



Hur uppstår kanalkonflikter i samband med fysisk och elektronisk handel?

C-Uppsats i Företagsekonomi 2003

Författare: Ulf Richardsson
Blekinge Tekniska Högskola

SAMMANFATTNING / ABSTRACT

Jag har studerat det fenomen som i teorin kallas för kanalkonflikter. Jag har genomfört en kvalitativ undersökning. Undersökningen har utformats genom intervjuer på 4 oberoende företag av skiftande storlek. Teoriavsnittet innehåller teorier om marknadsföringsstrategier, e-commercestrategier samt kanalkonflikter. Analysen har skett genom att jag har jämfört teori med empiri. Min slutsats är att det bästa sättet att undvika kanalkonflikter är att vara medveten om att de kan uppstå och förebygga dem.

I have studied the phenomena which in literature is called channel conflict. The study has included 4 interviews in companies of varying size. The theoretical framework includes marketing strategies, e-commerce strategies and also work done on channel conflict. The analysis has been done through comparing the findings in the interviews with what has been written in the literature about this area. My conclusion is that the best way to avoid channel conflict is to be aware of that they can occur and to act proactively.

Författare: Ulf Richardsson

Ämne: Kanalkonflikter

Handledare: Peter Stevrin

Institution: Ekonomi, Management och samhällsvetenskap

Kurs: FEC007 Kandidatarbete

Syfte: Att jämföra teorier kring kanalkonflikter med situationen för svenska företag

Metod: Semistrukturerade intervjuer

Slutsats: Det är mycket svårt att undvika kanalkonflikter, det bästa sättet är att vara medveten om att problematiken existerar

Nyckelord: Kanalkonflikt, E-commerce, strategi

Author: Ulf Richardsson

Subject: Channel conflict

Instructor: Peter Stevrin

Institution: Ekonomi, Management and samhällsvetenskap

Course: FEC007 Kandidatarbete. Bachelors level

Purpose: To compare the theoretical framework with the situation for Swedish Companies.

Methodology: Semistructured Interviews

Findings: It is very hard to avoid channel conflicts. The best way to handle channel conflicts is to be aware of that the problem exists.

Keyword: Channel conflicts, e-commerce, strategy

Innehållsförteckning

Sammanfattning / Abstract	1
1 Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsning.....	7
2 Metod.....	8
2.1 Abduktiv och deduktiv metod.....	8
2.2 Kvalitativ Metod.....	8
2.3 Perspektiv.....	9
2.4 Primärdata.....	10
2.5 Insamling av sekundärdata.....	10
2.6 Intervjuer.....	10
2.7 Sammanställning av Intervjuerna.....	11
2.8 Analys av data.....	11
2.9 Validitet och reliabilitet.....	11
2.9.1 Validitet.....	11
2.9.2 Reliabilitet.....	12
2.11 Slutsatser av metod.....	14
3 Teoretisk referensram.....	15
3.1 Inledning.....	15
3.2 Vad är en strategi?.....	15
3.3 Marknadsföringsstrategi.....	16
3.4 E-commercestراتيجier.....	17
3.5 Kanalkonflikter.....	23
3.5.1 Definition på kanalkonflikt.....	23
3.5.2 När uppstår en kanalkonflikt?.....	23
3.5.3 Vertikal och horisontell kanalkonflikt.....	23
3.5.4 Flerkanalskonflikt (Hybrid).....	24
4 Empiri.....	27
4.1 Företag A.....	27
4.1.1 Presentation av Företag A.....	27
4.1.2 Intervjumaterial företag A.....	28
4.2 Företag B.....	33
4.2.1 Presentation av Företag B.....	33
4.2.2 Intervjumaterial företag B.....	34
4.3 Företag C.....	40
4.3.1 Presentation av Företag C.....	40
4.3.2 Intervjumaterial företag C.....	41
4.4 Företag D.....	46
4.4.1 Presentation av Företag D.....	46
4.4.2 Intervjumaterial företag D.....	47
5 Analys.....	54
5.1 Syftet med analys.....	54
5.2 Analysens bearbetnings sätt.....	54
5.3 Analys.....	54
5.4 Sammanfattning av analys.....	60

6	Slutsatser	63
6.1	Egna reflektioner	65
6.2	Förslag på fortsatta forskningsstudier	65
7	Källkritik	66
	Referenser	67
7.1	Böcker	67
7.2	Artiklar	67
	Intervjuguide.....	69

1 Inledning

I detta kapitel vill jag introducera läsaren i det område som rör min uppsats. Kapitlet kommer att ta upp problematiken som rör kanalkonflikter. Detta bildar bakgrund till uppsatsens problemformulering, syfte och de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Området jag kommer att belysa i min uppsats är handel på Internet. Handeln på nätet ökar varje år och marknadsplatserna blir fler och fler.

På 90-talet började företag inrikta sig på att få hushållen att anamma tekniken med att använda Internet. Redan tidigare fanns intranät på företagssidan och användes mest för interna syften. När företagen började rikta sig till hushållen blev mediet mer vanligt och användandet ökade stort i omfattning. Det var fortfarande så att den mesta aktiviteten på Internet bestod utav konversation och information. Företagen insåg också att denna teknik skulle kunna öppna nya möjligheter att göra affärer.

När väl hushållen hade tagit till sig Internet började man också dela upp försäljningen på Internet i olika begrepp. De olika begreppen är B2B, B2C, B2E och B2W. B2C beskriver en marknad där företag och konsumenter gör affärer ihop.¹

- B2B = Försäljning mellan olika företag på Internet²
- B2E = När handel sker på elektroniska marknadsplatser³
- B2C = Handel på Internet mellan företag och konsumenter⁴
- B2W = Hur man tar vara på sin arbetskraft som arbetar på den digitala sidan⁵

B2C är kanske idag det som människor identifierar mest med den traditionella handeln via en fysisk affär.

I B2C säljer företagen tjänster eller produkter och använder Internet som deras elektroniska handelsplats, där företaget och kunden möts. Sådana marknadsplatser har

¹ Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung

² Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung

³ Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung

⁴ Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung

⁵ Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung

vissa fördelar gentemot den traditionella butiken, samtidigt som även traditionella butiker har fördelar gentemot den elektroniska. B2C försäljning kan leda till problem för vissa företag som både säljer på Internet och i butik. Dessa problem kan vara av skiftande karaktär.

Det finns olika typer av svårigheter i de olika begreppen, ett exempel på en svårighet inom B2C är hur företagen ska anpassa sig till varandra i framtiden om det hela tiden kommer in nya aktörer på marknaden som använder sig av nya affärsmetoder.

Självklart är det så att de problem som finns på Internet kan vara samma som finns på en ordinarie marknad, men det som är speciellt med Internet är att den kanalen kan skapa nya typer av problem och utmaningar som företagen måste övervinna.

1.2 Problemdiskussion

Mitt val av problemområde speglar både den elektroniska handeln och samtidigt den traditionella handeln. Området rör de konflikter som uppstår när ett företag säljer i fler än en försäljningskanal. Eftersom Internets omfattning är stor krävs det att problemområdet avgränsas. Min inriktning kommer att vara området B2C. Det som utmärker just detta område är att företagen kan ha en strategi som gäller när företaget både säljer i butik och samtidigt på Internet.

Mitt område kommer att vara strategiska bedömningar dvs. de val som företagen gör när de både säljer på Internet och i butik. Dessa bedömningar kan vara av skiftande karaktär. Kan de strategiska bedömningarna skilja sig åt i olika företag? Vilka konsekvenser får företagets strategi för framtiden? Dessa frågeställningar är mycket intressanta och användbara på framtidens e-commercemarknad.

Det som är speciellt med just Internet är att makten har blivit förskjuten åt kundernas håll.⁶ Känner kunden att han/hon inte längre vill handla av det företag som kunden tidigare handlat av har tekniken gjort det enkelt att handla av något annat företag. På detta sätt får också strategin större tyngdpunkt i företagets bedömningar och beslut för framtiden. Företaget måste samtidigt som det vill förnya sig, hålla kvar de kunder som företaget redan har.

⁶ The Customer Revolution, Patricia B Seybold

Mitt problemområde inriktar sig på det enskilda företags strategiska bedömningar. Jag kommer alltså inte att gå ut och fråga kunderna vad de anser om företagets strategier.

Min undersökning kommer att inrikta sig på ett antal företag som säljer både på Internet och i fysisk butik. Med problemformuleringen vill jag undersöka hur strategier på webbsatsning kan skilja sig åt i olika företag och även vad som ligger till grund för företagets olika strategier.

När företaget har antagit en strategi kan det ändå uppstå problem innan företaget når målet.

Företag som väljer att lansera sin elektroniska butik parallellt med sin fysiska butik kan råka ut för problem eftersom dessa båda butiker säljer till samma kunder. Det kan då uppstå en internkonkurrens om kunderna. Eftersom dessa båda butiker agerar på marknader som skiljer sig åt ställs det i viss mån olika krav på företagen, det kan t ex finnas en större prispress i den ena kanalen. Detta är dock något som slutkunder kan ha svårt att inse eftersom kunderna anser att det är samma företag oberoende av vilken kanal som kunderna för tillfället väljer att handla genom. Företaget står då inför en svår avvägning när det gäller att finna en strategi som fungerar för hela företaget.

Min problemformulering är: ***Hur uppstår kanalkonflikter i samband med fysisk och elektronisk handel?***

1.3 Syfte

Syftet med min uppsats är att bättre förstå hur kanalkonflikter uppkommer även om de skiftar från företag till företag.

Ett annat syfte med uppsatsen är också att veta och förstå vad begreppet kanalkonflikter egentligen innebär. Det jag nu uppfattar som en kanalkonflikt kanske inte är en sådan utan bara är ett utmärkande drag för just den branschen eller företaget.

Med min uppsats vill jag också utreda i vilken utsträckning som teori och empiri överensstämmer med varandra.

1.4 Avgränsning

Jag kommer att inrikta utredningen på svenska företag som har försäljning både över Internet och i en fysisk butik. Min empiri kommer att inhämtas av fyra företag.

