

Institutionen för Informatik
Handelshögskolan i Göteborg
Göteborgs universitet

Postorderföretagets medier

Internet och katalog

- med fokus på kundrelationer

Magisteruppsats i Informatik (IA7400) 20p
Robert Fredriksson och Fredrik Springer
VT-2001

Handledare: Stefan Olsson

Abstrakt

Genom Internet och e-handel har nya möjligheter för postorderföretag att nå ut till marknaden uppkommit. Postorderföretag måste numera kunna hantera ytterligare ett medium parallellt med sin traditionella katalog. Det har samtidigt blivit allt viktigare för företag att vårda relationerna till sina kunder. Frågan var hur det är möjligt att etablera och underhålla kundrelationerna med hjälp av sina medier, katalog och Internet. Tillvägagångssättet var litteraturstudier med efterföljande kvalitativa intervjuer på ett postorderföretag för att undersöka både katalogens och Internets betydelse för kundrelationen. Detta undersöktes utifrån företagets perspektiv. Studien kom fram till att det ur de olika dimensionerna tillgänglighet, interaktivitet och värdeskapande fanns olika betydelsefulla karaktäristika hos de olika medierna samt kombinationen av dessa hade betydelse för kundrelationen idag. Den begränsade Internettekniken och bristande datormognad i kundbasen gör att katalogen fortfarande har en stark ställning. Företagets Internetplats har en stor potential med möjlighet till interaktivitet, individanpassning och ökad tillgänglighet för nya kundgrupper.

Postorderföretagets medier

Internet och katalog

- med fokus på kundrelationer

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUKTION | 5 |
| INLEDNING | 5 |
| SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING | 5 |
| AVGRÄNSNING | 6 |
| DISPOSITION | 6 |
| 2. METOD | 7 |
| FILOSOFISKA ASPEKTER PÅ FORSKNINGSMETODIKEN | 7 |
| TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 7 |
| <i>Steg I – Review of analytic categories & interview design</i> | 8 |
| <i>Steg II – Review of cultural categories & interview design</i> | 8 |
| <i>Steg III – Discovery of cultural categories & interview</i> | 9 |
| Val av företag | 9 |
| Respondenter | 9 |
| Intervjuerna | 9 |
| <i>Steg IV – Discovery of analytic categories</i> | 10 |
| 3. TEORI OCH REFERENSRAM | 11 |
| FÖRETAGS HANTERING AV KUNDRELATIONER | 11 |
| <i>Transaktionsmarknadsföring</i> | 11 |
| <i>Relationsmarknadsföring</i> | 11 |
| One to-one marketing | 12 |
| Customer relationship management | 13 |
| Tillgänglighet | 15 |
| Interaktivitet | 16 |
| Värdeskapande | 19 |
| POSTORDERBRANSCHEN | 20 |
| <i>Definition</i> | 20 |
| <i>Historia</i> | 20 |
| <i>Affärsidé och servicekoncept</i> | 21 |
| <i>Varför handlar folk på postorder?</i> | 21 |
| <i>Vilka handlar på postorder?</i> | 22 |
| MEDIER | 23 |
| <i>Katalogen</i> | 23 |
| Katalogens utformning | 24 |
| <i>Internet</i> | 24 |
| E-handel | 25 |
| Internets utformning | 27 |
| MULTIKANALANSATS | 31 |
| 4. RESULTAT | 32 |
| KUNDRELATION | 32 |
| MEDIER | 37 |
| 5. DISKUSSION | 43 |
| HUR HANTERAS KUNDRELATIONER | 43 |
| <i>Tillgänglighet</i> | 43 |
| <i>Interaktivitet</i> | 45 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Värdeskapande</i> | 47 |
| BRISTER OCH KRITIK TILL UPPSATSEN..... | 49 |
| FÖRSLAG TILL YTTERLIGARE FORSKNING..... | 49 |
| 6. SLUTSATS | 50 |
| 7. KÄLLFÖRTECKNING | 52 |
| ARTIKLAR | 52 |
| BÖCKER | 53 |
| INTERNET..... | 53 |
| 8. APPENDIX - INTERVJUMALL | 55 |
| KUND/KUNDRELATION..... | 55 |
| MEDIERNA | 55 |
| STRATEGIER..... | 57 |

1. Introduktion

Inledning

Informationstekniken i allmänhet och Internet i synnerhet har förändrat förutsättningarna inom flera områden bl a. handel. Information kan utbytas och transaktioner kan utföras. Nya möjligheter att nå ut till en marknad har uppkommit och företag har fått en ny försäljnings- och kommunikationskanal till sina kunder.

Postorderföretag har traditionellt använt sig av kataloger för att bedriva handel. De har en fungerande logistikapparat med stödfunktioner, t ex. utbyggd kundsupport och i många fall halvsekelgamla erfarenheter av distanshandel. Med detta följer ett lika gammalt och inarbetat varumärke. De människor som handlar hos dem är vana vid och tycker om att handla på distans.

Många postorderföretag¹ använder parallellt till den traditionella katalogen numera också Internet som medium. Detta medium har visat sig vara relativt framgångsrikt som försäljningskanal (Wigblad & Blomberg, 2001).

Inom marknadsföringen har hantering av kundrelationerna kommit mer i fokus (Storbacka & Lehtinen, 2000). Det har blivit allt viktigare för företag att vårda sina kunder. Detta görs genom att lära känna sin kund. Med hjälp av Internettekniken finns idag möjligheten att på ett försvarbart sätt ta reda på och hantera kunders preferenser och därmed skapa kunskap och möjlighet att behandla kunden individuellt och flexibelt.

Uppsatsen riktar sig till postorderföretag, som har etablerat sig eller har planer på att etablera sig på Internet, samt som ett empiriskt bidrag till forskningen kring e-handel inom den traditionella postorderbranschen.

Syfte och frågeställning

Uppsatsen syftar till att undersöka de problem, möjligheter och frågor som uppkommer kring postorderföretags två medier, Internet och katalog. Det skall ske med fokus på relationen mellan företag och kund. Vi är intresserade av att undersöka hur företag inom postorderbranschen kan behålla fördelarna och styrkorna de redan har med katalogen och samtidigt som de tillför de positiva effekterna från det nya mediet Internet vid hantering av kundrelationer.

Vår frågeställning är:

¹ Av de 47 företag som var medlemmar i Svenska Postorderföreningen (SPF) i april 2001 hade 41 (87 %) hemsidor. Av dessa företag som hade hemsidor hade 32 elektronisk handel, vilket innebar att delar eller hela sortimentet visades och det fanns möjlighet att utföra köpet via Internet. Sex företag hade beställningssedlar, vilka kunde fyllas i med hjälp av artikelnummer från den pappersbaserade katalogen. Nio, inkluderat de företag som saknade hemsida, gav ingen möjlighet till köp eller beställning på nätet (<http://www.postorder.se>, 2001).

Hur kan ett postorderföretags kundrelationer etableras och underhållas med hjälp av deras medier, katalog och Internet?

Avgränsning

Vi har valt att endast studera de idag två största medierna, dvs. Internet och postorderkatalog. Problemet kommer att belysas ur företagets synvinkel och således inte ta hänsyn till deras kunders direkta åsikter. Vi ska endast betrakta problemet utifrån ett kundrelationsperspektiv, dvs. vi har inte för avsikt att undersöka ekonomiska för- eller nackdelar för företaget. Vi tänker inte heller undersöka juridiska, tekniska eller säkerhetsaspekter. Företagets fysiska produktflöden såsom logistik, såväl internt som externt med leverantörer och kunder, kommer inte heller att studeras.

Disposition

Vi har följt Backmans (1998) rekommendationer om hur en uppsats ska läggas upp. Vi har dock valt att lyfta ur teori ur introduktionskapitlet och istället redovisa denna i ett separat kapitel. Nedan följer en disposition av följande kapitel.

Kapitel 2 Metodkapitlet beskriver de metoder som vi valt och vi förklarar och motiverar valet av metod. Därefter beskriver vi hur vi har gått tillväga under uppsatsens förlopp.

Kapitel 3 Teori och referensram examinerar de för frågeställningen relevanta teoriområdena. Dessa är företagets hantering av kundrelationer, från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring, postorderbranschens bakgrund och dess mediers roll och betydelse.

Kapitel 4 Resultatkapitlet presenterar svaren från de frågor vi har ställt under intervjuerna på vårt undersökningsföretag.

Kapitel 5 Diskussion sker inom ramen för resultatet och teorin och mynnar ut i svar på frågeställningen. Här utvärderas och tolkas resultaten. Kapitlet tar även upp brister och kritik till uppsatsen och ger förslag på vidare forskning inom ämnet.

Kapitel 6 Slutsatsen besvarar frågan som ställdes upp i introduktionskapitlet.

Kapitel 7 Referenser redovisar de källor som har hänvisats till tidigare i uppsatsen.

2. Metod

Filosofiska aspekter på forskningsmetodiken

Forskningsmetoder kan delas in i två stora kategorier nämligen positivismen och hermeneutiken.

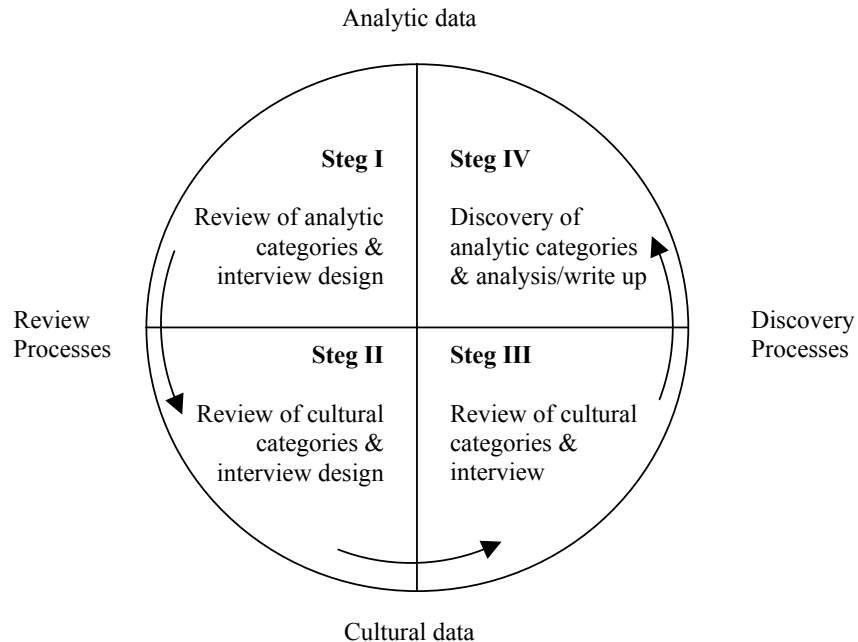
Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och menar att objektivitet i forskningen är mycket viktig. Denna inriktning menar att världen är beskaffad på ett visst sätt och kan fångas objektivt. Det finns en sanning i alla fall för tillfället. Den data som samlas in avspeglar verkligheten. En forskare som arbetar rätt är värderingsfri och färgar inte sina resultat, han är objektiv. Man använder kvantitativa metoder och vill kunna generalisera kunskapen. Inom positivismen påstås att samma undersökning skall kunna utföras igen och skall då ge samma resultat. Därför försöker man reducera forskningsfrågan för att ha möjlighet att kontrollera den. Man arbetar med representativt urval (Dahlbom & Mathiassen, 1993).

Hermeneutiken har sitt ursprung inom text- och bibeltolkningen och har utvecklats till en filosofisk riktning som menar att humanistiska vetenskaper måste grundas på förståelse och tolkning. Detta synsätt menar att forskaren alltid har värderingar och världen kan inte bara ses på ett sätt utan på flera. Hur man ser på den är beroende på vem man är. Man har alltid en subjektiv uppfattning. I forskningen är man inte intresserad av att generalisera och förenkla utan är intresserad av att studera fenomen i sin kontext där varje händelse är unik. Förenklad data kan inte avspegla världen, man måste se helheten. Inom hermeneutiken använder man sig av kvalitativa metoder (Dahlbom & Mathiassen, 1993).

Vi har i vår magisteruppsats valt att titta på vår frågeställning utifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Vi tror inte att den företeelse vi har valt att titta på kan isoleras i sitt sammanhang, som gäller för positivismen, utan är en del av ett större system och därmed påverkas av detta. Vi utför en tolkande fallstudie (Braa, Sørensen & Dahlbom, 2000) av ett postorderföretag.

Tillvägagångssätt

Vi har utgått från Grant McCrackens *The long interview* (1988). Denna bok ger en vägledning om hur man ska använda ett kvalitativt tillvägagångssätt för uppsatser. Boken beskriver en fyrstegsmodell hur inhämtning av material kan ske (se figur 1).



Figur 1 Lång kvalitativ intervju: fyrstegsmodell för inhämtning (McCracken, 1988, s. 30)

Steg I – Review of analytic categories & interview design

Det är i denna fas som inhämtningen av information börjar. För att få en bild av vad tidigare forskning har eller inte har kommit fram till inom det aktuella forskningsområdet görs en litteraturstudie. Med litteraturstudien identifieras frågeområden till intervjuerna.

Vi studerade litteratur rörande kundrelationer, postorder och e-handel för att få vår teoretiska bakgrund och utformade med den och med hänsyn till frågeställningen våra frågeområden.

Vi har studerat vårt undersökningsföretags huvudkatalog och hemsida. Vi har även studerat Svenska Postorderföreningens (SPF:s) hemsida (<http://www.postorder.se>) för att få en uppfattning om till vilken utsträckning postorderföretag använder sig av Internet. Vi har även ställt en fråga till SPF via e-post.

Steg II – Review of cultural categories & interview design

Målet med detta steg är att ge forskaren en mer detaljerad och systematisk utvärdering av sin personliga erfarenhet av ämnet. Detta steg syftar till att skissa ett frågeformulär inför kommande intervjuer och etablera nödvändig distans till problemområdet, s.k. manufacturing distance.

Under denna fas utformade vi frågeformuläret kring tre områden, kundrelation, medier och strategi. De flesta frågorna var öppna och värderingsfria av sin karaktär. Frågorna markerade våra intentioner med vad

intervjuerna skulle belysa. Vår avsikt var att intervjun skulle vara som ett samtal runt dessa frågor.

Steg III – Discovery of cultural categories & interview

Detta är intervjufasen. Valet av respondenterna är inte ett urval som representerar helheten. De ska vara okända intervjuaren, inte vara fler än åtta samt inte ha någon speciell kunskap om undersökningen.

Under intervjun intervjuaren beaktar saker som känslöshandling, irrelevans, avsiktlig förvanskning, missförstånd och oförmågan att förstå. Frågorna ska vara av ganska öppen karaktär och uppdelade i kategorier. Intervjuaren undviker att gå in och styra och bara i undantagsfall leda respondenten om denna har svårt att förstå frågan.

Val av företag

Vi var intresserade av att studera ett etablerat företag inom postorderbranschen som redan hade en fungerande handel på Internet. Det utvalda företaget är ett av de större företagen inom branschen och de har under årens lopp skapat sig ett namn och position på marknaden med en stor kundbas. Deras Internethandel gör att de har erfarenheter av mediet och kan förmedla åsikter om det och dess relation till den traditionella katalogen.

Respondenter

Den personal vi intervjuat är anställd på strategisk och operativ nivå inom olika avdelningar på företaget. De arbetar med medierna Internet eller katalog, eller båda två. Berörda avdelningar var marknad, Internet, katalog, sortiment, callcenter och IT. Skillnaden mellan Internet- och IT-avdelningen är att den förstnämnda ansvarar för företagets Internetplats utåt, medan IT ansvarar för interna system inklusive utveckling av Internetplatsen.

Antalet intervjuade var sex stycken. Intervjupersonerna var chefer eller ansvariga på respektive avdelning. Relevanta avdelningar diskuterades fram med vår kontaktperson under vårt första diskussionsmöte med honom. Kontaktpersonen har även varit en av de intervjuade.

Intervjuerna

Intervjuerna skedde på företaget och varje intervju tog 50-70 minuter. Alla intervjuerna genomfördes av författarna till uppsatsen gemensamt och skedde med undantag av en under en och samma dag.

