1999). Konsumenterna ska driva Letsbuyit framåt. *itAffärer, nr3*, s13.
- Thorén, M. (1998). E-handel för 2,3 miljarder år 2002. *Computer Sweden, nr59*.
- Tobiasson, T. (1998a). Från dig till mig - <one to one> på Internet. *itAffärer, nr8*, s44.
- Tobiasson, T. (1998b). Streamline bygger sin affärsidé på <one to one>. *itAffärer, nr8*, s45.
- Vikström, L. (1998a). Revolution i resebranschen. *itAffärer, nr4*, s21
- Vikström, L. (1998b). Allt fler företag använder Internet för elektronisk handel. *itAffärer, nr8*, s52.
- Wallström, M. (1999a). Brist på kundrespekt hämmar e-handel. *Computer Sweden, nr 42*.
- Wallström, M. (1999b). I framtiden står kunden i centrum. *Computer Sweden, nr 20*.
- Wallström, M. (1999c). USA-företag dåliga på att svara på e-post. *Computer Sweden, nr 17*.
- Wallström, M. (1999d). Obi kan bli genombrottet för företagens e-handel. *Computer Sweden, nr 23*.

WEBB-DOKUMENT:

- eGain. (1998). eCommerce Customer Service: Email Management Systems That Work [WWW document]. URL: <http://www.egain.com/whitepapers/businesswp.asp>

Nielsen, J. (1998). *Personalization is Over-Rated* [WWW document]. URL: <http://www.useit.com/alertbox/981004.html>

Olve, N-G., Westin, C-J., Samuelsson O., & Lindahl, P. (1998). *Hype Without Response* [WWW document]. URL: <http://www.cepro.se/artiklar/>.

E-POST:

Peppers and Rogers Group/Marketing1to1 (PeppersAndRogers@1to1.com). (6, Januari, 1999). *INSIDE 1to1, a Free 1to1 Web Report*. E-post till Björn Bogert. (s95bogge@student.adb.gu.se).