2 Metod

2.1 Abduktiv och deduktiv metod

Min undersökning kommer att ske på ett abduktivt sätt. En abduktiv metod är enligt Mats Alvesson och Stanley Deetz en kombination av den induktiva och den deduktiva metoden.⁷

Den induktiva metoden har sin kärna i att författaren utgår från empiri medan den deduktiva utgår från teori.⁸ Den abduktiva metoden utgår från empiriska fakta men samtidigt avvisar den inte teoretiska delar.⁹ Skälet till att jag har valt detta angreppssätt är att jag inte har funnit tillräckliga teoretiska fakta för att helt utgå från en deduktiv ansats.¹⁰

2.2 Kvalitativ Metod

Jag har valt att använda mig utav en kvalitativ undersökningsmetod. Den kvalitativa forskningsintervjun försöker beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld.¹¹ Huvuduppgiften är att förstå innebörden av vad den intervjuade säger.¹² En kvalitativ metod har sin fokusering på bestämda teman den är varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt icke styrande.¹³

I boken *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* nämner författarna att en i positivistisk forskningsmetodik skall teorin vara sann.¹⁴ För att kontrollera att denna teori är sann krävs det att jag testar hållbarheten i ett större material och jämför teorins predikningar med utfallet av empiriska observationer.¹⁵ En hermeneutisk teori har en annan logik. Denna teori har främst sitt syfte till att uppnå förståelse och insikt.¹⁶ Den ska också möjliggöra meningsfull uttolkning av individer, grupper, situationer och

⁷ Kritisk samhällsvetenskaplig metod, Mats Alvesson, Stanley Deetz

⁸ Kritisk samhällsvetenskaplig metod, Mats Alvesson, Stanley Deetz

⁹ Kritisk samhällsvetenskaplig metod, Mats Alvesson, Stanley Deetz

¹⁰ Kritisk samhällsvetenskaplig metod, Mats Alvesson, Stanley Deetz

¹¹ Den kvalitativa forskningsintervjun Steinar Kvale

¹² Den kvalitativa forskningsintervjun Steinar Kvale

¹³ Den kvalitativa forskningsintervjun Steinar Kvale

¹⁴ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

¹⁵ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

¹⁶ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

händelseförlopp.¹⁷ Den hermeneutiska teorin ska bidra till att skapa mening och sammanhang för personer som i en viss situation försöker lösa vissa problem.¹⁸

Mitt tillvägagångssätt har varit halvstrukturerade intervjuer. Med halvstrukturerad metod menar jag att frågorna på förhand var nerskrivna men att under pågående intervju användes även följdfrågor som uppstod beroende på vilka svar intervjupersonen gav. Dessa följdfrågors uppgift var endast att förtydliga respondentens svar och de har därför inte redovisats.

2.3 Perspektiv

Knut Halvorsen definierar perspektiv följande "Vi väljer ut vissa glasögon att se verkligheten igenom"¹⁹. Författaren tar upp tre olika perspektiv. Det första perspektivet är kvinnoperspektivet och det andra är det mikroinriktade perspektivet medan det tredje är det makroinriktade perspektivet. I ett mikroperspektiv är det ofta individen eller företaget som är i fokus, medan makroperspektivet fokuserar på de strukturella förhållandena. I makroperspektivet är författaren främst intresserad av effekter av processer. I makroperspektivet fokuseras det exempelvis på ett företags beslut gällande investeringar. För att förtydliga skillnaderna lyfter författaren fram ett exempel som handlar om arbetsforskningen. I detta exempel inriktas mikroperspektivet på individens anpassning till organisationen. Makroperspektivet lyfter istället fram strukturer och processer på arbetsmarknaden.

Dessa tre perspektiv är dock inte de enda som författaren nämner. Tillståndsperspektivet/synkron som anspelar på satsen "här och nu" -situation är också ett perspektiv. Även livsloppsperspektivet/diakron som handlar om att forskaren ska betrakta individers och grupper aktiviteter som en process som löper över en tidsrymd. Den avgörande skillnaden mellan dessa två perspektiv är att tillståndsperspektivet syftar på en speciell tidpunkt medan livsloppsperspektivet skildrar en sak under en viss tid.

Jag har valt fyra företag som uppfyller de krav jag har haft. Kraven är att företagen ska både sälja i den fysiska världen samt i den digitala världen. Anledningen till att jag valde tillståndsperspektivet är dels att jag inte undersöker under någon bestämd tidsperiod, dels att jag vill undersöka kanalens förhållande till företaget.

¹⁷ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

¹⁸ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

¹⁹ Samhällsvetenskaplig metod, Knut Halvorsen

2.4 Primärdata

Om jag som författare hämtar upplysningar exempelvis via intervjuer i samband med min undersökning brukar det materialet kallas primärempi. ²⁰ Enligt författarna Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad definieras primärdata som det material som utredaren själv har samlat in. Mina primära data består utav intervjuer på fyra olika företag. Dessa företag är varierande i storlek.

2.5 Insamling av sekundärdata

Insamlingen utav data har i början skett på ett utforskande sätt. ²¹ Anledningen till detta metodval är att jag är intresserad av att först av allt få en bred helhetsbild av området jag ska undersöka.

Sökningen av vetenskapliga artiklar har skett via Blekinge Tekniska Högskolas databaser såsom Elin eller Powerquest. Mina ambitioner har varit att materialet inte ska vara mer äldre än 3 år.

2.6 Intervjuer

Intervjuerna har i samtliga fall skett via möten med personerna i fråga. Vid intervjuerna har skriftliga anteckningar förts. För att inte missa något av vikt vid intervjuarbetet har alla intervjuer bandats och lagts på minidiscskivor. I och med att intervjun har bandats har tyngdpunkten legat på att ställa frågorna så bra som möjligt. Jag har även bett intervjupersonen förklara hur personen menat för att vara säker på att inga missförstånd i form av tolkning ska ha skett. Ett vanligt sätt att utforma en intervju är att diskutera vad man vill få reda på och sedan formulera centrala frågeområden. ²² Det är min problemformulering och teoretiska referensram som har legat till grund för frågorna i Intervjuformuläret. Intervjuerna har skett via möten. Anledningen till detta är att mötena erbjudit mig chansen att ställa följdfrågor och med hjälp av dessa föra en diskussion. Personliga möten har också givit mig den fördelen att jag bättre kan kontrollera att de frågor jag ställt har uppfattats på ett korrekt sätt.

²⁰ Forskningsmetodik och statistik, Edvard Befring

²¹ Samhällsvetenskaplig metod, Knut Halvorsen

²² Fallstudien som forskningsmetod, Sharan B Merriam

Efter intervjuerna har anteckningar jämförts med inspelningen så att inte värdefull information missats. Inför varje möte har också varje intervjuperson godkänt att intervjun bandas i sin helhet.

2.7 Sammanställning av Intervjuerna

Sammanställningen av intervjuerna har skett efter att varje intervju har genomförts. Efter alla intervjuer har jag fört in svaren på en dator och även lyssnat igenom banden en extra gång för att säkerställa att allt är med.

Sammanställningen har skett så att en helhetsbild först har presenterats och sedan har djupare frågor presenterats. Innan varje intervju redovisas har även en presentation av företaget givits. Skälet till detta är att läsaren ska kunna få en uppfattning om vad det är för sorts företag som jag har intervjuat. Efter önskemål från intervjupersonerna har jag valt att anonymisera materialet.

2.8 Analys av data

Min kvalitativa analys har haft syftet att se om det finns variationer mellan teori och empiri. Analysen kräver läsning och reflektioner. Analysen har skett genom en "ad-hoc-metod". Metoden är enligt Kvale (1997) en analys som går ut på att kombinera flera olika analysmetoder. Ad-hoc-metoden lämpar sig bäst när en och samma analysmetod inte fungerar eller är svår att tillämpa på alla genomförda undersökningar. Eftersom svaren skiljer sig från fråga till fråga krävs det att jag går in och analyserar alla svaren enskilt och inte drar någon generell analys för alla företag.

2.9 Validitet och reliabilitet

2.9.1 Validitet

Enligt Knut Halvorsen definieras validitet som giltighet och relevans.²³ I en annan metodbok beskrivs att validitet kan förekomma i två former.²⁴ Dessa två former

²³ Samhällsvetenskaplig Metod, Knut Halvorsen

²⁴ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

definieras som inre och yttre validitet.²⁵ Den inre validiteten speglar de mätinstrument som utredaren använder.²⁶ Dessa mätinstrument kan innehålla vissa fel.²⁷ Dessa fel kan vara att mätinstrumentet mäter för mycket, för lite eller fel saker.²⁸ Ett exempel på ett sådant fel är att mätinstrumentet bara fångar in en del av den relevanta verkligheten, eller att instrumentet fångar in en del av den relevanta verkligheten som är utanför det relevanta området.²⁹

Den yttre validiteten speglar hur mätningen har rört det område som jag undersöker.³⁰ Om mätinstrumenten, som exempelvis kan vara en enkät, i efterhand visat sig inte träffa det område som skall undersökas har utredningen dålig yttre validitet.³¹

Jag anser att denna uppsats har hög validitet.³² Anledningen till detta är dels att mina frågeformuleringar har blivit behandlade hos min handledare och blivit godkända, dels också att andra undersökningar har skett på samma sätt dvs. genom intervju.³³ Min undersökning har också skett på ett så opartiskt sätt som möjligt.³⁴ Att jag har varit medveten om att mitt instrument även kan innehålla fel och på bästa sätt förebygga dessa anser jag också tillföra en hög grad av validitet.³⁵ Min yttre validitet anser jag också vara hög eftersom mina svar i empirin speglar det problemområde som jag utreder.³⁶

2.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet ställer frågan om hur pålitliga mätningarna är.³⁷ Stämmer det som jag har kommit fram till? Enligt boken Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer kännetecknas god reliabilitet av att mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka den sker.³⁸ Författarna till boken menar

²⁵ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

²⁶ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

²⁷ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

²⁸ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

²⁹ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³⁰ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³¹ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³² Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³³ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³⁴ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³⁵ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³⁶ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

³⁷ Samhällsvetenskaplig Metod, Knut Halvorsen

³⁸ Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad

att även en undersökning med hög reliabilitet påverkas till viss del av tillfälligheter. Författarna nämner även att olika faktorer kan påverka reliabiliteten negativt. Exempel på dessa faktorer är att intervjupersonen är stressad eller att alla intervjuer inte genomförts.

På denna punkt anser jag att även reliabiliteten är hög. Skälet till detta är att samma frågor har ställts till samtliga företag och tack vare att intervjuerna har blivit inspelade har jag kunnat kontrollera att intervjupersonerna har förstått frågan på det sättet som frågan var menad. Jag har också vid varje intervju frågat intervjupersonen om personen har något att tillägga. Att jag har varit medveten om de fällor som finns med reliabilitet anser jag bidra till att nivån på reliabiliteten är hög.

