



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Strategi för e-handel

*En studie av fem svenska företag inom den modeinriktade
detaljhandeln som infört e-handel som komplement till sin
traditionella handel*

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats

Hösten/vintern 2012

Handledare: Peter Beusch

Författare: Therese Berntsson 880727

Hanna Norling 860606

Sammanfattning

Författare: Therese Berntsson (880727) och Hanna Norling (860606)

Titel: Strategi för e-handel – en studie av fem svenska företag inom den modeinriktade detaljhandeln som infört e-handel som komplement till sin traditionella handel

Ämne: Ekonomistyrning

Universitet och institution: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Handledare: Peter Beusch

Nyckelord: E-handel, Modeinriktad Detaljhandel, Strategi, Multikanalstrategi, Ekonomistyrning, Konkurrens, Värdeskapande

Bakgrund och problemdiskussion: Under de närmsta åren förväntas e-handeln växa kraftigt och ta ytterligare andelar från den traditionella handeln. Fysiska butiker blir tvingade att etablera sin verksamhet på nätet för att kunna möta den ökade konkurrensen och det nya sättet att konsumera. Att kunna integrera e-strategin med strategin för den övriga verksamheten blir avgörande för om e-handelssatsningen blir en framgång eller inte. Den bristande kunskapen och osäkerheten kring den digitala marknaden är dock stor hos många företag som har en lång historia med att driva sin verksamhet genom fysiska butiker. Denna studie ämnar besvara problemformuleringen: *Hur utformar företag inom modeinriktad detaljhandel sin strategi då de inför e-handel som ett komplement till traditionell butikshandel och hur följs e-handelssatsningen upp?*

Syfte: Syftet med denna studie är att kartlägga och analysera hur företag inom den modeinriktade detaljhandeln utformar sin strategi och styr sin verksamhet för att möta trenden med e-handel.

Metod: Studien antar en kvalitativ och deskriptiv karaktär för att ge en mer heltäckande bild av det studerade området. För att kunna besvara studiens syfte har personliga intervjuer och telefonintervjuer med e-handelsansvariga på fem modeinriktade detaljhandelsföretag genomförts. Dessa har kommit att ligga till grund för studiens empiriska del. För att bygga en teoretisk referensram har relevant litteratur i bokform och vetenskapliga artiklar använts.

Resultat och slutsats: Samtliga företag utformar sin strategi så att den på många sätt liknar teorin om multikanalstrategi. Vidare visar studien att företagen integrerar sin strategi för e-handel med den för övrig verksamhet och att de ser e-handel som ett komplement, inte en konkurrent, till de fysiska butikerna. Vad gäller uppföljning av e-handelssatsningen kan företagen snabbt och enkelt kan ta fram åtskilliga nyckeltal, men svårare är det att mäta om och hur e-handeln påverkat företagets verksamhet. Vidare visar studien att företagen nyttjar de redan befintliga styrmedlen snarare än utvecklar nya specifika styrmedel för e-handeln.

Innehållsföreteckning

Innehåll

Sammanfattning	II
Innehållsföreteckning	III
Figurföreteckning	V
Förord	VI
Definitioner	VII
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.2.1 Problemformulering	2
1.2.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Studiens utformning och innehåll	5
2.2 Datainsamling	5
2.2.1 Val av bransch, företag och intervjuobjekt	5
2.2.2 Intervjuer	6
2.2.3 Teoretisk referensram	8
2.3 Studiens tillförlitlighet	8
2.3.1 Validitet och reliabilitet	8
3 Teoretisk referensram	10
3.1 Ekonomistyrning	11
3.1.1 Strategisk ekonomistyrning	11
3.1.2 Strategi	11
3.2 Multikanalstrategi	11
3.3 Hur utveckla och hantera en väl integrerad multikanalstrategi	12
3.4 Vad är målsättningen med e-handeln?	13
3.5 Vilka är målgrupperna och hur kan dessa erbjudas mervärde?	13
3.5.1 Värdeskapande aktiviteter för e-handel	13
3.6 Vilka är konkurrenterna och möjliga samarbetspartners?	15

3.6.1 Konkurrenskrafter	15
3.6.2 Konkurrens på Internet	16
3.7 Hur ska e-handeln hanteras i organisationen?	18
3.8 Hur ska investeringen i e-handeln mätas och följas upp?.....	18
3.8.1 Det balanserade styrkortet	18
3.8.2 Det balanserade styrkortet anpassat till e-handel	19
4 Empiri.....	21
4.1 Företagsbeskrivningar	21
4.1.1 KappAhl	21
4.1.2 Sail Racing.....	21
4.1.3 Lindex	21
4.1.4 MQ.....	22
4.1.5 Vagabond.....	22
4.2 Trygg e-handel.....	23
4.3 Multikanalstrategi	23
4.3.1 Målsättning med e-handel	23
4.3.2 Målgrupp och värdeskapande aktiviteter	24
4.3.3 Konkurrens på Internet	27
4.3.4 Hantering av e-handel i företaget	29
4.3.5 Mätning och uppföljning av e-handel	31
5 Analys	35
5.1 Multikanalstrategi	35
5.1.1 Målsättning med e-handel	35
5.1.2 Målgrupp och värdeskapande aktiviteter	35
5.1.3 Konkurrens på Internet	38
5.1.4 Hantering av e-handel i företaget	39
5.1.5 Mätning och uppföljning av e-handel	40
6 Slutsats	42
6.1 Hur utformas strategin?	42
6.2 Hur följs e-handelssatsningen upp?	43
6.3 Egna reflektioner och avslutande diskussion	43
6.4 Vidare forskning	44
7 Referenser	46
7.1 Böcker och artiklar.....	46

7.2 Elektroniska källor	47
8 Bilagor.....	49
8.1 Intervjuunderlag 1.....	49

Figurförteckning

Figur 1: Sammanfattande tabell: Information om intervjuer.....	6
Figur 2: Teoretisk referensram	10
Figur 3: Förändring från isolerad till gemensam syn på strategiarbete.....	12
Figur 4: Konkurrens på Internet.....	17
Figur 6: Det balanserade styrkortet för e-handel	19
Figur 7: Sammanfattande tabell: Företagsinformation	23
Figur 8: Sammanfattande tabell: Värdeskapande aktiviteter.....	27

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla de som deltagit i denna undersökning och som möjliggjort att denna studie kunnat genomföras; fallföretagens e-handelsansvariga som trots tidsbrist ställt upp på intervjuer och snabbt svarat på mail samt Dan Frieman, som med sitt stora intresse för den valda branschen gett oss en god grundläggande inblick i denna. Vi vill även tacka Thomas Svahn som varit en stor hjälp vid förmedlandet av kontakter under arbetets gång och som genomgående varit en fantastisk stöttepelare. Slutligen vill vi tacka vår handledare Peter Beusch, PhD, senior lecturer, som varit behjälplig med både konstruktiv kritik och goda råd.

Göteborg, januari 2013

Therese Berntsson

Hanna Norling

Definitioner

För att tydliggöra begrepp som är centrala för uppsatsens ämnesområde.

Detaljhandel | Detaljhandel definieras som sista ledet i distributionskedjan för varor från producent till konsument (NE, 2012). Indelas vanligen i dagligvaruhandel och sällanköpshandel (Svensk Handel: Utmaningar och möjligheter för framtiden detaljhandel, 2012).

E-handel (eng. e-commerce) | Uppsatsens val av definition på e-handel är *transaktion och handel av varor och tjänster online, uteslutande via Internet* (Jelassi & Enders, 2008). Nationalencyklopedin (2012) definierar elektronisk handel som *olika former av handel som på ett eller annat sätt sker med hjälp av datakommunikation*. Värt att observera är att E-barometerns (2012) definition av e-handel skiljer sig från ovanstående då endast beställningar av varor via internet inkluderas. Således ingår ej beställningar av tjänster (resor, hotell, konserter) eller nedladdningar (musikfiler, filmer och applikationer) i deras undersökningar.

Kannibalisering | Kannibalisering definieras som den interna konkurrens som kan uppstå då ett företag med en befintlig kanal skaffar ytterligare en försäljningskanal men även konkurrens mellan ett företags olika varor (Bjerre & Lindstedt, 2009; Piercy, 2012).

Multikanal | Att ha en multikanalförsäljning eller multikanalstrategi innebär att försäljning sker i fler än en kanal samtidigt. En kanal kan vara en fysisk butik, en annan e-handel och en tredje ett antal återförsäljare. (Bjerre & Lindstedt, 2009)

Strategisk ekonomistyrning | En utvecklad form av den klassiska ekonomistyrningen som breddas till att även innefatta identifiering och förstärkning av konkurrensfördelar, strategiformulering och strategisk styrning. De interna aktiviteterna kompletteras med ett externt fokus på företagets konkurrenter och kunder. Ekonomistyrningens utformning och användning anpassas till företagets strategiska inriktning. (Ax, Johansson & Kullén, 2011)

Traditionell handel | Med traditionell handel avses i denna studie handel i fysiska butiker.

1 Inledning

I uppsatsens första kapitel presenteras en bakgrund till vad studien kommer att beröra; e-handel inom modeinriktade detaljhandelsföretag. Vidare ges en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering och ett syfte för studien. Kapitlet avrundas med en presentation av de avgränsningar som gjorts och studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Handel med varor och tjänster har pågått i alla tider, från den allra enklaste formen av byteshandel till dagens multikanalhandel. På senare år har den traditionella, fysiska marknadsplatsen fått alltmer konkurrens av handel via Internet. E-handel - handel med varor och tjänster via elektroniska nät - är idag en viktig, och för många företag självklar, säljkanal som förväntas nå ytterligare framgång framöver (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002). Den kraftiga försäljningsutvecklingen har kommit i takt med skickligare företag, förbättrad teknik och kunnigare konsumenter som när de väl börjat handla på Internet gärna fortsätter med det (Svensk Handel: guide för lyckad e-handel, 2009; Ohlsson et al, 2005; Lantz, 2011).

De första svenska nätbutikerna etablerades i slutet av 1990-talet. Internet innebar en helt ny marknad att bedriva affärer på och framgången bland pionjärerna kom att variera kraftigt (Bjerre & Lindstedt, 2009). Många bedömare överskattade dock hur snabbt konsumenterna skulle acceptera den nya formen av distanshandel och på tidigt 2000-tal sprack den så kallade IT-bubblan, med stora ekonomiska förluster och arbetslöshet som följd (Bjerre & Lindstedt, 2009; Dykert, Ivarsson & Widman, 2002). Kurvan har nu åter vänt uppåt (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002). Under de närmaste åren förväntas e-handeln växa kraftigt och ta andelar av den traditionella handeln (Yan, Wang & Zhou, 2010).

Även om e-handeln fortfarande befinner sig i sin ungdoms dagar, kan det redan talas om en första – och en andra – e-handelsvåg. I den första vågen surfar entreprenörer med visioner och nya affärsidéer. De flesta har ingen fysisk butik utan kommunicerar helt via Internet (Lantz, 2011). Den andra vågen består av fysiska, traditionella butiker som känner sig tvingade att starta en e-handelsbutik för att möta den ökade konkurrensen och det nya sättet att konsumera (Lantz, 2011; Bjerre & Lindstedt, 2009).

1.2 Problemdiskussion

Denna uppsats kommer att fokusera på företag inom den modeinriktade detaljhandeln som infört en e-handelsbutik som komplement till sin traditionella handel. Detaljhandeln indelas vanligen i

dagligvaruhandel och sällanköpshandel, där modeinriktad handel faller under den senare (Svensk Handel: Utmaningar och möjligheter för framtidens detaljhandel, 2012). Enligt Svenskt Näringsliv (2005) är det denna bransch som traditionellt är en utav de mest konkurrensutsatta i Sverige, framförallt på grund av dess många aktörer och stora variationer avseende säsong och mode.

Den snabbt växande marknaden på Internet skapar både möjligheter och utmaningar för detaljhandelsföretag (Gordon & Schoenbachler, 2002, Porter, 2001). Enligt Bjerre och Lindstedt (2009) väljer allt fler konsumenter att handla på nätet för att det är enkelt, billigt, bekvämt och ger tillgång till ett större utbud. En undersökning från Svensk Handel (2012) visar att omsättningen för e-handeln växt med 14 procent under det tredje kvartalet 2012, att jämföra med den totala detaljhandeln som ökat med 1,5 procent samma period (Statistiska Centralbyrån, SCB, 2012). Trots att kläder och skor traditionellt bedömts ha för hög kläm- och kännfaktor för att säljas online så hamnar dessa högt på listan över vilka varor som säljer bäst på nätet (Svensk Handel: guide för lyckad e-handel, 2009; Goldsmith & Goldsmith, 2002).

För många detaljhandlare handlar det inte *om* att finnas på nätet utan *hur* man väljer att göra det (Porter, 2001). Konkurrensen är hård och antalet aktörer som etablerat sig på Internet är många (Ibid). Det är inte enbart konkurrens från andra aktörer som bör tas i beaktande. Vid införandet av en ny kanal kan denna ta kunder från den ursprungliga, en kanalkonflikt som brukar gå under begreppet kannibalisering (Ibid; Yan, Wang & Zhou, 2010; Piercy, 2012). Då en e-handelssatsning även innebär stora kostnader, är det viktigt att utvärdera och mäta om projektet levererar vad det är tänkt att leverera (Bjerre och Lindstedt, 2009).

Att utvidga sina försäljningskanaler kräver således att företagen tar ställning till viktiga, strategiska och ekonomistyrande frågor; Vad är syftet med vår e-handel? Till vem ska den riktas och hur skapas värde? Hur ska den hanteras i organisationen? Och hur ska den följas upp? (Bjerre & Lindstedt, 2009). Trots att kunskap om hur man startar en framgångsrik e-handel finns, arbetar många med förlegade modeller och trubbiga verktyg (Bjerre & Lindstedt, 2009; Gordon & Schoenbachler, 2002). Forskning visar att förmågan att kunna hantera en multikanalstrategi där e-strategin integreras med strategin för den övriga verksamheten blir avgörande för om företagen lyckas med sin multikanalförsäljning eller ej (Porter 2001; Dykert, Ivarsson & Widman, 2002).

1.2.1 Problemformulering

Hur utformar företag inom modeinriktad detaljhandel sin strategi då de inför e-handel som ett komplement till traditionell butikshandel och hur följs e-handelssatsningen upp?

1.2.2 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga och analysera hur företag inom den modeinriktade detaljhandeln utformar sin strategi och styr sin verksamhet för att möta trenden med e-handel.

1.3 Avgränsningar

På grund av begränsad tidsram och utrymme har uppsatsen avgränsas till att beröra fem svenska företag inom den modeinriktade detaljhandeln. Gemensamt för de fem företagen är att de är aktörer med ungefär samma geografiska placering på den fysiska marknaden. Samtliga har dessutom huvudkontor i Göteborgsområdet.

Uppsatsen kommer inte att beröra rena e-handelsbutiker som inte har någon fysisk verksamhet, då dessa inte är relevanta för uppsatsens syfte. Vidare begränsas innehållet i denna studie till att beröra handel mellan företag och konsumenter (B2C).

En ytterligare avgränsning är att endast personer vars uppgift i företaget berört e-handel har intervjuats. Slutligen avgränsas studien till att övergripande kartlägga och analysera det valda problemområdet snarare än att gå djupare in på specifika strategiska och ekonomistyrande frågor.

1.4 Disposition

Uppsatsen har sex kapitel. I det inledande kapitlet har en bakgrund till det valda ämnesområdet givits. Vidare har en problemdiskussion mynnat ut i en problemformulering och ett syfte med studien.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet redogörs studiens utformning, hur datainsamlingsprocessen gått till samt en diskussion kring studiens tillförlitlighet.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I kapitel tre redogörs de teorier som anses lämpliga för att kunna besvara uppsatsens syfte. Huvudteorierna är de som rör multikanalstrategi, konkurrenskraft, det balanserade styrkortet och värdeskapande aktiviteter.

Kapitel 4 – Empiri

I uppsatsens fjärde kapitel redogörs den information som framkommit av de intervjuer som genomförts och den datainsamling som gjorts. Intervjuerna är gjorda med e-handelsansvariga på företagen KappAhl, Sail Racing, Lindex, MQ och Vagabond.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel analyseras resultatet från den empiriska delen med utgångspunkt i de teorier som presenterats i kapitel tre.