Intervjuerna har genomförts på ett semistrukturerat sätt där vi har introducerat frågeområden och där respondenterna har fått prata relativt fritt. Viss styrning har förekommit för att få fram respondenternas åsikter i vissa avseenden enligt våra intentioner med intervjuerna. Detta har givit oss kvalitativ data. För att kunna koncentrera oss på vad respondenterna sade dokumenterade vi intervjuerna med hjälp av bandspelare.

Steg IV – Discovery of analytic categories

Sista steget är transkriberingen. Denna analysprocess bör göras av en för uppsatsen neutral person för att undvika familjaritet med materialet. Under transkriberingen behandlas alla uttalanden utan att ta hänsyn till relationer, sedan görs en återblick i litteraturen för att därefter kategorisera in observationerna och slutligen finna mönster och teman.

Våra intervjuer har transkriberats i sin helhet och sammanställts efter frågeområden för att kunna jämföra de olika respondenternas svar och för att ge en överblick och förståelse samt finna mönster och avvikelser. Vi har dock av ekonomiska skäl utfört transkriberingen själva trots att McCracken (1988) menar att denna ska utföras av en neutral person.

Vi kommer när vi presenterar resultatet i resultatdelen redovisa både generella och avvikande åsikter samt även använda oss av citat från transkriberingarna.

3. Teori och referensram

I det här kapitlet redovisar vi begrepp som är centrala i uppsatsen och ligger inom ramen för problemområdet. Relevant är teori om postorderbranschen, företags hantering av kundrelationer samt teori kring katalogen och Internet. Teorin i uppsatsen bygger på material från akademiska böcker och artiklar. Teoriavsnittet syftar till att ge läsaren en teoretisk referensram för den fortsatta förståelsen av magisteruppsatsen.

Företags hantering av kundrelationer

Transaktionsmarknadsföring

Transaktionsmarknadsföring innebär att det enda sättet att åstadkomma en varaktig relation med kunderna är att tillhandahålla en konkurrenskraftig kärnprodukt kompletterad med företagets varumärke och image (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999).

Detta sker med den s.k. marknadsmixen som skapas genom att variera och kombinera de fyra p:na; produkt, plats, pris och påverkan. Målet är att med rätt marknadsmix attrahera en tänkt målgrupp. Målgrupp är en grupp köpare som har relativt speciella och homogena egenskaper. De fyra p:na innebär i korthet:

Produkt – En produkt är en vara eller en tjänst som erbjuds marknaden för konsumtion. Produkten tillfredställer ett behov eller en önskan. Till produkten räknas även förpackning, kvalitet, installationer och varumärket.

Plats – Genom plats ser företaget till att rätt produkt finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. I plats ligger företeelser som distributionskanal, lager, marknadstäckning mm.

Pris – Pris kan vara avgörande hur produkten uppfattas av kunden. Det är viktigt att positionera produkten vad avser pris gentemot konkurrenter.

Påverkan – Påverkan innebär de sätt företaget kommunicerar med sina utvalda målgrupper. Huvudmetoderna är reklam, personlig försäljning, säljfrämjande åtgärder och PR.

Dilemmat med detta synsätt är att det utgår från att det är företaget som är den aktiva parten som ska stimulera, aktivera och övertyga sina kunder (Kotler et al., 1999).

Relationsmarknadsföring

Under de senaste 15 åren har den kundorienterade eller kunddrivna organisationen diskuterats mycket inom marknadsföringen. Man har strävat efter att så långt som möjligt ta hänsyn till kundens behov (Storbacka & Lehtinen, 2000). Interaktion med kunden och tillfredställande av kundens behov är viktigare än någonsin för marknadsförare (Wang, Head & Archer,

2000). Det är upptill fem gånger dyrare att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig (Bauer, Grether & Leach, 1999). Det har blivit viktigare att fokusera på att behålla kunder än bara se till sin marknadsandel i den traditionella transaktionsmarknadsföringen. Företaget ska ha en lärande relation med kunden där företag och kund alltså skall påverka varandra och inte bara som i det traditionella synsättet där företaget påverkar kunden (Feurst, 2000).

Tekniken kan idag ge möjligheter att på ett försvarbart sätt komma tillbaka till gamla tiders lanthandlare med dess kunskap om och minne av kunden. Inom marknadsföringen är därför relationsmarknadsföringen det ledande synsättet (Bauer et al., 1999). Vi kommer under de närmaste rubrikerna visa olika inriktningar på detta nya paradig.

Relationsmarknadsföring definieras som en marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. Relationer uppstår mellan två parter eller inom ett nätverk när relationerna blir många och interaktivitet innebär samspel mellan parterna. Feurst (2000) menar att relationsmarknadsföringen handlar om att identifiera och hantera alla professionella personliga relationer som har betydelse för företagets verksamhet. Relationerna kan delas in i tre delar, marknadsrelationer (kunder och konkurrenter), omvärldsrelationer med samhälle och medier mm. och interna relationer (Gummesson, 1998).

Inom relationsmarknadsföringen ligger tyngdpunkten på långsiktiga relationer med interaktivitet mellan kund och företag. Enligt relationsmarknadsföringssynsättet uppstår inte en relation bara för att en kund besöker företagets hemsida eller köper något av företaget. Relationen uppstår istället efter ett givande och tagande av bägge parter och en relationsskapande process har inletts.

One to-one marketing

One-to-one marketing ingår som en delmängd av relationsmarknadsföringen, dvs. den del som rör individuella kunder. Den lärande kundrelationen (Feurst, 2000) syftar långt i one-to-one, nämligen att individanpassa erbjudandet och att t o m. kunna förutsäga individuella kunders behov, som inte den enskilde konsumenten ser själv. One-to-one är fortfarande mycket av en önskesituation, men one-to-one kan tjäna som en ledstjärna för viktiga förbättringar menar Feurst (2000). Förtroende är avgörande för one-to-one och det krävs att kundens bästa verkligen är det som bestämmer.

One-to-one kan delas in i fyra steg eller faser nämligen identifiering, samtal, minne och anpassning.

- Identifiering är en förutsättning. Känn igen dina kunder och behandla dem individuellt. Kundens värde avgör hur mycket som kan investeras och dess behov är nyckeln till att behålla och fördjupa relationen

- **Samtal.** Organisera företaget för en lärande relation både tekniskt och psykologiskt. Varje kontakt med kunden ger en möjlighet att lära mer om dess behov och värde för företaget.
- **Minne.** Samla och använd transaktionsdata och dialogdata. Transaktionsdata är det spår som kunden lämnar då hon handlar, dialogdata är informationen från frågor och synpunkter oavsett medium. Informationen måste vara tillgänglig i hela organisationen.
- **Anpassning.** Anpassa varje erbjudande till den individuella kunden så att varje kontakt bygger på tidigare dialog/er. Ge den individuella kunden en individuellt anpassad produkt.

Peppers och Rogers (1999) som från början myntade begreppet one-to-one marketing talar även de om vikten av identifiering, differentiering, interaktion och anpassning, som motsvarar Feursts fyra direkt ovan nämnda steg.

Customer relationship management

Customer Relationship Management (CRM) innebär att tänka holistiskt utifrån kunden.

Målet med CRM är att skapa så effektiva kundrelationer som möjligt och att på det sättet öka relationsvärdet. Det innebär i korthet att bedriva kundvård. För att kunna hantera kunder och utveckla kundrelationer på ett effektivt sätt kan kundbasen delas in i portföljer eller kategorier. Detta görs genom att lära känna kunden och dess värdeskapande process. Kundens värdeskapande process är den process genom vilken kunden uppfyller sina mål.

En kundrelation är en process mellan leverantör och kund som innefattar möten med resursutbyten mellan leverantörens och kundens värdeskapande process. Utbytet delas in i känslor, kunskap och handlingar (Storbacka & Lehtinen, 2000).

Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka (1999) tar upp kritik mot relationsmarknadsföring och individanpassning, eftersom de inte har kunnat se några märkbara öknings i kundtillfredsställelsen. De ger tre förklaringar som exempel:

- Mycket av den påstådda individualiseringen av produkter, processer och service är i själva verket personlig. Vari ligger värdet om det inte tillför kunden något?
- Alla kunder är inte olika och vissa kunder vill inte vara det. Det kan mycket väl vara så att man anonymt vill kunna välja bland massproducerade produkter för att hitta sin egen kombination.
- Det krävs nya strategier för att åstadkomma genuin kundnärhet. I många fall, saknas kontinuitet och uthållighet i kundarbetet hos företag.

Blomqvist et al. (1999) menar att ett kundnära företag medvetet utvecklar kundprocesser som passar de relationer som befintliga och potentiella kunder efterfrågar. Denna kundnärhet kräver för att lyckas tillgänglighet, interaktivitet och värdeskapande. Dessa är beroende av varandra och bidrar till olika dimensioner i kundrelationen. De tre begreppen utgör en sekvens och en hierarki (figur 2).



Figur 2 Kundnärhetens tre dimensioner (Blomqvist et al., 1999, s. 19)

Att etablera kundnärhet sker på flera plan (Blomqvist et al., 1999). Detta för att man skall kunna skapa värde för företag och kund samtidigt som strategiska aspekter tas in.

För det första bör företag utveckla kundmöten som på bästa möjliga sätt leder till utbyte av resurser och samverkan som stödjer kundens värdeskapande. Vad som innebär med värdeskapande återkommer vi i detta kapitel.

För det andra kan utveckling ske på kundrelationsnivå. Meningen är att utveckla relationen så att kunden ges möjlighet att realisera sina målsättningar. Denna kundrelation ska ses ur ett helhetsperspektiv. För förverkliga detta bör företaget göra sig så tillgängliga som möjligt och interagera med kunden så mycket som möjligt.

För det tredje sker utvecklingsarbetet på strategisk nivå, där företaget ser kunderna ur olika segment för att differentiera strategier och erbjudanden. Företagets totala antal kunder kallas för kundbas. Det är viktigt för företaget att ha en strategisk vision av vilka kunder som bör ingå i ens kundbas (Storbacka & Lehtinen, 2000).

De olika nivåerna är således kundmötesnivå, kundrelationsnivå och kundbasnivå (figur 3).

| | Kundmötesnivå | Kundrelationsnivå | Kundbasnivå |
|-----------------------|---|--|---|
| Tillgänglighet | Skapa ökad tillgänglighet i samtliga kundmöten | Anpassa tillgänglighet utifrån olika kunder och kundgrupper | Utveckla tillgänglighetssystem för befintliga och potentiella kunder |
| Interaktivitet | Kundanpassa utifrån designad och situationsanpassad divergens | Skapa mötesplatser och samverkan som stödjer kundprocesserna | Skapa system som möjliggör individualiserad och modulariserad relationsutveckling |
| Värdeskapande | Öka det upplevda värdet av kundmötet | Optimera det upplevda värdet i förhållande till de upplevda satsningarna | Förädla befintliga och skapa alternativa sätt att stödja kundernas värdeskapande |
| | <i>Interaktionsvärde</i> | <i>Relationsvärde</i> | <i>Konfigurationsvärde</i> |

Figur 3 Arbetsmodell för det kundnära företaget (Blomqvist et al., 1999, s. 26)

Tillgänglighet

Enligt Blomqvist et al. (1999) innebär tillgänglighet att företaget alltid ska finnas tillhands, att det är lätt att samverka med och att det är mottaglig för impulser från kunder och omvärld. Tillgängligheten är det första steget mot en ökad kundnärlighet och tillgängligheten är nyckeln som möjliggör vidare utveckling av relationerna. Tillgängligheten börjar med en stark närvaro på marknaden som bestäms av hur styrkan och tydligheten i varumärket upplevs av befintliga och potentiella kunder.

Tillgänglighet innebär inte bara fysisk närvaro utan även kognitiv och emotionell förekomst.

Kundmötesnivå. På kundmötesnivå gäller det att göra det enkelt för kunden att ta till sig och använda företagets erbjudanden. Här består tillgängligheten av två delar.

Den första delen är den fysiska tillgängligheten som innebär att det skall vara lätt att interagera med företaget fysiskt och mentalt. Den fysiska tillgängligheten är bl a. affärslokaler, broschyrer och hemsidor medan den mentala tillgängligheten är att kunden vet vad han väntas göra vid ett kundmöte.

Den andra delen är en social och personlig tillgänglighet. Företaget måste se till att kunden känner sig bekväm under kundmöten både socialt och emotionellt. Värdet på kundmötet är starkt beroende på vem kunden träffar under detta.

Kundrelationsnivå. På kundrelationsnivå måste företaget skapa tillgänglighetssystem för utvalda kunder. Företaget måste säkerställa att det i kundrelationen skapas möjligheter för allt det utbyte som gör att kunden upplever relationen som värdefull. Det kan vara lokalisering av fysiska kundmötesplatser, men också tillgänglighet för kundfeedback, t ex. via callcenterlösningar eller Internet/extranet.

Kundbasnivå. På kundbasnivå handlar det om vad företaget skall göra på strategisk nivå för att skapa ökad tillgänglighet för utvalda kundgrupper. En väldigt viktig fråga på denna nivå är varumärkesfrågan. Ett varumärke som är starkt och rätt positionerat är en förutsättning för att nå hög tillgänglighet. Konsumenter ser varumärket som en viktig del av en produkt eller ett företag. Det är en abstraktion och uppfattas som en funktion av vad produkten eller företaget uttrycker och gör (Blomqvist et al., 1999). Varumärket kan addera värden och skapa kundlojalitet (Kotler et al., 1999). Varumärket är resultatet av företagets handlingar och det följer med företaget vare sig de vill eller inte.

För kunden fyller varumärket främst två funktioner. För det första görs företaget tillgängligt - den finns med när kunden gör sitt val. Om företaget inte syns, finns det inte i kundens köpprocess. För det andra skapar varumärket en tillhörighet bland kunderna och utifrån företagets varumärke utvecklar konsumenter olika relationer till företaget (Blomqvist et al., 1999).

Varumärket och dess innebörd påverkar det nya mediet Internet i två riktningar (Nyberg & Lindh, 2000). Vad som talar för varumärket är den ökande mängden produkter som kan nås på Internet. Människor vänder sig till välkända namn för att minska söktiden efter produkter. Tanken bakom denna teori stöds av det faktum att kunderna inte kan se eller känna på produkten i verkligheten. Företag som är etablerade på den traditionella marknaden har i detta avseende ett försprång eftersom speciellt nytillkomna kunder söker sig till namn de känner igen och har förtroende för (Boston Consulting Group, 1999).

Vad som talar emot varumärket är att det i framtiden kan bli vanligt med s.k. artificiella konsumenter eller agenter, som söker efter och utvärderar varor för ägarens räkning. Dessa tar endast hänsyn till kvantitativa aspekter, som pris och leveranstid, och beaktar inte subjektiva värderingar, såsom varumärke (Ström, 1999).

Distributions- och kommunikationskanaler återfinns också på kundbasnivå. Varje kanal företaget utvecklar kräver egna resurser och koordineringen har stor betydelse för att företaget skall kunna hantera värdeskapande på relationsnivå (Blomqvist et al., 1999).

Interaktivitet

Det är viktigt att företaget syns på marknaden och är lätt att göra affärer med, men det räcker inte. Samspelet med kunderna måste också fungera väl. Interaktivitet innebär att företaget genom väl utvecklade mötesplatser står i

förbindelse med befintliga och potentiella kunder. Blomqvist et al. (1999) menar att interaktivitet innefattar både den nya typ av interaktivitet som möjliggjorts av Internet och andra interaktiva medier och mer traditionella former av interaktion mellan kund och företag. Kundmötet har alltid varit essensen av kundrelationen. Det gäller därför för företaget att skapa nya och utveckla befintliga mötesplatser för utbyte av information, kunskap och produkter. Interaktion bygger på lärande dialoger. Ju fler processer kunden direkt eller indirekt är inblandad i desto bättre är möjligheterna att skraddarsy verksamheten. Information till och återkoppling från kunden kompletterar inte bara affärsutbytet utan möjliggör ett framtida utbyte samtidigt som det stärker relationen. Informationen är basen i erbjudandet, som skapar förutsättningar för att bygga relationer.