2.10 Reflektion på metodval

I min studie har jag använt fyra företag. Varje intervju med dessa företag har skett utan tidsbrist. Intervjuerna har tagit cirka 65 – 70 minuter. Varje Intervju har skett genom ett personligt möte, där jag som intervjuare har besökt företaget och lyckats åstadkomma en intressant diskussion mellan mig och intervjupersonen. Samtliga frågor jag har haft med mig har besvarats. Jag har upplevt att intervjupersonen har talat så fritt som möjligt. Metoden som jag har använt har enligt mitt tycke fungerat väl eftersom det område som har undersökts har blivit berört och diskuterats. Samtliga intervjupersoner har haft kunskap om det område som jag har varit intresserad av att undersöka. Stämningen i samband med intervjuerna har varit avspänd och tiden har räckt mer än väl. Ingen stress har förekommit.

Företagen har varit lätta att få kontakt med. Intervjuerna har skett på fyra olika platser i landet. Intervjuerna har skett under en två veckors tidsperiod. Skälet till denna tidsperiod är att intervjuerna skulle vara så effektiva som möjligt. Intervjuerna skulle inte i heller skilja sig åt. Metoden jag använt på dessa fyra företag har varit identisk. Företagen har intervjuats där de har varit stationerade. Intervjupersonerna har varit väldigt hjälpsamma och lätta att boka tid med.

Den kvalitativa metoden gav mig möjlighet att gå in på djupet och ställa följdfrågor för att intervjupersonen skulle kunna förtydliga sina påståenden. Min abduktivametod har givit mig fördelen att kombinera teori med verklighet. Min metod har i grunden varit att skaffa

kunskap om det aktuella området för att sedan jämföra verkligheten med min nya kunskap. Jag har också genom min metod haft möjlighet att ge en helhetsbild av varje företag.

2.11 Slutsatser av metod

Jag kommer i min undersökning använda mig utav en kvalitativ metod. Mitt perspektiv kommer att utgå från ett mikroperspektiv som kompletteras av en synkron analys. Min uppsats kommer att utgå från en abduktiv ansats. Jag har efter mina efterforskningar funnit att denna kombination av metoder lämpar sig bäst för det område som jag ska undersöka.

3 Teoretisk referensram

3.1 Inledning

Att handeln över Internet har ökat från år till år ses som något positivt och något som främjar marknaden. Företag som tidigare endast hade en fysisk handelskanal har tagit till sig Internet och börjat utnyttja mediet som ett verktyg för att komplettera den affärsidé som deras verksamhet bygger på.

Företagens strategier måste nu ses med andra ögon. Internet ställer andra krav på strategierna än vad som tidigare gjorts. Företagen måste börja se sina hemsidor som tillgångar, som måste tas med i de överordnade strategierna för att kunna lyckas på Internet. Företagen kan inte räkna med att hemsidan alltid kommer att ha samma syfte. Hemsidan kan användas för olika syften och därför krävs det att företagen definierar hemsidans roll.

3.2 Vad är en strategi?

Definitionen av strategi hämtar jag från Mary Jo Hatchs organisationsteori. Enligt henne dök begreppet upp för första gången i organisationsteorin under slutet av 1950-talet som en militär metafor.³⁹

”En militär strategi inbegriper planering och styrning av storskaliga militära operationer, framför allt när det gäller att ge styrkorna bästa tänkbara position innan man inleder direkta strider med fienden”⁴⁰

I boken *Electronic commerce 2002 a managerial perspective* beskrivs strategi lite annorlunda. I boken säger författarna att strategi handlar om hitta den ultimata positionen på marknaden som bäst passar företagets förutsättningar.⁴¹

Den tredje definitionen av strategi är hämtad ur boken *E-business Strategy* av Paul Philips. Han menar att företaget måste definiera sina framtida direktiv och sin framtida

³⁹ Mary Jo Hatch s 126

⁴⁰ Mary Jo Hatch s 126

⁴¹ *Electronic commerce 2002 a managerial perspective*, David King Jae Lee, Merrill Warketin, H Michael Chung

karaktär på företaget. Med direktiv och karaktär menas att ledningen i företaget måste bestämma företagets förutsättningar och vilken ledstjärna som företaget ska följa. Direktiven och karaktären används senare för att kunna ställa rimliga mål och få det resultat företaget är intresserat av i slutändan.⁴²

För att en strategi ska kunna vara meningsfull krävs det enligt boken *Exploring Corporate Strategy* att den inlemmas och används.⁴³

Slutsatsen av dessa definitioner är att strategi kan liknas vid en karta som företaget måste ha innan det börjar med sina marknadsaktiviteter. Strategi styrs ofta utav de mål företaget vill uppnå och vilken metod företaget tänker använda för att nå målet.

3.3 Marknadsföringsstrategi

Enligt Frank Bradley ska marknadsföringsstrategi definieras som ett integrerat verktyg, där företaget använder marknadsrelaterade insatser som tär på företagets resurser med målet att stärka företagets långsiktiga välmående, så att företaget får ett övertag över sina konkurrenter avseende det som kunderna egentligen vill ha.⁴⁴

Enligt Kotler ska företaget sätta mål för vad det vill uppnå. Han menar att marknadsföringsstrategin är ett verktyg för att kunna nå fram till det uppsatta målet. Vidare menar Kotler att det även finns andra typer utav strategier som kompletterar marknadsföringsstrategin, exempelvis teknikstrategi och inköpsstrategi. Kotler menar också att det finns flera versioner utav marknadsföringsstrategier. Vidare sammanfattar han marknadsstrategier i tre punkter som ska utgöra grunden när företaget ska arbeta utifrån en marknadsstrategi. Dessa punkter är enligt Kotler;

Kostnadstänkande över hela verksamheten. Produktion och distribution sker till så låg kostnad som är möjligt

Differentiering. Företaget ska koncentrera sig på att uppnå en överlägsen styrka i ett speciellt kundområde genom att ha en stor del utav marknaden

⁴² E-bussniess strategy, Paul Phillips

⁴³ Exploring Corporate Strategy s 21, Gerry Johnson and Kevan Scholes

⁴⁴ Marketing management, Frank Bradley

Fokus. Kotler menar att företaget ska agera på marknader som ligger nära det. Företaget måste också ha god kunskap om dess marknad och de segment som finns.

Michael J Baker menar att marknadsstrategin är föränderlig och inte alltid kommer att bestå av samma innehåll. Baker menar att kunden, konkurrenterna och kanalerna har blivit mycket viktigare när företaget ska samla in empiriska fakta. Kunderna ställer högre krav på företagen. Konkurrenterna bevakar företaget mer och följer alla företagens steg. Kanalen är viktigare i analysen eftersom olika kanaler har olika fördelar.

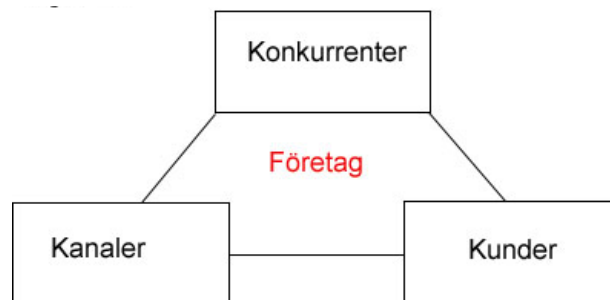


Figure 1 Bakers Marknadsföringsstrategi modell

Slutsatserna jag drar av dessa marknadsföringsstrategier är att företaget måste vara effektivt när det tillämpar sin strategi. Marknadsföringsstrategin är inte självständig utan påverkas utav olika omständigheter som figurerar runt företaget.

För att göra teorin mer komplett väljer jag nu att gå vidare och redovisa vilka E-commercestrategier som jag funnit i mitt teoriarbete.

3.4 E-commercestrategier

Enligt Paul Phillips skiljer sig e-commercestrategier från traditionella strategier. Han menar att bara storleken och mångfalden av de möjliga fördelarna och problemen kopplade till e-commerce gör det förhållandevis svårt att få ett grepp om hur företaget skall hantera de tydliga problemen som finns på företagsnivån. Problemen består i att

förstå och exploatera de möjligheter som e-commerce erbjuder utan att tappa fokus på den styrka och differentiering som finns hos en produkt eller tjänst.⁴⁵

Författaren menar att det finns vissa frågor som företaget skall ställa sig, innan det ger sig in på en e-commercemarknad.⁴⁶ Dessa frågor är följande;

- Hur kommer e-commercestategin att passa företagets andra strategier?
- Behöver företaget skapa en separat division eller ett dotterbolag för den nya kanalen?
- Har företaget fullständig klarhet i vilka hot som väntar det på e-commercemarknaden?
- Vilka nya konkurrenter kommer företaget att få på e-commercemarknaden?
- Vilka av företagets produkter/tjänster är bäst att etablera på en e-commercemarknad?
- Vilken/vilka marknad (er) kommer företaget att vara etablerat på?
- Har företaget tillräckligt med kapitalreserver för att täcka en kortare period av negativt kassaflöde?

Samma författare talar om att i en e-commercestategi finns det tre olika stadier som företagen kan befinna sig i. Dessa stadier kallas för experimentnivån, integrationsnivån och transformationsnivån. Författaren nämner att de flesta företagen idag befinner sig i det första stadiet. I detta stadium har företaget tagit initiativet till att skapa en Internetlösning. I detta stadium menar Philips att e-commercestategin ofta är en självständig strategi och inte integrerad i företagets övriga strategier.⁴⁷ I nästa steg som kallas *integration* har företaget implementerat e-commercestategin i huvudstrategin. Genom denna integrering har företaget också hittat kostnadsställen som är gemensamma för strategierna och därmed har kostnaderna sjunkit och vinsten ökat i de fall som företaget har samma omsättning som tidigare.⁴⁸ I det tredje stadiet använder företaget e-commercestategin som en större del av de övriga strategierna. Företaget styrs mer av e-commercestategin. Företaget har i detta stadium lyckas skapa broar mellan återförsäljare och kunder samt företagets leverantörer. Tyngdpunkten i detta samarbete ligger på tillit och att företaget delar med sig av sin information om kunder osv.