Kapitel 6 – Slutsats

I studiens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som kan dras utifrån kapitel fem. Slutsatsen har för avsikt att besvara studiens problemformulering och uppnå dess syfte. Även våra egna tankar och reflektioner redovisas tillsammans med förslag på vidare studier.

2 Metod

Följande avsnitt har för avsikt att ge läsaren förståelse för hur studien har genomförts. Inledningsvis beskrivs övergripande hur studien utformats och dess innehåll, därefter hur och varför datainsamlingen till den empiriska delen inhämtats och slutligen en diskussion kring det insamlade materialets trovärdighet.

2.1 Studiens utformning och innehåll

För att besvara studiens frågeställning och syfte ansågs en kvalitativ undersökning vara lämplig. Enligt Patel och Davidsson (2003) kan en sådan utgöras av en fallstudie. En fallstudie innebär att en undersökning görs på en mindre avgränsad grupp. Ett fall kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation. Avsikten med en fallstudie är att få en så fullständig bild av det valda fallet som möjligt (Ibid). Denna fallstudie består av fem av varandra oberoende företag som alla erbjuder e-handel som ett komplement till sin fysiska butikshandel. En närmare beskrivning av fallstudien återfinns i stycke 2.2. Med utgångspunkt i syftet att kartlägga och analysera hur företag utformar sin strategi och styr sin verksamhet sedan de infört e-handel kan undersökningen sägas vara av beskrivande, deskriptiv, karaktär (Patel & Davidsson, 2003).

Relationen mellan teori och empiri är en kombination av ett deduktivt (bevisande) arbetssätt och ett induktivt (upptäckande) arbetssätt, vilket kallas för abduktion (Patel & Davidsson, 2003). Den empiriska och teoretiska delen har utformats efter hand och ingen del har varit utgångspunkt för den andra. Fördelen med att arbeta abduktivt är att forskaren har större frihet än vid de andra två arbetssätten. Patel & Davidsson (2003) belyser dock att alla forskare är färgade av erfarenheter och tidigare forskning vilket leder till att ingen forskning startar förutsättningslöst. Aspekter som tagits i beaktande men som omöjligt kunnat undvikas.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Val av bransch, företag och intervjuobjekt

Vald bransch är den modeinriktade detaljhandeln. Med det begreppet avses kläd- och skobranschen. Valet av bransch har gjorts utifrån ett flertal faktorer. Dels finns ett genuint intresse hos författarna att undersöka den modeinriktade detaljhandeln. Dels bygger studien på bakgrundsinformation som påvisar att denna bransch är mycket aktuell vad gäller e-handel. För att kunna besvara syftet krävdes att val av företag begränsades till de som idag erbjuder både e-handel och fysisk butikshandel. Författarna kontaktade flertalet företag som ansågs lämpliga utifrån ovanstående kriterium. Vissa kontaktuppgifter fick författarna av en konsult som arbetar med e-handelsrelaterade frågor. Valet att undersöka fem företag grundas dels på att det var fem företag som slutligen tackade ja till att

medverka i studien, dels på att fem intervjuer ansågs rimligt att genomföra under den begränsade tid och med det begränsade utrymme som fanns. Urvalen kan således sägas vara subjektiva då författarna själva har valt företag att undersöka (Patel & Davidsson, 2003). Fördelen med detta är att företagen valts på goda grunder. En nackdel kan däremot vara att medvetenheten vid val av företag kan påverka den objektiva bilden, vilket tagits i beaktande (Ibid). Utifrån uppsatsens problemformulering och syfte krävdes att de personer som skulle intervjuas hade kunskap om det valda ämnesområdet. Därför kontaktades enbart personer som på ett eller annat sätt arbetar med e-handel. I tabellen nedan återfinns en sammanställning med information om vilket företag de intervjuade arbetar på, vilken befattning de innehar samt hur länge de har arbetat på företaget och med e-handelsspecifika frågor. Slutligen återges vilken typ av intervju som genomförts.

Företag	Befattning	Erfarenhet företaget/ e-handel	Typ av intervju
Sail Racing	Marketing Manager & Digital brand Manager	9 resp 1 år/ 1 år	Personlig/mail
KappAhl	Project Manager E-commerce	5 år / > 1 år	Personlig
Lindex	Teamleader E-commerce	20 år / 6 år	Telefon
MQ	E-handelschef	1,5 år / 1,5 år	Telefon
Vagabond	Online Sales Manager	< 6 mån / < 6 mån	Telefon/mail

Figur 1: Sammanfattande tabell: Information om intervjuer

Ingen av de intervjuade efterfrågade anonymitet. Detta kan tolkas som positivt då anonymitet kan ha konsekvenser på studiens trovärdighet (Esaiasson et al, 2007). Emellertid kan det påstås att viktig information undanhållits av oro för att det kan skada företaget eller den intervjuade. Denna problematik anses dock ha överbyggt genom att varje person som intervjuats fått möjlighet att ändra på uppgifterna i ett transkriberat exemplar av intervjun.

2.2.2 Intervjuer

De genomförda intervjuerna och officiell statistik ingår under begreppet primärkällor. Dessa är en ögonvittnesskildring eller en förstahandsrapportering (Patel & Davidsson, 2003). Övriga källor som återfinns i denna studie, information från hemsidor och årsredovisningar, är sekundära. I kommande stycke beskrivs insamlingen av primära källor närmare.

Då avsikten med uppsatsen var att synliggöra hur ett fenomen gestaltar sig snarare än hur ofta fenomenet förkommer, valdes en kvalitativ undersökningsmetod – intervjuer. Vid ett samtal finns

möjlighet att registrera svar som är oväntade och att ställa följdfrågor. Dessutom ges större utrymme för interaktion mellan forskare och intervjuperson. (Esaïsson et al, 2007)

Kontakt med samtliga företag togs via e-mail och ofta mailades förfrågan vidare för att slutligen nå rätt person med rätt kunskap. Därefter skickades ett frågeformulär ut (se bilaga 1) samtidigt som tid och plats bestämdes för intervju. Tre av de fem intervjuerna genomfördes via telefon på grund av tidsbrist hos de intervjuade. Vid ett samtal via telefon går man som forskare miste om uttryck, gester och mimik hos den intervjuade. Då syftet med intervjuerna var att samla information och inte att studera ett särskilt beteende anses detta inte nämnvärt ha påverkat utfallet. Snarare var de som intervjuades via telefon bättre pålästa och hade mer precisa svar på frågorna. Samtalen varade mellan 30 och 40 minuter. De två personliga intervjuerna genomfördes på de intervjuades arbetsplats vilket underlättat för dem och förhoppningsvis fått dem att känna sig avslappnade. De personliga intervjuerna varade mellan 60 och 70 minuter. Det bör påpekas att de två som intervjuades personligen rimligtvis blivit påverkade av relationen mellan författarna och den intervjuade. Uppsatsens författare försökte vara så neutrala som möjligt och inte medvetet ställa frågor som var av ledande karaktär. Detsamma gäller för telefonintervjuerna.

Vid utformandet av intervjuunderlaget måste två aspekter beaktas; grad av standardisering och grad av strukturering (Patel och Davisson, 2003). Standardiseringen betecknar hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Strukturering handlar om i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. En helt strukturerad och standardiserad materialinsamling kan likställas vid en enkät med fasta svarsalternativ. Vid intervju med låg grad av både standardisering och strukturering utvecklas frågorna under själva intervjun och följderna anpassas till individen som intervjuas. Då författarna önskade skicka ut frågorna i förväg för att intervjupersonerna skulle få möjlighet att förbereda sig och för att de fem olika intervjuerna skulle, i den mån det var möjligt, likna varandra, krävdes att uppsatsens intervjuer var semi-strukturerade och semi-standardiserade. (Patel & Davidsson, 2003). Förhoppningen var att frågorna, förutom att ge den information som behövdes för att anknyta till problemformuleringen, skulle vara lätta att förstå.

Förutom den som intervjuades var båda författarna närvarande vid varje intervju. Eftersom alla samtal spelades in, med de intervjuades tillåtelse, kunde full uppmärksamhet riktas på den som intervjuades och samtalet. En av författarna styrde samtalet medan den andra lyssnade och inflikade följdfrågor. Direkt efter varje intervju transkriberades allt som sagts och de intervjuade fick sedan ta del av detta för att kunna rätta till eventuella missförstånd och/eller stryka vissa uttalanden. Detta

påpekades i början av varje intervju vilket garanterade de intervjuade att ingen konfidentiell information skulle tas med i uppsatsen.

2.2.3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen, som återfinns i kapitel tre, består av litteratur i bokform, vetenskapliga artiklar och avhandlingar inom ämnet. För litteratur i bokform har sökningar gjorts i den nationella bibliotekskatalogen Libris utifrån ämne, företagsekonomi, och följande sökord har använts: *e-handel*, *detaljhandel*, *klädbranschen*, *strategi*, *multikanastrategi*, *ekonomstyrning* och *kannibalisering*. Samtliga sökningar har även gjorts på engelska. Vidare har sökningar på vetenskapliga artiklar gjorts i databaserna Science Direct och Emerald. För att filtrera har sökorden *e-commerce*, *retail*, *management control*, *e-business*, *shopping online*, *strategy* och *multichannel* använts – oftast i kombination med varandra för att optimera sökningen. Samtliga källor är valda med omsorg och med ett källkritiskt förhållningssätt vilket kan anses göra dem tillförlitliga.

2.3 Studiens tillförlitlighet

2.3.1 Validitet och reliabilitet

Två begrepp som används för att mäta en studies tillförlitlighet är validitet och reliabilitet. Med validitet avses att forskaren verkligen mäter det som han/hon avser att mäta. Reliabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten (Ejevegård, 2009). I kvalitativa studier är begreppen validitet och reliabilitet i det närmaste sammanflätade, varvid begreppet reliabilitet har lämnat plats för en bredare tolkning av validiteten. Strävan efter god validitet ska inte bara genomsyra själva datainsamlingen utan forskningsprocessens alla delar (Patel & Davidson, 2003). Då denna uppsats är av kvalitativ karaktär behandlas således validiteten.

God validitet anses gälla om forskaren lyckats göra en trovärdig bedömning av intervjun och om forskaren fångat sådant som är underförstått eller kanske motstridigt (Patel & Davidsson, 2003). Då det varit två som medverkat vid varje intervjutillfälle har författarna haft möjlighet att stämma av uppfattningen om intervjun med varandra, vilket kan ha ökat validiteten. Efter varje genomförd intervju skrevs den ned. Vid en transkribering sker en mer eller mindre medveten påverkan på underlaget för analysen (Patel & Davidsson, 2003). Intervjuerna är utskrivna nästintill ordagrant vilket skapat god validitet.

För att säkerställa att frågeformuläret var relevant och tydligt diskuterades detta med en person som arbetar med ekonomistyrning- och strategifrågor vad gäller e-handel. Detta samtal, vars syfte även var att ge författarna en förförståelse för ämnet och branschen, anses ha bidragit till en god validitet.

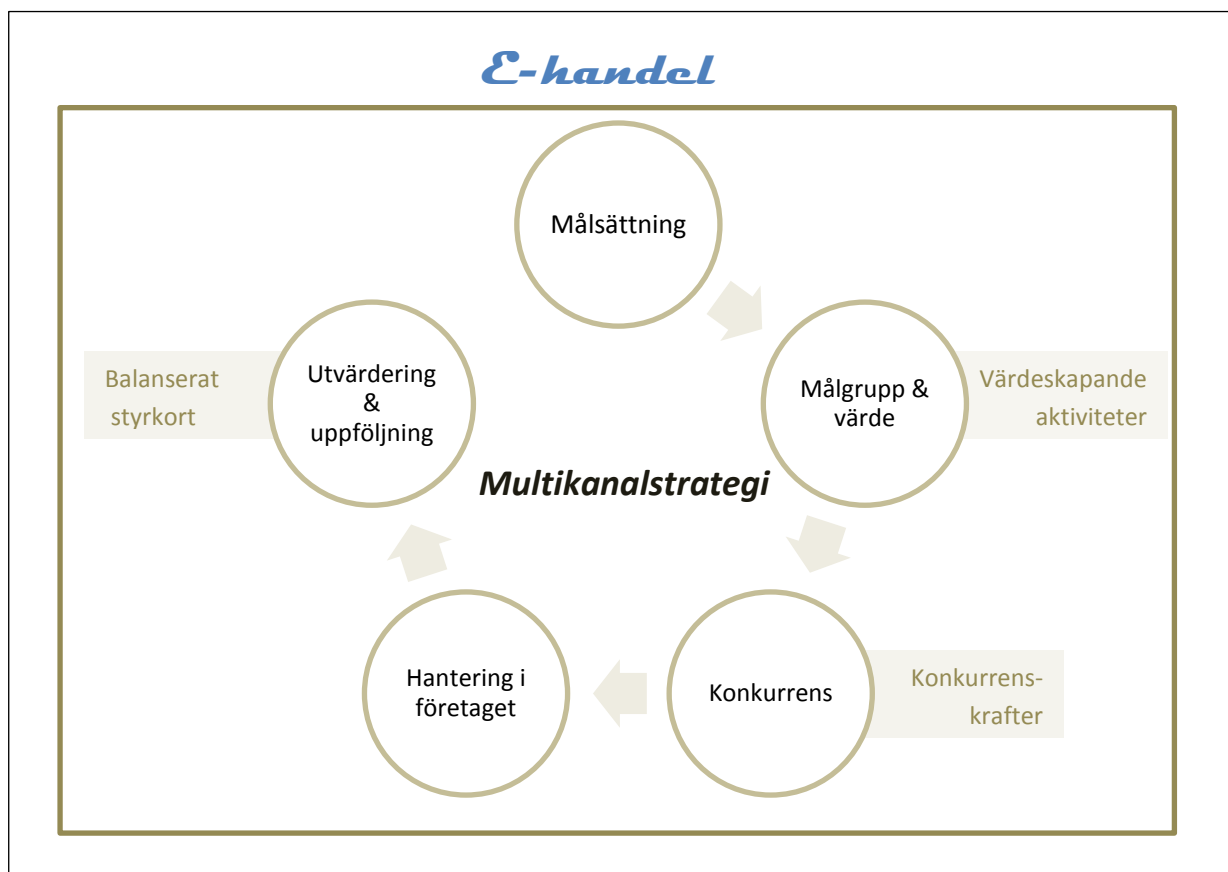
Det bör förtydligas att den information som framgick vid det samtalet inte utgör någon skriven information i denna studie.

Vad gäller generalisering finns inga ambitioner att göra någon sådan. Då det endast är fem företag som undersökts anses inte detta vara tillräckligt för att dra generella slutsatser för branschen i stort.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Utifrån problemformuleringen har teorier valts som behandlar hur företag kan utforma sin strategi och följa upp sin verksamhet sedan de infört e-handel som ett komplement till sin fysiska butik.

Att införa e-handel som komplement till fysisk butik kräver en multikanalstrategi – förmåga att kunna hantera två eller flera kanaler samtidigt. Dykert, Ivarsson och Widman (2002) anser att det finns fem grundläggande frågor som måste besvaras innan införandet av en e-handel; vad är målsättningen med e-handeln? Vilka är målgrupperna och hur kan dessa erbjudas mervärde? Vilka är konkurrenterna? Hur ska e-handeln hanteras i företaget? Hur ska e-handelsinvesteringen utvärderas och följas upp? Dessa frågor är utgångspunkt i studiens teoretiska kapitel och kompletteras med teorin om värdeskapande aktiviteter (Amit, Donlevy & Zott, 2000), konkurrenskraftsmodellen (Porter, 2001) och teorin om balanserat styrkort anpassat för e-handel (Grembergen & Amelinckx, 2002) – se figur2 nedan.