Kundmötesnivå. På kundmötesnivå måste leverantören ha förmåga att anpassa sin egen process till kundens behov. Detta skapar lätt divergens i hanteringen av kundrelationer. Divergensen kan ha förödande effekter på produktionsprocessens effektivitet och på produktionskostnaderna. Anpassningen har dock ett stort värde för kunden. Det är nödvändigt att hitta en balans. Anpassning på två sätt är möjligt:

- Produktionsanpassning, vilket innebär massanpassning under processens gång. "One-to-one marketing" och "mass customisation" är sådana anpassningar.
- Situationsanpassning som baserar sig på personalens förmåga att under kundmötet anpassa leveransen utifrån sin egen kompetens och kundens önskemål.

Eriksson, Westring & Bång (1999) menar att interaktivitet är användbar och nödvändig på en Internetplats. Interaktiviteten skall ge kunden något extra och därmed stärka relationen och engagemanget för företaget. De förordar, liksom Blomqvist et al. (1999), att interaktiviteten ska ske i dialog med kunden en och en. Eriksson et al. (1999) talar också om en annan slags interaktion som också engagerar kunden och stärker relationen. Den kan vara av olika typer och behöver inte nödvändigtvis vara anpassad till varje kund. Exempel är chat och nätkonferenser, problemlösning, transaktion, marknadsundersökningar, utbildning och spel.

Eriksson et al. (1999) tar även upp olika typer av kundanpassningar av Internetplatser. Det kan t ex. röra sig om själva upplevelsen, informationen och servicen. Även erbjudanden kan anpassas med avseende på kompletterande produkter, annan variant av produkt, anpassning av priser och tidigare köp.

Kundrelationsnivå. På relationsnivå handlar interaktiviteten om förädling av utbytet med kunden. Det kan innebära relationsutvecklande program för lojalitetsskapande men också kommunikation med och återkoppling från kunden. Man vill anpassa innehållet i kommunikationen som kunden värdesätter. Det måste bygga på en dialog där företaget anpassar intensitet och innehåll till kundens önskemål.

Integration av kommunikationen inom varje kundrelation är viktig eftersom man i allt högre grad använder fler medier för informationsutbytet med kunden.

Den sista punkten när det gäller interaktivitet på kundrelationsnivå handlar om kunduppföljningssystem. Tanken är att göra det så lätt som möjligt för kunden att ge återkoppling i de olika medierna.

Kundbasnivå. På kundbasnivå skall företaget skapa rätt förutsättningar för den interaktivitet som skall finnas på kundrelations- och kundmötesnivå. Den viktigaste uppgiften är att hantera kunduppgifterna. Dess värde kan inte övervärderas. Det gäller speciellt företag som har flerkanaliga distributionssystem där kundmötena sker i olika medier och med olika personer. Företaget bör skapa en relationshistoria genom att dokumentera informationsutbytet. Informationen kan användas som utgångspunkt för relationsspecifika aktiviteter och för analys på kundbasnivå.

På kundbasnivå bör företaget även göra analyser där de värderar de olika kundrelationerna i kundbasen. Interaktiviteten inbegriper också att skapa uppföljningssystem där man regelbundet följer upp det kundupplevda värdet, varumärkets styrka, kundlönsamheten och relationsstyrkan.

Att samla in kunders förväntningar och preferenser är väsentligt för företaget. Internet kan möjliggöra detta effektivt (Eriksson et al., 1999). Företag kan samla in data av olika typ om sina kunder (Walsh & Godfrey, 2000):

- Grundläggande personinformation. När kunden är ny får han eller hon i regel fylla i uppgifter om sig själv.
- Köpbeteende. Försäljaren kan samla och lagra köphistorik, och kan se kundens köpbeteende, köpfrekvens, köpkvantitet och vad kunden gillar eller inte gillar.
- Clickstreams. Försäljaren kan få information om hur kunden har navigerat sig igenom sidan. Genom denna information kan säljaren verkligen lära sig vad kunden är intresserad av. Analys av clickstreams är stommen till individanpassade sidor. Butiken kan även se vilka sidor som är mest frekvent besökta. Medan köphistoriken endast kan se resultatet av en köpprocess kan en clickstreamanalys visa den process som kunden har gått igenom för att köpa en produkt.

Användandet av clickstreams kan av naturliga skäl endast utföras på Internet. Om kunden ser att de får något slags värde tillbaka kan de vara villiga att delge företaget informationen. All information skall samlas in med kundens samtycke (Boston Consulting Group, 1999). Kunden skall också erbjudas insyn i insamlad information när den så önskar (Eriksson et al., 1999).

För många nya kunder kan det dock kännas ganska integritetskränkande att fylla i information om sig själv i formulär, som ofta förekommer på butikers hemsidor. Detta kan skrämja iväg kunder eller att de fyller i felaktiga uppgifter. Det är viktigt att ge kunden chansen att välja om den vill uppge eller inte uppge personlig information. Annars kan de komma att reagera negativt (Boston Consulting Group, 1999).

Det är svårt att ta bort osäkerheten kring ett köp på Internet. Ett sätt som kan göra kunden mer trygg är att ha en plats där kunden kan vända sig och få hjälp av företagets personal. Detta kan t ex. vara ett callcenter där kunderna är mer villiga att uppge personlig information. Ett annat tillvägagångssätt för att skapa trygghet för Internetbutiker är att ha en öppen integritetspolicy och eventuellt ha en tredje part som försäkrar att inte informationen missbrukas eller sprids (Boston Consulting Group, 1999).

Värdeskapande

Genom att vara öppen i företaget och bjuda in kunden till dialog och samverkan skapas förutsättningar för ett gemensamt värdeskapande som är den tredje dimensionen. Det innebär att för företaget försöka att bli bättre på att stödja kundernas värdeskapande processer. Det som representerar värde för kunden har olika innehåll på de olika nivåerna.

Kundmötesnivå. På kundmötesnivå skapas ett *interaktionsvärde* för kunden av utbytet under själva kundmötet. I kundmötet uppstår värde för kunden dels genom erbjudandet dels genom processen. Kunden värderar dessa aspekter genom sina förväntningar. Förväntningarna uppkommer genom tidigare erfarenheter av leverantören eller dess konkurrenter.

Kundrelationsnivå. *Relationsvärdet* formas dels i själva relationen, dels av erbjudandet och dess fördelar. Kunden kopplar relationsvärdet dels de satsningar som han eller hon upplever sig ha gjort för att etablera relationen och dels hur väl relationen hjälper kunden att uppnå sina övergripande mål.

Kundbasnivå. På kundbasnivå handlar det om att förädla befintliga och skapa alternativa kundstrategier som lämpar sig för olika kundtyper. Ett *konfigurationsvärde* skapas främst när samverkan mellan de olika aktörerna i den värdeskapande processen förbättras. Framgångsrika företag analyserar sin kundbas och försöker bilda sig en uppfattning om vilka värdeskapande system som är dominerande i kundernas liv idag. Företaget undersöker vilka andra leverantörer som kunden använder och möjligheter för företaget att också tillhandahålla liknande erbjudanden (Blomqvist et al., 1999).

Postorderbranschen

För att få en bild av postorderbranschen är det angeläget att ge en enkel precisering av branschen för att fånga in begreppet postorderhandel. För läsare med kunskaper inom postorderbranschen kan detta avsnitt läsas kursivt.

Definition

Svenska Postorderföreningen (SPF) ger följande definition av postorderförsäljning:

”Med postorderförsäljning avses en säljform där säljare erbjuder köpare en vara eller tjänst genom katalog, annons eller annan skriftlig eller bildmässig presentation och där köparen gör sin beställning utan att före leveransen bese det som beställts.” Vidare säger SPF att inom branschen sätts likhetstecken mellan postorder, distanshandel samt e-handel (L. Helgesson, e-post, 6 mars, 2001).

Historia

Den svenska postorderhandeln startade på 1870-talet (Skaug, 1994). Som ett komplement till katalogen använde sig postorderhandeln av agenter, vars uppgift var att fungera som en länk mellan postorderföretaget och konsumenten. Postorderhandelns idé att utnyttja agenter ute i bygderna blev en succé. I det traditionella bondesamhället byggde all försäljning på personliga kontakter mellan tillverkare och kund. Postorderagenten blev den nya tidens gårdfarihandlare.

Kunderna utgjordes av den stora majoritet som alltjämt bodde på landsbygden och därmed hade långt till närmaste butik. Lanthandeln som fanns var i regel begränsad i sitt sortiment och dyra. I början var det prydnadssaker och presentartiklar som såldes på postorder. Under mellankrigstiden blev stadens moderniteter ideal, såsom kapitalvaror och fabriksstillverkade kläder. Postorderföretagen visade sina produkter i attraktiva bilder med text. Mycket arbete lades ned på utformning och information. Katalogen blev postorderföretagets ansikte utåt och viktigaste kontakt med kunderna.

Under efterkrigstiden har postorderförsäljningen gått i vågor. Bruttoprisförbudet, som infördes 1953, innebar att tillverkare inte längre fick styra priset på produkterna, vilket gynnade postorderhandeln. Samtidigt ökade tillgängligheten till butiker i och med inflyttningen till städerna och att koncentrationen av affärer förlades till centrala delarna av städerna. Som svar på detta förbättrade postorderhandeln sin verksamhet med avseende på sortiment, bekvämlighet och kundservice, men även pris och varukvalitet (Nationalencyklopedin, 2001).

Postorderhandeln har alltid varit beroende av Posten för sin distribution (Skaug, 1994). Under 1980- och 1990-talet skedde flera portohöjningar, som tvingade fram postorderhandeln att pröva andra distributionsvägar, främst butiker och bensinstationer (Nationalencyklopedin, 2001). Ett annat hot som uppstod i början av 1990-talet var den ökande etableringen av

lågprisvaruhus som började sälja konfektion till billiga priser (Skaug, 1994). Från att ha haft 5 % (Skaug, 1994) av detaljhandelns omsättning i mitten av 1980-talet har andelen sjunkit till nära 3 % 1999 (Nationalencyklopedin, 2001). Enligt en undersökning om shoppingvanor och attityder i tolv europeiska länder har två av tre svenskar någon gång handlat på postorder (Wigblad & Blomberg, 2001).

Affärsidé och servicekoncept

Postorderhandelns affärsidé bygger på att kunden i sin hemmiljö skall kunna beställa varor med hög kvalitet till låga priser och med hög servicegrad. Det betonas att kunden har full returrätt och att köpet inte är avslutat förrän kunden är nöjd. Servicekonceptet kan sålunda indelas i två områden nämligen kärnservice och perifer service. Kärnservice innebär att kunden beställer en vara per telefon, brev, fax eller via Internet, dvs. själva orderförfarandet. I perifer service ingår personlig service som t.ex. information och produktnyheter etc., ökade öppettider och större möjlighet till personlig kontakt med säljpersonalen. Vidare ingår bättre tillgång till hjälp med reklameringsfrågor, bytesrätt samt erbjudanden om alternativa betalningsformer. Kunder jämför olika erbjudanden och skapar sig en uppfattning om vad som är god personlig service, vilket har stor betydelse för till exempel förnyat köp (Skaug, 1994).

Servicekonceptet är således en kombination av psykologiska, fysiska och emotionella fördelar som erbjuds konsumenten. I ett servicesystem byggs det upp ett relationsförhållande mellan försäljningspersonal, kunder, informationsteknologi och fysiskt stöd (Skaug, 1994).

Studier visar att köp via företag som saknar fysik butik uppfattas som mer riskabla än vad butiksköp innebär. Den högre riskuppfattningen följer av oförmågan att fysiskt få prova och känna på varorna och bristen på personlig kontakt. För att angripa dessa konkurrensnackdelar erbjuder dessa företag risklindring. Tre saker som visat sig vara effektiva motvåpen är i följande ordning pengarna-tillbaka-garanti, erbjudande av välkända varumärken och försäljning till reducerat pris (van den Poel & Leunis, 1999).

Postorderföretagen har stordriftsfördelar. Med stora produktvolymerna har man möjligheter att hålla lägre priser än vad butikshandeln kan. Postorderhandeln har alltså en konkurrensfördel i priset, men också i större geografisk räckvidd. Människor i glesbygd kan nås av utbudet tack vare ett välutvecklat distributionsnät uppbyggt av t ex Posten, ICA och speditörsföretag (Skaug, 1994).

Postorderhandelns styrka ligger följaktligen i dess distributionsform och räckvidd, men även i bekvämlighet för konsumenten och stort sortiment.

Varför handlar folk på postorder?

Enligt SPF är pris, bekvämlighet och tidsbesparing de viktigaste argumenten för postorderköp (Skaug, 1994).

Många studier har undersökt kvinnors arbetssituationer och hittat samband mellan tendens att handla via postorder och förvärvsarbete. En orsak till ökat postorderköp som pekats ut är tidsbrist.

Andra undersökningar pekade på att anonymiteten var viktig. Detta förklaras med att det finns produkter som bara angår kunden själv, och dessa saker kanske inte skulle ha köpts om de inte gick att köpa på postorder. Andra skäl som uppgivits på senare tid är stort varuutbud och udda varuerbjudanden (Eastlick & Feinberg, 1999).

En annan aspekt som är ett viktigt motiv är förtroende. Det innebär att det är viktigt för postorderhandeln att visa sig vara ett seriöst alternativ till butikshandeln. Garantier, varuinformation och omtanke är viktiga faktorer för att skapa en positiv attityd och öka kundlojaliteten.

Ytterligare en undersökning som Skaug (1994) nämner angav sex skäl till varför folk handlar på postorder. Dessa bekräftar vad tidigare undersökningar har kommit fram till. Dessa orsaker var:

- Dålig tillgång till butiker i närområdet
- Tidsbrist
- Tillgång till produkter som inte fanns i ortens butik
- Spänning att få paketet
- Vill inte att andra ska veta vad man köper
- Försämrade butiksservice

Vilka handlar på postorder?

Enligt Skaug (1994) var landsbygdsbefolkningen förr den viktigaste kundgruppen. Den är fortfarande viktig, men det har skett en förskjutning till storstäder och förorter. Enligt SPF (Skaug, 1994) är penetrationen störst bland ensamstående konsumenter i storstäder och förorter. Postorderhandeln består till största delen av kvinnor. Låginkomsttagare (Skaug, 1994) är mer intressanta som grupp, eftersom låginkomsttagare är mer benägna att köpa lågprisprodukter än höginkomsttagare.

En annan undersökning (Skaug, 1994) pekar dock på att köp på postorder sker inom alla socialgrupper. Skillnaden ligger mer på risken med postorderköp.

Medier

Postorderföretag använder sig av olika medier för att kommunicera med sina nuvarande och potentiella kunder. Kommunikationen innehåller tre viktiga funktioner: att informera, påminna och övertyga (Hoffman, Novak & Chatterjee, 1995). Fram till för några år sedan skedde all postorderhandel via kataloger, annonser och television. Varukatalogen var det viktigaste mediet för information, som kompletterades av annonser i dags- och veckopress och under senaste tio åren med TV-reklam (Skaug, 1994). Även försäljning i egen butik eller på bensinstationer var ett komplement. På senare år har försäljning via Internet ökat kraftigt (Nationalencyklopedin, 2001).

Spiller och Lohse (1998) anser att e-handel påminner mer om köp via postorder än om konventionell butikshandel. Anledningen till detta är att i såväl e-handel som postorder ingår att skicka någon typ av skriftligt meddelande vid köp samt att kunden saknar förmågan att röra varan. Å andra sidan kan e-handel lägga till nya funktioner till postorderköpet, t ex diskussionsforum samt röst- och videoprogram. På så sätt hamnar e-handelsbutiker mittemellan postorder och butiker, men har tillfört nya dimensioner till handel såsom automatisk prisjämförelse, obegränsat med hyllplats osv.

Walsh och Godfrey (2000) har liknande tankar. De menar att e-handel bara är en modern motsvarighet till postorder. Konceptuellt är de samma sak.

Skillnaden ligger i val av medium. Det traditionella postorderföretaget kommunicerar genom sin katalog genom det tryckta mediet, medan e-handel kommunicerar digitalt genom en Internetplats.

Katalogen

Katalogen är traditionellt sett postorderföretagens skyltfönster och viktigaste media. I katalogen visas sortimentet, och någon annan metod att demonstrera och informera har fram till de senaste åren varit mer eller mindre uteslutet (Skaug, 1994).