⁴⁵ E-bussnies strategy Text and Cases, Paul Philips

⁴⁶ E-bussnies strategy Text and Cases, Paul Philips

⁴⁷ E-bussnies strategy Text and Cases, Paul Philips

⁴⁸ E-bussnies strategy Text and Cases, Paul Philips

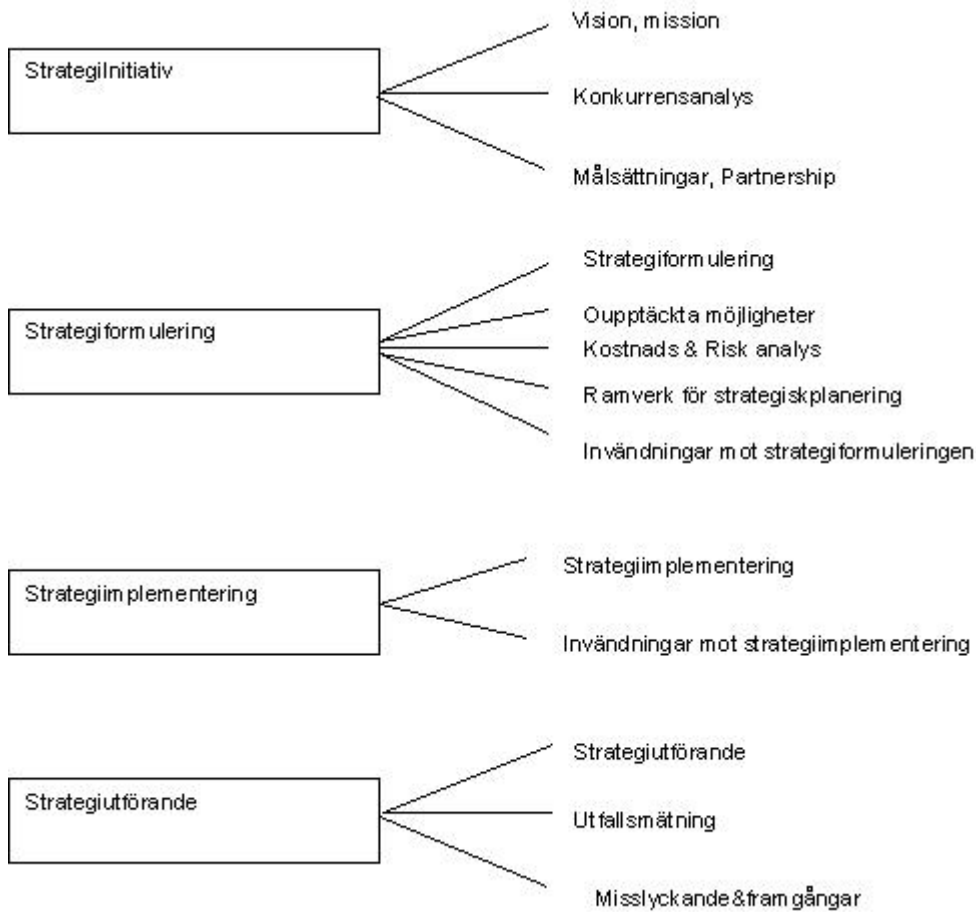
För att förflytta sig från stadium ett till två måste företaget förstå de betydelsefulla faktorerna som är inblandade i processen. Företaget måste veta vilka faktorer som påverkas när det förflyttar sig mellan stadierna. En sådan variabel kan vara konkurrenter. Att gå vidare till nästa steg kräver inte bara förståelse utan relationer med leverantörer, kunder och konkurrenter. Företaget måste ha etablerat samarbete mellan sina kunder och företagets konkurrenter.

I boken *E-business 2.0* nämns att strategin handlar om hur företaget resonerar kring viktiga områden och att företaget ska ställa sig frågor innan det startar verksamheten. En av dessa frågor är, hur företaget på bästa sätt skall integrera sin e-commercestategi i sina övriga strategier. En annan fråga handlar om vilka resultat företaget vill uppnå med dess strategi. Skall prioritering ligga på kostnadseffektivitet, funktionalitet eller snabbheten av implementeringen av den nya kanalen?⁴⁹

I boken *Electronic Commerce* menar författarna att e-commercestategin ska bygga på en mission och vision för företaget.⁵⁰ Vision behandlar företagets framtid medan mission är företagets bidrag till samhället. Författarna nämner att missionen och visionen oftast är vaga och behöver kompletteras med mål. I Figuren på nästa sida presenteras vad författarna till boken *Electronic Commerce* skriver att en strategi ska innehålla.

⁴⁹ e-businrss 2.0 Roadmap for succes, Dr.Ravi Kalakota

⁵⁰ Electronic Commerce 2002 A Managerial Perspective, King, Lee, Warkentin & Chung



Figur 2 Strategiprocessen

Figurens första punkt handlar om strategiinitiativ. I denna punkt formulerar företaget sin vision och mission. Punkten inkluderar också företagens omvärld, men också företagens analysverktyg. Företaget ska också försöka hitta behovet av en strategi. De långsiktiga målen sätts också upp.

Den andra punkten handlar om de aktiviteter som behövs för att formulera en strategi. Dessa aktiviteter är identifikation av E-commerceverktygen men också kostnadsanalys, riskanalys osv.

Den tredje punkten i figuren bygger på att företaget tidigare har identifierat de resurser företaget förfogar över, samtidigt som det har satt ett mål för strategin relaterat till företagens kapacitet. Vissa milstolpar såsom budget är också formulerade.⁵¹

⁵¹ Electronic commerce 2002 A Managerial Perspective, David King Jae Lee, Merrill Wakentin, H. Michael Chung

Den fjärde punkten handlar om att företaget ska stanna upp och göra en utvärdering av företagets strategi för att se om den har fungerat eller om den behöver justeras till företagets behov.⁵²

Enligt Michael E. Porter kommer det i framtiden på e-commercemarknaden bli viktigt att formulera en positioneringsstrategi som företaget kan tillämpa på e-commercemarknaden. Porter formulerar sex principer som är viktiga när företaget bygger en e-commercepositioneringsstrategi. Den första principen handlar om att starta med viktiga mål. Dessa mål skall vara att på långsikt generera avkastning på det investerade kapitalet. Den andra principen går ut på att företaget ska försöka hitta fördelar som skiljer sig på ett positivt sätt gentemot deras konkurrenter. Företaget ska sträva efter att kunna leverera en helhetslösning till sina kunder. Det ska konkurrera så att det levererar ett unikt värde till kunderna. Den tredje principen handlar om att kunna skaffa ett övertag gentemot sina konkurrenter. Detta ska uppfyllas genom att företaget skiljer sig åt gentemot konkurrenterna i deras kundaktiviteter eller kopierar företaget konkurrenternas koncept men utför det annorlunda. Vidare säger Porter att företaget måste anpassa sin tillverkning, logistik, leverans, marknadsföring och sitt humankapital så att ett värde skapas som inte konkurrenterna kan inkräkta på. Den fjärde principen är att företaget måste välja ut de produkter eller tjänster ur sitt sortiment som det vill satsa på för att företaget ska kunna bli unikt gentemot sina konkurrenter. Porter menar att när produktförbättringar kommer tar det kortare tid att lära sig dessa och företaget lyckas också differentiera sig från sina konkurrenter. Den femte principen handlar om att företaget måste titta på sina grundstenar, med andra ord organisationens uppbyggnad.⁵³ Porter tillägger att företaget måste titta på hela värdekedjan. Alla de processer som företaget har innan produkten kommer till kunderna måste det titta på med lite annorlunda ögon. Porter nämner som ett exempel tillverkning.⁵⁴ Porter säger att med hjälp av E-commerce kan det finnas sätt att lösa hanteringen av produkten från tillverkare till företaget. Han menar också att företaget måste vara kostnadseffektivt för att få ett övertag gentemot dess konkurrenter. Den sista principen handlar om att hitta ett värde som företaget vill representera, utan detta värde, tillägger Porter, kommer

⁵² Electronic commerce 2002 A Managerial Perspective, David King Jae Lee, Merrill Wakentin, H. Michael Chung

⁵³ Strategy and the Internet, Michael E.Porter

⁵⁴ Strategy and the Internet, Michael E.Porter

företaget att få svårigheter när det gäller att uppnå den kompetens på produktsidan och skapa det rykte på marknaden som företaget behöver för att konkurrera.

Porter menar också att en strategi handlar om disciplin. Det behövs en stark fokusering på vinst, men samtidigt också en fokusering på att företaget ska växa. Strategin behöver också inriktas på att vilja skära bort det som företaget inte ska koncentrera sig på.

Enligt Richard W Oliver ska en e-commercestrategi konstrueras i olika steg.⁵⁵ Det första steget är att ha kännedom om den marknad som företaget tänker arbeta på och de produkter som företaget tänker sälja. Företaget måste förstå kundens behov lika bra som produkterna som företaget ska erbjuda kunden. Företaget måste även förstå den service som kunden kräver när kunden ska använda företagets produkter. Det andra steget är att fundera över vilka nya kunder och marknader samt produkter som företaget ska arbeta med. Företaget ska ta reda på vilka nya behov av tillgångar som e-commerce kräver som företaget inte redan har. Tredje steget handlar om att se e-commerce som något som kan utöka företagets verksamhet och som har ett eget liv som hela tiden behöver uppgraderas och vilka funktioner som kan tillföras för att locka nya kundgrupper. Den fjärde punkten handlar om att företaget ska se e-commercestrategin som ett komplement till andra strategier som företaget har. Oliver menar att det är viktigt att se helhetsperspektivet där företaget producerar den största och snabbaste kundnyttan. Femte punkten handlar om att se över företagets affärssystem och säkerställa att de är anpassade till den nya strukturen. Är de inte anpassade kan företaget behöva uppdateras med exempelvis nya kunduppgifter. Den sjätte punkten handlar om att företaget ska analysera de finansiella aspekterna. Dessa aspekter handlar om att företaget ska fundera över hur stor framgång det krävs för att företaget ska kunna få avkastning på det kapital företaget har investerat. Sjunde punkten handlar om att kunna identifiera de förändringar som kan krävas i en e-commerceprocess. Författaren nämner lager som en sådan del av företaget som kan behövas se över och se om behovet är lika stort som innan. I den åttonde punkten analyseras det humankapital som står till företagets förfogande. Ledningen bör ställa sig frågan om företaget har den kompetens som krävs eller om vissa av de anställdas kunskaper behöver kompletteras eller om företaget behöver få in ny kunskap. Den nionde punkten handlar om att företaget ska integrera e-commercestrategin med marknadsföringsstrategin. Författaren talar om att företaget måste synas på Internet för att kunna dra till sig kunder. Syns inte företaget

⁵⁵ The seven Law of E-commerce Strategi, Richard W Oliver

kommer inte heller kunderna att handla från dem. Den sista punkten handlar om att företaget ska titta på alla dessa punkter och lägga ihop de aspekter som nämnts till en strategi som innefattar alla dessa punkter.

Mina slutsatser av E-commercestراتيجier blir att de ofta innehåller vissa punkter som företaget bör gå igenom för att få det bästa resultatet. E-commercestراتيجier ska också oftast kombineras med andra strategier. Författarna av teorierna nämner att E-commerce oftast ska ses som som vilken annan del i verksamheten. E-commercestراتيجier handlar om var företaget befinner sig just nu och vilka krav omgivningen ställer på företaget.