Figur 2: Teoretisk referensram

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning innebär att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa ett företags verksamhet så att dennes finansiella och icke-finansiella mål kan uppnås. Annorlunda uttryckt är ekonomistyrning avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål. (Ax, Johansson & Kullvén, 2011)

3.1.1 Strategisk ekonomistyrning

På senare tid har en ny inriktning utvecklats inom ekonomistyrningsämnet kallad strategisk ekonomistyrning. Strategisk ekonomistyrning breddar den traditionella ekonomistyrningens uppgifter till att även innefatta identifiering och förstärkning av konkurrensfördelar, strategiformulering, strategikommunikation och strategisk styrning. De interna aktiviteterna kompletteras med ett externt fokus på företagets konkurrenter och kunder. Ekonomistyrningens utformning och användning anpassas till företagets strategiska inriktning. Exempel på metoder som stödjer denna nya inriktning är bland annat värdekedjeanalys och balanserat styrkort. (Ax, Johansson & Kullvén, 2011)

3.1.2 Strategi

Oavsett vilken bransch eller marknad ett företag verkar på så är det viktigt att utforma och implementera en väl genomtänkt strategi. Definitionen på begreppet strategi är enligt Ax, Johansson och Kullvén (2011) *hur företaget ska arbeta för att affärsidén och företagets mål ska uppnås*. Porter (1996) skriver att *strategi är skapandet av en unik och värdefull position där företaget kan utnyttja hållbara konkurrensfördelar*. Utan en tydlig strategi blir det svårt för företaget att uppnå sina mål (Collis & Rukstad, 2008).

"If you don't know where you are going, any road will get you there".

(Collis & Rukstad, 2008)

3.2 Multikanalstrategi

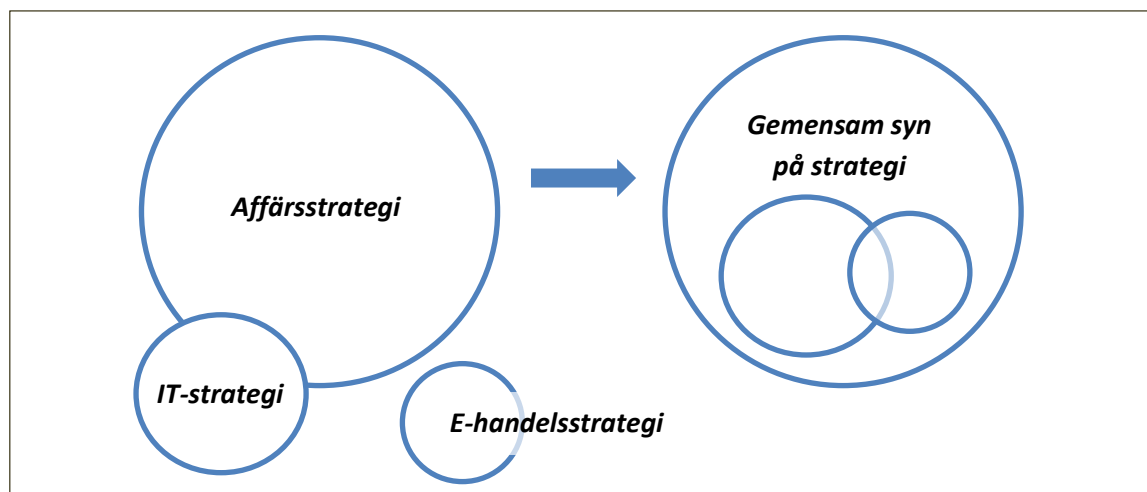
Många företag beslutar sig för att satsa på e-handel men inser inte att detta beslut får följder för verksamheten som helhet (Bjerre & Lindstedt, 2009). De flesta sakkunniga inom e-handel är eniga om att det är av stor vikt att integrera strategin för e-handeln med den för övrig verksamhet (Dykert, Ivarsson & Widman, 2001; Bjerre & Lindstedt, 2009; Porter, 2001; Jelassi & Enders, 2008; Berman & Thelen, 2004; Percy, 2012). En väl integrerad multikanalhandel gör att konsumenterna kan undersöka varorna via en kanal, köpa dem via en annan och slutligen plocka upp dem och eventuellt kanske till och med returnera dem till en tredje kanal. En flerkanalig detaljhandel erbjuder synergier som kan

resultera i en ökad kundbas, högre intäkter och fler marknadsandelar (Berman & Thelen, 2004; Bjerre & Lindstedt, 2009).

Kanalspecifika frågor som webbdesign och användbarhet är viktiga i hanteringen av onlinekanalen, men än mer viktigt är behovet av att säkerställa att varor och tjänster når kunden med samma konsekvens i alla kanaler. Något som blir problematiskt när strategierna förblir isolerade från varandra (Piercy, 2012). Brister i service och bemötande i e-handelsbutiken kan få skadliga effekter för den fysiska butiken och vice versa. Det är viktigt med en enad front och att kunden känner att det är samma företag och samma butik. (Bjerre & Lindstedt, 2009; Piercy, 2012)

Vissa forskare hävdar att e-handeln har kommit så långt i sin utveckling att företagen bör "drop the e" (Jelassi & Enders, 2008; Porter, 2001). Porter (2001) menar att Internets utveckling förr eller senare kommer att innebära en förändring i tänkandet från e-business till business, från e-strategi till strategi.

I figur 3 nedan förklaras ovanstående resonemang om en gemensam syn på strategi med en modell:



Figur 3: Förändring från isolerad till gemensam syn på strategiarbete

(Dykert, Ivarsson & Widman, 2002)

3.3 Hur utveckla och hantera en väl integrerad multikanalstrategi

En bra och heltäckande strategi ska tillgodose dagens taktik, morgondagens planer och framtidens möjligheter. För att lyckas med detta på ett bra sätt bör fem grundläggande frågor besvaras innan en e-handel införs. (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002)

3.4 Vad är målsättningen med e-handeln?

Enligt Bjerre och Lindstedt (2009) måste företaget, för att kunna utforma en strategi där e-handelskanalen ger maximal utdelning, ha tydliga mål med sin verksamhet. Ska e-handeln fungera som ett marknadsföringsfönster för att driva försäljning i andra kanaler eller ska den driva sin egen försäljning, handlar det om geografisk expansion och nya marknadssegment eller är syftet att lära känna kunderna bättre (ibid)? Dykert, Ivarsson och Widman (2002) menar att beroende på anledningen så blir resultatmålen annorlunda. Saknas enkla och tydliga kvantifierbara mål är det svårt att följa upp och utvärdera satsningen i ett senare skede (Bjerre & Lindstedt, 2009).

3.5 Vilka är målgrupperna och hur kan dessa erbjudas mervärde?

Dykert, Ivarsson och Widman (2002) säger att en oklar uppfattning om vilken målgrupp företaget riktar sig till leder till en otydlig lösning i slutändan. Strategin ska formuleras kring den valda målgruppen (Bjerre & Lindstedt, 2009). På Internet får företaget troligtvis, förutom gamla kunder, även nya kunder som de inte skulle fått i den traditionella butiken. Här ges även möjlighet att samla större mängder information om kunderna än vad som annars varit möjligt. (Bjerre & Lindstedt, 2009)

3.5.1 Värdeskapande aktiviteter för e-handel

Amit, Donlevy och Zott (2000) har kommit fram till att det finns två faktorer som bidrar till att skapa värde för e-handelsföretag. Dessa är en kombination av hur effektiv affärsmodellen är och hur väl e-handelsbutiken kan dra till sig och behålla kunder.

3.5.1.1 En effektiv affärsmodell

En effektiv affärsmodell består av förmågan att kunna stärka sin leverantörskedja, erbjuda rätt utbud av produkter och tjänster, tillhandahålla en enkel hemsida samt förmågan att kunna minska asymmetrin mellan köpare och säljare. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

Stärka leverantörskedjan

Författarna menar att företag som vill konkurrera på virtuella marknader bör se över sina leveranskedjor och fråga sig huruvida varje funktion utförs så effektivt som möjligt och om varje länk är så stark som den kan vara. Ett alternativ kan vara att outsourca vissa aktiviteter. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

Utbud av produkter och tjänster

Vid försäljning via nätet finns det inga rumsbegränsningar, med undantag för det fysiska lagret. Även om företagen kan erbjuda ett stort utbud finns det en risk för att konsumenten blir överväldigad av för mycket information och för många produkter. Därför bör företagen begränsa antalet valmöjligheter för att förenkla beslutet för konsumenten. Detta kan till exempel innebära att

företaget begränsar antalet träffar då kunden söker efter en produkt. (Amit, Donlevy & Zott, 2000). Ytterligare ett sätt för e-handlare att skapa värde är genom att erbjuda kompletterande varor till sina kunder, antingen vertikalt (till exempel kundservice) eller horisontellt (till exempel erbjudande av produkter i närliggande kategorier) som tillhandahålls av partnerföretag (Amit & Zott, 2001). För företag inom detaljhandelsbranschen kan de exempelvis länka till distributören som kan tillhandahålla exakt information om var varan befinner sig i leveranskedjan (Amit, Donlevy & Zott, 2000). Vidare bör e-handeln fungera som komplement till den fysiska handeln och vice versa (Ashwort et al, 2006; Amit, Donlevy & Zott, 2000). Kunder som köper varor över Internet värdesätter om de kan få service i en traditionell butik, däribland bekvämligheten i att byta eller lämna tillbaka varor (Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Enkel och tidsbesparande hemsida

Amit, Donlevy och Zott (2000) menar att det först och främst ska vara enkelt och gå snabbt att hitta den vara kunden söker. Därutöver ska en effektiv köpprocess kunna genomföras med tre musklick - fler klick och det är sannolikt att kunden avbryter köpet. Vidare menar författarna att det ska vara enkelt att returnera en vara, något som kan underlättas genom att ha standardiserade formulär för hur kunden går till väga. Konsumenten sparar tid genom att en e-handel har öppet dygnet runt. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

Minska informationsasymmetrin

En utav de viktigaste aspekterna av e-handel är att den ökar kunskapen om både köpare och säljare. Kunden får tillgång till ökad produkt- och prisinformation. Säljarna i sin tur kan inhämta mer information om konsumenternas köpbeteende och egenskaper, vilket ger dem möjlighet att målinrikta marknadsföringen och få bättre återkoppling på produkterbjudanden. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

3.5.1.2 Förmåga att dra till sig och behålla kunder

Amit, Donlevy och Zotts (2000) andra faktor för värdeskapande gäller förmågan att dra till sig och behålla kunder. Denna innefattar aktiviteter som lojalitetsprogram, anpassade produkter och tjänster, virtuella gemenskaper och att få kunderna att känna förtroende för företaget.

Lojalitetsprogram

Att belöna sina kunder för att uppmuntra till uppreparande köp, är ingen ny idé men anses vara relativt outnyttjad av e-handlare. Lojalitetsprogram bidrar till att skapa en bättre relation mellan säljare och köpare. I utbyte mot belöningen kan säljaren samla information om kundens inköpsmönster och

preferenser, och på så sätt tjäna denne bättre i framtiden. (Ashwort et al, 2006; Amit, Donlevy & Zott, 2000)

Anpassade produkter och tjänster

Ett annat sätt att behålla sina kunder är genom att skräddarsy sina produkter och tjänster för att passa just den specifika kundens personlighet eller smak (Ashwort et al, 2006; Amit, Donlevy & Zott, 2000). Exempel på en sådan anpassning är att göra produkter på beställning från kunden (Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Skapa virtuella gemenskaper

En virtuell gemenskap kan till exempel vara ett forum för kunderna där de kan dela med sig av sina erfarenheter genom att diskutera och utvärdera produkter. Ytterligare exempel är chattrum, där kunden kan chatta med representanter från företaget. En virtuell gemenskap skapar interaktivitet mellan kunden och företaget. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

Förtroende

Frågan om förtroende, särskilt konsumenternas uppfattning om säkerheten, är ett av de största hindren för e-handels tillväxt och har nämnts som en av de viktigaste orsakerna till varför konsumenterna inte handlar på nätet (Amit, Donlevy & Zott, 2000). Denna misstro beror dels på bristen på fysik representation och dels en oro för att person- eller kreditkortsuppgifterna ska missbrukas. För att överbygga den senare bör företagen skapa förtroende genom att erbjuda kunderna säkra och tillförlitliga transaktioner som garanteras av en oberoende och trovärdig tredje part (Amit & Zott 2001). Vidare bör företagen låta kunderna registrera sig och använda lösenord för att undvika missbruk av person- och namnuppgifter. (Amit, Donlevy & Zott, 2000)

3.6 Vilka är konkurrenterna och möjliga samarbetspartners?

Företag får gärna låta sig inspireras av konkurrenters verksamheter men bör inte kopiera dem utan satsa på en annan lösning, målgrupp eller verksamhet för att differentiera sig. En tätare integration med exempelvis tillverkare eller återförsäljare kan skapa synergieffekter och ökad lönsamhet. Vilka produkter och lösningar i kombination med de egna kan öka mervärdet för den befintliga målgruppen eller kanske attrahera en ny (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002).

3.6.1 Konkurrenskrafter

Strategins huvudsakliga uppgift är att hantera konkurrens (Porter, 1979). Porter (1979) menar att det finns fem krafter som påverkar konkurrensen och lönsamheten i en viss bransch. Dessa krafter avgör därmed hur attraktiv branschen är att verka i (Ibid).

Enligt Porter (1979) utgörs de fem krafterna av; befintliga konkurrenter, kunders förhandlingskraft, leverantörers förhandlingskraft, hot från substitut och hot från nya aktörer. Genom att analysera de fem krafterna så kan företag skapa sig en fullständig bild av vad som påverkar lönsamheten i just deras bransch. Detta kan hjälpa ett företag att hitta den position i branschen där de bäst kan försvara sig mot krafterna eller där de kan påverka dem till sin fördel. (Ibid)

3.6.2 Konkurrens på Internet

I sin artikel "Strategy and the Internet" har Porter (2001) anpassat sin modell till Internetmarknaden. Han beskriver här hur de fem krafterna påverkas då företag etablerar sin verksamhet på Internet, vilket skapar både positiva och negativa effekter på företaget. Vidare menar Porter (2001) att vinnarna kommer bli de företag som ser Internet som ett komplement, inte en konkurrent, till de traditionella sätten att konkurrera. Vad gäller hot från den egna verksamheten, kannibalisering, omnämns denna i Porters artikel men har inte integrerats i modellen. I denna uppsats kommer Porters modell att utvecklas genom att kannibalisering läggs till som en sjätte kraft, då denna fått mycket utrymme i forskning av ämnet (Piercy, 2012; Yan, Wang & Zhou, 2010). I slutet av stycket återfinns en modell (figur 4) som illustrerar de sex krafterna.

Konkurrens bland redan befintliga aktörer

När den geografiska marknaden expanderar så kommer inte bara antalet kunder att öka utan även antalet konkurrenter. Skillnaden mellan konkurrenterna kommer att suddas ut då erbjudanden blir allt svårare att differentiera och konkurrensen kommer alltmer att handla om priser (Porter 2001; Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Förhandlingskraft hos kunder

Porter (2001) och Amit, Donlevy och Zott (2000) menar att en etablering på Internet ökar kundernas förhandlingskraft då de får ökad tillgång till information om produkter och leverantörer. Dessutom blir det enklare för kunderna att jämföra priser från olika företag och byteskostnaderna är lägre än på den fysiska marknaden (Ibid).