Varje postorderföretag har en huvudkatalog (A-katalog) (Jensen, 1991). De stora postorderföretagen ger ut denna katalog två gånger om året, en vår/sommar- och en höst/vinterkatalog. Dessa innehåller hela sortimentet (Skaug, 1994). Den distribueras till en delmängd av de kunder som finns i företagets kundregister. Vid urval av kunder beaktas bl a kundernas köphistorik. Dessutom förekommer det att nya och vilande kunder begär en katalog, ofta till följd av annonsering (Jensen, 1991).

Katalogerna kan generellt delas upp i olika grupper, huvudkataloger, som nämnts ovan, specialkataloger, som visar produktsortiment, och reakataloger, som ger specialerbjudande till kunden. Postorderföretagen strävar efter att minska katalogen omfattning. Ett dilemma som finns med

katalogerna är det breda sortimentet. Det är få som är intresserade av allt i katalogen. (Skaug, 1994)

Ytterligare en svaghet ligger i den långa planeringsperioden. Att ta fram en katalog tar ca 6-8 månader. Denna bindningstid hindrar snabba förändringar. Det innebär att det blir svårt att hantera modeväxlingar, prisförändringar och variationer i nya erbjudanden. Dessutom ställer den långa planeringstiden krav på god bevakning av marknaden. Inaktuella priser och varor är fortfarande med i katalogen. Detta kan skapa otillfredsställelse bland kunder som efterfrågar varor som inte längre finns i utbudet. Ett sätt att slippa det är att skicka ut mer frekventa specialkataloger, med det innebär samtidigt ökade kostnader (Skaug, 1994).

I katalogen följer förtryckta orderformulär som skickas in per post, rings in, faxas eller hänvisar till företaget Internetplats. Dessa är till för att kundens så lätt som möjligt ska kunna beställa produkter ur katalogen. Telefonordermottagningar underlättar för kunden att beställa, vilket effektiviserar beställningsförfarandet och ökar kundinteraktionen i förhållande till brev och faxorder (Jensen, 1991). Kunden kan direkt få besked om olika funderingar kring produkter, leverans etc. (Skaug, 1994).

Katalogens utformning

Katalogen är först och främst ett visuellt media och försöker efterlikna en butiks skyltfönster. Det handlar mycket om att skapa ett köpbehov genom lockande bilder (Schmid, 1993). Katalogen innehåller all nödvändig information som produktinformation, priser, kombinationserbjudanden och försäljningsvillkor. För kunden kan dock tillgången till information till viss del vara begränsad. Denna avsaknad av information ökar risktagandet i köpbeslutet. En annan risk ligger i att exponeringen förskönar verkligheten så att det uppstår en lucka mellan bilden och den fysiska produkten. Detta kan skapa besvikelse och påverka kundrelationen negativt (Skaug, 1994).

Internet

Internet har sitt ursprung i det nätverk av datorer som det amerikanska försvaret satte upp i mitten av 1960-talet. Detta nätverk kallades för ARPAnet. Detta spreds senare till universitetsvärlden och utgör grunden till det vi kallar idag för Internet.

Under den senare delen av 1990-talet har användningen av Internet exploderat publikt sett; från knappa 5 miljoner värddatorer 1995 var det vid årsskiftet 2000/2001 nära 110 miljoner. Antalet Internetplatser under samma period steg från blygsamma 23 000 till ungefär 28 miljoner (Internet Society, 2001).

Andelen uppkopplade i Sverige är högt ur ett internationellt perspektiv. I juli 2001 surfade 62 % av befolkningen mellan 12-79 år någon gång under den månaden. Av dessa var drygt 45 % kvinnor (Jupiter MMXI, 2001).

E-handel

Elektronisk handel innebär ordermottagning, kundkontakt, försäljning, köp etc. via ett digitalt medium (Olsson, 2001).

Under de senaste åren har försäljning på Internet växt kraftigt såväl vad gäller antal kunder, som butiker (van den Poel & Leunis, 1999). En undersökning pekar på att antalet näthandlare i Europa, som 1999 uppgick till 13,5 % av befolkningen, skulle stiga till 43 % år 2003 (Zott, Amit & Donlevy, 2000). En annan prognos tydde på att försäljningen världen över år 2000 skulle ligga på 73 miljarder US-dollar (van den Poel & Leunis, 1999). Närmare 42 % i Sverige besökte under den perioden en Internetplats som sålde produkter via Internet (Jupiter MMXI, 2001).

Genom en så hög penetration av befolkningen råder det bra förutsättningar för svenska företag att etablera sig på nätet. Den snabba utvecklingen av e-handel beror dels på stark tekniktradition, dels på att svenskar har en tradition att handla via postorder (Wigblad & Blomberg, 2001).

Den kraftiga tillväxten av Internet har lett till att en kritisk massa av konsumenter och företag uppstått som deltar på denna globala virtuella marknadsplats (Hoffman et al., 1995).

Med den ökande datoranvändningen i hemmen och accepterande av det nya mediet blir köp på nätet alltmer vanligt. Det hör även ihop med den låga transaktionskostnaden jämfört med den fysiska världen. Detta borde ge ypperliga förutsättningar för att lyckas. Dock betraktas Internet alltså som det moderna vilda västern. Och den guldruschmentalitet som präglat nystartade Internetföretag har skadat branschen (Rimmel & Diedrich, 2000). Många företag har haft svårt att hålla vad de lovat. Leverans av fysiska produkter har vållat problem. Ofta har företag inte tänkt på att deras kundbas kan vara geografiskt utspridd direkt från start, vilket kräver stora investeringar i logistik eller ha en stark logistikpartner. Förseningar i leverans eller utsändning av fel produkt har orsakat irritation bland kunder. Detta slår tillbaka på hela e-handeln (Rimmel & Diedrich, 2000).

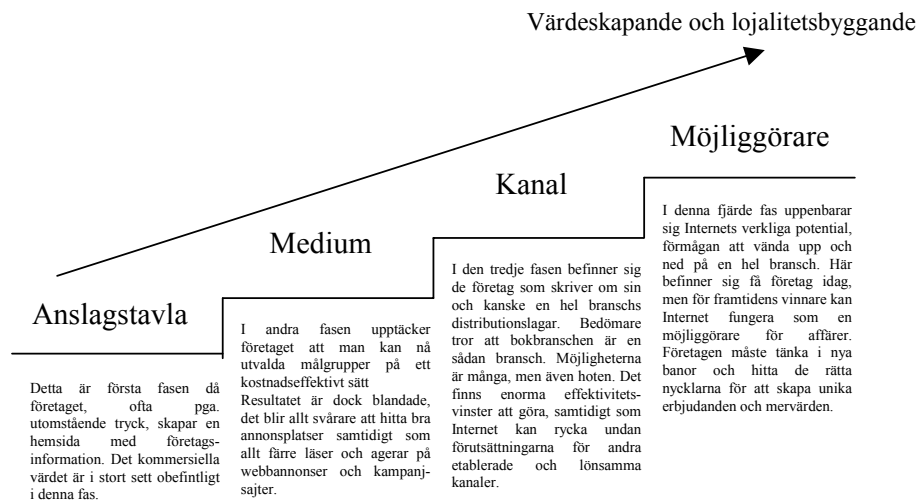
Den historiska etableringen av hemsidor med försäljning har skett i två omgångar av två typer av företag (Smith, Bailey & Brynjolfsson, 1999).

- Den första vågen av försäljare utvecklade en ny kanal att kommunicera med sina kunder. Denna nya kanal utvecklades av renodlade e-handelsföretag. De utmanade främst traditionella butiks- och postorderföretag samtidigt som de etablerade företagen tittade på när de nya aktörerna utvecklade det nya mediet.
- Den andra vågen var de etablerade företagens intåg på Internet. De såg att konsumenter uppskattade det nya mediet. Internet blev ett komplement till den existerande marknadsföringskanalen.

Bland den andra vågens företag har utvecklingen gått åt olika håll. Exempelvis finns det etablerade företag som har lagt ned sin traditionella

kanal. Andra företag har gjort försök på Internet, men lagt ned satsningen (Smith et al., 1999). En tredje utveckling har varit att ha olika grader av etablering på Internet, från enbart presentation och begränsad försäljning till helt fristående enheter. Dock är det inte sällan att Internetdelen fortfarande är integrerad med den traditionella delen (Walsh & Godfrey, 2000). Det är de etablerade företagen med flera försäljningskanaler som ökar mer och mer, och står nu för 2/3 av försäljningen på Internet (Boston Consulting Group, 2000).

Det första många företag gjorde när de etablerade sig på Internet var att betrakta det som en anslagstavla åtkomlig för allmänheten. Efterhand har företagen insett möjligheterna med mediet som ett sätt att etablera och underhålla kundrelationer. I en sådan utveckling kan företag genomgå (Blomqvist et al., 1999) fyra faser (figur 4).



Figur 4 Internetanvändningens fyra faser (Blomqvist et al., 1999, s. 148)

På sikt kommer Internet att förändra många branscher inom affärslogik och marknadsföring. Genom att kombinera fas två och tre med innovativ affärsutveckling och samverkan kan nya konkurrensfördelar i fas fyra skapas. Ett exempel på detta kan vara att flera företag samarbetar kring en gemensam problemlösning och ett värdeskapande till tydliga kundgrupper. Genom att utnyttja Internetplatsens möjligheter till datainsamling kan företagen utveckla skräddarsydda erbjudanden åt kunden (Blomqvist et al., 1999).

Några av huvudskälen till att traditionella företag var tveksamma inför etablering på Internet var dels okunskapen om teknologin och osäkerheten kring den nya marknaden och dels rädsla för att det nya mediet skulle kannibalisera på den gamla (Chen & Leteney, 2000). Detta sker bl a. när medierna erbjuder olika priser (Smith et al., 1999).

För etablerade företag kan en rad möjliga för- och nackdelar dyka upp som visas i figur 5 (Chen & Leteney, 2000).

| Möjliga fördelar | Möjliga nackdelar |
|----------------------------------|--------------------|
| Existerande varumärke | Kanalkonflikt |
| Existerande kundbas | Kulturell konflikt |
| Existerande leverantörskontakter | |
| Existerande distributionssystem | |
| Existerande butik | |

Figur 5 För- och nackdelar för etablerade företag (Chen & Leteney, 2000)

Om man som företag vill bli branschledande inom e-handel finns det många vägar att välja som är svåra att förutse vart de leder. Satsar man halvhjärtat finns risken att mediets möjligheter att tjäna kundernas behov inte får visa sin fulla potential (Nyberg & Lindh, 2000).

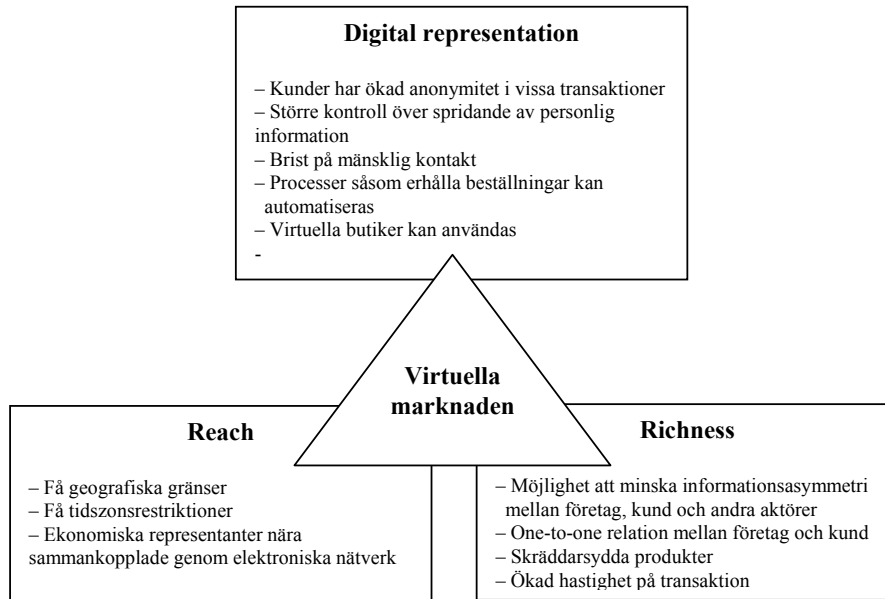
Internets utformning

Den snabba omvandlingen av Internet till ett kommersiellt medium har skapat innovativa sätt att marknadsföra sig (Hoffman et al., 1995). I den traditionella marknaden är företag tvungna att kompromissa mellan att sälja sina produkter för en bred kundgrupp och ha ett brett erbjudande, eller rikta sig mot en smal kundgrupp för att uppnå mer individanpassade erbjudanden (Evans & Wurster, 1997). Detta har inte bara format företagets sätt att hantera affärer utan även hur företag har organiserats.

Evans och Wurster (1997) menar att Internet tar bort denna kompromiss mellan richness och reach av information. De definierar reach som det totala antalet människor som utbyter information, medan richness definieras som informationens mängd (bandwidth), grad av specialanpassning (customisation) och interaktivitet (interactivity).

Den ökande användningen av Internet har gjort det möjligt för företag att kommunicera i hög grad med alla. Ett sätt att beskriva den handelsplats, den s.k. virtuella marknaden, som uppstått på Internet, är modellen *En virtuell marknads karaktäristika*, utvecklad ur Evans & Wursters bok *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* utgiven 1999.

Modellen har kompletterats av Zott, Amit & Donlevy (2000) med aspekten digital representation, som de anser saknades i denna tidigare (figur 6). Aspekten uppstår som en motpart till bristen på fysisk närvaro i den virtuella marknaden.



Figur 6 En virtuell marknads karaktäristika (Zott et al., 2000, s. 465)

Den virtuella marknaden består enligt modellen således av aspekterna reach, richness och digital representation:

Reach

Ekonomiska representanter nära sammankopplade genom elektroniska nätverk. Detta innebär att koppla samman ett stort antal leverantörer, kunder, återförsäljare och indirekt även konkurrenter. Till skillnad från den traditionella marknaden kan vilken försäljare som helst ansluta sig och sälja till kunder världen över. Detta har resulterat i ett oräkneligt antal aktörer. Företag har nu större utbud av leverantörer och en större potentiell kundbas, men samtidigt finns det fler konkurrenter.

Få geografiska gränser. Internets omfattning hindras inte av några geografiska gränser. Trots att det kan tyckas att de geografiska gränserna fortsätter existera, då utbytet omfattar fysisk leverans av varor, spelar gränserna mindre roll som hindrande faktor för den virtuella marknaden.

Få tidszonsrestriktioner. Konsumenter har färre tidsbestämda och rumsliga restriktioner och därmed större valmöjlighet.

E-handel har genom ovannämnda punkter förändrat maktbalansen till konsumentens fördel jämfört med den traditionella marknaden (Zott et al., 2000).

Richness

Möjlighet att minska informationsasymmetrin mellan företag, kund och andra aktörer. Internet kan på ett helt annat sätt än andra medier ge ett utbyte av fortlöpande information mellan kund och företag. Det kan dels vara så att utåtriktade budskap förstärks med hjälp av Internet och dels att man har ett mer individuellt utbyte (Eriksson et al., 1999).

Minskning av informationsasymmetrin uppstår i den virtuella marknaden när informationsutbytet mellan köpare och säljare är större, djupare och snabbare än vad de är i den traditionella marknaden. Genom tekniken ges möjligheter att minska den asymmetriska informationen mellan köpare och säljare. Köparen har mer varuinformation tillgängligt, vilket ger dem större valmöjligheter och gör dem mer medvetna om vad de köper och vem de köper ifrån (Zott et al., 2000). Det ger större makt åt köparen och hjälper till att skapa virtuella gemenskaper (Wang et al., 2000).

Genom att ge riklig information till sina kunder ökar försäljningen. En informerad konsument köper ofta fler produkter och dessutom dyrare (Boston Consulting Group, 1999). Detta ökande informationsutbyte gagnar även säljaren. De får in mer information om kundens köpbeteende och andra karaktärsdrag. Dessa egenskaper kan förbättra den riktade marknadsföringen och ge bättre feedback på utbudet (Zott et al., 2000; Wang et al., 2000).