3.5 Kanalkonflikter

3.5.1 Definition på kanalkonflikt

Enligt författarna av boken *Electronic Commerce* uppstår kanalkonflikter i situationer när den anställda i kanalen känner motsättning till de skillnader som kan uppstå när det handlar om policy, belöning och support. De skiljer även på vertikal och horisontell kanal samt hybridkanal.⁵⁶

3.5.2 När uppstår en kanalkonflikt?

En kanalkonflikt uppstår när en av kanalerna känner sig hotad eller att positionen kan förändras pga andra kanalen. Vidare skriver författarna till artikeln *Channel Conflict An integrator Perspective* om att en konflikt uppstår när kanalerna inte är synkroniserade med varandra.⁵⁷

3.5.3 Vertikal och horisontell kanalkonflikt

Författarna till artikeln *Channel Conflict An integrator Perspective* skiljer på vertikal kanalkonflikt och horisontell kanalkonflikt.⁵⁸ Den vertikala konflikten handlar om att det

⁵⁶ Electronic commerce 2002 A Managerial Perspective, David King Jae Lee, Merril Wakentin, H. Michael Chung

⁵⁷ Channel Conflict An Intergrator Perspective

⁵⁸ Marketing Management s 509 Philip Kotler

säljs flera varumärken i samma kanal. Exempel är Coca-Cola och Jolt Cola som säljs utav samma distributör.

Den horisontella konflikten uppstår mellan olika medlemmar som befinner sig på samma nivå inom en koncern. Ett exempel på denna kanalkonflikt är bilindustrin som kan ha flera märken inom samma tillverkare. Exempel på en sådan tillverkare är Ford som tillverkar flera olika bilmärken.

3.5.4 Flerkanalskonflikt (Hybrid)

Denna konflikt skapas när en tillverkare eller distributör säljer genom mer än en kanal. Inom ett företag kräver varje kanal kapital, personal, produkter och teknologi. I denna sorts konflikt kan kunderna komma i kläm. Kanalerna måste dela på de kunderna som finns. Detta kan skapa osäkerhet och kundtillfredsställelsen kan minska.⁵⁹

I artikeln *Multichannel customer management* skriver författarna att vid skapandet av ännu en kanal kan det uppstå en skada på den redan existerande kanalen. Ibland kan skadan bli att gamla kundrelationer försvagas. I artikeln skrivs också att när den nya kanalen introducerats finns det en risk för kannibalism, d.v.s. att den ena kanalen "äter upp" den andres kunder. På det sättet kan tidigare kanaler inom företaget drabbas i form av lägre vinst, vilket i förlängningen kan leda till lägre del av den totala budgeten.

I samma artikel nämns också att alla kanaler har sina fördelar men att de samtidigt utgör ett hot mot de övriga kanalerna. Författarna tar upp postorderkataloger som ett exempel där denna kanal utmanas av de andra katalogerna som finns på Internet. Konflikten består av att Internetkatalogen har en lägre tryckkostnad och fraktkostnad. I artikeln nämns också att den fysiska butiken kan utmanas av företagets egen digitala kanal eftersom den digitala har vissa fördelar gentemot den fysiska butiken, t.ex. öppettider mm.⁶⁰

I artikeln *Hybrid channel conflict: Causes and effects on channel performance* nämns också att det finns en rad fördelar med att ha flera försäljningskanaler. En fördel är identifikationen och möjligheterna att få kundvärdet att öka om företaget säljer via dubbla kanaler. En annan fördel är att bekvämligheten ökar. Detta kan medföra att motivationen

⁵⁹ Hybrid channel conflict: Causes and effects on channel performance, Kevin L Webb

⁶⁰ Turning Channel Conflict Into Channel Cooperation., A roadmap for manufacturers, CCGXM

för kunden ökar, vilket också kan öka hennes/hans köplust. En fördel till med att sälja på flera kanaler kan också vara att öka varumärkets spridning för att få en positiv effekt om själva varumärket för kunden.⁶¹

I artikeln *Multichannel Customer Management* beskrivs ett antal fördelar som kan uppstå när företaget använder flerkanalsförsäljning.⁶²

- Ökad effektivitet genom att företaget delar på teknologin och informationen
- Ökad organisatorisk flexibilitet
- Ökad effektivitet när det handlar om att göra affärer med företagets partners, så att de kan reducera sina kostnader
- Ökad effektivitet när det gäller att förbättra kunddata för att identifiera kundens behov

I boken *Marketing Management* av Kotler nämns tre fördelar som rör verksamheten i sin helhet. En fördel som Kotler nämner är att vid en introduktion av ännu en kanal kan företaget nå marknader som företaget tidigare inte kunnat nå. Den andra fördelen är att kostnaden sjunker när företaget säljer till både fler och existerande kunder till lägre kostnad. Tredje fördelen handlar om att företaget med hjälp av flerkanalsförsäljning bättre kan tillgodose kundens behov.

I artikeln *Multichannel customer management: The benefits and challenges* står det att det finns fördelar med flerkanalsförsäljning, men också utmaningar.⁶³ En utmaning är att företaget tvingas kombinera två affärssystem som kan vara uppbyggda på olika sätt. En annan nackdel är att företaget kan genomföra stora investeringar som bygger på fakta från ej övertänkta kanalsstrategier, vilket kan resultera i låg avkastning på investerat kapital. En annan utmaning för företaget kan ligga i att få standardiserade data om deras kunder. Det kan också finnas svårigheter att skapa eller reducera gränser för de båda kanalerna. Företaget kan få problem eftersom de olika kanalerna växer ihop. Svårigheter med att känna igen kunder i de olika kanalerna kan också förekomma. En annan utmaning företagen står inför, är att en kanals dåliga rykte kan sprida sig över till nästa

⁶¹ *Multichannel customer management: The benefits and Challenges*, Merlin Stone, Matt Hobbs, Mahnaz Khaleei

⁶² *Multichannel customer management: The benefits and Challenges*, Merlin Stone, Matt Hobbs, Mahnaz Khaleei

⁶³ *Multichannel customer management: The benefits and Challenges*, Merlin Stone, Matt Hobbs, Mahnaz Khaleei

kanal.⁶⁴ Ytterligare ett problem är att den ena kanalen begränsar den andra kanalens rörelsefrihet.

De slutsatser jag kan dra utav kanalkonfliktsteorin är att kanalkonflikter kan definieras på olika sätt. Hybrida kanalkonflikter kan samtidigt som de ställer till bekymmer för företaget också vara till fördel för företaget. Jag har också läst i artiklarna och böckerna om kanalkonflikter att dessa konflikter kan vara av skiftande karaktär. De kan också vara sammankopplade och fler än en konflikt kan uppstå i ett företag.

⁶⁴ Multichannel customer management: The benefits and Challenges, Merlin Stone, Matt Hobbs, Mahnaz Khaleei

4 Empiri

4.1 Företag A

4.1.1 Presentation av Företag A

Grundandet

Grunden till företaget lades på 50-talet när den första butiken öppnades. Sortimentet var från början radioapparater och radiogrammofoner samt kristallkronor och lampetter. Under 60-talet övergick butikskedjan till att vara en renodlad radio- och tv-butik.

Företaget arbetade redan från början på en marknad som riktade sig till privatkunder. Åren som följt efter starten har företaget utökat sitt sortiment till vad företaget säljer idag.⁶⁵

Affärsidé

"Företaget skall bättre än någon annan konkurrent tillgodose marknadens behov av Radio & TV, Data & Telefoni och Kök & Tvätt"

Målsättningen är att erbjuda den bästa kombinationen av pris och service under mottot: "Lägre priser – Bättre service"⁶⁶

Företaget i idag

Företaget arbetar idag både på en konsument- och företagsmarknad. Huvudkontoret är idag stationerat i en storstad. Företaget arbetar främst på den nordiska marknaden med Sverige som huvudmarknad. Företaget har idag flera kanaler. Bland dessa kanaler är det främst Internet och butikerna som utgör huvudkanalerna.⁶⁷

⁶⁵ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

⁶⁶ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

⁶⁷ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

När det gäller företagets e-handel riktar den sig i dagsläget bara till den svenska marknaden. Företagets e-handel är främst riktad till privatkunder. Företaget ser Internet som både en viktig försäljningskanal och en kommunikationskanal.⁶⁸

Konceptet

"Hos företaget finner kunden hemelektronik till marknadens bästa priser." En hög servicegrad är en viktig del av företagets erbjudande. Företagets sortiment består dels utav kända varumärken dels av lågprisprodukter.⁶⁹

Vision

Företaget ska bli den ledande aktören och ha det starkaste varumärket i Norden inom hemelektronik. Företaget vill bättre än någon annan konkurrent tillgodose marknadens behov av radio och tv, data och telefoni samt kök och tvätt.⁷⁰

Tillväxten för företaget ska fortsätta men i lugnare takt. Den norska marknaden ser företaget som nästa stora expansionsområde. I Sverige vill företaget utveckla den befintliga organisationen såsom varuhus och e-handel osv.⁷¹

4.1.2 Intervjumaterial företag A

1. Vilka motiv har Ni för Er webbshop?

Företaget delar upp sina motiv i tre olika förhoppningar

1. Ökad försäljning
2. Generera försäljning till butikerna
3. Varumärkesspridning

1) Den första punkten handlar om att generera försäljning över Internet och på så sätt öka omsättningen för hela verksamheten.

⁶⁸ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

⁶⁹ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

⁷⁰ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

⁷¹ Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

2) Andra punkten handlar om att få butikerna att sälja mer genom att kunden går in på företagets hemsida och får vetskap om produkterna och sedan går vidare till den fysiska butiken för att genomföra köpet.

3) Det tredje motivet till webbshopen är att företaget ska bli mer känt på de platser där företaget inte är fysiskt representerat. Intervjupersonen säger att företaget genom Internet kan få varumärket mer känt eftersom företaget då vänder sig till en större marknad.

2. Vilket värde tillför webbshopen Ert företag?

Ett värde som företaget ser med webbshopen är demonstrationsvärdet. Företaget menar att kunden själv kan göra lite av förarbetet och gå in på webbshopen och se på den produkt som kunden är intresserad av.

3. Vilka nackdelar ser Ni med webbshopen?

En nackdel som företaget ser med sin webbshop är att den till sin natur icke är fysisk. Kunden kan ej känna på produkten eller prova den. En nackdel är att båda kanalerna måste dela på samma kapital.