Förhandlingskraft hos leverantörer

Inköp över nätet tenderar att öka företagets förhandlingsstyrka över leverantörerna, men det kan även innebära att leverantörerna får tillgång till fler kunder. Internet erbjuder en kanal för leverantörerna att själva nå direkt ut till slutkunderna. Alla företag får lika stor tillgång till leverantörer vilket gör att produkterna blir alltmer standardiserade och svårare att differentiera. (Porter, 2001) Även minskade inträdeshinder gör att leverantörernas förhandlingskraft ökar (Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Hot från potentiella substitut

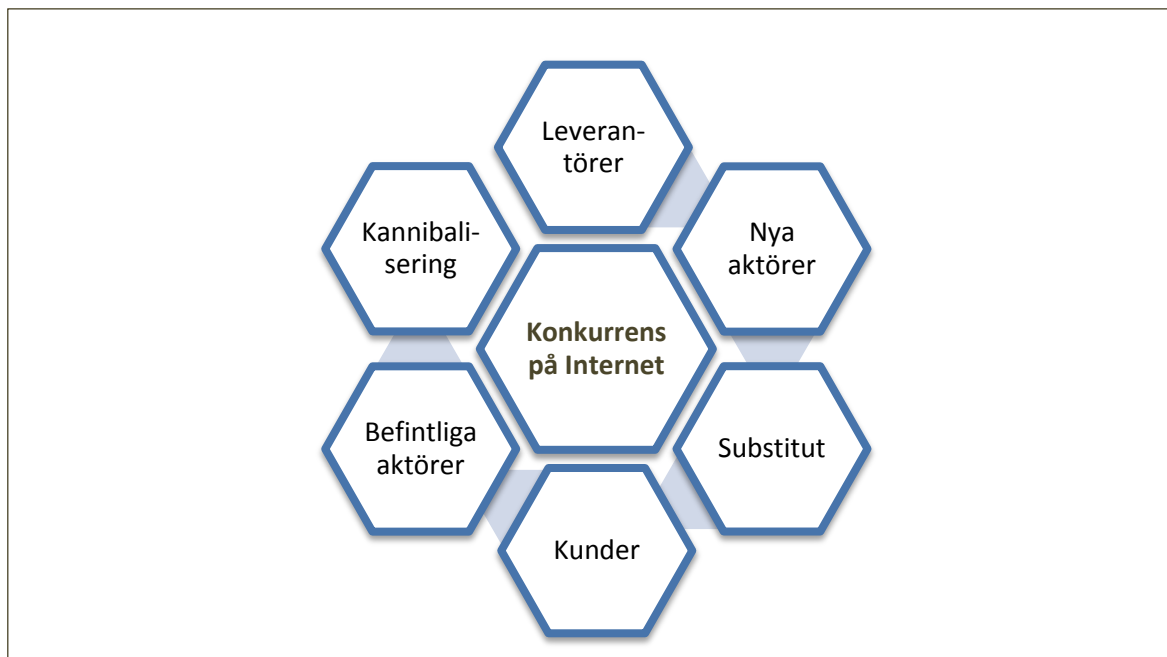
Om företag väljer att etablera sig på Internet får de automatiskt tillgång till en expanderad marknad som innebär fler konkurrenter. Detta leder dock även till att hot från substitut ökar (Porter, 2001).

Hot från nya aktörer

Allt som Internetteknologin eliminerar eller förenklar leder till reducerade inträdeshinder; exempelvis minskar behovet av personal och fysiska tillgångar. Dessutom är Internetapplikationer svåra att skydda från nya aktörer då insynen är stor (Porter 2001; Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Kannibalisering

Genom att erbjuda kunderna en ny kanal finns en risk att företaget förlorar dem i en annan kanal, en konkurrens med den egna fysiska verksamheten. Detta fenomen kallas för kannibalisering. En viktig fråga är hur denna kanalkonflikt kan mildras och hur företaget kan uppnå de bästa möjliga fördelarna från båda kanaler (Bjerre & Lindstedt, 2009; Piercy, 2012; Yan, Wang & Zhou, 2010). Ovanstående sex konkurrenskrafter sammanfattas i nedanstående modell (figur 4):



Figur 4: Konkurrens på Internet

(egen tolkning efter Porter 2001)

3.7 Hur ska e-handeln hanteras i organisationen?

E-handeln måste precis som övriga affärsverksamheter hela tiden utvecklas och det är viktigt att den valda lösningen fungerar tillsammans med den befintliga organisationen och företagskulturen (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002). Bjerre och Lindstedt (2009) menar att införandet av en e-handel kräver en strategi som kan hantera och integrera ytterligare en kanal för att inte riskera att en kanal slår ut en annan.

3.8 Hur ska investeringen i e-handeln mätas och följas upp?

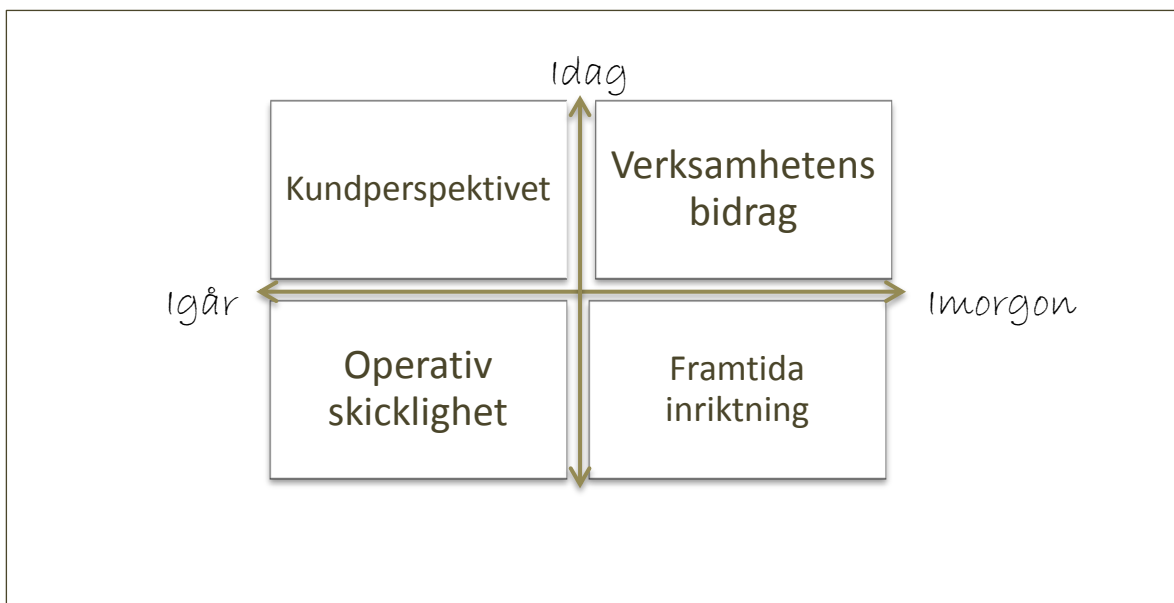
Oavsett syftet med e-handeln så görs betydande investeringar i den och det är viktigt att följa upp hur investeringen betalar sig. Som nämns ovan blir uppföljningen av en e-handelssatsning utan tydliga mål både godtycklig och subjektiv. För att följa upp satsningen krävs tydligt definierade finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Exempel på sådana kan vara ökade intäkter eller besparingar, växande marknadsandelar, ökad kundnöjdhet och fler leveranser i tid (Dykert, Ivarsson & Widman, 2002). En metod för att följa upp e-handelsinvesteringen kan vara genom det balanserade styrkortet anpassat till e-handel (Grembergen & Amelinckx, 2002).

3.8.1 Det balanserade styrkortet

”What you measure is what you get” skrev Robert S. Kaplan och David P. Norton i en artikel från 1992 och introducerade det balanserade styrkortet. Begreppet balans syftar på jämvikt mellan finansiella och icke-finansiella mått, kort- och långsiktiga mål samt det externa och interna perspektivet. Vidare ska styrkortet översätta organisationens strategi till mål och hjälpa ledningen att kommunicera målen till de anställda. Med fokus på ett antal kritiska nyckeltal ska det balanserade styrkortet ge ledningen en lättöverskådlig men omfattande bild av verksamheten och styra företaget i rätt riktning. Det balanserade styrkortet ger ledningen en möjlighet att se på verksamheten utifrån fyra olika perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna processperspektivet och lärande- och utvecklingsperspektivet. (Kaplan & Norton, 1992)

3.8.2 Det balanserade styrkortet anpassat till e-handel

Grembergen och Amelinckx (2002) har vidareutvecklat Kaplan och Nortons (1992) modell och anpassat teorin till e-projekt (exempelvis införande av e-handel). De menar att kostnaderna som tillkommer vid utveckling, implementering och underhåll av ett sådant e-projekt kan vara mycket höga. Därför är det viktigt att utvärdera och mäta om projektet levererar vad det är tänkt att leverera (Bjerre & Lindstedt, 2009). I nedanstående stycke presenteras det balanserade styrkortet för e-handelsprojekt vilket innefattar de fyra anpassade parametrarna som ledningen bör fokusera på; kundperspektiv, operativ skicklighet, verksamhetens bidrag och framtida inriktning – se figur 5.



Figur 6: Det balanserade styrkortet för e-handel

(fritt efter Grembergen & Amelinckx, 2002)

Kundperspektivet

Detta perspektiv behandlar företagets förmåga att behålla och locka till sig nya kunder, även kallat klibbighet. För att mäta och beräkna populariteten och effektiviteten på en hemsida används ofta onlinemått som antal träffar, antal sidvisningar, antal besökare på sidan och antal unika besökare¹. Dock menar författarna att dessa mått ska ses på med nyktra ögon. Det är inte kvantiteten människor som besöker en hemsida som är viktig, utan snarare kvaliteten på deras upplevelse. Därför är mått som kundnöjdhet och framförallt kundlojalitet, en utav de viktigaste parametrarna vid införandet av ett e-handelsprojekt. Det spelar trots allt ingen roll hur nöjd en kund är om hon inte ämnar göra ytterligare inköp från samma företag eller rekommendera produkten eller tjänsten

¹ Dock ska man vara medveten om att inget av ovanstående kan identifiera den enskilde besökaren, då krävs att kunden loggar in eller på annat sätt meddelar sin aktivitet på sidan. (Grembergen & Amelinckx, 2002)

vidare. Även förmågan att förvärva nya kunder står i fokus. Exempel på nyckeltal som mäts i kundperspektivet är; resultat av kundnöjdhetsundersökningar, antal klagomål, resultat av kundlojalitetsundersökningar och antal kunder som gör upprepade köp.

Operativ skicklighet

Den operativa skickligheten handlar, i likhet med Kaplan och Nortons (1992) interna processperspektiv, om hur väl de interna förhållandena tillfredsställer kundens förväntningar. Det gäller förväntningar om leverans, tillgänglighet och säkerhet. Exempel på mått som mäter den operativa skickligheten är; leveranspunktighet, systemutveckling och uppdatering samt korrekt lagervärde på hemsidan.

Framtida inriktning

Perspektivet, i likhet med Kaplan och Nortons (1992) utvecklings- och lärandeperspektiv, mäter företagets förmåga att förbättras, både idag och i framtiden. Denna förmåga är i mångt och mycket beroende av den kunskap och erfarenhet personalen besitter, varvid perspektivet syftar på att säkersälla utveckling av dessa. Exempel på nyckeltal som mäter framtida inriktning är; antal utbildningsdagar och personalnöjdhet.

Verksamhetens bidrag

Det slutgiltiga målet med e-handelsprojekt, som vid alla projekt, är att tillfredsställa ledningen och aktieägarna. Författarna påpekar dock att det ofta läggs alltför stort fokus på den tekniska utvecklingen och att ägarnas intresse hamnar i skymundan. Denna parameter går att jämföra med Kaplan och Nortons (1992) finansiella perspektiv. Exempel på nyckeltal som mäter verksamhetens bidrag är lönsamhet på hemsidan samt olika former av kostnadsminimering.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som tagits fram genom personliga intervjuer och telefonintervjuer. Informationen i företagsbeskrivningarna har hämtats från de utvalda företagens hemsidor och årsredovisningar. Först presenteras korta beskrivningar av företagen med syfte att ge läsaren en inblick i dessa. Därefter redovisas det empiriska materialet med utgångspunkt i det teoretiska kapitlets fem frågor gällande multikanalstrategi. Övriga teorier integreras i dessa.

4.1 Företagsbeskrivningar

4.1.1 KappAhl

KappAhl grundades 1953 och är en modekedja med cirka 400 butiker i Sverige, Norge, Finland, Polen och Tjeckien. Företaget växer med mellan 20-25 butiker varje år och den enskilt största marknaden är Sverige. KappAhl säljer mode till kvinnor, män och barn men huvudmålgruppen är ”kvinnor mitt i livet”, 30-50 år. KappAhls vision är att bli en betydande modekedja i Europa för sin utvalda kundgrupp och deras affärsidé är ”prisivärt mode för många människor”. Under verksamhetsåret 2011/2012 var KappAhls omsättning nästan 4,6 miljarder kronor och företaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm.

I oktober 2011 startade KappAhl sin e-handel för Sverige, Shop Online. E-handeln har hittills visat en positiv trend vad gäller försäljning. I början av december 2012 tog KappAhl även steget in i den mobila handeln genom att erbjuda en mobilsajt.

4.1.2 Sail Racing

Sail Racing grundades 1977 men lades vilande efter några år. 1999 togs varumärket upp på nytt och företaget lyftes då in i Sportmanship-koncernen. Sail Racing har idag fyra egna butiker som ligger i Göteborg, Stockholm, Smögen och Båstad. De två senare är endast öppna under sommarhalvåret. Förutom de egna butikerna finns ytterligare 150-200 försäljningsställen. Återförsäljarna är allt från Intersport och Stadium till mer modeinriktade butiker. Sail Racings mål är att göra världens bästa produkter för segling. Den huvudsakliga målgruppen är män mellan 25-45 år men företaget har kunder av alla varierande slag. 2011/2012 var omsättningen nästan en miljard kronor.

E-handeln etablerades 2009 och de har sedan start kunnat hantera hela EU och hela kollektioner. I oktober 2012 lanserades en ny, förbättrad sajt. Mindre än fem procent av företagets försäljning sker via nätet.

4.1.3 Lindex

Sedan starten i Alingsås 1954 har Lindex vuxit till att bli en av norra Europas större modekedjor. Lindex har de senaste åren haft en snabb internationell expansion och har idag 459 butiker i 16

länder. Lindex affärsidé är att erbjuda ett inspirerande och prisvärt mode till modeintresserade kvinnor. Deras sortiment omfattas av flera olika koncept inom dammode, damunderkläder, barnkläder och kosmetik. Företaget har en omsättning på cirka fem miljarder kronor. Sedan december 2007 är Lindex en del av den finska koncernen Stockmann som är noterad på OMX Nordiska Börs Helsingfors.

Företagets e-handel lanserades 2007, och sedan 2011 är Lindex Shop Online tillgänglig för samtliga 27 EU-länder. De senaste åren har försäljningen på Lindex Shop Online vuxit kraftigt.

4.1.4 MQ

MQ är en helintegrerad varumärkeskedja med affärsidén att erbjuda en mix av egna och externa varumärken till modeintresserade män och kvinnor i den mentala åldern 30-40 år. Butikskedjan omfattar i dagsläget 116 butiker och visionen är att etablera MQ som den ledande varumärkeskedjan i Norden. Sedan hösten 2010 finns MQ även representerat i Norge. Omsättningen för 2010/2011 uppgick till cirka 1,5 miljarder kronor. Företaget är börsnoterat vid NASDAQ OMX Stockholm.

Den första nätbutiken lanserades hösten 2010. Under 2012 lanserades en ny e-handelssajt - MQ Shop Online – som även möjliggör internationalisering. MQ Shop Online har haft en snabb försäljningstillväxt och e-handeln utgör ungefär fem procent av den totala försäljningen. En mobilanpassad sida är under uppbyggnad.

4.1.5 Vagabond

Företaget grundades på sent 1960-tal och ursprungligen tillverkades bara herrskor. Vagabond är ett av Sveriges starkaste skovarumärken och hos återförsäljare som Scorett och Nilson är Vagabond det enskilt största externa varumärket. Företaget har 30 egna butiker och 350-400 återförsäljare. Vagabond betyder bohem, nomad eller resenär och tanken är att användandet av deras skor ska väcka en nyfikenhet och en resa inom varje människa. Varumärket finns representerat i nästan hela Europa, Australien och USA. Idag tillverkas skor för både kvinnor och män i alla åldrar. Visionen är att vara en världsberömt modevarumärke inom skor. 2011/2012 var omsättningen ungefär fem miljarder kronor.

Vagabond har haft e-handel sedan 2008 och den fungerar i dagsläget i Sverige, Polen, Finland, England, Ungern och Holland. Mindre än två procent av omsättningen kommer från försäljning via nätet.