One-to-one relation mellan företag och kund. Med Internet har försäljaren möjlighet att föra en mer interaktiv och personlig kommunikation med kunderna. De behöver rikta kommunikationen och utnyttja möjligheterna med individuella brev istället för att tala till en hel massa (Nyberg & Lindh, 2000).

Skräddarsydda produkter. One-to-one relation är inte bara begränsad till den service som erbjuds. Den kan även göras på produkter och erbjudas på massmarknadsbasis till ett bra pris. Men det handlar även om att säljaren aktivt riktar information till kunderna (Zott et al., 2000).

Genom riktad annonsering har försäljare även möjlighet till s.k. cross-selling. Det innebär att kunden i samband med att beställning av en produkt får förslag på relaterade produkter. Kunden erhåller inte bara mervärde genom den ytterligare information som erbjudandet ger utan även genom att innehållet är relevant och lägligt (Walsh & Godfrey, 2000).

Ökad hastighet på transaktion. Internet har förmågan att integrera framställningen av produkten och transaktionen (Bauer et al., 1999). För företaget är det viktigt att göra transaktionen så bekväm som möjligt för kunden. Själva beställningsfasen ska vara enkel och stressfri (Zott et al., 2000). Möjlighet till att utföra ordern när som helst ska ges, även om

beställningen tas emot av personal först arbetsdagen efteråt (Nyberg & Lindh, 2000).

Snabbheten kan även öka inom hanteringen av kunders synpunkter. Detta leder till att säljaren ska utforma kundservicens funktion så bra som möjligt. Ett vanligt förekommande problem är att mailboxen snabbt fylls med både svåra och enkla frågor. Det framtvigar ett effektivare sätt att hantera förfrågningar och feedback. Snabba och korrekta svar leder till att kunden återvänder. Konsumenter är bekväma och faller lätt in i speciella vanor. De byter inte lojalitet utan någon framtvingad anledning. Kundservicen kan vara det som skiljer företaget från konkurrenterna när varorna blir mer och mer lika och lättare att jämföra (Nyberg & Lindh, 2000).

Digital representation

Digital representation betecknar motparten till frånvaro av fysisk kontakt i den virtuella marknaden – oförmågan att röra och känna på produkten, att besöka en fysisk butik eller ha mänsklig interaktion.

Dessa avigsidor kan utgöra ett hinder för att handla. Konsumenter måste kunna komma över misstänksamheten att inte ha mänsklig kontakt, övervinna bristen på tillförlitlighet vid köp och betalning och acceptera att den sociala aspekten vid shopping offras. Det kan även vara besvärligt att lämna tillbaka oönskade eller felaktiga varor (Zott et al., 2000).

Det är upp till säljaren att vägleda kunden till att fullborda ett köp. Genom att göra köpet så enkelt och felfritt som möjligt kan bristen på mänsklig kontakt kompenseras. Många säljare försöker återskapa de sociala aspekterna inom shopping genom att sätta upp virtual communities och virtuella butiker, med startsidan påminnande om butikens skyltfönster, och utveckla mediet på andra sätt som kan tänkas locka köparen (Zott et al., 2000). Inom virtual communities sker direkt eller indirekt interaktion mellan människor med gemensamma intressen. Detta ger kunden ett mervärde (Walsh & Godfrey, 2000).

Ett annat sätt att kompensera den mänskliga interaktionen som försvinner kan vara att företag förmår sina kunder att ge kontinuerlig feedback. Ett tredje sätt är att en virtuell shoppingassistent, helpdesk- eller servicepersonal är beredda att hjälpa till vid problem (Walsh & Godfrey, 2000).

I ovanstående termer beskriver Zott et al. (2000) digital representation, vilket inte helt stämmer överens med hans modell. Han förklarar inte i detalj varje punkt i rutan digital representation (figur 6).

Genom *En virtuell marknads karaktäristika* (figur 6) kan man identifiera de egenskaper som är karaktäristiska för den virtuella marknaden som finns på Internet. Det traditionella postorderföretaget och företaget på den virtuella marknaden har som gemensamt drag att den fysiska kontakten till butiken och produkten saknas i kontakten med dem.

Multikanalansats

I och med att flera etablerade företag väljer att satsa på Internet uppstår den situationen då man måste kunna hantera sina kunder via flera medier.

Företaget bör fundera och bestämma sig för hur kunden på bästa sätt skall närmas och genom vilka kanaler (Storbacka & Lehtinen, 2000). Beroende på mötenas innehåll kan det krävas att de hanteras på olika sätt. Att hantera en multikanalsituation är mycket utmanande eftersom kommunikationen kan bli svårare till följd av komplexiteten. Multikanalsituationen utgör dock en stor potential att öka relationsvärdet. Ny informationsteknologi har möjliggjort olika multikanallösningar för hantering av kundrelationer. Möten kan ske genom flera olika kanaler och kunden kan välja genom vilka den vill samspela med företaget. Företaget bör ha en klar strategi om hur dess kunder skall bete sig eller i alla fall hur de förväntas bete sig. Genom att eftersträva att rätt möten sker genom rätt kanal kan kostnaderna för relationen minskas samtidigt som kundupplevt värde maximeras.

Man kan se två alternativ i införandet av multikanalmodellen. Den ena innebär att de olika kanalerna konkurrerar med varandra och bygger sina egna kundbaser. Här skapar varje kanal sin egen affärsidé med egen identitet och fungerar åtskild från de andra affärsverksamheterna. Den andra innebär att kanalerna integreras med varandra och stödjer utvecklingen av kundrelationen tillsammans. Fördelen är att kunden har fler möjligheter att interagera med företaget och kan välja fritt mellan dem.

Den integrerade modellen kräver att man på företaget har ett globalt informationssystem som alla medier kommer åt och använder. Där lagras all information som samlats in under kundmöten. Det är viktigt att använda de nya medierna och kanalerna som den nya tekniken erbjuder för att utveckla kundrelationer mer effektivt och mindre kostsamt (Storbacka & Lehtinen, 2000). Bland företag med kontinuerliga kundrelationer ser man ofta de mest utvecklade och avancerade exemplen på multikanaldistribution (Blomqvist et al., 1999).

4. Resultat

Vi har strukturerat upp intervjuerna utifrån två breda huvudområden, kundrelation och medier. Frågeformuläret grupperades utifrån dessa områden plus ämnet strategi. Frågeställningens tyngdpunkt har emellertid glidit från ett strategiskt synsätt till ett mer helhetsperspektiv. För att få en bättre överblick i uppsatsen har vi valt att placera in strategifrågorna under de övriga frågeområdena.

Kundrelation

Respondenternas uppfattning om hur kunder ser på företaget

Det finns många olika kunder och därmed olika sätt att se på företaget. Det är både fördelen och förbannelsen anser en respondent. Företaget måste balansera mellan att vara tydligt och inte så tydligt.

”Ungefär 90 % av svenska folket känner till varumärket vilket är extremt högt. Undersökningar visar att dom kunder som vi har en löpande kontakt med dvs. att vi mailar till dom har en uppfattning om oss, medan dom som inte är i kontakt med oss, dom har en kunskap om varumärket men varumärket är ganska utan innehåll. Man har liksom inga starka åsikter eller synpunkter på varumärket. Vad du tycker eller har för uppfattning eller beror på om du är en befintlig kund eller inte befintlig kund.” (Marknadschefen)

Flera respondenter tror att företaget uppfattas som ett stabilt företag som man kan lita på. Vidare tar flera respondenter upp bra sortiment för vanliga människor och enkelhet och bekvämlighet när det gäller synen på företaget. Den grupp som inte är postorderbenägen kan uppfatta företaget som ”mossigt” anser en respondent, speciellt då bland unga eftersom postorderföretag tänker mycket i familjetermer.

Anledningar till att kunder handlar hos företaget

De personer som vi har intervjuat på företaget anser att de vanligaste skälen till att deras kunder handlar hos företaget är pris, sortiment, tillgänglighet och bekvämlighet.

För storstadskunder är bekvämlighet, tid och pris viktigast, medan viktiga faktorer för landsbygds-kunder är utbudsbegränsningar och distans till alternativa erbjudanden. Flera respondenter anser att alternativa betalningsformer är en faktor.

Respondenternas uppfattning hur kunder ser på företaget beroende på ur vilket medium de betraktar företaget

Det råder blandad uppfattning i denna fråga. Vissa av respondenterna anser att det inte finns någon skillnad och det är heller inte meningen att de ska göra det. Kunderna uppfattar det som samma företag eftersom det har samma bilder, texter och sortiment.

Somliga av respondenterna tror inte att kunden uppfattar företaget likadant. Det är skillnad mellan gamla och nytilkomna kunder i det avseendet att de

gamla kunderna under årens lopp har byggt upp en uppfattning kring företaget genom köp via katalog. Nya kunder som har valt att kontakta företaget via nätet har inte med sig samma erfarenheter och värderar företaget som ett bland många andra. Det beror mycket på kundens preferenser för respektive media.

En respondent anser att kunden uppfattar att servicen som finns är lika, men att det blir en skillnad i image när man betraktar bilder på papper i en katalog och på en skärm på Internet. Materialet skapas för katalogen för en helhet. Internet är mer ett platt media där ser man bild för bild.

Tillgänglighet och bekvämlighet

Respondenterna fick framföra åsikter angående de olika medierna om tillgänglighet och bekvämlighet. Företaget har, enligt en respondent, ställt frågor på stan och där framför folk just tillgänglighet och bekvämlighet som fördelar med postorder. Samma respondent anser att tillgänglighet är att slippa ha fysisk närvaro för att kunna ta del av erbjudandet och talar om bekvämlighet i ungefär samma termer, dvs. att beställa hemma och få hemleverans. Företaget kan se i undersökningar att Internetkunden verkar se på bekvämlighet på ett annat sätt än den traditionella kunden eftersom de verkar ha en högre önskan eller förväntan om hemleverans istället för leverans till postkontor exempelvis.

En annan respondent menar att tillgänglighet är snabbhet och är lite olika beroende på vilken väg man väljer att ta. Antingen går kunden via Internet, ringer eller skriver till företaget. Väljer kunden Internet är det mer tillgängligt eftersom kunden ser om varan finns, öppettiderna är längre och det är aldrig upptaget. Ringer kunden in kan den ställa sina frågor till personal medan kunden på Internet får söka mer. När kunden ringer upp är servicegraden hur länge denne får vänta. Väljer kunden att skriva brev får kunden informationen några dagar efteråt. Tillgängligheten är densamma om kunden använder sig av Internet eller katalogen. Tillsammans ger medierna en större tillgänglighet eftersom de kompletterar varandra i olika situationer såsom möjlighet till beställning menar en annan respondent.

Andra respondenter anser att tillgänglighet är plats. Det innebär öppettider. Att det finns ett antal miljoner butiker öppna i hemmen varje sekund om så kunden önskar och att man kan nå företaget för frågor dygnet runt.

Bekvämlighet menar flera respondenter är lika för båda medierna. Bekvämlighet är att kunden mycket lätt var den än befinner sig kan vara inne i företagets butik genom katalog, telefon eller Internet.

”Bekvämt sätt att handla är för mig katalogen men det för att jag är van vid det. Men andra tycker det är jättebekvämt att bara titta på t ex byxor. Det beror på vilket sätt man tycker det är bekvämt.” (Katalogchefen)

Interaktivitet

Respondenterna ställer sig till begreppet interaktivitet ur lite olika perspektiv. Interaktivitet anser en av respondenterna är en av de viktigaste delarna i framtiden. Det är viktigt att stödja processen, t ex. köp, att hjälpa kunden till exempel via chat när den går in och handlar. Företagets Internetplats stödjer inte köpprocessen idag förutom ovanstående chatfunktion menar en respondent. Det är många gånger lättare att hjälpa kunden via telefon vid problem.

För en annan respondent innebär interaktivitet att dialogen eller erbjudandet påverkas av det kunden gör eller önskar. Ytterligare en respondent anser att interaktiviteten är högre via katalog genom de emotionella värden den förmedlar. Kunden får via katalogen en helhet menar respondenten.

En respondent tycker att den information företaget har eller får inte kommer vidare och används och syftar då främst på callcentersamtal som innehåller mycket information men som stannar där. På callcenter finns också en tidsbrist som innebär att de inte kan ägna sig alltför mycket åt varje kund.

En respondent menar det är viktigt för företaget att attrahera nya och att få befintliga kunder att handla på Internet, att få dem att köpa mer och att de köper rätt produkter. Företaget har inte en Internetplats som är byggd i medverkan av marknadsförare utan är utvecklad av IT-avdelningen. Respondenten anser att man inte har utnyttjat Internets möjligheter till interaktivitet och det mervärde det kan ge kunden.

"...men om man då jämför den som gärna vill ha en dialog så kan jag tänka att dom inte riktigt är nöjda med vår Internet. Den ger dig inget stöd i köpprocessen, vilket är något som vi skall åtgärda." (Internetchefen)

En respondent talar också om att i interaktivitet ligger även sådant som att det skall finnas t ex. spel på Internetplatsen, men att det inte passar för företagets kundkategori. Det skall i så fall vara praktiska saker.

Individualitet

En respondent menar att det är en ledstjärna att vårda kunden och bedriva personalisering. Respondenten menar att det är en skam att fråga en kund om preferenser när man kommer in på en Internetplats.

"Även om vi har en miljon kunder per år så skall varje kund känna sig som en individ - en unik kundrelation" (Internetchefen)

En respondent menar att alla vill känna sig som individer. Flera respondenter menar att man måste se till att man inte går över kundernas integritetsgräns. En respondent säger vidare att företaget har planer på att skapa en kundreferensgrupp för att se hur kunder reagerar på bl a. individualisering.

Flera av respondenterna anser att individualitet är att tala med kunden om sådant de är intresserade av och vill ha. I det ligger Internets framgång eftersom det är möjligt att marknadsföra mer individuellt och

marknadsföring är mer framgångsrik ju mer individuell den kan göras. Ingen av respondenterna tycker att företaget är bra på individualitet, men att Internet innebär stora möjligheter. Idag pratar företaget till kunderna som en massa förutom vissa specialkataloger som nämnts tidigare.

Förtroende och trygghet

Flera respondenter menar att varumärket är mycket viktigt för förtroendet för företaget. Det är dessutom viktigt för förtroendet att returhantering, kundservice och leverans fungerar. Att företaget följer konsument- och köplagar har också betydelse och är självklart menar en respondent.

"Att skapa förtroende är att du kan din business, att du har bra produkter, att du presenterar på ett sånt sätt som är pålitligt, att jag får mina produkter när jag vill ha dem, om det är någonting som inte passar så är det lätt att returnera produkterna. Det är pålitlighet. Ha god service, ha ett trevligt callcenter eller ha en bra Internetsajt." (Katalogchefen)

De flesta respondenter tycker att kunden litar lika mycket på företaget oavsett vilket media den betraktar företaget genom. Kunden överför det förtroendet man har för företaget till Internetplatsen.

En respondent tror dock att kunden känner större trygghet med katalogen idag pga. av att man inte känner sig hemma i sättet att handla på Internet. Detta gäller speciellt för företagets målgrupp tror respondenten. I framtiden kommer Internets fördel att inte visa slutsålda varor göra att kunden får större förtroende för det. En respondent menar att varumärket ännu inte underlättat för kunden att gå över till Internet.

Definition av kundrelation

Flera respondenter säger att kundrelation handlar om alla kontakter de har med kunden direkt och indirekt. Direkt via telefon, hemsida och katalog mm. Indirekt genom vad andra säger om företaget till exempel.

Kontakterna handlar om utbyte av information och kommunikation mellan företag och dess kunder. Detta är viktigt både via Internet och genom katalogen. Viktigaste punkten för kundrelationen är därför kundservice menar en respondent. Att svara på e-post på ett snabbt sätt är lika viktigt som telefonfrågor. Kunden har lagt ner tid på att ta kontakt med företaget och det bör man respektera anser en respondent. En annan respondent hävdar att kundrelationen för företaget är mekanisk.

"Det är en kundrelation att ge dig [något], att inspirera dig. Kundrelation är dock mekanisk. Du betraktar en bild men vi påverkar dig med det skrivna ordet och ett säljbudskap. Vi vill få igång en mental konversation med kunden. Det är vad vi gör i katalogen." (Katalogchefen)

Samma respondent menar att företaget skall försöka erbjuda kunden det den vill ha och att det är relationen.