4. Vilka styrkor finns med Er webbshop?

Företaget ser en teknisk styrka med sin webbshop. Tack vare att tekniken öppnar för nya möjligheter kan företaget på ett kostnadseffektivt och enkelt sätt vinkla webbshopen så att den i varje stund är avpassad för den miljö i vilken den skall verka. Företaget ser även sin webbshop som en kanal som inte är färdigutvecklad utan har en öppen framtid som man kan förändra. Webbshopen kan användas i andra kanaler som ett komplement.

5. Vilka mål har Ni för Er webbshop?

Ett mål är att webbshopen ska bära sina egna kostnader och att kunna vara en del av den totala försäljningen. Företaget har också målet att fler besök ska leda till avslut och

generera ett köp. Företaget vill också att webbshopen i framtiden ska fungera som ett skyltfönster utåt där det kan nå kunderna på ett enkelt sätt.

En vision som företaget har är att företaget i sin helhet ska kunna växa och att företaget ska kunna vinkla de olika kanalernas sortiment.

6. Vilka risker ser Ni med Er webbshop?

Företaget ser inga risker med sin webbshop. Däremot ser företaget tekniken som ett hot på det sättet att om företaget inte har tillräckligt bra teknisk infrastruktur kan det skada webbshopen. En annan risk som företaget ser med sin webbshop är att kanalernas rykte smittar av sig på varandra och kan ge båda kanalerna dåligt rykte

7. Vad har Ni för prisstrategi?

Företaget har ingen speciell strategi utan det har samma pris i butiken som i webbshopen.

8. På vilket sätt får Ni kunderna att återkomma till Er?

På denna fråga svarar intervjupersonen att ledningen vill att allting ska fungera för kunden när han/hon genomför sitt köp på Internet. Ett incitament som företaget använder är ett bonuskort som ger poäng på varje köp som kunden gör hos företaget. Detta är inget speciellt för webbshopen utan fungerar även i den vanliga fysiska butiken.

9. Vilka är Era konkurrenter?

ONOFF osv.

10. Hur får Ni människor att använda sig av Er webbshop?

Intervjupersonen svarar med att webbshopen syns t.ex. i TV och utskick samt även på jämförelsesidor såsom Pricerunner osv.

11. Finns det några fördelar med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik d v s konkurrensmässiga? Kundrelationsmässiga?

En fördel som finns är att butiken och webbshopen tillsammans kan konkurrera med andra aktörer och erbjuda större bredd och ett bra koncept där kunden själv kan välja vilket medium han/hon vill handla genom. En annan fördel som företaget nämner är att kunna genomföra kampanjer tillsammans. Ytterligare en fördel är att kanalerna kan använda varandras infrastruktur. En kund som handlar på Internet kan gå ner i butiken och få hjälp med den produkt som han/hon har köpt. Företaget ser också kombinationen utav flera kanaler samtidigt som en stor fördel.

12. Finns det några problem med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik?

Företaget ser priskampanjer som ett problem. När företaget kör en kampanj på Internet förväntar sig kunden att han/hon ska få samma pris i butiken.

13. Hur arbetar Ni för att kunna dra nytta av att både ha en butik på nätet och en fysisk butik?

Samma svar som fråga 1

14. De fysiska butikerna ligger på grund av sin konstruktion alltid på samma plats och har samma geografiska marknad. Marknaden för den digitala butiken har ingen sådan begränsning utan den kan snabbare omvandlas för att få en större geografisk spridning (t ex genom att lägga till ett nytt språk och att erbjuda leveranser till flera länder). Ser Ni att Ni kommer att utnyttja detta för att t ex testa av en ny geografisk marknad? Eller kommer Ni alltid att ha fysiska butiker på de marknader där kunden kan handla i den digitala butiken?

Företaget svarar att butikerna känner av den geografiska begränsningen jämfört med Internet. Däremot har företaget satt upp egna gränser var kunden kan handla på Internet. En person som sitter i England kan inte handla i företagets webbshop trots att han/hon kan titta på produkterna. Företaget säger att det blir för jobbigt och omständligt att skicka varorna utanför Sverige.

15. Hur hanterar Ni kundklagomål? Tar varje kanal hand om sina egna klagomål eller står det kunden fritt att välja?

Företaget försöker lösa klagomålen så smidigt som möjligt för kunden. Skulle kunden uppleva något fel på webbshopen finns det en kundtjänst som tar emot dessa klagomål. Det går även bra att gå in i butiken och klaga över webbshopen. Det står kunden med andra ord fritt i vilken kanal han eller hon vill framföra sina klagomål.

16. När Ni lanserade den digitala butiken hade Ni säkert en bild av hur det skulle fungera. Finns det något som inte har blivit som Ni tänkt Er?

I starten var det tekniken som gjorde att företaget fick svårigheter med sin webbansesning. Det har även funnits interna problem vid skapandet av webbshopen. De interna problemen har varit strukturella och skapandet av rutiner för webben. Intervjupersonen säger också att försäljningen inte har varit på den nivå som ledningen för företaget hade velat vara på. Företaget har alltså inte haft den omsättning som företagets ledning önskat. Målet företaget har för webbshopen är att bli Nordens ledande hemelektronikkedja även på webben.

17. Flera stora tillverkare har egna butiker på nätet, tex Sony Style (<http://www.sonymstyle.com>) eller Canon Estore (<http://estore.usa.canon.com>). Dessa riktar sig främst åt kunder i USA. Hur ser Ni på om dessa tillverkare skulle lansera sina butiker i Europa?

Intervjupersonen säger att den största försäljningen går via företaget och inte via tillverkarna. Företaget har också erfarenhet av att arbeta på en konsumentmarknad vilket tillverkarna saknar. Intervjupersonen tror att det kommer att finnas tillverkare som både säljer via återförsäljarna men också via webben.

4.2 Företag B

4.2.1 Presentation av Företag B

Grundandet

Grunden till företaget lades i början på 70-talet.

Det visade sig snart att affärsidén fungerade. Verksamheten gick bra och i mitten på 70-talet kunde företaget drivas på heltid. Försäljning och service sköttes från ett inhyrt butiksutrymme i en förort till en svensk storstad. Vid denna tidpunkt hade omsättningen vuxit till en miljon kronor, men fortfarande var det bara en enda person anställd.

I början av 80-talet slogs företaget samman med en annan varumärkeskedja. Eftersom de båda företagen var lika stora beslöts att företaget skulle döpas om. Valet av namn var lyckosamt och fångade kärnan i det företag som skulle komma att bli ledande inom hela livets teknik. Företaget vill alltså tillhandahålla alla de tekniker som en människa använder under hela sitt liv.

Marknad

Idag säljer företaget både till andra företag och till privatkunder. Den primära marknaden utgörs av privatkunder. Webbshopen säljer endast till den svenska marknaden. Företagets butiker är jämt placerade över hela landet. Företaget har ca 10 % marknadsandel på den marknad där företaget är verksamt. Företagets sortiment är ej vinklat utan det ska istället finnas ett stort sortiment med de vanligaste produkterna som kunderna kan tänkas behöva.

Affärsidé

Företagets affärsidé är följande

Tack vare företagets storlek, effektivitet och kompetens erbjuder det bästa urvalet, de bästa priserna och den bästa servicen.

Vision

Marknadsmässigt vill ledningen att företaget ska fortsätta växa och fokusera på att växa på höjden samt även också bredden. Med att växa på höjden menar företaget att få sortimentet växa medan bredden är den geografiska utbredningen.

Ledningen vill att företaget ska fortsätta vara Sveriges ledande leverantör av hela livets teknik. Deras ambition är att ta företaget ut i världen ledningen vill kunna erbjuda ny teknik till alla!

4.2.2 Intervjumaterial företag B

1. Vilka motiv har Ni för Er webbshop?

Det ursprungliga motivet var att webben skulle fungera som en förlängning av företagets affärsverksamhet. I detta skede hade företaget samma prissättning och samma sortiment som de fysiska butikerna.

I det senare skede som webbshopen befinner sig i nu skiljer sig både sortimentet och prissättningen åt jämfört med butiken. Företaget vill att webbshopen ska bli en egen butik på nätet. Dock vill företaget i framtiden dela upp webben i två avdelningar så att det finns en butikssajt och en onlinesajt. Butikssajten ska ta hand om försäljningen medan onlinesajten ska hantera information samt vara stöd både till kunderna och säljarna. Ett annat motiv är också att webbshopen ska vara en egen butik som ska förmedla ett resultat och inte bara vara ett skyltfönster.

2. Vilket värde tillför webbshopen Ert företag?

- 1) Hitta flera kanaler för ökad försäljning
- 2) Få företaget att uppfattas som ett fräscht och modernt företag

3. Vilka nackdelar ser Ni med Er webbshop?

Webbshopen är begränsad i och med att företaget måste bygga webbshopen utifrån den fysiska butikens processer som är 30 år gamla. Skulle webbshopen inte bygga på den gamla organisationens processer måste företaget bygga upp parallella system vilket kräver mycket personal. Webbshopen är även begränsad i vad den kan göra på nätet t.ex. som lojalitetsprogram. Företaget upplever också att det finns en intern konkurrens inom företaget. Ledningen inom företaget säger att det ska finnas en viss marginal på till exempel Hifi och då tittar ledningen på all Hifi-försäljning, men ledningen ser inte att webben kan erbjuda lägre marginaler än den fysiska butiken.

Det finns en nackdel som rör butikernas kampanjer. Butiken sätter ner en viss vara till ett lågt pris, medan webbshopen ständigt har låga priser. Detta kan leda till att trots att den fysiska butiken har sänkt sin produkt rejält kommer den inte under webbens prissättning. Detta förlorar butiken på.

En svaghet företaget ser med deras webbshop är att företaget har byggt allt själva och därigenom finns ingen manual för om företaget i framtiden t.ex. skulle vilja öka antalet funktioner på hemsidan. Företaget måste helt enkelt prova sig fram.

4. Vilka styrkor finns med Er webbshop?

Det system som företaget har konstruerat erbjuder en mångfald av möjligheter där företaget kostnadseffektivt kan bygga olika vinklingar, t.ex. företagssajt, onlinesajt och butikssajt. Dessa tre sajter har bara två personer anställda. En sak som har påpekats från konsumenthåll är att webbsidan är enkel. Kunderna upplever den enkel eftersom företaget har gjort ett bra selektivt urval som gör att kunderna inte behöver se hela sortimentet. Ett exempel är förlängningskablar som har en uppsjö av tillverkare. Kunden blir tvungen att välja bland ett för stort antal kablar. Detta innebär att kunden ofta inte vet vilken kabel som lämpar sig bäst och här är det selektiva urvalet en styrka.