Företag	E-handelssajt	Startades/nylansering	Marknad
Sail Racing	www.sailracing.se	2009 / 2012	EU
KappAhl	www.kappahl.se	2011	Sverige
Lindex	www.lindex.se	2007	EU
MQ	www.mq.se	2010 / 2012	Sverige
Vagabond	www.vagabond.com	2008	Sverige, UK, Ungern, Polen, Finland & Holland

Figur 7: Sammanfattande tabell: Företagsinformation

4.2 Trygg e-handel

Trygg e-handel är en del av Svensk distanshandel och är en kvalitetsstämpel som svenska e-handlare kan ansöka att bli certifierade efter. Efter godkänd certifiering får företaget Trygg e-handels stämpel på sin sajt. Meningen är att öka konsumenternas kunskap om vilka rättigheter de har då de handlar över nätet samt att ställa krav på att e-handlarna tydliggör dessa villkor på sina webbplatser (Trygg e-handel, 2012). E-handelsföretaget ska uppfylla tio krav. Dessa är tydlig information om företagsuppgifter, produkt och totalkostnad, leveranstid, garanti, ångerrätt, reklamation och manualer. Dessutom får försäljning inte ske till minderåriga utan målsmans godkännande. Vidare ska företaget uppvisa finansiell säkerhet och tillhandahålla säkra betalningslösningar. (Bjerre & Lindstedt, 2009)

4.3 Multikanalstrategi

4.3.1 Målsättning med e-handel

KappAhl har sedan start haft två syften med sin e-handel. Dels ska e-handeln fungera som en marknadsföringskanal för att driva trafik till de fysiska butikerna och stärka varumärket. På sajten finns en funktion som heter "hitta plagget i butik" där kunden kan få information om vilken butik som har varan i rätt storlek. E-handeln ska dessutom fungera som en egen lönsam försäljningskanal. **KappAhl** menar att om de får mycket aktiva användare så kan de lättare förmedla det de vill. De båda målen är lika viktiga. På längre sikt har företaget även mål att expandera marknaden geografiskt då e-handeln för tillfället endast fungerar i Sverige.

Sail Racings målsättning för e-handeln är främst att fungera som en varumärkessajt för att öka trafiken, vilket de i förlängningen tror ger en ökad försäljning både i butik och på nätet. Ju fler gånger

kunden möts av varumärket desto bättre, menar **Sail Racing**. På hemsidan förmedlas varumärkets image genom intervjuer, bilder med fokus på detaljer, filmer och animeringar. Det finns planer på att expandera marknaden geografiskt.

”Den fysiska marknaden kommer inte vara lika stark i framtiden. Den digitala marknaden ökar och då måste man vara med på tåget.”

(Sail Racing)

Lindex målsättning för e-handeln är att öka försäljningen både i butik och på nätet samt att ha en bättre kommunikation med kunden genom att visa hela sortimentet. De menar att den digitala världen öppnar upp för en bredare typ av kommunikation än tidigare. Företaget strävar efter att bli större i Europa och på andra marknader, snarare än att växa i Sverige.

Målsättningen för **MQs** e-handel är att lyfta fram **MQ** som varumärke. Företaget menar att e-handeln, förutom att fungera som en egen försäljningskanal, även driver mycket försäljning till de fysiska butikerna. **MQ** vill vara tillgänglig för konsumenten i alla kanaler och kunden ska själv kunna välja var och när han/hon vill handla; via webben, mobilen eller i butik. Inom snar framtid kommer e-handeln att öppna även i Norge. På sikt planerar **MQ** att expandera e-handeln till att omfatta ännu fler länder.

Vagabond säger att deras målsättning med e-handeln är att ha en informativ/varumärkesbyggande del och en försäljningsdel. Detta innebär att även om kunderna väljer att köpa deras skor någon annanstans så gynnar det företaget försäljningsmässigt. Deras sajt beskrivs som ett skyltfönster där de kan visa sina produkter på ett så bra sätt som möjligt för de som bara är ute efter information. Företaget strävar lika mycket efter att stärka sitt varumärke som att sälja skor vilket anses lyfta försäljningen även hos återförsäljarna. På **Vagabond** menar de att det är extra viktigt att försvara sitt varumärke då det råder låg fysisk närvaro. Därför kommer företaget satsa mycket på e-handelsplattformen de närmsta åren och den kommer expandera till att omfatta fler länder.

”Webben är vår tids största handelsplats där allt finns samlat under ett tak, valet att finnas där var därför ganska enkelt.”

(Vagabond)

4.3.2 Målgrupp och värdeskapande aktiviteter

KappAhls målgrupp är kvinnor i åldern 35 till 55 år med man och barn. På e-handeln nås en lite yngre målgrupp än i de fysiska butikerna och småbarnsföräldrar är en extra stor kundgrupp på nätet. Trots skillnader är företaget ändå noga med att ha samma koncept och bild utåt och de försöker, i den mån

det är möjligt, att ha samma pris och samma erbjudanden på e-handeln som i de fysiska butikerna. **KappAhl** har inte fullt sortiment på e-handeln, i dagsläget finns ungefär 65 % av sortimentet till försäljning på nätet. Anledningen till varför företaget inte satsat fullt ut från början är att ledningen inte visste om det skulle löna sig med en e-handel överhuvudtaget. Sortimentet utökas istället successivt och planen är att ha fullt sortiment, med undantag för strumpor, accessoarer och liknande. De anser att fullt sortiment av dessa varugrupper blir för mycket för kunden att hantera. Tjänsten för kundservice är i nuläget outsourcat till företaget Business Link med läge i Falkenberg och där återfinns även e-handelslagret. Det finns dock långtgående planer på att flytta både lager och kundservice till huvudkontoret i Göteborg. På **KappAhl** differentieras e-handelsbutiken genom att vara enkel och lätt att förstå och företaget arbetar aktivt med att hela tiden utveckla och förbättra hemsidan. På sajten finns en länk till distributören Schenker så att kunden kan följa sin beställning.

”Lätt att förstå. Lätt att handla. Inte så mycket krusiduller.”

(KappAhl)

KappAhl erbjuder sina kunder möjligheten att byta köpta varor i butik och då få frakt- och fakturakostnaden tillbaka. När allt lager snart ligger på samma plats kommer kunden även kunna hämta ut köpta varor i vald butik, då beställningen samkörs med de ordinarie leveranserna. Nyligen presenterades även en mobilsajt. **KappAhl** har blivit godkända av Trygg e-handel men loggan har ännu inte lagts upp på sajten.

Sail Racings målgrupp är väldigt bred men den huvudsakliga är män i åldern 25 till 45 år med seglingsintresse. Dock används inte enbart denna som riktmärke vid utformning av digitala aktiviteter utan här utgår de mycket från företagets hjärta och magkänsla. **Sail Racing** har i dagsläget samma sortiment i butik som på nätet och med exakt samma pris, detta med respekt för att den fysiska distributionen inte ska bli lidande.

”Vi har inte gått ner ett öre i pris!”

(Sail Racing)

På sikt funderar **Sail Racing** på att utveckla strategin och ta fram unika produkter som bara finns till försäljning hos rena Sail Racing-butiker och/eller online. Sajten som finns idag är omarbetad från den ursprungliga och startades upp i oktober 2012. Den nya sajten ger en bättre upplevelse av varumärket och är lättare att handla på vilket har resulterat i en kraftig ökning av försäljningen, från en miljon år 2011 till cirka tre och en halv miljon 2012. Kunderna har inte möjlighet att returnera varor köpta på nätet till en fysisk butik då företaget tror att få konsumenter vill ta sig till fysisk butik för att lämna tillbaka något. Däremot vill **Sail Racing** integrera den digitala butiken med den fysiska

genom att införa iPad-stationer i butikerna där kunderna kan beställa produkter och storlekar som inte finns hemma.

Lindex vänder sig till en kvinna som är 30 år eller äldre med barn. Butiken är anpassad till henne och ska ge henne inspiration. Dessutom jobbar företaget mycket med barnfamiljer och dessa är en av de större grupperna på nätet. **Lindex** kommunicerar samma profil på nätet som i butik; samma pris, sortiment, erbjudanden och bonussystem. Dock menar de att företaget kan kommunicera bättre med vissa målgrupper på nätet än i butik. Ett sätt att kommunicera på nätet är genom ett forum där kunderna kan se vad andra kunder tycker om produkterna och få svar på frågor. Inom företaget förs diskussioner kring att utöka sortimentet på nätet genom att erbjuda sådant som inte finns i traditionell butik. **Lindex** menar att det på nätet finns en helt annan möjlighet till detta då det inte existerar några fysiska begränsningar. Om kunden handlar via **Lindex** e-handelsajt kan han/hon välja att hämta ut sin beställning i butik fraktfritt, eller via ombud och då betala en fraktkostnad på 40 kronor. **Lindex** försöker styra kunden att hämta ut i butik då detta ger möjlighet till merförsäljning. Snart finns även möjlighet att betala det som beställts på nätet i butik då kunden hämtar varorna. Företaget arbetar även med en betalningslösning för mobilsajten. **Lindex** är sedan 2009 godkända e-handlare enligt Trygg E-handel.

Målgruppen som **MQ** riktar sig till är modemedvetna kvinnor och män mellan 30 och 40 år. Företaget värnar om sin kärnmålgrupp och jobbar mot dem i alla kanaler, dock har de upplevt att genomsnittsåldern är något lägre på nätet än i butik. Från början, 2010, var **MQs** e-handelsatsning blygsam med endast halva sortimentet. I augusti 2011 anställdes en e-handelsansvarig och i samband med det påbörjades ett arbete med att göra om e-handelsplattformen. 2012 lanserades en helt ny sajt. I oktober samma år flyttade e-handelslagret till centrallagret. Från och med slutet av februari nästa år kommer det vara möjligt att hämta ut varor köpta på nätet i butik. Snart kommer det även införas iPad-stationer i de butiker som inte har fullt sortiment. På så vis kan kunden beställa varor via e-handeln som inte finns inne. **MQ** erbjuder fullt sortiment i sin e-handelsbutik och kommer, i och med iPad-stationerna, även kunna erbjuda fullt sortiment i mindre butiker på de mindre orterna. Kunden handlar på nätet och hämtar ut i butiken dagen efter och företaget får på så vis möjlighet till merförsäljning samtidigt som det skapar trygghet för kunden. **MQ** har på e-handeln samma erbjudanden och priser som de fysiska butikerna, med undantag för vissa specifika onlinekampanjer. **MQ** vill att e-handelsajten ska vara så enkel som möjligt och företaget arbetar mycket med redaktionellt innehåll och stiltips. Företaget kan även erbjuda shopping via sin mobilsajt. **MQ** är certifierade enligt Trygg e-handels krav på säker e-handel sedan 2010.

Vagabonds målgrupp är densamma på nätet som i butik och riktar sig till killar och tjejer i alla åldrar. Företaget satsar mycket på kvalitet och stil. Varken erbjudande, sortiment eller pris differentieras på nätet. Framöver kommer e-handeln knytas närmre butikerna och därigenom erbjuds en helt ny servicenivå. Ett exempel på detta är att det som inte finns i butikerna ska kunna beställas direkt i butiken via e-handelsplatsen, något som redan testas i vissa Vagabond-butiker genom deras senaste projekt Home Delivery. Konceptet innebär att kunden ska kunna få sina nya skor hemlevererade om butiken inte har en viss modell eller storlek inne. I butiken har de placerat ut iPads där kunden kan beställa skor från e-handeln och få dem hemlevererade dagen efter. På så sätt kan en fysisk butik få hela sortimentet tillgängligt på minsta möjliga yta. Företaget erbjuder sina kunder möjligheten att returnera varor köpta på nätet i den vanliga butiken och arbetar ständigt med att bli bättre på den typen av service. På **Vagabonds** sajt erbjuds kunden möjlighet att chatta med eller ringa till företagets kundtjänst genom Internettjänsten Skype.

Gemensamt för samtliga fem företag är att e-handeln erbjuder ett mervärde för kunden då den har öppet året runt, dygnet runt. E-handeln når dessutom bortom fysiska gränser och kan således nyttjas av en större grupp människor än vad som annars varit möjligt. Samtliga företag erbjuder sina kunder betalning via betalkort och faktura.

På nästa sida återfinns en sammanfattande tabell över företagens värdeskapande aktiviteter.

Företag	Kundklubb	Kundtjänst	Byte i butik	Hämta ut i butik	iPad-stationer	Trygg e-handel
Sail Racing	Nej	Ja	Nej	Nej	Snart	Nej
KappAhl	Ja	Ja	Ja	Snart	-	Snart
Lindex	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
MQ	Ja	Ja	Ja	Snart	Snart	Ja
Vagabond	Ja	Ja	Ja	hemleverans	Ja	Nej

Figur 8: Sammanfattande tabell: Värdeskapande aktiviteter

4.3.3 Konkurrens på Internet

”Konkurrensen i modebranschen är väldigt tuff, det har den alltid varit.”

(Lindex)

Samtliga företag upplever hård konkurrens såväl i fysiska butiker som på e-handeln. **Lindex** påpekar dock att konkurrensen inte har tätat utan att den traditionellt sett alltid varit hård och att det är konsumenterna som styr efterfrågan. Det tuffa klimatet beror på omständigheter runtomkring, som exempelvis konjunkturen, menar **MQ**. **Lindex** säger dessutom att Internet har bidragit till att företagen fått nya konkurrenter i form av flera duktiga utländska aktörer.

”Vi känner av att det är en annan konjunktur nu och det råder ett tuffare klimat för alla inom retail”

(MQ)

För **KappAhl** har e-handelssatsningen inneburit en resa. Flera butiker har uttryckt att e-handeln är en konkurrent då varje butik mäts på sitt resultat. **KappAhl** tror att anledningen till detta kan vara att företaget har en lång historia med många fysiska butiker. Internt har vissa personer inte förstått att en del processer måste förändras för att anpassas till e-handeln. **Vagabond** har upplevt ett visst motstånd från sina återförsäljare då de ansett att e-handeln är en konkurrent. Sedan starten visar dock siffror att **Vagabonds** närvaro på nätet faktiskt gynnat återförsäljarna. **Sail Racing** påpekar också att det har funnits kommentarer från distributörer och återförsäljare om att e-handeln gått in och konkurrerat med dessa. Idag är det dock tvärtom. Finns inte företaget på nätet så ställer sig återförsäljarna frågande, menar **Sail Racing**. Idag finns dessutom flera återförsäljare själva på nätet. **Sail Racing** tror inte alls att de konkurrerar med sig själva genom att starta en e-handel. De menar att ju fler gånger kunden möts av varumärket desto starkare blir det. **Lindex** tror att företag som äger sina egna butiker, så som de själva gör, inte möter samma motstånd som franchiseföretag. Ett resonemang som även **MQ** för.

Samtliga företag betonar att e-handeln i nuläget inte ses som en intern konkurrent utan som ett komplement till den vanliga butiken och en extra service. Samtliga företag påpekar även svårigheten med att mäta hur och om de fysiska butikerna påverkats sedan införandet av e-handeln. Om positiva och/eller negativa förändringar i butikens omsättning är en följd av e-handeln är svårt att veta.

”Vi har i dagsläget ingen möjlighet att mäta vilka som är inne på sajten och sedan går till en butik.”

(KappAhl)

Internet möjliggör för företagen att tjuvkika på varandra. **KappAhl** påpekar att efter att deras e-handel lanserades så tog flera andra e-handlare efter dem vad gäller layout och applikationer. På nätet finns även ett flertal forum där e-handlare kan utbyta tankar och idéer, exempelvis; distanshandelsdagen och Nordic E-commerce.

Alla företag som intervjuats har ett nära samarbete med sina leverantörer och är beroende av att detta fungerar bra. **KappAhl** nämner till exempel att samarbetet med externa aktörer ibland kan skapa viss kommunikationsasymmetri. Det är bland annat därför företaget väljer att flytta hem både lager och kundservice och tillhandahålla dessa tjänster själv.

4.3.4 Hantering av e-handel i företaget

Då **KappAhl**s e-handel startades i oktober 2011 trodde ledningen inte riktigt på satsningen. Sedan dess har företaget bytt ledning och den nya är mycket positiv till e-handeln. **KappAhl** säger att e-handelssatsningen gått över förväntan och att:

"(...) det känns bra att kunna överbevisa!"

(KappAhl)

Företaget jobbar mycket med att utveckla e-handelsbutiken och med att lägga till funktioner och menar att en sajt aldrig blir klar. **KappAhl** försöker hela tiden integrera sin e-handel med den övriga verksamheten. E-handeln ses som en egen butik med ett enskilt mål men ingår även i det övergripande målet för hela företaget. Genom gemensamma erbjudanden, priser och sortiment förmedlas samma koncept ut till kunden. Sammantaget arbetar fem personer, varav två på heltid, med att utveckla företagets e-handel.