Ytterligare en respondent anser att kundrelationen uppkommer först när kunden köpt någonting, det är först då som kunden kan ha någon slags åsikt

om produkter och tjänster. Men det finns förstadier eftersom en person som beställer en katalog visar ett intresse och lämnar namn, adress och telefonnummer och därmed kan utvecklas till kund med hjälp av utskick. Samma respondent talar om olika styrkor i relationen från engångsköpare till vaneköpare.

För att förbättra företagets kundrelationer anser en respondent att allt man gör i det dagliga arbetet borde påverka. Det innebär allt från hur paketen packas till fakturor och leveransinformation. Man arbetar med detta i ett projekt som heter First impression. Samma respondent talar också om ett större projekt där man frågar kunderna vad de tycker inom olika områden för att se vad de förväntar sig i relation till vad företaget kan prestera. Man vill här inom företaget använda ett utifrån-och-inperspektiv.

En annan respondent menar att företaget ska visa en öppenhet, att fråga kunden hur det är och vad den önskar. Det förbättrar kundrelationen. Ytterligare en respondent talar om att fånga upp alla synpunkter som kommer in till företaget och se till att de åtgärdas av respektive avdelning.

En respondent menar att det handlar om att erbjuda mer, det som branschen benämner som added value, dvs. inte bara den produkt du får hem i paketet utan fler servicefunktioner och tjänster som kunden kanske inte behöver betala extra för. Det kan också vara att göra erbjudanden beroende på vad kunden är intresserad av, vilken livssituation kunden befinner sig i mm. Internet har en större möjlighet till det menar respondenten.

Identifiering av kund

En respondent säger att företaget får in data om sina kunder genom individens köphistorik, som sparas i en kunddatabas. Det rör sig alltså om mycket transaktionsdata. Exempel på transaktionsdata är när kunden har handlat, hur ofta de har handlat, vilken adress företaget levererat varan till, personuppgifter på kunden och vilka sortimentsgrupper kunden köpt ur. I kunddatabasen lagras också vilka av företagets aktiviteter som har sänts ut till kunden. Insamling av transaktionsdata är oberoende av vilket media företaget har. Viss kundinformation påförs kundregistret utifrån transaktionerna, exempelvis om kunden drar stora storlekar eller har barn eftersom man där har specialkataloger som går ut med jämna mellanrum. Företaget måste fundera hur lagringen upplevs integritetsmässigt innan man använder dessa uppgifter anser flera respondenter.

En annan respondent förklarar att de inte har använt mediet Internet för att förbättra eller utöka insamlingen.

Företaget är noga med att upplysa sina kunder att det samlar in personuppgifter om dem både vid köp via Internet och katalogen. På deras hemsida (2001-05-21) och i katalog lämnar de följande upplysning till sina kunder:

"Företaget AB är personuppgiftsansvarig för behandlingen av de personuppgifter som du som kund lämnar till oss. Dina personuppgifter kommer att behandlas i

syfte att upprätthålla kundrelationen och även för marknadsföringsändamål av Företaget AB:s moderbolag Moderföretaget AB jämte dess dotterbolag och samarbetspartners. Du kan genom att skriva till Företaget AB begära att personuppgifter rättas, tas bort eller anmäla om du inte vill att uppgifter skall användas för direktmarknadsföring av annat företag än Företag AB. Som kund till Företag AB har du rätt att en gång årligen få information om hur dina personuppgifter används genom att begära detta hos ovanstående adress." (Företagets hemsida och huvudkatalog)

Man nämner inte att transaktionsdata samlas in men en respondent anser att det anses självklart. Med hjälp av insamlad data via köp och på callcenter försöker företaget höja sin kvalitet på vad kunderna som grupp vill ha i form av utbud och service. Man tittar också genom olika marknadsmonitorer var kundgrupperna handlar för övrigt dvs. vilka som är konkurrenter. Här ser man köpcentra i allmänhet och Lindex som företagets konkurrenter och undersöker vad de har som de inte själva har. För att överleva är detta nödvändigt.

Företaget använder inte Internet till att logga vad kunder är intresserade av och tittar på s.k. clickstreams. Man lagrar i princip bara antal besökare. När kunden går till köp hamnar det i bokningssystemet och lagras då som transaktionsdata.

Medier

Köp på nätet respektive katalogen

En respondent svarade på hur köp på Internet och katalog klassificerades och det finns två sätt att handla på Internetplatsen. Det ena sättet sker genom att kunden köper produkter som finns presenterade på Internetplatsen. Det andra där kunden inte behöver ha tillgång till någon presentation utan han eller hon lägger in artikelnumret i ett formulär på hemsidan genom att hämta artikelnumret från katalogen. Dessutom finns blandade order.

"De kunder som bara anger artikelnummer och rapporterar in sin order kallar vi för transfer dvs. försäljningen är egentligen genererad från katalogen. Den är bara rapporterad eller vidareförd via Internet. Den andra kallar vi för additional och en del av additional är kunder som gör beställning från katalog, men köper till någon ytterligare produkt." (Marknadschefen)

Av hela försäljningen är 5-10 % gjorda på Internet. Av dessa utgör transfer majoritet idag med ca 70 % av order lagda på Internet. Additional står för resterande ca 30 %. Köp via Internet kan i sig vara attraktivt för vissa typer av kunder bl a. därför att kunden kan uppleva att man är mer i kontroll i situationen bl a. pga. att de inte har någon säljare i andra ändan eller någon tidspress.

Produkt- och serviceutbudet

Respondenterna anser att produkt- och serviceutbudet är lika på de olika medierna. Det finns dock skillnader. Internet visar endast de levererbara varorna och alltid lägsta pris. Nyhetsbrevet, med de av kunden önskade varugrupperna, kan bara fås via Internet. En av de intervjuade berättar om fyndshopen, som endast finns på nätet, där produkter säljs till extrapriser.

Respondenterna tycker att företag fokuserar mer på differentiera framställningen av produkterna på nätet snarare än differentiera produktutbudet medierna emellan. En respondent sade emellertid:

"Trend lämpar sig väldigt bra för att vara på nätet, reagera snabbt. Jag tror också produkter som har relativt tekniskt förfarande, video, cd osv., har lätt att ge sig in där. Jag tror även att småbarnkläder lämpar sig mer för Internet, därför att mamman gärna köper till sina barn." (Sortimentschefen)

Katalogen

Roll. Katalogen har rollen och funktionen som påminnare och inspiratör till köp anser flera respondenter. Den anses av respondenterna som deras dominerande och viktigaste kanal.

"Katalogen är ju inte ett interaktivt medium så den har ju ett annat syfte och det är, om jag skall vara ärlig, bara att presentera våra produkter. Men det är ju det vi lever på." (Internetchefen)

Den tillsammans med kontaktpunkter för kundservice och leverans spelar en stor roll i hur kunden uppfattar företaget och vad det är. När kunden visualiserar företaget är det katalogen man ser inte t ex. en byggnad.

Styrkor. Katalogen anses av flera respondenter som upplevelsebaserad. Den har lättare att kommunicera mjuka emotionella värden genom bättre bildupplösning, större bilder och matchningar av plagg dvs. visa passande kombinationer i användarsituationer. Den ger en bättre helhetsbild med hela uppslag och kan därför förmedla image, drömmar och skapa stämning. Katalogen har en fast invand, igenkänd struktur och en överblickbarhet. Den går snabbt att bläddra i och hitta i pga. att kunden känner igen strukturen. Färgåtergivning kan garanteras eftersom den levereras tryckt vilket gör att bilderna stämmer med verkligheten. Formatet gör den enkel att bära med sig och det gör att kunden kan sitta var som helst med den och i sällskap med andra. Genom att katalogen visar varor statistiskt säsongvis kan företaget lära sig vad kunden efterfrågar eftersom kunden fortsätter att beställa och efterfråga även slutsålda varor. Företaget kan därför inte bara mäta hur mycket en vara sålt utan även hur mycket den kunde ha sålt om det funnits fler.

Svagheter. Flera respondenter säger att en svaghet med katalogen är att den har en fast struktur som inte kan individanpassas. Den kan inte presentera annat än bild och text. Den är statisk under den tid den är aktuell vilket innebär att den visar hela sortimentet under hela tiden, även slutsålda produkter och till det pris som bestämts långt i förväg. Den tar även lång tid att producera dvs. det är långa ledtider.

En respondent påpekar att vid beställning måste du först skriva ner din beställning och sedan ringa, faxa eller skicka in den. För att överhuvudtaget kunna göra en beställning via katalog måste den beställas som ett första steg för kunden, vilket i sig, dels tar tid och dels är en viss ansträngning.

Internet

Roll. Idag är Internet ett komplement, ett stöd till katalogen med ett antal funktioner anser de flesta respondenterna, t ex. orderläggning. Internet är idag inte ett sådant starkt media som katalogen anser de flesta respondenterna men det kommer troligtvis att förändras. Internet som kanal är självklar eftersom det är ett av de vedertagna sätten att marknadsföra sig idag.

En respondents vision är att Internetplatsen skall fungera som ett interaktivt media som kunden spontant går in och tittar på. Alltså ge ett mervärde där kunden befinner sig i en relation med företaget, men att kunden kanske inte behöver köpa varje gång.

Styrkor. Flera respondenter framhåller sökmöjligheten med Internet. Det är lätt att få alla produkter ur en varugrupp. Materialet kan presenteras på ett mer flexibelt sätt, t ex. aktuella händelser under året, såsom examenserbjudande. Man har möjlighet att zooma bilderna. Kunden är mer i kontroll vid beställning och slipper känna sig stressad i telefon. Erbjudandet via Internet är alltid aktuellt vad gäller slutsålda varor och har alltid lägsta pris. En respondent framhåller fördelen med att Internet presenterar hela det aktuella sortimentet medan man mellan två säsonger kan vara tvungen att använda flera kataloger. Högre prioritet i nattplanering dvs. Internetorder har förtur.

I framtiden skulle man kunna lägga till andra dimensioner på Internet som musik, filmsnuttar i form av modeshower, tredimensionella gestaltningar, exempelvis provdocka med kundens egna mått, och reklamfilmer menar ett par respondenter. Samma respondent säger att man på företaget är medveten om den rörliga bildens större påverkan på kunden.

”Jag tror man måste göra mer idag för att bli större. Man måste ge kunden mer än vad vi gör idag. Idag tar vi samma bilder och implementerar där, that's it, så jag betraktar och ser samma sak.” (Katalogchefen)

Svagheter. Det som respondenterna ser som katalogens stora styrka dvs. dess emotionella egenskaper är Internets svaghet. De flesta ser Internet som kallt med mindre upplevelse. Man framhåller också att det är svårare att överblicka Internetplatsen och att matchning av plagg inte finns idag. En respondent menar att man måste vara mer driven idag för att handla på företagets Internetplats. Det är en svaghet att företaget idag inte ger mer tips och idéer i samband med besök. Dessutom kan man inte vara säker på att färgen på datorskärmen alltid visar rätt.

Anledningar till att företaget etablerade sig på Internet

Respondenterna menar att företaget var ganska tidigt ute och etablerade en hemsida redan 1996 som ett beställningsformulär. År 1999 lanserades en mer avancerad Internetbutik. Etableringen gjordes enligt en respondent för att det är just distanshandel. Han menar också att sannolikheten är större att Internetkunden redan är katalogkund. Samme respondent menar att företaget var väl framme med de bakomliggande funktionerna såsom logistik,

kundservice mm. s.k. backoffice, men även att företaget hade ett välkänt varumärke

"[Vad] gäller backoffice-biten är vi väldigt långt framme både i ett europeiskt perspektiv och där vi känner att vi är omsprungna och behöver förbättra oss är frontoffice, i kommunikation till kund och skapa erbjudanden till kund."
(Marknadschefen)

Flera respondenter menar att det var ett stort tryck när försäljning via Internet startade för företag att vara med och att ha de medier som finns på marknaden för att göra företaget mer tillgängligt för både gamla och nya kunder. Andra skäl som anges är att kunder efterfrågade fler funktioner än att bara skicka in beställning på Internet, såsom visa alla artiklar, få reda på lagersaldo och leveranstid. Det handlade emellertid också om att spara pengar i och med att kunden själv gör en del av jobbet. Besparing har dock inte varit ett avgörande motiv, men har funnits med säger en respondent.

En annan respondent säger att flera andra företag satsade på Internet med koncentration på gränssnitt mot kund, vilket var motsatsen till vårt undersökningsföretag.

"Att först skapa försäljning, sen tillkom logistikproblem och sedan drunknade de."
(IT-avdelningschefen)

En respondent anser att företaget var i frontlinjen och hade lika bra produkter, men hade bättre fullfillment dvs. de hade redan hela servicebiten.

"Där kommer vi vinna mycket mer på pålitligheten, förtroende, bekvämt, tryggt. Allting funkar." (Katalogchefen)

En annan respondent anser att företaget med sin traditionella kundgrupp inte ska vara i framkant när det gäller utvecklingen på Internet, därför tar inte företaget det steget att marknadsföra Internet hårt.

Katalog och Internet som separerade eller integrerade delar inom företaget

Alla respondenterna ser de båda medierna som en helhet idag. Internet skall stödja huvudaffären och båda medierna skall förmedla samma budskap. Erbjudandet skall vara samma oavsett hur man kommer in till företaget.

"...om kunden kommer in på brev, telefon, fax eller på Internet är det fortfarande samma kund. Och kunden väljer vid olika tillfällen att kontakta oss på olika sätt, vilket gör att varumärket oavsett om det finns på nätet eller i katalogen måste kommunicera samma sak till kunden och kunden måste känna igen sig."
(Marknadschefen)

"...det är ju inte så att det är två olika kunder som jag ser det utan en kund måste känna igen sig när han ser en katalog och han måste känna igen sig när han tittar på Internet." (Internetchefen)

Respondenter uttrycker att genom att kunden kan närma sig företaget på olika sätt så stärks erbjudandet till kunden. Flera respondenter säger att

företaget skall se till att försöka utnyttja styrkorna med katalogen och Internet, samt kommunicera dem till kunden så att kunden själv kan välja. Internet skall kunna föra fram katalogens fördelar när du t ex. vill sitta i lugn och ro och titta. Katalogen skall kunna föra fram Internets fördelar. Dessa kan vara hantera order, visa mer av produkten eller ge mer tjänster och service mm. Internet skall kunna innehålla mycket mer information, medan katalogen verkligen skall vara ett sätt att handla på. Allt detta ger ett mer intressant erbjudande för kunden.

Det är viktigt med brand value (kundens värdering av varumärket) uppger en respondent annars finns det risk för att det blir otydligt och luckras upp. Samtidigt uttrycker de flesta respondenter möjligheter att utveckla Internet som säljkanal.

En respondent ger ett exempel på ett partnerföretag som delat upp medierna Internet och katalog. Det resulterade i en uppbyggnad av separata stöдавdelningar, såsom inköp, sortiment m fl. och man förlorade därmed synergieffekterna. Då kan man lika gärna dela på varumärket också. Detta är en situation som respondenten inte vill att undersökningsföretaget ska sträva efter.

Konflikter mellan medierna

Samtliga respondenter svarar att man skall se till företagets bästa ur ett helhetsperspektiv och att det egentligen inte spelar någon roll vilket av medierna som är det största. Totalmängden av vad kunderna tycker kommer att styra säger en respondent. Det blir ingen konflikt eftersom det då är bestämt i samförstånd av ledningsgruppen. Några respondenter uttrycker dock att det kan vara konflikter som grundar sig i mediernas olika egenskaper. Exempel som tas upp är vilka bilder som passar för de olika medierna, hur text skall presenteras, hur man skall hantera kombinationserbjudanden och vem som bestämmer vad som skall gälla i det gemensamma budskapet. Idag är dessa optimerade för katalogen.

Risken med att Internetplatsen bara värvar gamla katalogkunder istället för nya

Det finns en risk att befintliga kunder går över till Internet eftersom väldigt många hushåll i Sverige finns med i företagets register. Men om en kund kan göras aktiv på så sätt är det bara en fördel anser en respondent.