5. Vilka mål har Ni för Er webbshop?

Företaget har kvantitativa mål som rör omsättning. Samtidigt finns målet att webbshopen ska vara den största butiken i företaget. Ett mjukare mål är att stärka kunnigheten och

kompetensen inom företaget. Vidare hjälper Internet till att höja kompetensen gentemot kunden. Ett delmål i denna kompetenshöjning är också att kunna hjälpa kunden att på så ett smidigt sätt som möjligt få sin produkt lagad och bli informerad så att kunden kan följa varje steg som händer under reparationen.

6. Vilka risker ser Ni med Er webbshop?

En risk är att den interna konkurrensen blir för stor. Ju mer webbshopen arbetar med kampanjer, desto mer tvingas butikerna arbeta för att hålla uppe sin omsättning.

7. Vad har Ni för prisstrategi?

Rent prismässigt ska produkten vara billigare på Internet än den är i butiken. Företaget väljer ut vissa produkter som webbshopen ska ha lägre pris på.

8. På vilket sätt får Ni kunderna att återkomma till Er?

Företaget har inget uttalat lojalitetsprogram, eftersom företaget anser att de flesta av kunderna är sådana som tar lång tid på sig innan de kommer tillbaka och handlar igen. Företaget vill hitta ett system där de uppmuntrar kunderna i andra steget när han/hon kommer tillbaka och handlar igen.

9. Vilka är Era konkurrenter?

SIBA, Elgiganten och Power är företagets traditionella konkurrenter. För webbshopens del anser intervjupersonen att Netonnet⁷², Apparat⁷³ är företagets huvudkonkurrenter. Företaget nämner också att Internet är så otroligt stort att varje företag som säljer produkter av deras sortiment är en potentiell konkurrent som tar sin del av den samlade omsättningen.

⁷² www.netonnet.se

⁷³ www.apparat.se

10. Hur får Ni människor att använda sig av Er webbshop?

Företaget använder låga priser och jämförelsesajter som t.ex. Pricerunner för att få människor att använda sig av webbshopen. Företaget försöker finnas på sajter där kunderna letar information om företagets produkter. Dessutom använder företaget också hemsidor där kunderna kan gå in och utbilda sig om produkterna. Företaget använder också tävlingar där leverantörer skänker produkter som pris. När butikssidan genomför marknadsföringskampanjer försöker också webbshopen vara med bland de platser som butikerna hänvisar till.

11. Finns det några fördelar med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik d v s konkurrensmässiga? Kundrelationsmässiga?

Intervjupersonen säger att det råder en viss konkurrens inom företaget som sporrar de olika kanalerna. Denna konkurrens skapas tack vare den prisdifferens som finns mellan nätet och butiken. Företaget når ut till en bredare marknad och varumärket blir mer känt.

Intervjupersonen upplever att synergieffekterna av de båda kanalerna inte är särskilt starka, eftersom intervjupersonen upplever att webbshopen och butiken riktar sig till olika målgrupper.

12. Finns det några problem med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik?

Ett problem är den interna konkurrensen. Företaget arbetar på det sättet att det inhämtar all information från samma källa. Dock inser företaget att kanalerna behöver olika mängd information. I butikerna finns en säljare som kan berätta om produkterna medan i webbshopen finns det ingen sådan person. Kunden måste på ett enkelt sätt göra informationsinhämtningen själv och lämpligast genom företagets webbshop.

13. Hur arbetar Ni för att kunna dra nytta av att både ha en butik på nätet och en fysisk butik?

Webbshopen drar främst nytta av den fysiska butiken på marknadsföringsplanet. När butikerna gör marknadsföringssatsningar skall webbshopen finnas med. En annan nytta som företaget också ser med att ha dessa kanaler är att webbshopen inte behöver skapa några egna rutiner, t.ex. när det gäller reklamationer. Eftersom detta redan är skapat för butiken behöver företaget bara föra över informationen digitalt och använda samma rutiner och samma tillvägagångssätt. I nuläget har inte den fysiska butiken mycket nytta av webbshopen. Företaget räknar med att i framtiden ha ett mer integrerat system där butikerna kan ha mer nytta av webbshopen.

14. De fysiska butikerna ligger på grund av sin konstruktion alltid på samma plats och har samma geografiska marknad. Marknaden för den digitala butiken har ingen sådan begränsning utan den kan snabbare omvandlas för att få en större geografisk spridning (t ex genom att lägga till ett nytt språk och att erbjuda leveranser till flera länder). Ser Ni att Ni kommer att utnyttja detta för att t ex testa av en ny geografisk marknad? Eller kommer Ni alltid att ha fysiska butiker på de marknader där kunden kan handla i den digitala butiken?

Intervjupersonen menar att i detta avseende är webbshopen styrd åt de platser där företaget har sina butiker, eftersom webbshopen använder deras marknadsföringssystem. Intervjupersonen säger att den största försäljningen sker i storstadsområdena, eftersom det är dessa som exploateras mest för företagets reklam. Dock medger Intervjupersonen att det sker försäljning även till mer avlägsna platser.

När det gäller att testa nya marknader svarar Intervjupersonen med att ge ett exempel. För inte så många år sedan började företaget att etablera sig i Finland. Företaget har etablerat tre fysiska butiker för att kunna synas. I nästa skede kommer företaget att implementera webbhandel även i Finland. Företaget kan använda en fysisk butik som lager och distributör. Denna operation betraktas som ett test för framtida webbhandel. Dock tillägger intervjupersonen att det finns tankar på att genomföra andra tester där företaget först startar med webbhandel för sedan starta fysiska butiker.

15. Hur hanterar Ni kundklagomål? Tar varje kanal hand om sina egna klagomål eller står det kunden fritt att välja?

Intervjupersonen menar i detta fall att kunden inte är medveten om var han/hon framför sitt klagomål utan vill bara få klaga på första bästa ställe. Företaget har en kundtjänst för att ta hand om alla slags klagomål även de som kommer från kunder som handlat i webbshopen. Kunden kan också ringa till butiken och till huvudkontoret. Eftersom säljaren i butiken säljer på provision är säljaren mest intresserad av att sälja de produkter butiken har och därför hamnar klagomålet i skymundan medan säljaren försöker få ett avslut i butiken istället.

16. När Ni lanserade den digitala butiken hade Ni säkert en bild av hur det skulle fungera. Finns det något som inte har blivit som Ni tänkt Er?

Intervjupersonen nämner att företaget skulle lägga in en digital önskelista som kunden skulle kunna ge till sina bekanta där varje person bockar av de saker som han/hon har inhandlat så att två personer inte köper samma saker. En annan sak som företaget undvek i början var prisstrategi men efter en tid blev företaget övertygad om att en viss prisstrategi behövs.

Företaget hade även i början planer på att ta ner Internetterminalen i butiken men på grund av den kostnad som skulle uppstå undvek företaget detta.

17. Flera stora tillverkare har egna butiker på nätet, tex Sony Style (<http://www.sonystyle.com>) eller Canon Estore (<http://estore.usa.canon.com>). Dessa riktar sig främst åt kunder i USA. Hur ser Ni på om dessa tillverkare skulle lansera sina butiker i Europa?

Diskussioner om att detta scenario skulle inträffa finns inom företaget men intervjupersonen anser att faran är liten. Skulle detta inträffa kommer företaget som återförsäljare vara tvingat att satsa på andra märken. I samtalet med Intervjupersonen inser denne att vissa av dessa tillverkare är så stora att företaget som återförsäljare ändå måste ha med dem i sitt sortiment.

Vidare anser intervjupersonen att de tillverkare som börjar sälja sina produkter tvingas ha en stor organisation och stor försäljning för att täppa till bortfallet som uppstår eftersom vissa återförsäljare slutar att sälja tillverkarens produkter. Intervjupersonen ser också detta som komplementförsäljning. Intervjupersonen menar att de marknader som företaget inte kommer åt tar tillverkaren, som exempelvis USA. Intervjupersonen talar också om att skulle detta scenario inträffa finns det möjlighet för företaget att bygga egna varumärken och därigenom slippa använda de ordinarie tillverkarna.

4.3 Företag C

4.3.1 Presentation av Företag C

Detta företag består av många divisioner och flera olika kanaler. Jag har därför valt att göra presentationen om den kanal som jag undersökt. Anledningen till denna avgränsning är företagets storlek.

Grundandet

Företaget introducerade sin webbkanal året 1996. Syftet var att använda webben som en informationskanal. Året 2000 introducerade företaget e-handel och därmed skapades webbshopen. I början inriktade sig webbshopen bara på privatpersoner. Företagets sortiment bestod främst av varor, men kompletterades några månader senare med tjänster.

Efter starten av webbshopen har den denna utvecklats väl. Antalet besökare har hela tiden ökat. Även försäljningen har ökat.

Affärsidé

Företagets affärsidé är att kunden på ett enkelt sätt ska komma i kontakt med företaget när kunden vill. Företaget vill leverera tjänster och produkter på kundens villkor.

Marknad

Kanalen är etablerad i en konsument- och företagsmarknad. Den primära marknaden är privatkonsumentmarknaden, medan företagsmarknaden är den sekundära. Den geografiska marknaden är Sverige.

Vision

Visionen är att få företagets kunder att använda Internet i större utsträckning för att på så sätt avlasta företaget. Intervjupersonen vill att gränserna mellan den fysiska butiken och webbshopen ska suddas ut. Intervjupersonen vill att webbshopen ska användas som ett verktyg som alla anställda inom företaget ska använda. Företaget vill också att webbens besök och avslut ska öka. År 2003 ska det även finnas fullt automatiserade tjänster på webbshopen.

4.3.2 Intervjumaterial företag C**1. Vilka motiv har Ni för Er webbshop?**

Ett motiv är självbetjäning för kunden. Ett annat motiv är att sänka kostnader för företaget i stort. Det tredje motivet handlar om att bredda företaget mot kund så att företaget når en bredare kundgrupp.

2. Vilket värde tillför webbshopen Ert företag?

Att handla på Internet tillför företaget möjligheten att nå marknader som tidigare inte gått att nå. Intervjupersonen ser också Internet som något som kan växa och finna nya möjligheter att göra affärer. Gränser för näthandeln ser inte heller intervjupersonen, eftersom intervjupersonen bedömer att företaget är i uppstarten av webbsatsningen. Intervjupersonen ser också ett rent informationsvärde i webbshopen där företaget kan tillföra tjänster till deras produkter.