Sail Racing har i sin verksamhet tre starka led där e-handeln utgör en del. De övriga är de egna fysiska butikerna samt återförsäljare. Alla har sina egna mål men en och samma övergripande strategi. Från början hade företaget en enkel form av e-handel som lades som en extern sida till deras hemsida. Anledningen var dels ekonomiska skäl och dels en osäkerhet kring hur de skulle förhålla sig till den digitala världen. Sedan den nya sajten lanserades ligger fullt fokus på att driva verksamheten digitalt. En anställd jobbar heltid med sociala medier, e-handel och övrig digital hantering.

Strategin för **Lindex** e-handel är att integrera den med strategin för den övrig verksamhet. Företaget har haft sin e-handel en relativt lång tid och har under denna tid hunnit utveckla en väl anpassad organisation för att hantera den. Det finns en separat avdelning som sköter frågor specifika för e-handeln medan resten av e-handeln är integrerad i de övriga avdelningarna.

MQs första e-handelsbutik var av enklare slag. Organisationen var ostrukturerad och det var oklart på vems bord e-handeln skulle hamna. Idag har företaget en egen division för e-handeln. **MQ** menar att vem som helst kan starta en webbshop, men för att hålla igång och driva försäljning krävs en dedikerad avdelning och resurser. Stora volymer kräver att företagen kan hantera logistik och lager,

något **MQ** menar inte är så lätt som man kan tro och som kostar mycket pengar. Idag ses e-handeln som en egen butik men vävs samman med de övriga. Det spelar ingen roll var kunden väljer att handla. **MQ** menar att det är stor skillnad på att gå från att ha enbart fysiska butiker till att även erbjuda e-handel mot att enbart erbjuda e-handel. Anledningen är att verksamheterna är uppbyggda på helt olika sätt. Detta är något som de tror kan innebära vissa problem och svårigheter i början av en e-handelssatsning. **MQ** säger dock att fördelarna med att ha båda delarna är att det kan skapa värdefulla synergier mellan de två kanalerna.

Vagabonds e-handel har precis som de övriga företagen ett eget försäljningsmål som ingår i det totala. Alla kanaler hjälper varandra att uppnå detta mål. **Vagabonds** e-handelsprojekt drivs av en tvärfunktionell grupp där nästan alla har övriga arbetsuppgifter som huvuduppdrag. Endast två till tre personer har arbetet med e-handeln som sitt enda uppdrag. **Vagabond** menar att den största investeringen är den ständiga utvecklingen av e-handelssajten som krävs för att anpassa den efter omvärlden och nya tekniska lösningar. Företaget säger att den stora utmaningen ligger i att utnyttja båda kanalerna maximalt för att gynna varandras verksamheter.

4.2.4.1 Hantering av e-handel i framtiden

KappAhl kommer fortsätta expandera genom att öppna fler fysiska butiker och förhoppningsvis utvidga e-handeln till fler länder än Sverige. De kommer även satsa på att öka merförsäljningen på hemsidan, något som hittills varit bortprioriterat.

Sail Racing kommer framöver att lägga allt mer fokus på den digitala närvaron då företaget tror att antalet fysiska butiker generellt kommer att minska under en period på 10-15 år. Den analoga och fysiska delen av verksamheten kommer få mindre resurser och den digitala mer. Företaget ser sin e-handel som den absolut viktigaste kanalen för framtida tillväxt och försäljning men tror att de fysiska butikerna är ett bra komplement till e-handeln. Tidigare var det tvärtom, att e-handeln sågs som ett komplement till de fysiska butikerna, menar **Sail Racing**. Butikerna eliminerar den eventuella osäkerhet som finns hos konsumenten som känner sig tveksam till att handla på nätet eller den kund som prioriterar service framför enkelhet/tillgänglighet. **Sail Racing** tror att e-handeln är det nya sättet att köpa varor på för konsument och att detta leder till att högre krav ställs på hur företag berättar om sina produkter. De menar att detta dels kan göras genom noggrannare storleksguider och makrobilder på material, men kanske även genom videos där någon berättar om och beskriver materialen. 2013 planerar **Sail Racing** att expandera sin e-handel till att omfatta hela världen.

”Vi är säkra på att vi kommer kunna omsätta lika mycket på e-handeln som vi gör i fysisk butik.”

(Sail Racing)

I framtiden planerar **Lindex** att lägga mer resurser på e-handeln men betonar samtidigt att denna fortfarande är en liten del av helheten. **Lindex** tror att de fysiska butikerna kommer vara väldigt viktiga även framöver. Upplevelsen kunden får i butik av att klämma, känna och prova är svår att skapa på en e-handelssajt. Företaget tror att framgångsreceptet är att ha en kombination av de båda kanalerna som stärker varandra. Just nu utvecklar **Lindex** en betalningslösning för sin mobilsajt så att kunden, om en vara eller storlek inte finns hemma, kan beställa denna på plats direkt via mobilen. **Lindex** följer e-handelns utveckling noggrant och är hela tiden med på vad som händer.

MQ tror att synen på e-handeln som en butik och den fysiska handeln som en butik på sikt kommer suddas ut. Dock tror företaget absolut inte att de fysiska butikerna kommer att försvinna, det är kombinationen som är det lyckade receptet. Många kunder gör research på e-handeln och går sedan till den vanliga butiken för att göra inköpet. Framöver tror **MQ** att de båda kanalerna alltmer kommer att smälta ihop.

Vagabond kommer också att satsa på fler fysiska butiker framöver men att innehållet och möjligheterna kommer att förändras. Företaget tror att framtida framgång kräver en kombination av grossistverksamhet, egna fysiska butiker och e-handel. De betonar dock att de ser e-handeln som en av de viktigaste framtida kanalerna för försäljning och att de kommer satsa både pengar och resurser på den för att ligga i framkant.

4.3.5 Mätning och uppföljning av e-handel

E-handeln mäts i samtliga företag nästan på samma sätt som i fysisk butik. Den har precis som övriga butiker en egen budget som är en del av företagets totala budget. På e-handeln påpekar dock samtliga företag att det finns helt andra möjligheter för mätning och uppföljning än i de fysiska butikerna och att de här ser till fler nyckeltal. All information lagras digitalt och företagen kan extremt noga följa kunderna och deras köpbeteenden, om och i vilken utsträckning denna kundinformation utnyttjas skiljer sig dock mellan företagen. På nätet finns dessutom väl utvecklade verktyg som enkelt analyserar och sammanställer denna information till användbara nyckeltal. Samtliga företag använder sig av analysverktyget Google Analytics.

”Trafiken på webben är det instrument där det finns mest information om kundernas beteenden, dessa analyseras mycket noggrant och ligger till grund för den webbutveckling som ständigt pågår.”

(Vagabond)

Samtliga intervjuade företag tror att det både är gamla och nya kunder som handlar online.

KappAhl tittar på ett flertal olika nyckeltal, däribland konverteringsgrad², bounce rate³ och antal besökare. Dessutom ser de till antal sålda enheter, antal orders, snittköp, andel som handlar på faktura och med kort, andel som säljs av de olika produktområdena (dam, herr, barn) samt försäljningshastighet. Stor vikt läggs på nyckeltal som rör lager och rea. Även rena finansiella nyckeltal som rör nettoförsäljning och bruttovinst följs upp. Anledningen till att e-handeln följs upp noggrannare än de fysiska butikerna är enligt **KappAhl** inte bara de större möjligheterna utan även för att det är ett bra sätt att motivera e-handeln internt. I nuläget jobbar **KappAhl** inte med något balanserat styrkort men håller på att utveckla ett. Vid arbetet med det gemensamma styrkortet är förhoppningen att e-handeln ska bli en integrerad del i kortet. Sedan länge finns en kundklubb för den trogne **KappAhl**-kunden som även är kopplad till e-handeln. Den information företaget fått om sina kunder via e-handeln har i dagsläget ännu inte utnyttjats och anledningen är helt enkelt att de inte hunnit. Om och hur **KappAhl** kommer använda denna information framöver står fortfarande oklart.

Sail Racing arbetar med ett balanserat styrkort, både på bolags- och koncernnivå. Styrkortet mäter de operativa och strategiska målen; hur de uppsatta målen ska nås, vad som redan är genomfört och vad som är på väg att genomföras. Det finns inget specifikt styrkort anpassat för e-handeln. Däremot anpassas styrkortet efter den strategi och de satsningar som råder. Till exempel hade 2012 års balanserade styrkort stort fokus på den nya e-handelsplattformen och allt som skulle göras därtill. **Sail Racing** mäter inte kundnöjdhet och planerar inte heller att göra det. Företaget menar att det är ett medvetet val de gjort, att inte undersöka och analysera så mycket. De tror inte att en anpassning bara för gott med sig och att inte anpassa sig till sina kunder är en devis som de lever ganska hårt efter. **Sail Racing** tror mycket på detta koncept och att det kommer fortsätta vara så även i framtiden.

”Lyssna inte för mycket på någon annan, gör det du är bäst på och det du själv tror på.”

(Sail Racing)

Istället för undersökningar och analyser av företagets konsumenter har företaget en testgrupp med professionella seglare. Gruppen består av mellan fem och tio personer som berättar vad de behöver och varför. Denna typ av analysgrupp hjälper företaget att utveckla och förfinna sina produkter. Inom **Sail Racing** står företaget i ett läge där de inte vill konkurrera med sina återförsäljare och kan därmed inte ha försäljningsresultat som sitt primära nyckeltal. Istället har företaget som huvudsakligt mål valt att driva trafik. Följaktligen blir trafik och tal kring det, det de tittar mest på. Hur många som besöker

² Antalet köp/orders genom antalet besökare

³ Andelen besökare som gått in på förstasidan på en sajt och lämnar direkt

sajten, varifrån och hur de kommer in och hur de agerar och rör sig när de är inne. Genom att titta på dessa parametrar kan de investera i rätt marknadsföring - i rätt kanaler för rätt personer. Stort fokus ligger även på konverteringsgraden som **Sail Racing** alltid strävar efter att höja. **Sail Racing** har dokumenterad information om sina kunder men har precis som **KappAhl** ännu inte använt denna. De har inte heller någon utvecklad kundklubb och medger att de kanske ligger lite efter på den punkten.

På **Lindex** läggs mycket fokus på budgetar av olika slag och företaget arbetar nästan uteslutande med dessa. De använder sig inte av det balanserade styrkortet, benchmarking eller någon form av belöningsystem. Företagets e-handel och butiker mäts på samma sätt men e-handeln har sina egna försäljningsmål, nyckeltal och lönsamhetstal. På e-handeln tittar de bland annat på bounce rate, outlösta paket, returer och på hur besökare rör sig på sajten. **Lindex** har på sin webbshop kunnat utläsa att konverteringsgraden är betydligt lägre här än i butik men att snittköpet är högre. E-handel jämförs kontinuerligt mot butikerna, då traditionen med fysiska butiker sitter djupt rotad i **Lindex** historia. Företaget har en väl utvecklad kundklubb och kundklubsmedlemmarna arbetar de extra med, genom att exempelvis skicka ut speciella erbjudanden. **Lindex** använder sig även utav den information de får om kunder som handlar på sajten.

Inte heller **MQ** använder sig av ett balanserat styrkort, men menar att planen är att göra det framöver. Anledningen till att företaget inte gör det i dagsläget är att organisationen med e-handeln fortfarande är under uppbyggnad och de så här i början har valt att mäta och fokusera på andra frågor. Istället används diverse budgetar och kalkyler. Nyckeltalen på e-handeln skiljer sig som för de flesta andra företag lite från butikernas men många är desamma. **MQ** arbetar mycket med konverteringsgrad, plagg per kund, snittköp och bruttoförtjänst. Företaget har sedan länge en väletablerad kundklubb. De har även börjat utveckla ett retention-program för e-handeln som handlar om hur de ska få kunderna att bli återkommande kunder. På **MQ** har det införts ett belöningsystem för butikerna som är kopplat till e-handeln. Systemet fungerar så att om en kundklubsmedlem hos en viss butik handlar på webben så får den butiken del av en bonus. Tanken är att detta system ska motivera så att även de fysiska butikerna hjälper till att driva försäljning till e-handeln.

Vagabond jobbar mycket med produktkalkyler i alla steg och så även för e-handeln. Företaget har även budgeterade försäljningsmål för respektive marknad. Både i de fysiska butikerna och på e-handeln ser de mycket till lönsamhetstal och marginaler. På e-handeln ser de även till konverteringsgrad. Hela tiden strävar **Vagabond** efter att utveckla kommunikationen med kunden för att bättra den. Även besökarnas beteenden följs noga; hur länge de stannar på siten, antal sidor de besöker och vilka vägar de tar. Andra parametrar är antalet returer och vilka betalningssätt som

används. **Vagabond** vet vilka som handlar av dem och hur stor del som är återkommande respektive nya kunder. Företaget menar att en bra relation till kunderna är viktigt för att de ska återkomma och vill därför ha extra koll på detta.

5 Analys

I detta kapitel kommer resultatet från den empiriska delen att analyseras med utgångspunkt i de teorier som presenterades i kapitel tre. Upplägget följer det empiriska kapitlet.

5.1 Multikanalstrategi

5.1.1 Målsättning med e-handel

För att kunna utforma en strategi där e-handelskanalen ger maximal utdelning måste det finnas en tydlig målsättning med e-handeln (Bjerre & Lindstedt, 2009). För samtliga fem intervjuade företag kan målsättningen med e-handeln sammanfattas till att fungera som två saker: dels som en marknadsföringskanal och dels som en försäljningskanal. Mål som rör marknadsföringen är att vara en källa till information för kunden och verka varumärkesbyggande. De fem företagen är överens om att försäljningsmålet med e-handeln, förutom att fungera som en egen försäljningskanal, även är att driva trafik till den fysiska butiken. Bjerre och Lindstedt (2009) menar att om enkla och kvantifierbara mål saknas, är det svårt att följa upp och utvärdera satsningen i ett senare skede. Ett försäljningsmål kan ses som kvantifierbart och relativt enkelt att följa upp och utvärdera medan det är svårare att mäta och följa upp ett marknadsföringsmål.

En avgörande anledning till varför företagen startade en e-handel verkar vara att det egentligen inte fanns något val. "Konsumenterna styr efterfrågan" menar **Lindex**. "Den digitala marknaden ökar och då måste man vara med på tåget", säger **Sail Racing**. I enlighet med Porter (2001) är frågan inte *om* företag ska etablera sig på nätet eller inte utan snarare om *hur* de väljer att göra det. **Vagabond** menar exempelvis att deras låga fysiska närvaro kräver att de försvarar sitt varumärke genom en e-handel. **Sail Racing** menar att deras återförsäljare skulle ställa sig frågande om de inte fanns på nätet.

Samtliga företag har även som målsättning att, genom etableringen på nätet, expandera marknaden geografiskt.

5.1.2 Målgrupp och värdeskapande aktiviteter

Strategin måste utformas efter målgrupp (Bjerre & Lindstedt, 2009). Dykert, Ivarsson och Widman (2002) utvecklar resonemanget och skriver att en oklar uppfattning om vilken målgrupp företaget riktar sig till leder till en otydlig lösning i slutändan. Samtliga företag som undersökts förmedlar att de riktar sig till samma målgrupp på nätet som i den fysiska världen. Ett faktum som det inte tummas på, trots att både **KappAhl** och **MQ** upplevt att genomsnittsåldern på nätet är något yngre än i den fysiska butiken. **MQ** säger att de värnar om sin kärnmålgrupp och att företaget jobbar mot dem i alla kanaler. **Lindex** betonar att de kommunicerar samma profil på nätet som i butik och **KappAhl** är noga med att visa samma koncept och bild utåt mot kunden. Samtidigt har både **Lindex** och **KappAhl** sett

att barnfamiljer är en större grupp på e-handeln än i den fysiska butiken. **Lindex** menar att företag kan använda e-handeln till att kommunicera bättre med vissa målgrupper, till exempel barnfamiljer. Kanske är detta ett tecken på att en digital handel troligtvis genererar nya kunder som företaget inte skulle fått i den traditionella handeln, i enlighet med Bjerre och Lindstedt (2009).