Flera respondenter menar att överföring och styrning skapas genom att Internet förs fram i katalogen. Det förekommer också en överföring tvärtom menar en respondent. De kunder som handlat via nätet hamnar i kunddatabasen. Den får liksom katalogkunden erbjudanden via brev och nya kataloger, vilket respondenten menar att det inte är helt lyckat. Företaget har i princip inte marknadsfört sin Internetplats externt. Marknadsföringen sker istället via katalogen på befintliga katalogkunder.

En annan respondent menar att nätförsäljningen är strategiskt viktig för företaget, eftersom företaget där kan få in helt nya kunder som med tiden

blir postorderkunder. En respondent menar att det inte handlar om styrning utan att olika kunder har olika preferenser vad gäller katalog och Internet och att det är upp till kunden att välja. Denna respondent tycker det är farligt att styra med pris eftersom man kan komma in i konflikter med det tryckta mediet. Det kan även vara farligt att rensa lager den vägen eftersom kanalkonflikter då kan uppstå.

En respondent uttrycker idag att man vet för lite om hur många som egentligen är nya kunder på Internet. En annan respondent berättar att man idag jobbar på företaget på att dela upp Internetplatsen för att skapa en avdelning för nya och en avdelning för befintliga kunder. Man vill efterlikna IKEA med deras devis om en lång naturlig väg och en kort möjlig. För befintliga kunder tycker denna respondent att Internetplatsen fungerar relativt bra idag men inte tillräckligt bra för de kunder som kommer in och aldrig har handlat där förut.

5. Diskussion

Vi trodde innan våra intervjuer med vårt undersökningsföretag att mediet Internet skulle utgöra en större skillnad gentemot katalogen. Internetplatsen delar många gemensamma drag med katalogen i gränssnittet mot kunden. Det handlar för båda medierna om distanshandel, vilket innebär att inte kunna känna och prova varan innan köpet. Medierna har båda en brist på fysisk närvaro. Steget att använda Internetmediet kan därför bli lättare för en postorderkund än för icke-postorderkunder i det avseendet.

Intrycket vi har fått från intervjuerna är att katalogens ställning som medium är väldigt stark inom företaget. Det innebär att arbetssättet anpassats efter katalogen. Till stor del har företaget försökt översätta innehållet i katalogen till det nya mediet. Internetplatsen utgör ett stöd till katalogen idag. Det framkom även vid intervjuerna att postorderkunden är relativt traditionell i sin relation till företaget.

Hur hanteras kundrelationer

Vi kommer i vår diskussion utgå ifrån de tre stegen i Kundnäretens dimensioner (figur 3, s. 15) dvs. tillgänglighet, interaktivitet och värdeskapande. Dessa har visat sig återkomma i en eller annan form hos många författare i uppsatsens teoridel när det handlar om att etablera och hantera kundrelationer och har även belysts en hel del i resultatdelen.

Tillgänglighet

För att knyta till modellen *En virtuell marknads karaktäristika* (Zott et al., 2000) finns möjligheter för Internet att öka tillgängligheten när det gäller tid till låga kommunikationskostnader. Med aspekten tid ökar Internet tillgängligheten fysiskt att kunna utföra kundmöten.

I beställningsprocessen är den fysiska tillgängligheten till företaget densamma mellan medierna. Möjligheter finns att utföra beställningar dygnet runt både via telefon, men också via Internet. I dagsläget har Internet något längre öppet kvällstid vad gäller kontroll av lagerhållningen. Trots att bekräftelsen av beställningar nattetid i praktiken inte utförs förrän nästkommande arbetsdag ska möjlighet till att utföra ordern finnas (Nyberg & Lindh, 2000). Till skillnad från beställning via telefon nattetid har Internet förtur och levereras omgående.

Respondenterna har sagt att val av kanal är upp till varje kunds preferenser. Det är viktigt att kundmöten är enkla och stressfria. Många kunder anser att katalogen är ett bekvämt sätt att handla på för att de är vana vid det. En stor del av kunderna saknar kunskap och erfarenhet av hur man ska agera på Internet. Beroende på datorvana kan det vara så att kunder uppfattar värde i olika processer annorlunda. Många har handlat via katalogen hos företaget under många år. Kunder som vant sig vid ett visst förfaringssätt fortsätter med det så länge som denne inte är missnöjd med detta (Nyberg & Lindh,

2000). Eftersom katalogen skickas ut regelbundet säsongvis ger den kunden en påminnelse om företaget och dess erbjudande.

Ett kundmöte som är frekvent använt på Internet är beställningsfasen. I beställningsprocessen kan det upplevas lättare att vara i kontroll på nätet. I telefonen kan ett stressmoment uppstå eftersom kunden inte kan uppta hur mycket tid som helst. På Internet kan kunden göra sitt köp i egen takt. De kan ångra sig, men det krävs att kunden är mer driven eftersom de inte får lika stor vägledning som via telefon. Utvärdering och beställning kan också ske inom samma kundmöte på Internet. Det handlar om att anpassa tillgängligheten utifrån olika kundgrupper. Kunder har möjlighet att gå in på företagets hemsida och göra beställning direkt genom att fylla i artikelnummer.

Olika kundmöten har olika kapacitet med avseende på medierna. Vid beställning av varor kan det uppstå kö i callcenter. Detta problem uppstår inte via Internet. Å andra sidan kan assistans underlättas via callcenter där kunden har möjlighet att tala till en anställd. På Internet får kunden söka mer på egen hand.

Företaget har även på sikt planer på att särskilja sin Internetplats. Det ska ges möjligheter för nya och gamla kunder att välja olika vägar. Det är ett sätt att anpassa tillgängligheten utifrån olika kundgrupper.

I Internetmediets natur ligger enkelhet att söka efter information och snabbt och enkelt jämföra olika företagserbjudanden. Konkurrenterna är bara ett klick ifrån. Detta ger kunden mer makt (Wang et al., 2000; Zott et al., 1999). För katalogen är dessa möjligheter mer begränsade.

För vårt undersökningsföretag är det viktigt att hela tiden se över sina priser, produktframställning, serviceutbudet etc. så att företaget motsvarar det som kunder och omvärld förväntar sig. Det gäller inte minst tillgänglighet av kundfeedback. Det är viktigt att ge snabba och korrekta svar så att kunder återvänder.

Även på strategisk nivå har tillgänglighet betydelse. En fördel företaget har gentemot många andra aktörer är att de har sitt varumärke. 90 % av svenska folket känner till varumärket, vilket är högt. Om kunden väljer mellan två företag väljer den i regel det mest kända. Företagets gamla kunder har genom årens lopp byggt upp en uppfattning kring företaget genom köp via katalog, medan de som inte är i kontakt med företaget visserligen känner igen varumärket, men tycker att det är utan innehåll. Det finns inga starka åsikter om varumärket.

Den kund som har en relation till företaget genom köp via katalog kommer att uppfatta företaget på samma sätt på Internet. Kunden överför sina gamla erfarenheter av företaget från den reella världen. Tillsammans med företagets vilja att erbjuda samma utbud av varor och tjänster och förmedla samma visuella intryck gör det att varumärkets värderingar överförs.

En kund som däremot kommer in som ny kund via Internetplatsen kommer kanske inte uppleva denna självklara överföring. Det finns en styrka att vara ett etablerat företag sedan tidigare i vilket fall för de kunder som känner till företaget. Hittills har inte företaget haft några intentioner på att differentiera de olika medierna. Ambitionen är att Internet och katalogen ska förmedla samma budskap och uppfattas som en enhet. Anledningen till det är att kunden ska känna igen företaget oavsett media.

Om företaget funderar på att dela på de olika medierna innebär det både en frihet och nackdel eftersom man inte är belastad eller hjälpt av det gamla varumärket. Det beror ju på hur varumärket uppfattas. Friheten ligger i att företaget kan tvätta bort sin "mossiga" stämpel, som en respondent uttrycker det. En splittring medierna emellan innebär även att Internetdelen blir som ett renodlat e-handelsföretag, där man slipper eventuella kanalkonflikter och inomorganisatoriska kulturella förvecklingar. Nackdelen ligger i den goda igenkänningsgraden, men även att de aspekter som Chen och Leteney (2000) beskriver i figur 5 (s. 27) som fördelar för etablerade företag på Internet försvinner. Detta innebär att en ny kundbas får byggas upp och inomorganisatoriska funktioner, som leverantörer, sortiment, distribution etc. måste etableras.

Det är strategiskt viktigt att ha flera medier öppna så att tillgängligheten till företaget blir så stor som möjligt. Genom att synas på marknads vedertagna medier kan såväl etablerade som nya kunder attraheras och det var en av anledningarna till företagets etablering på Internet. Kunden ska ha valfriheten att välja sätt att mötas. Beroende på mötenas innehåll kan företaget styra hur kunden kan närmas. Sådan medveten styrning har inte förekommit på företaget, men ett tänkbart scenario kan vara att informationsinhämtning kan styras till katalogen för dess styrka att presentera, medan själva beställningen kan ske via Internet för att avlasta callcenteravdelningen eller få ett jämnare dygnsflöde av beställningar.

Interaktivitet

Företaget bedriver idag ingen form av anpassning till den enskilde kundens behov. Det tycker respondenterna i allmänhet inte är bra. Med den innehållsrika kunddatabasen de har är det lite förvånande att de inte utnyttjar den mer till individanpassade erbjudanden. I dagsläget registrerar sig inte kunden före presentation av erbjudandet. Detta gäller för båda medierna. Det är först efter själva beställningen som kunden får identifiera sig. Detta är ett av skälen till att de inte kan ge individanpassade erbjudanden. Företaget har emellertid planer på att dela upp sin Internetplats så att de ska kunna skilja på nya och befintliga kunder. Eftersom de kan skilja på nya och befintliga kunder ges möjlighet till erbjudanden till de befintliga kunderna med hänsyn till vad de tidigare har köpt eller önskat. Här skall kunder tidigare ha fått framföra om de önskar personligt anpassade erbjudanden.

Som Blomqvist et al. (1999) påpekar vill inte alla kunder ha individuellt riktade förslag. Kunden ska ges möjlighet att välja. Många av de typer av interaktion som Eriksson et al. (1999) tar upp kräver inte identifiering, men om anses ändå som relationsstärkande om de finns. Detta beror i de flesta fall på att det engagerar och förenklar för kunden. Interaktionen kan också ge kunden ett mervärde. Alla kundmöten behöver alltså inte vara individualiserade för att kundrelationen skall stärkas. Situationen på företaget idag är att företaget har en chat mellan kund och callcenter. Kunden kan ställa omedelbara frågor till företaget angående produkter, service eller annat. Den kan även stödja en transaktion om problem skulle uppstå. Fler typer av möten i enlighet med Erikssons olika typer av interaktivitet som tidigare nämns skulle troligtvis gagna företaget. En av typerna är problemlösning. Det kan t ex. vara att fråga kunden vad den önskar sig. Kunden kanske då svarar att det gäller kläder till sig själv och att de ska höra ihop. Företaget presenterar ett antal förslag. Denna problemlösning skulle även kunna kopplas till förslag till identifierad kund och då ta hänsyn till tidigare preferenser. På detta sätt kan Internetplatsen imitera den, av respondenterna uttryckta, styrkan för katalogen att föreslå lämpliga kombinationer.

Den individualisering som sker på kundmötesnivå hanteras på kundrelationsnivå. Vilket betyder att den kunskap, som samlas ihop ifrån de medier man har, slår igenom vid erbjudanden i alla medier. Eftersom företaget ser Internetplatsen och katalogen som en helhet krävs det att insamlingen sker till en gemensam databas där alla medier kommer åt kunddatan, som samlas under kundmöten. Detta sker i vårt undersökningsföretag i den mån de samlar in data.

Företaget måste skapa förutsättningar för interaktiviteten. Kunduppgifterna måste kunna hanteras. I företaget hanteras idag endast transaktionsdata som innebär att man samlar information om köpet och personuppgifter. Man utnyttjar idag inte möjligheten att använda denna information på kundrelationsnivå för att skapa relationsspecifika aktiviteter utan analyserar den bara på kundbasnivå. Detta ger endast en generell bild av kunders behov. Internet ger möjligheten att även se vägen fram till ett köp genom att se vad kunden tittar på och är intresserad av innan köpet sker. Företaget lagrar inte clickstreams utan räknar i princip bara antalet besökare. Clickstreams utgör ett bra verktyg att finna mönster i den enskildes surfbeteende på Internetplatsen för att individanpassa sidor. Vårt undersökningsföretag håller på med en djupare analys av sin kundbas för att värdera sina olika kundrelationer och placera in dem i kluster. Detta är ett sätt att öka kunskapen om kunden. Denna analys sker dock oberoende av media.

En viktig aspekt vid datainsamling är integriteten. Företaget upplyser på sin hemsida hur hanteringen sker inom företaget och dess koncern samt att kunden har rättighet att säga ifrån om den används i marknadsförande syfte samt se hur informationen har nyttjats. I dagens läge används emellertid inte informationen mer än för samla statistik på kundbasnivå. Om företaget

tänker utnyttja transaktionsdata på mer individuell nivå bör de vara mer explicita i sin redogörelse på hemsidan och i katalogen. Det har även en respondent uttryckt att man måste tänka på.

Värdeskapande

Interaktionsvärdet för kunden uppstår i kundmötet på två sätt, nämligen genom erbjudandet och genom processen. Värdet bestäms av kundens preferenser kring dessa två.

Företaget har som tidigare nämnts samma erbjudande via katalog som på Internetplatsen. Detta stämmer dock inte alltid då produkter kan vara slutsålda eller försenade, eller pga. realisation ha ett lägre pris. Det kan uppfattas negativt att uppgifter som finns i katalogen inte stämmer med verkligheten. Därför kan framställningen snarare upplevas av erbjudandet som annorlunda.

För kunder kan katalogen uppfattas som en inspiratör när de letar efter en viss produkt. Inspirationen är en slags interaktion som bidrar till att interaktionsvärdet stärks under kundmötet. För gamla katalogkunder kan det uppstå en otillfredsställelse i erbjudandet när produkter presenteras på Internet, som kan uppfattas som ett fyrkantigt media. De är vana vid katalogens emotionellt tilltalande framställning. Utifrån detta kan Internetplatsens presentation av motsvarande erbjudande innehålla mindre "life" som en respondent uttrycker det. Det kan i vissa fall på Internetplatsen finnas möjlighet till att förstora plagg som kan uppväga presentationens brister.

Relationsvärdet för kunden formas av hur kunden tycker att relationen fungerar i stort och är inte kopplad till något speciellt kundmöte. Precis som ovan vägs också företagets erbjudande och fördelar in här. Internet kan hjälpa företaget att ge kunden mer i förhållande till vad den upplever sig satsat genom tillgängligheten och interaktiviteten. Med mediet Internet kan relationsvärdet öka eftersom man har möjlighet att styra processen själv. För företaget är det viktigt att se till att rätt möten sker genom rätt kanal. Man kan minska kostnaderna för relationen samtidigt som kundupplevt värde optimeras. Vårt undersökningsföretag har som sagts tidigare inte hittills styrt sina kunder att välja ett specifikt kundmöte på något av medierna. De har endast upplyst i katalogen om att det går att handla via Internet. De vill istället, som tidigare tagits upp i diskussionen, att kunden självt ska bestämma media.

Eftersom företaget inte har ambitioner att vara främst inom Internetanvändningen (jämför figur 4, s. 26) ska man således istället bevaka potentiella konkurrenters verksamheter och försöka ta efter deras värdeskapande system. Denna bevakning och anpassning är något som företaget idag ser som en nödvändighet. Trots detta finns risken att mediet inte tjänar kundens behov med alla dess möjligheter om man inte satsar fullt ut (Nyberg & Lindh, 1999).