Sammantaget visar studien att de fem företagen är noga med att visa en enad front och att få kunden att känna att det är samma företag och samma butik, i likhet med teorin om en multikanalstrategi som bland annat uttrycks av Bjerre och Lindstedt (2009) och Piercy (2012).

För att skapa värde menar Amit, Donlevy och Zott (2000) att det finns två faktorer som bör tas i beaktande. Dessa är en kombination av hur effektiv affärsmodellen är och hur väl e-handelsbutiken kan dra till sig och behålla kunder. En del av en effektiv affärsmodell gäller utbud av varor och tjänster. Teorin ger tre viktiga råd: att inte ha för stort utbud, att kunna erbjuda kompletterande varor och tjänster samt att kunna integrera den fysiska butiken med e-handelsbutiken.

Samtliga företag differentierar idag inte sitt erbjudande på nätet. Samma sortiment, pris och erbjudanden gäller och på så vis genererar dessa inget extra värde för e-handelskunderna. Både **Sail Racing** och **Lindex** har dock planer på att utöka sitt sortiment genom att erbjuda varor exklusiva för e-handeln. **KappAhl** är det enda företag som uttryckligen säger att de medvetet har valt att inte ha fullt sortiment på vissa produktgrupper då det skulle bli överväldigande för kunderna. Detta begränsar kundens valmöjligheter och förenklar kundens beslut, något Amit, Donlevy och Zott (2000) uttrycker i sin teori.

Vidare säger teorin att det är värdeskapande att göra varje länk i leverantörskedjan så stark och effektiv som möjligt, ett alternativ kan vara att outsourca vissa aktiviteter (Amit, Donlevy & Zott, 2000). Outsourcing, vad gäller aktiviteterna distribution av varor och betalningstjänster, har tillämpats i samtliga fem företag som intervjuats. **KappAhl** har även valt att outsourca lager och kundtjänst, men det framkom under intervjun att detta inte var optimalt och att företaget nu väljer att flytta hem dem. Således kan sägas att varje länk inte är så stark som den skulle kunna vara.

Amit, Donlevy och Zott (2000) menar att värde skapas genom att erbjuda kunden möjlighet till kompletterande tjänster. Samtliga fem företag erbjuder kundservice. Bara **KappAhl** har outsourcat sin kundservice till partnerföretag, något de snart kommer ändra på. **KappAhl** länkar på sin sajt till distributören Schenker, så att kunden kan få information om var i leveranskedjan varan befinner sig.

Att integrera den fysiska butiken med e-handelsbutiken är något som företagen gör idag och har planer på att fördjupa. Kunder värdesätter om de kan byta eller lämna tillbaka varor i fysisk butik

(Amit, Donlvey & Zott, 2000). Oavsett vilket ska det vara enkelt att returnera en vara (Ibid.) Både **KappAhl** och **MQ** erbjuder sina kunder möjligheten att byta den köpta varan i butik och snart kommer kunden även kunna hämta ut en beställd vara i butik, något som **Lindex** redan erbjuder. **Lindex** har haft e-handel längst och kommit lite längre vad gäller att integrera den fysiska butiken med den digitala. Snart finns möjlighet att betala varor beställda på nätet i vanlig butik och företaget tittar också på en betalningslösning för mobilsajten. Det framgår i empirin att **Lindex** försöker styra sina kunder att hämta ut beställda varor i butik, genom att erbjuda fri utlämning, och på så sätt skapa möjlighet till merförsäljning. På **Vagabond** kan kunden lämna tillbaka onlineköpta skor i fysisk butik och företaget arbetar med att bli ännu bättre på denna typ av service. **Sail Racing** har som enda företag inte uttryckt planer på att låta retur ske i fysisk butik. Däremot vill de integrera den digitala butiken med den fysiska genom att införa iPad-stationer i butikerna. **MQ** kommer också inom en snar framtid att införa ett sådant system. På så vis kan även de mindre butikerna erbjuda fullt sortiment. På **Vagabond** kan kunden redan nu handla via en iPad-station i vissa butiker och sedan få varorna hemlevererade dagen efter om butiken inte har rätt modell eller storlek inne.

Motivet till att kunder väljer att handla på nätet anses av Bjerre och Lindstedt (2011) vara för att det är enkelt, bekvämt och smidigt. **KappAhl**, **Sail Racing** och **MQ** säger att de jobbar aktivt med att få e-handelssajten så enkel som möjligt för kunderna. En enkel hemsida är dessutom en av de underliggande aktiviteterna för att ha en effektiv affärsmodell (Amit, Donlevy & Zott, 2000).

En utav de viktigaste aspekterna av e-handeln är att den ökar kunskapen om både köpare och säljare (Amit, Donlevy & Zott, 2000). En digital handel ger företagen möjlighet att samla stora mängder information om sina kunder (Bjerre & Lindstedt, 2009), vilket ger dem möjlighet att målinrikta marknadsföringen och få bättre återkoppling på produkt erbjudanden (Amit, Donlevy & Zott, 2000). **Vagabond** medger att de noggrant analyserar den information som webben ger dem för att sedan låta denna ligga till grund för webbutveckling. Även **Lindex** använder sig av de spår och den information som kunderna lämnar efter sig när de varit inne eller handlat på e-handelssajten. Både **KappAhl** och **Sail Racing** säger att de har information om sina kunder men att de ännu inte dragit nytta av den. Båda företagen medger att de skulle kunna bli bättre på detta.

Förmågan att dra till sig och behålla kunder består enligt Amit, Donlevy och Zott (2000), i att ha lojalitetsprogram, anpassade produkter och tjänster, virtuella gemenskaper och förtroende.

Frågan om förtroende, särskilt konsumenternas uppfattning om säkerheten, är ett av de största hindren för e-handels tillväxt och har nämnts som en av de viktigaste orsakerna till varför konsumenterna inte handlar på nätet (Amit, Donlevy & Zott, 2000). Som teorin föreskriver bör en

tredje, oberoende part garantera tillförlitliga transaktioner (Amit, Donlevy & Zott, 2000). En sådan tredje part utgörs i Sverige av Trygg E-handel som är en del av Svensk Distanshandel. Av de fem undersökta företagen är det i dagsläget bara **Lindex** och **MQ** som är certifierade efter Trygg E-handels krav. **KappAhl** har enligt egen utsägo blivit godkända, men ej lagt ut information och logotyp på sajten ännu.

Vad gäller virtuella gemenskaper som är ännu en del i värdekedjan av Amit, Donlevy och Zott (2000), finns detta hos samtliga företag men mest utvecklat hos **Lindex** och **Vagabond**. Samtliga företag tillhandahåller telefonnummer och e-mail till kundservice. **Lindex** erbjuder även ett forum som kan liknas vid ett chattforum där kunderna kan dela information och få svar på sina frågor. Genom **Vagabonds** sajt kan kunden även ringa till eller chatta med kundtjänst via Skype.

Inget av de fem undersökta företagen erbjuder kundanpassade produkter eller tjänster och detta är inte heller vanligt för icke tillverkande företag. Vidare behandlas lojalitetsprogram, som även denna är en del av teorin om värdeskapande, senare i kapitlet under punkt 5.1.5 Mätning och uppföljning av e-handel.

5.1.3 Konkurrens på Internet

När den geografiska marknaden expanderar till att innefatta nätet kommer antalet konkurrenter att öka, säger bland annat Porter (2001). Att konkurrensen i branschen överlag är hård verkar de fem företagen vara rörande överens om. Att etablera en e-handel innebär att företagen, förutom att behålla de ursprungliga konkurrenterna, även konkurrerar med de verksamheter som enbart erbjuder näthandel. Dessutom, påpekar **Lindex**, finns det flera duktiga utländska aktörer som blir konkurrenter på nätet. Samtliga företag upplever dock inte att etableringen på nätet genererat en hårdare konkurrens än tidigare.

En närvaro på nätet är svår att skydda från konkurrenter då det inte finns några fysiska dörrar eller personlig kontakt (Porter 2001; Amit, Donlevy & Zott, 2000). Detta gäller för samtliga av de fem företagen. **KappAhl** uttryckte det tydligast och menade att när de införde sin e-handel så var det flera andra e-handelssajter som tog efter vissa applikationer och liknande. Samtidigt behöver en ökad transparens inte bara vara negativ då det även innebär att företagen lättare kan utbyta tankar och idéer med varandra, så kallad benchmarking.

Genom att erbjuda kunderna en ny kanal finns en risk att företaget konkurrerar med den egna fysiska verksamheten hävdar bland andra Bjerre och Lindstedt (2009) och Yan, Wand och Zhou (2010). Samtliga företag som intervjuats svarade nej på frågan om de upplevt denna form av kannibalisering. Starkast nej hördes från **Sail Racing**, som är det minsta av de fem företagen. Samtliga företag verkade

även överens om att det är bättre att konkurrera med sig själv än att någon annan gör det. Dock upptäcktes vid djupare samtal att det trots allt funnits viss rivalitet inom vissa företag, i varje fall i början av e-handelssatsningen. **KappAhl** är det tydligaste exemplet. Företaget menar att flera butiker sett den egna e-handeln som en konkurrent. **Lindex** och **MQ** nämner att de inte upplevt någon kannibalisering, något de tror är värre för franchiseföretag där varje butik är sin egen. **MQ** har, i likhet med teorin, mildrat en eventuell kanalkonflikt genom att införa ett bonussystem som gynnar butikerna även vid försäljning online.

Sammantaget kan sägas att teorin och empirin överensstämmer när det gäller vikten av att se e-handeln som ett komplement istället för en konkurrent till de fysiska butikerna (Porter, 2001).

"(...) den stora utmaningen ligger i att utnyttja båda kanalerna maximalt till att gynna varandras verksamheter."

(Vagabond)

Porter (2001) menar att en etablering på nätet innebär ökad priskonkurrens. Av de fem företag som intervjuats erbjuder samtliga exakt samma pris på nätet, något som inte riktigt överensstämmer med forskningen. Den främsta anledningen till detta verkar vara det faktum att de vill förmedla en enhetlig bild till kunden, oavsett om denne handlar i traditionell butik eller online. **Sail Racing** menar att de har samma pris på nätet som i fysisk butik av respekt för att den fysiska distributionen inte ska bli lidande.

5.1.4 Hantering av e-handel i företaget

Bjerre och Lindstedt (2009) skriver att många företag som beslutar sig för att satsa på e-handel inte inser att detta beslut får följder för företaget som helhet, något som **KappAhl** fått erfara då de stött på en del motstånd internt vad gäller omstrukturering av vissa processer. Även **Vagabond** och **Sail Racing** har upplevt visst motstånd, men då från återförsäljare. Båda företagen påpekar att detta var i början av e-handelssatsningen och att det idag inte finns några sådana tendenser – snarare tvärtom. Sammantaget visar studien att flera av de intervjuade företagen haft vissa problem i början av sin e-handelssatsning då de inte vetat hur de skulle förhålla sig till den digitala världen. **MQ** säger att det är stor skillnad på att gå från att ha enbart fysiska butiker till att även erbjuda e-handel, vilket kan förklara att organisationen från början var ostrukturerad och att det var oklart vem som skulle ansvara för e-handeln. På **KappAhl** trodde man i början inte riktigt på satsningen uppifrån men har lyckats övertyga ledningen om vikten av en e-handel.

Organisatoriskt jobbar de fem företagen med e-handeln på ungefär samma sätt. **KappAhl** och **MQ** har egna avdelningar/divisioner som hanterar e-handeln. **Sail Racing** har en person anställd på heltid

för att sköta den digitala marknaden. På **Lindex** finns en avdelning som hanterar frågor specifika för e-handeln medan resten av e-handeln är integrerad i de övriga avdelningarna. **Vagabonds** e-handelsprojekt drivs av en tvärfunktionell grupp där nästan alla har övriga arbetsuppgifter som huvuduppdrag. Samtliga företag påpekar vikten av att integrera de båda kanalerna. **MQ** säger att fördelen med att ha båda delarna är att företag då kan skapa värdefulla synergier mellan de två kanalerna, i enlighet med teorin om multikanalstrategi som bland annat uttrycks av Bjerre och Lindstedt (2009) och Piercy (2012).

E-handeln måste precis som övriga affärsverksamheter hela tiden utvecklas säger Dykert, Ivarsson och Widman (2002). I denna studie uttrycker samtliga företag att det kommer läggas mycket resurser på utveckling av e-handeln framöver. **KappAhl** uttrycker det som att "en sajt är aldrig klar". Vidare säger **Vagabond** att den största investeringen som görs är den ständiga utvecklingen av e-handelssajten för att anpassa den efter omvärlden och nya tekniska lösningar. **Vagabond** säger att de kommer satsa både pengar och resurser för att kunna ligga i framkant.

5.2.4.1 Hantering av e-handel i framtiden

Sail Racing, som kan sägas vara det mest nischade företaget och med minst antal egna butiker, uttrycker starkast tro på den digitala världen och e-handeln. **Sail Racing** är övertygade om att e-handeln är handelns framtid och att antalet fysiska butiker kommer att vara färre om 10-15 år. **Sail Racing** tror att de kommer kunna omsätta lika mycket online som i fysisk butik. De fyra andra företagen med stark tradition av att finnas på den fysiska marknaden är mer restriktiva och menar att e-handeln fortfarande är en liten del av den totala verksamheten. **Vagabond** ser dock e-handeln som en utav de viktigaste försäljningskanalerna i framtiden. **MQ** närmar sig Porters (2001) och Jealassi och Enders (2008) "drop the e"-teori när säger att de tror att synen på e-handeln som en butik och den fysiska som en butik kommer att suddas ut. Kanalerna kommer att smälta ihop.

Samtliga menar att det är en kombination av en e-handel och en fysisk butik som utgör framtidens framgångsrecept.

5.1.5 Mätning och uppföljning av e-handel

Det är viktigt att utvärdera och mäta om ett e-handelsprojekt levererar vad det är tänkt att leverera (Bjerre och Lindstedt, 2009). Ett sätt att göra detta är genom att utgå ifrån de fyra parametrarna som ingår i ett balanserat styrkort anpassat för e-handelsprojekt (Grembergen & Amelinckx, 2002).

Kundlojalitet anses vara en utav de viktigaste parametrarna vid e-handel (Grembergen & Amelinckx, 2002). **KappAhl**, **MQ**, **Lindex** och **Vagabond** erbjuder alla en kundklubb där de, förutom att samla information om kunderna, kan bygga upp en lojalitet till företaget och få kunderna att bli

återkommande. **MQ** har påbörjat ett retentionsprogram specifikt för e-handel för att uppnå just detta. **Sail Racing** har ingen kundklubb och medger att de ligger lite efter där. Samma företag säger att de inte mäter kundnöjdhet och inte heller har planer på att göra det. Sammanfattningsvis kan sägas att **Sail Racing** sticker ut från de övriga fyra företagen genom att se mycket på kvantitativa nyckeltal snarare än kvalitativa nyckeltal.

På frågan om vilka nyckeltal som används för e-handeln var de flesta nyckeltal som kom på tal de som behandlar kunderna. Inget av de intervjuade företagen nämnde något om leveranspunktighet eller tillgänglighetsdata. Inte heller säkerheten omnämndes. Detta behöver naturligtvis inte betyda att företagen inte ser till dessa nyckeltal, men kanske ändå kan ses som en indikation på att dessa inte anses lika viktiga.

Som tidigare nämnts ger en e-handel möjlighet att samla mer information om kunderna, som i sin tur ger upphov till fler och andra nyckeltal än för fysisk butik. Sammantaget verkar det väldigt lätt för företagen att ta fram olika nyckeltal för en mängd olika parametrar. Då syftet med ett balanserat styrkort är att fokusera på ett antal kritiska nyckeltal (Kaplan & Norton, 1992), kan för många nyckeltal bli förvirrande och verka stjälpande istället för att hjälpa.

Det som verkar svårast är att mäta hur införandet av en e-handel påverkat den fysiska butiken och vice versa. Om positiva eller negativa förändringar i de fysiska butikernas omsättning och lönsamhet är en följd av e-handeln är det ingen som vet. **Vagabond** säger dock att deras närvaro på nätet gynnat återförsäljarna, men nämner inte hur de gått tillväga för att fastställa att så är fallet. **KappAhl** säger att det i dagsläget inte finns någon möjlighet att mäta vilka som är inne på sajten och sedan går till fysisk butik eller vice versa, men att det vore intressant att göra en sådan undersökning.