Sammanfattningsvis har vi utifrån vår diskussion fört samman de viktigaste punkterna inom respektive dimension utifrån kundnärlighetsens tre dimensioner (figur 7) (Blomqvist et al., 1999).

| Tillgänglighet | Interaktivitet | Värdeskapande |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Skapa ökad tillgänglighet genom båda medierna• Något större tidsmässig tillgänglighet på Internetplatsen• Val av kanal efter varje kunds preferens• Utvärdering och beställning integrerat på Internetplatsen• Möjlighet till beställning direkt på Internet genom att fylla i artikelnummer• Planer på att differentiera Internetplatsen för nya och befintliga kunder• Större möjlighet till jämförelse och informationsinsamling på Internet• Välsänt varumärke som kan utnyttjas på Internetplatsen• Ingen differentiering av varumärket mellan de olika medierna• Viss risk ligger i att nya kunder ser företaget som ett i mängden• Strategiskt viktigt att synas på marknaden | <ul style="list-style-type: none">• Kunder oidentifierade fram till transaktionen på båda medierna• Dålig individanpassning på båda medierna idag• Internet ger större möjligheter till relationsstärkande aktiviteter• Framtida tidig identifiering på Internetplatsen ger möjlighet till individanpassning• Simultan kommunikation via callcenter och chat• Bättre möjligheter att ge kombinationer via katalog än på Internetplatsen idag• Möjligheter i framtiden till virtuella provdockor• Företaget ser medierna som en helhet och insamling sker till en medieberoende databas• Möjlighet till enhetlig presentation• Insamling av transaktionsdata som analyseras på kundbasen som helhet• Företaget utnyttjar inte mediet Internets möjligheter till datainsamling• Kundens reflektioner via callcenter vidarebefordras inte på ett tillfredsställande sätt• Enhetlig integritetspolicy | <ul style="list-style-type: none">• Aktuell information på Internet• Katalog inspiratör vid köp – framställningen uppfattas som mer levande• Bristande presentation på Internet – uppfattas som platt media• Rätt möten ska ske i rätt kanal för att optimera upplevt värde• Ingen styrning idag – kunderna väljer media själv• Kunden har större möjlighet att styra processen själv på Internet• Minska kostnaderna och samtidigt höjt relationsvärde• Ta efter konkurrenters värdeskapande processer |

Figur 7 Kundnärlighetsens tre dimensioner (Blomqvist et al., 1999, s. 19) utvecklad med hjälp av empiri

Brister och kritik till uppsatsen

Vi har valt att endast studera vårt problem utifrån ett företags perspektiv. Detta gör att vi inte tagit reda på hur kunder uppfattar situationen. Ett mer omfattande arbete skulle kunna inkludera kundernas uppfattningar. Det skulle ge bättre helhetsbild av problemställningen.

En annan kritik som skulle kunna föras fram är att uppsatsen lagt sin tyngdpunkt på Internetmediet. Detta har vi medvetet gjort eftersom vi anser att Internethandel har större utvecklingspotential än katalogen där möjligheterna är mer kartlagda samt att det är mer inom ramen för ämnet informatik.

Förslag till ytterligare forskning

Vi har under uppsatsens gång sett en del intressanta stickspår från vår frågeställning. Vi har i denna uppsats valt att endast titta ur ett företags synvinkel. Vad som skulle kunna vara intressant att titta mer på är kundens uppfattning av kundrelationer.

Under intervjufasen uttryckte en respondent att man idag vet för lite om hur många som egentligen är nya kunder på Internet. Leder en Internetsatsning till att postorderföretag värvar nya kunder eller är det befintliga kunder som går över?

Ett annat problem som kan vara intressant att titta på är om postorderföretag ska differentiera sina strategier mellan medierna eller inte. Vid vilka tillfällen kan denna differentiering vara lämplig eller olämplig.

Traditionellt har katalogen varit dominerande kontaktyta med kunder. I och med de senaste årens utveckling av informationsteknologi har postorderföretag hittat kostnadseffektiva alternativ till katalogen. Det kan vara intressant att titta vidare på om katalogen har en framtid och hur den i så fall kommer att se ut. Ett närliggande område att titta på skulle kunna vara att titta på möjligheter med en digitaliserad papperskatalog och beställning via pekverktyg eller liknande.

Vi har i denna uppsats valt att studera ett företag som vänder sig till konsumenter (Business-to-consumers). Det kan vara intressant att se hur det ser ut bland företag som vänder sig till andra företag (Business-to-business).

6. Slutsats

Vår frågeställning var: *Hur kan ett postorderföretags kundrelationer etableras och underhållas med hjälp av deras medier, katalog och Internet?*

Uppsatsen visar att de tre dimensionerna, tillgänglighet, interaktivitet och värdeskapande, från figuren Kundnärlighetens tre dimensioner, är centrala för att etablera och underhålla kundrelationen. Medierna kan pga. sina olika karaktäristika, olika bra skapa möjligheter för dessa dimensioner.

Katalogen har stor betydelse för företaget och har sin styrka i att den är sedan länge etablerad, välkänd och fungerar som en påminnare när den skickas ut. Katalogen är upplevelsebaserad och kommunicerar mjuka emotionella värden med stora och säljande bilder ofta över hela uppslag. Det gör att den är överlägsen Internet vad gäller presentation av varor pga. dagens begränsade Internetteknik i detta avseende. Presentationen i katalogen innebär även kombinationserbjudanden. Katalogformatet är självklart och lätthanterligt för kunderna. Katalogen spelar främst roll i etablerandet och underhållet av kundrelationer genom dessa sina värdeskapande egenskaper och att genom sin närvaro göra företaget mer tillgängligt för kunderna.

Internetplatsen ger dock betydligt bättre förutsättningar för att lära känna kunden genom interaktivitet på olika sätt. Genom kunskapen om kunden och interaktiviteten ges möjlighet till ett mer individuellt bemötande och erbjudande på Internetplatsen än genom katalogen. Detta förutsätter att kunden identifierar sig när den kontaktar företaget. Identifiering av detta slag tillämpas inte alls idag. Interaktivitet behöver inte nödvändigtvis vara individuellt anpassad för att vara relationsstärkande. Idag finns viss allmän interaktion. Internetplatsen har större aktualitet i utbud och pris, sökbarhet och presentation i olika kategorier, tillgång till relaterad information, och integrerad informationssöknings- och beställningsprocess. Detta gör att Internetplatsen har egenskaper som hör hemma i kundnärlighetens samtliga dimensioner. Internetplatsen kan locka nya kundgrupper till företaget som troligtvis inte annars skulle ha vänt sig till postorderföretag.

Genom att tillhandahålla de olika medierna och använda dem parallellt och kompletterande finns det en stor potential att etablera och underhålla en relation till sina kunder på ett mer effektivt sätt än tidigare. Kunderna är olika, har skiftande preferenser och varierande möjligheter till Internetanvändning, men uppfattas av företaget som relativt traditionell i sitt förhållningssätt till medier och företaget. Det ska därför finnas möjligheter att välja det medium som passar bäst för den enskilde kunden just då. Även olika steg i köpprocessen kan utföras på det medium som passar bäst.

Balansen mellan Internetplatsen och katalogen kommer troligtvis att förändras i takt med utvecklingen och utbyggnaden av Internetteknik och större datormognad hos företagets kundbas. Tillsammans med detta kommer

Internetplatsen med högre grad av interaktivitet, individualisering och införande av kombinationserbudanden ge företaget större möjligheter att i framtiden mer effektivt än katalogen använda Internetplatsen som medium i etablering och underhåll av kundrelationer.

7. Källförteckning

Artiklar

- Chen, S. & Leteney, F. (2000). Get Real! Managing the Next Stage of Internet Retail. *European Management Journal*, 18, (5).
- Eastlick, M. A. & Feinberg, R. (1999). Shopping Motives for Mail Catalog Shopping. *Journal of Business Research*, 45, 281-290.
- Evans, P. & Wurster, T. (1997). Strategy and the New Economics of Information, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1997.
- Hoffman, D. L., Novak, T. P. & Chatterjee, P. (1995). Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. *JCMC Special Issue on Electronic Commerce*.
- Nyberg, A. & Lindh, H. (2000). Online Customer Relationships - an empirical study of ten Swedish online retailers, *In Proceedings of IRIS 23*. Laboratorium for Interaction Technology, University of Trollhättan Uddevalla.
- Rimmel, G. & Diedrich, A. (2000). E-business and the New Economy. *In Proceedings of IRIS 23*. Laboratorium for Interaction Technology, University of Trollhättan Uddevalla.
- Schmid J. (1993). Good catalog design drives response. *Target Marketing, Philadelphia*.
- Smith M.D., Bailey, J. & Brynjolfsson, E. (1999). *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*.
- Spiller, P. & Lohse, G. L. (1998). A Classification of Internet Retail Stores. *International Journal of Electronic Commerce*, 2.
- Walsh, J. & Godfrey, S. (2000). The Internet: A New Era in Customer Service. *European Management Journal*, 18, (5).
- Van den Poel, D. & Leunis, J. (1999). Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution. *Journal of Business Research*, 45, 249-256.
- Wang, F., Head, M. & Archer, N. (2000). A Relationship-building model for the Web retail marketplace. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 374-384.
- Zott, C., Amit, R. & Donlevy, J. (2000). Strategies for Value Creation in E-Commerce. *European Management Journal*, 18, (5).

Böcker

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka K. (1999). *Det kundnära företaget*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Braa, K., Sørensen, C. & Dahlbom, B. (eds.) (2000) Research. *Planet Internet*, s. 251-272. Studentlitteratur, Lund.
- Dahlbom, B. & Mathiassen, L. (1993). *Computers in Context*. Blackwell.
- Eriksson, L. T., Westring, P. & Bång, J. (1999). *Kundkarriären – tillväxt genom IT-baserade kundrelationer*. Förlag Hultén: Gävle.
- Feurst, O. (2000). *One-to-one marketing*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber-Hermods: Malmö.
- Jensen, A. (1991). *Postorderföretagens distribution del 1*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, J. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe.
- McCracken, G. (1988). *The long interview (Qualitative Research Methods, 13)*. Newbury Park: Sage.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999). *Enterprise one to one: handbok i relationsmarknadsföring*. Malmö: Richter.
- Skaug, J.E. (1994). *Kundattityder till Postorder, en studie om postorderkundernas attityder till postorderhandeln*. BAS, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2000). *CRM – leder du dina kunder eller leder dina kunder dig*. Malmö: Liber ekonomi.
- Ström, P. (1998). *Vinna eller försvinna i IT-åldern*. Malmö: Liber Ekonomi.

Internet

- Bauer, H. H., Grether, M. & Leach, M. (1999). *Building Customer Relations over the Internet*. Department of Marketing, Mannheim University. [WWW document]
URL: [2001, maj, 20].

Boston Consulting Group (1999). The state of the online retailing 2.0. [WWW document] URL: <http://www.shop.org/research/summary2.0.htm> [2001, maj, 20].

Boston Consulting Group (2000). The Race for On-line Riches: E-Retailing in Europe. [WWW document] URL: http://www.bcg.com/new_ideas/new_ideas_subpage3.asp [2001, maj, 20].

Internet Society (2001). [WWW document] URL: <http://www.isoc.org> [2001, maj, 20].

Jupiter MMXI (2001). [WWW document] URL: <http://se.jupitermmx.com/data/metrixcentral.jsp> [2001, maj, 20].

Nationalencyklopedin (2001). Höganäs: Bra Böcker. [WWW document] URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=286197 [2001, maj, 20].

Nielsen, J. (1999). *Differences Between Print Design and Web Design*. [WWW document] URL: <http://www.useit.com/alertbox/990124.html> [2001, maj, 20].

Olsson, S. (2001). *Tankar om E-handel och kundrelationer*. EBusiness Group, Viktoria Institutet, Göteborgs universitet. [WWW document] URL: <http://pumpa.it.gu.se/~IA4000/IA40002/Externa/stefan.ppt> [2001, maj, 20].

Svenska Postorderföreningen (SPF) (2001). [WWW document] URL: <http://www.postorder.se> [2001, maj, 20].

Svenska Postorderföreningen (lennart.helgesson@postorder.se). (6 mars 2001). *Defenition*. E-post till Robert Fredriksson. (s97rob@student.informatik.gu.se)

Wigblad, R. & Blomberg, A. M. (2001). Ellos skördar framgångar. *The Stockholm Chamber of e-commerce*. [WWW document] URL: http://www.rockad.nu/0101/rockad_0101-2-webb.htm [2001, maj, 20].

8. Appendix - Intervjumall

Kund/kundrelation

Definition

1. Hur definierar ni kundrelation?
2. Hur kan ni förbättra era kundrelationer?
3. Vad har ni för tankar eller aktiviteter för att odla kunden som en del av företagsfamiljen?

Identifiering av kund, kundsegment, kundbehov och kunskapsinhämtning om kund/datainsamling

4. a. Hur gör ni för att lära känna era kunder?
b. Skiljer sig datainsamlingen mellan köp via katalog respektive Internet? På vilket sätt?
c. Vilken typ av information om kunden lagras?
d. Hur tror ni att kunden uppfattar datainsamlingen?
e. Har den insamlade datan gynnat kundrelationen?
5. Vem är er kund?
-demografiska uppgifter
– skillnader mellan katalog/Internet

Kunduppfattning om företaget, företagets medier och företagets service/tjänster

6. Hur ser kunden på företaget?
7. Varför handlar kunder hos företaget?
8. Tror ni att kunden har en annorlunda uppfattning av företaget beroende på vilket medium han använder?
9. a. Vilka styrkor tror ni att era kunder uppfattar att katalogen har?
b. Vilka styrkor tror ni att era kunder uppfattar att har?
c. Vilka svagheter tror ni att era kunder uppfattar att katalogen har?
d. Vilka svagheter tror ni att era kunder uppfattar att Internetplatsen har?
10. Vad stödjer ni detta på?

Medierna

Definition

11. Hur definierar ni ett köp på katalog?
12. Hur definierar ni ett köp på Internet?

Funktion och roll idag

13. a. Vad fyller katalogen för funktion idag?
- b. Vad fyller Internetplatsen för funktion idag?

För- och nackdelar

14. a. Vilka fördelar har katalogen för att bygga kundrelationer?
- b. Vilka fördelar har Internetplatsen för att bygga kundrelationer?
15. a. Vilka nackdelar har katalogen för att bygga kundrelationer?
- b. Vilka nackdelar har Internetplatsen för att bygga kundrelationer?

Möjligheter och begränsningar

16. a. Vilka möjligheter ser ni med katalogen?
- b. Vilka möjligheter ser ni med Internetplatsen?
17. a. Vilka begränsningar ser ni med katalogen?
- b. Vilka begränsningar ser ni med Internetplatsen?

Egenskaper

18. Hur ser ni på respektive medium med avseende på:
 - a. tillgänglighet
 - b. interaktivitet
 - c. individualitet
 - d. Bekvämlighet
 - e. trust (förtroende, trygghet)

Köpbeteende/attityder

19. a. Har ni kunskap om köpbeteendet hos de olika medierna?
- b. Ser ni några skillnader?
- c. Känner ni till eller har ni uppfattat vad era kunder har för attityder gentemot de olika medierna?
20. Är tjänste- och serviceutbudet annorlunda på de olika medierna?

Synpunkter kring produkt och produktutbud efter kanal

21. Vilken typ av varor säljer ni?
22. Har ni differentierat produktutbud beroende på kanal?
23. Finns det någon produkt som lämpar sig bättre på någon av kanalerna, medan den lämpar sig mindre på den andra?

Ambition/framtidsvision

24. a. Vad har ni för tankar och ambitioner med katalog?
- b. Vad har ni för tankar och ambitioner med Internetplatsen?

Strategier

Strategi idag

25. Varför har ni valt att etablera er på Internet? Hur var tankegångarna innan den etablerades?
26. Ser ni katalogen och Internet som skilda delar eller ser ni de som en enhet och helhet på strategisk nivå?
27. Hur ser förhållandena ut? (Andel av försäljning alt. kund i %)
28. Vad har ni för tankar bakom dagens strategi?
29. Har ni ambitioner att differentiera sortimentet, pris, service eller tjänster mellan medierna?

Konkurrent eller komplement

30. a. Ser ni Internetplatsen som en konkurrent eller som ett komplement till katalogen? Motivera!
b. Om det är ett komplement, på vilket sätt kan medierna komplettera varandra?

Konflikter

31. Om du anser att de två konkurrerar, vilken typ av konflikter kan uppstå mellan de olika medierna?
32. Finns det risk att Internetplatsen bara värvar gamla katalogkunder istället för helt nya?
33. a. Styr ni era kunder i någon riktning vid användande av medium?
b. Är det beroende på kundens ärende?