Sammanfattningsvis kan sägas att det verkar som om e-handeln fortfarande befinner sig i sin linda och att företagen därmed ännu inte kunnat avgöra om eller hur e-handeln har påverkat verksamheten. Det står dock klart att företagen mäter mycket, frågan är om det är rätt saker som mäts.

6 Slutsats

I studiens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som kan dras utifrån analysen. Upplägget kommer att följa problemformuleringen för att uppnå syftet med studien. Därefter följer egna reflektioner och avslutande diskussion. Slutligen ges förslag på vidare forskning.

Syftet med studien är att kartlägga och analysera hur företag inom den modeinriktade detaljhandeln utformar sin strategi och styr sin verksamhet för att möta trenden med e-handel. Genom att besvara problemformuleringen uppnås syftet. Problemformuleringen indelas i två frågor; Hur utformas strategin? Hur följs e-handelssatsningen upp?

6.1 Hur utformas strategin?

En inledande slutsats som kan dras av studien är hur modeinriktade detaljhandelsföretag utformar sin strategi då de inför e-handel som ett komplement till sin traditionella butikshandel. Samtliga företag har en strategi i likhet med teorin om multikanalstrategi (Dykert, Ivarsson & Widman, 2001; Bjerre & Lindstedt, 2009). Detta bland annat genom att ha tydliga målsättningar med sin e-handel. Företagen är överens om att e-handeln dels ska fungera som en marknadsföringskanal och dels som en egen försäljningskanal. Samtliga har även en tydlig målsättning att genom e-handelsetableringen expandera marknaden. Vidare följer företagen teorin om multikanalstrategi genom att de i stor utsträckning integrerar sin strategi för e-handeln med den för övrig verksamhet (Dykert, Ivarsson & Widman, 2001; Bjerre & Lindstedt, 2009; Porter, 2001; Jelassi & Enders, 2008; Berman & Thelen, 2004; Percy, 2012). Företagen är mycket noga med att kommunicera samma bild av företaget i alla kanaler; samma målgrupp, sortiment och erbjudanden i enlighet med teorin (Bjerre & Lindstedt, 2009; Piercy, 2012). Med hänsyn till detta, har inget av de fem företagen valt att erbjuda lägre priser i sin e-handel än i fysisk butik, något som går emot teorin om att en etablering på Internet leder till ökad prispress (Porter, 2001; Bjerre & Lindstedt, 2009). Företagen har även kommit långt i arbetet och planeringen med att integrera e-handeln i fysisk butik och vice versa. Exempel på detta arbete är införandet av iPad-stationer i fysisk butik där sortiment och storlekar som saknas kan beställas. Vidare kan varor beställda på nätet returneras, hämtas ut och betalas i fysisk butik. Utav detta kan även slutsats dras att företagen arbetar med det som teorin kallar värdeskapande aktiviteter för e-handeln, men att utrymme finns för vidareutveckling och förbättring av dessa (Ashwort et al, 2006; Amit, Donlevy & Zott, 2000).

Enligt Porter (1979) är hantering av konkurrens en utav strategins huvudsakliga uppgifter och slutsats kan dras att samtliga av de fem undersökta företagen tampas med hård konkurrens, såväl på nätet som på den traditionella marknaden. Inget av företagen har dock upplevt att konkurrensen hårdnat

sedan etableringen av e-handeln, något som går emot Porters (2001) teori. Inte heller ses konkurrens från den egna verksamheten, kannibalisering, som något hot. Företagen ser e-handeln som ett komplement, inte en konkurrent, till de fysiska butikerna, i enlighet med Porter (2001). Övrig konkurrens hanteras, precis som för traditionell handel, genom differentiering och ständig utveckling. Samtliga företag arbetar kontinuerligt med förbättring av sin e-handel.

Vad gäller hantering av e-handeln i framtiden kan slutsats dras att företagen kommer lägga mycket resurser på att utveckla den digitala handeln. Fyra av de fem undersökta företagen betonar dock att de fysiska butikerna fortfarande kommer att spela en avgörande roll för verksamhetens lönsamhet framöver. I enlighet med teorin menar samtliga att det är en kombination av e-handel och fysisk butik som utgör framtidens framgångsrecept (Porter, 2001).

6.2 Hur följs e-handelssatsningen upp?

Vad gäller uppföljning av e-handelssatsningen kan slutsats dras att företagen snabbt och enkelt kan ta fram åtskilliga nyckeltal med hjälp av datorbaserade analysprogram. Det är främst nyckeltal som rör kunder och lönsamhet som används och analyseras. Andra nyckeltal som behandlar leverans, tillgänglighet och säkerhet verkar dock komma i skymundan. Företagen kan ännu inte mäta om och hur införandet av e-handeln påverkat den fysiska butiken. Om positiva eller negativa förändringar i de fysiska butikernas omsättning och lönsamhet är en följd av e-handeln går i dagsläget inte att följa upp. Inte heller hur de fysiska butikerna bidrar till e-handelns försäljning och lönsamhet.

Slutsats kan dras att styrmedel anpassade för verksamheter med e-handel inte används i någon större utsträckning, exempelvis det balanserade styrkortet anpassat för e-handel (Grembergen & Amelinckx, 2002). Företagen använder sig utav samma styrmedel som innan e-handelsetableringen. Ett utav företagen har dock infört ett belöningsystem som integrerar e-handeln med den övriga verksamheten. Slutsats kan dras att den elektroniska handeln fortfarande befinner sig i sin linda och att företagen ännu inte funnit de bästa möjliga styrmedlen och nyckeltalen för att följa upp e-handelssatsningen.

6.3 Egna reflektioner och avslutande diskussion

Denna uppsats har gett oss ny kunskap om studiens ämnesområde och ett flertal tankar och reflektioner har uppstått.

Det finns mycket att vinna med e-handeln men det innebär också mycket arbete, ett arbete som lätt kan underskattas. Logiken för e-handel är en annan än den för fysisk butik och verksamheterna är uppbyggda på helt olika sätt. På nätet söker kunderna själv upp de varor de är intresserade av till skillnad från fysiska butiker där företagen väljer vilka varor kunderna möts av och på vilket sätt de gör

det. På e-handeln ställs större krav på företagens förmåga att skapa merförsäljning, något vi anser att de måste bli bättre på framöver.

De tekniska innovationer som finns idag gör det möjligt för företagen att noggrant följa kundernas beteenden på e-handeln och skapar på så vis helt andra affärsmöjligheter. Konsumenterna i de digitala kanalerna lämnar hela tiden information och åsikter efter sig och förväntar sig att bli hörda. Vi tror att företagen framöver behöver bli bättre på denna typ av informationshantering för att bli riktigt framgångsrika. Vår uppfattning är att informationen i dagsläget utnyttjas ganska sparsamt.

Uppenbarligen behöver företagen även fylla hål vad gäller mätning och uppföljning av e-handelssatsningar och dess påverkan på verksamheten som helhet. Att skapa mätinstrument för att mäta hur de olika kanalerna påverkar varandra tror vi är en enorm fördel för de som eventuellt lyckas. Förslagsvis skulle detta kunna göras genom diverse kundundersökningar. Eventuellt kan kunden på e-handelssajten, innan betalning genomförs, få frågan om han/hon varit i fysisk butik och tittat på varan innan köpet och vice versa. Vidare uppfattar vi det som att företagen än så länge testat sig fram vad gäller utformning av strategi och hur de olika kanalerna ska användas optimalt för att maximera intäkter och resultat.

Vad gäller det balanserade styrkortet används inte detta i någon större utsträckning och inget av de undersökta företagen använder styrmedlet anpassat för e-handel. Kanske är det inte lämpligt att använda styrmedel ursprungligen utformade för att passa den traditionella handeln på e-handeln. Eventuellt kräver en verksamhet med både fysiska butiker och e-handel helt nya styrmedel.

I fråga om konkurrensen, som enligt företagen är tuff men inte har hårdnat sedan etableringen på nätet, kan en förklaring vara att mode inte kan jämföras eller substitueras på samma sätt som elektronikprodukter eller böcker. Vi tror att kläd- och skobranschen därmed inte är lika utlämnad till prispressen på nätet som andra företag.

Inget av de intervjuade företagen upplever idag någon kannibalisering. En förklaring till detta kan vara att företagen erbjuder samma pris och sortiment på e-handeln som i den fysiska butiken. Man kan dock ställa sig frågan om kannibalisering faktiskt uteblivit då företagen själva uppger att de i dagsläget inte kan mäta hur e-handeln påverkat verksamheten.

6.4 Vidare forskning

Under arbetet med studien har vi identifierat ett antal områden som skulle kunna utgöra en grund för vidare forskning. Dessa presenteras kort i punkterna nedan:

- Ett första intressant område att undersöka vore att göra en mer djupgående studie på ett enda företag som erbjuder e-handel. En sådan studie skulle kunna innehålla intervjuer med fler personer på olika befattningar inom ett och samma företag.
- Då denna studie har begränsats till att enbart beröra företag inom den modeinriktade detaljhandelsbranschen vore det av intresse att se hur andra företag inom andra branscher utformar sin strategi och styr sin verksamhet sedan de infört e-handel.
- Vidare vore det intressant att se på skillnader/likheter i strategi och ekonomistyrning mellan företag som erbjuder både e-handel och fysisk handel och rena e-handelsföretag.
- Då denna studie begränsats till att enbart beröra företag som vänder sig konsument (B2C) skulle en liknande studie kunna beröra företag som handlar med andra företag (B2B).
- Det vore även intressant att jämföra butikshandel med e-handel inom samma företag för att se hur lönsamheten skiljer sig åt.
- Ett sjätte och sista intressant område att undersöka skulle vara hur företag tänker kring den nya trenden med mobil-handel, M-Commerce.

7 Referenser

7.1 Böcker och artiklar

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, Nr. 6-7, Sid. 493-520

Amit, R., Donlevy, J. & Zott, C. (2000). Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe. *European Management Journal*. Vol. 18, Nr. 5, Sid. 463-475

Ashwort, C. J., Schmidt, R. A., Pioch, E. A. & Hallsworth, A. (2006). An approach to sustainable "fashion" e-tail: A five stage evolutionary strategy for "clicks-and-mortar" and "pure-play" enterprises. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 13, Sid. 289-299

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2011). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber

Berman, B. & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 32, Nr. 3, Sid. 147-156

Bjerre, L. & Lindstedt, U. (2009). *E-handlarens handbok, vägen till framgångsrik e-handel*. Stockholm: No Digit Media

Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is?. *Harvard Business Review*. Vol. 86, Nr. 4, Sid. 82-90

Dykert, L., Ivarsson, P. & Widman, E. G. (2002). *E-business – för tillväxt och lönsamhet*. Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordströms Juridik AB

Goldsmith, R. E. & Goldsmith, E. B. (2002). Buying apparel over the Internet. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 11:2, Sid. 89-102

Gordon, G. & Schoenbachler, D. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 19, Nr. 1, Sid. 42-53

Grembergen, W. V. & Amelinckx, I. (2002). Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences 2002*.

Jelassi, T. & Enders, A. (2008). *Strategies for e-business: creating value through electronic and mobile commerce*. Edinburgh: Pearson Education Limited

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, Nr. 1, Sid. 71-79

Lantz, D. (2011). *E-handel: så driver och utvecklar du den*. Malmö: Liber

Ohlsson, M., Fredlund, C., Hedquist, C., Fredlund, K. & Eriksson, A. P. (2005). *Detaljhandelns utveckling*. Nacka strand: Nota Bene AB

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Piercy, N. (2012). Positive and negative cross-channel shopping behavior. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 30, Nr. 1, Sid. 83-104

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*. Vol. 57, Nr. 2, Sid. 137-145

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. Vol. 74, Nr. 6, Sid. 61-78

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Vol. 79, Nr. 3, Sid. 62-78

Yan, R., Wang, J. & Zhou, B. (2010). Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Nr. 17, Sid. 430-440

7.2 Elektroniska källor

Svensk Handel (www.svenskhandel.se):

1. Guide för lyckad e-handel - utmaningar och möjligheter. (2009)
www.svenskhandel.se/Documents/E-handel/Guide%20f%c3%b6r%20lyckad%20e-handel.pdf?epslanguage=sv [2012-11-29]
2. Utmaningar och möjligheter för framtidens detaljhandel. (2012)
www.svenskhandel.se/Documents/Informationsfoldrar,%20blad%20och%20broschyrer/2012/Utmanningar%20och%20m%c3%b6jligheter%20f%c3%b6r%20framtidens%20detaljhandel.pdf?epslanguage=sv [2012-11-29]

3. Svenskt konkurrensindex – åtta konsumentnära branscher granskade. (2005)
www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Svenskt_konkurrensinde_478a.pdf
[2012-12-12]

Övriga:

1. HUI Research, E-barometern: Q3 2011, Q4 2011 och Q3 2012
www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern [2012-12-03]
2. Nationalencyklopedin NE
www.ne.se [2012-11-29]
3. Statistiska Centralbyrån, SCB, Detaljhandeln tidsserier: (www.scb.se)
www.scb.se/Pages/TableAndChart_30515.aspx [2012-12-11]
4. Trygg e-handel, Svensk Distanshandel:
www.tryggehandel.se [2013-01-02]

8 Bilagor

8.1 Intervjuunderlag 1

1. Vilken är din befattning på företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?

Företaget

3. Hur ser ni på konkurrensen i branschen?
4. Vilken är er position på den fysiska marknaden? Vad strävar ni efter?
5. Hur differentierar ni er på den fysiska marknaden gentemot konkurrenterna?

E-handel

6. Hur länge har ert företag haft försäljning via nätet?
7. Hur stor procentuell andel av försäljningen kommer från transaktioner via nätet?
8. Hur har arbetet med er e-handel utvecklats sedan uppstart?
9. Hur ser försäljningen via nätet ut över tid?
10. Vilka för- och nackdelar har ni upplevt med er e-handel?
11. Vilken är er position på e-handelsmarknaden? Vad strävar ni efter?

Strategi

12. Vilken var den främsta anledningen till att en e-handelsbutik öppnades?
13. Vad vill ni åstadkomma med er e-handel?
14. Vilka specifika mål finns för e-handeln?
15. Vilken kundnytta ger er e-handel jämfört med butik?
16. Vilket ekonomiskt värde skapar e-handel för ert företag?
17. Har ni en strategi för er e-handel? Om ja, hur ser den ut?
 - 17.1. Är denna integrerad i den ursprungliga strategin? Om ja, hur?
18. Vilken målgrupp riktar sig er e-handel till? Är detta samma som i butik?
19. Vilka varor säljs i e-handeln? Samtliga varor, ett urval eller varor exklusiva för e-handeln?
20. Hur differentierar ni er som e-handelsaktör gentemot era konkurrenter?
21. Differentieras erbjudandet på e-handeln gentemot fysisk butik?
22. Hur gick processen för e-handelssatsningen till?

Ekonomistyrning

23. Vilka styrmedel används för att styra e-handeln i riktning mot de uppsatta målen?

- 23.1. Finansiella
 - 23.2. Icke-finansiella
 - 23.3. Skiljer sig dessa från de styrmedel som används i övriga verksamheten? I så fall, hur?
24. Vilka nyckeltal tittar ni på vad gäller e-handel?
- 24.1. Finansiella
 - 24.2. Icke-finansiella
 - 24.3. Hur skiljer sig dessa från de i butik? I så fall, hur?
25. Hur mycket resurser läggs på er e-handel?
26. Vilken försäljningskanal är mest lönsam? Hur mäts det?

Efter införandet av e-handel

27. Hur har de fysiska butikerna påverkats? Har det skett andra förändringar i verksamheten?
- 27.1. Hur planerar ni möta dessa förändringar?
28. Kan ni urskilja någon trend vad gäller omsättning/försäljning efter införandet av e-handel?
29. Tror ni att de som handlar via er e-handel är nya kunder eller gamla kunder?

Framtid

30. Hur ser ni på er framtida e-handel?
31. Hur planerar ni att möta den växande trenden med e-handel?
32. Hur ser framtiden ut för era fysiska butiker?

Tack för din medverkan!