3. Vilka nackdelar ser Ni med webbshopen?

En nackdel är att kunden inte kan känna eller klämma på produkten som kunden är intresserad av. En annan nackdel är att kunden inte kan fråga någon om hjälp när denne är inne i en köpprocess.

4. Vilka styrkor finns med Er webbshop?

En styrka med webbshopen är att den är öppen dygnet runt. Intervjupersonen nämner att webbshopen också är effektiv, eftersom det aldrig är några köer på Internet.

5. Vilka mål har Ni för Er webbshop?

Ett mål är att öka omsättningen. Ett annat är att öka utbudet av produkter. Företaget vill också göra det enklare för kunden att beställa produkter och tjänster.

Det långsiktiga målet är att få webbshopen att bli den kanal som ökar mest omsättningsmässigt. Ett annat långsiktigt mål är att automatisera de tjänster som kunden vill att företaget ska automatisera. Företaget vill också att samordningen för de olika systemen ska öka. Företaget använder därför så få system som möjligt, men bibehåller ändå samma användbarhet.

6. Vilka risker ser Ni med Er webbshop?

En risk är att webbshopen har tekniska fel inbyggd i sig. Webbshopen är uppbyggd av stödsystem som alla ska fungera vid köp. Skulle något av stödsystemen inte fungera när väl köpet genomförts faller de andra systemen också och då måste kunden använda en annan kanal eller en konkurrent.

7. Vad har Ni för prisstrategi?

Företaget differentierar varorna gentemot de andra säljkanalerna. På utvalda produkter görs prisskillnader. Intervjupersonen anser att webbshopen ska vara något billigare beroende på att kunden gör lite av arbetet själv. Intervjupersonen nämner tillbehörsdelen som ett segment där företaget inte har några prisskillnader.

8. Hur får Ni kunden att återkomma till Er?

Företaget har ett sorts poängsystem i vilket kunden får poäng på de varor kunden köper. Ju mer kunden köper desto mer poäng får kunden. Företaget har också speciella erbjudanden i webbshopen som exempelvis extra tillbehör till produkten.

9. Vilka är Era konkurrenter?

På den ena sidan av företagets sortiment utgörs konkurrenterna av Glocal Net, Tele2 osv. Dessa konkurrenter tar vissa delar av företagets marknad. På delar av sortimentet räknas Vodafone som en konkurrent. Intervjupersonen nämner Pricerunner både som en konkurrent och som ett verktyg, vilket dagens kunder använder i deras jakt efter lägsta pris.

10. Hur får Ni människor att använda sig av Er webbshop?

Intervjupersonen nämner att företaget använder erbjudanden på deras produkter och tillbehör. I intervjun nämner intervjupersonen att företaget till en viss utsträckning använder banners, som tack vare speciella erbjudanden kan styra kunden till företagets webbplats. Företaget använder också unika erbjudanden för att få kunderna att köpa från webben. Företaget använder också utskick där företaget talar om att webbshopen har lägre pris än butikerna. Företaget har egna jämförelseguider där kunden kan välja att jämföra företagets olika produkter gentemot varandra.

11. Finns det några fördelar med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik d v s konkurrensmässiga? Kundrelationsmässiga?

En konkurrensmässig fördel är att butik och webbshop kan göra gemensamma aktiviteter. En annan konkurrensmässig fördel är att kanalerna kan nå fler kunder tack vare att de tillsammans når större marknad.

12. Finns det några problem med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik?

Intervjupersonen nämner att det kan uppstå en prisdiskussion. Diskussionen handlar om att kunden vill betala samma pris i butiken som på Internet. Intervjupersonen säger att det tidigare funnits problem med reparationer av varorna som kunderna handlar på webbshopen. Problemet har varit att kunderna inte har kunnat reklamera sina varor genom båda kanalerna utan att kanalerna enbart hanterat kanalernas egna varor. Dock tillägger intervjupersonen att denna punkt nyligen är förändrad. Kunden kan numera returnera i vilken kanal som helst. Under intervjun nämner intervjupersonen att återköp av varan kan vara ett problem. Policyn inom företaget är att kunden ska kunna få återköp i vilken kanal som helst. Detta fungerar inte alltid, utan det blir ibland så att kunden måste använda den kanal som kunden har köpt varan i.

13. Hur arbetar Ni för att kunna dra nytta av att både ha en butik på nätet och en fysisk butik?

Företaget har möjligheten att kunna visa upp produkterna dag och natt. Företaget har också integrerat webbshopen i den fysiska butiken. Säljaren kan använda webbshopen som ett verktyg när det gäller att få information om en viss produkt. Genom att kunden ser att företaget använder webbshopen ökar kundens kännedom om hemsidans funktion direkt till kunden. En målsättning som företaget har med webbshopen är att alla anställda ska kunna gå in och få hjälp av webbshopen och effektivisera arbetet. Företaget använder också gemensamma inköp för att kunna få ner priset.

14. De fysiska butikerna ligger på grund av sin konstruktion alltid på samma plats och har samma geografiska marknad. Marknaden för den digitala butiken har ingen sådan begränsning utan den kan snabbare omvandlas för att få en större geografisk spridning (t ex genom att lägga till ett nytt språk och att erbjuda leveranser till flera länder). Ser Ni att Ni kommer att utnyttja detta för att t ex testa av en ny geografisk marknad? Eller kommer Ni alltid att ha fysiska butiker på de marknader där kunden kan handla i den digitala butiken?

Att använda webben som sorts experiment på en ny marknad är inte helt omöjligt utan kan mycket väl ses som en möjlighet att öka marknadsandelar. Intervjupersonen vill i

nuvarande skede koncentrera företagets resurser på Sverige och först försöka att få denna marknad att fungera så bra som möjligt.

15. Hur hanterar Ni kundklagomål? Tar varje kanal hand om sina egna klagomål eller står det kunden fritt att välja?

Kunden kan klaga i vilken kanal som helst. Butiken kan mycket väl framföra klagomål på webbshopen. Kunden kan också genom sina klagomål hjälpa kanalen att hänga med i utvecklingen. Kunden kan exempelvis tycka att tillbehören är dyra och i så fall kan företaget direkt kontrollera om detta påstående är sant och justera i realtid vid behov.

16. När Ni lanserade den digitala butiken hade Ni säkert en bild av hur det skulle fungera. Finns det något som inte har blivit som Ni tänkt Er?

I starten av webbshopen kände intervjupersonen en viss tveksamhet kring att sälja över nätet. Intervjupersonen ser tendenser att köpen över Internet ökar och att besöken också ökar. Företaget har kunnat kombinera en informationskälla med ett alternativ till kunderna där de kan få ett lägre pris och mer information.

17. Flera stora tillverkare har egna butiker på nätet, tex Sony Style (<http://www.sonystyle.com>) eller Canon Estore (<http://estore.usa.canon.com>). Dessa riktar sig främst åt kunder i USA. Hur ser ni på det om dessa tillverkare skulle lansera sina butiker i Europa?

Företagets sortiment består oftast av produkter med företagets egna varumärke, därför oroar sig inte intervjupersonen så mycket för denna aspekt. Dock inser intervjupersonen faran och konflikten som kan uppstå. Intervjupersonen säger däremot att tillverkarna skulle skada sig själva, eftersom företaget i så fall skulle sälja andra märken än de tillverkare som har egen försäljning.

4.4 Företag D

4.4.1 Presentation av Företag D

Grundandet

Företaget startade sin verksamhet i början av 90-talet. I starten var det bara en person som skötte företaget. Kundgruppen bestod mest av piratkopierande personer som hade en Atari eller Amiga eller någon liknande dator i sin ägo. 1997 startade företaget dess webbverksamhet och därmed också dess webbshop.

Företaget idag

I dag har företaget ca 30 personer anställda och en omsättning på drygt hundra miljoner kr. Företaget har förutom webbshopen även fem fysiska butiker. Försäljningen består främst av datakomponenter av skiftande slag. Företagets butiker ligger i Skåne. När det gäller webbshopen säljer företaget över hela landet. Företaget har funnits 10 år på marknaden.

Affärsidé

Företagets affärsidé är att sälja hårdvara och mjukvara till privatpersoner och mindre företag.

Marknad

För att kunna möta marknadens skiftande krav krävs att företaget hela tiden uppdaterar och försöker förstå de förändringar som sker. Företaget säljer idag till privatpersoner men även till företag. Fördelningen är 70 % till privatpersoner medan resterande 30 % till företag. Företagets webbshop är inriktad på samma kundgrupper som butikens.

Vision

Visionen är att företaget ska ha byggt upp fysiska butiker över hela landet inom 4-5 år. Visionen är också att företagets webbhandel ska öka och vara mer integrerad med övriga butiker. Intervjupersonen anser sig även i framtiden ha den kundgrupp som tidigare har handlat på SIBA, ONOFF osv. Företaget har inga ambitioner att ta fler marknadsandelar på nybörjarna i datavärlden utan kommer även i fortsättningen att vara mest intresserat av den vane användaren.

4.4.2 Intervjumaterial företag D

1. Vilka motiv har Ni för Er webbshop?

Ett motiv är att webbshopen ska fungera som ett skyltfönster. Ett annat motiv är att hålla omsättningen uppe. Ett motiv från början var att försöka sänka de kostnader företaget har samband med försäljning. Sortimentmässigt har webbshopen ett större sortiment än vad den fysiska butiken har. Motivet till att företaget redan på sin hemsida direkt informerar om att priset skiljer sig från butik till webb är att företaget redan från början vill informera och förklara motivet så att kunden direkt förstår och inser skillnaderna.

2. Vilket värde tillför webbshopen Ert företag?

Intervjupersonen nämner att av företagets sammanlagda omsättning står företagets 5 butiker för 60 procent och resten står webbshopen. Intervjupersonen nämner också att webbshopens omsättning ligger ganska konstant med små variationer. Intervjupersonen ser också webbshopen som en säkrare kanal som håller ett jämnt flöde över årstiderna. Det finns också ett informationsvärde i webbshopen eftersom kunden där kan jämföra olika produkter och bestämma sig för vilken produkt som kunden vill ha. Detta i sin tur underlättar försäljningen i butiken så att den blir effektivare.

3. Vilka nackdelar ser Ni med webbshopen?

En nackdel med webbshopen är den prisdifferentiering utav webbshopen som finns. Intervjuperson är medveten om scenariot där webbshopen tar kunden från den fysiska butiken. En annan nackdel som webbshopen kan leda till är att de olika kanalerna tar tid

från varandra. När t.ex. en kund kommer in i den fysiska butiken tas tid i anspråk i samband med att kunden blir informerad om varan av butikssäljaren. Sedan går kunden hem och genomför köpet på webben. En annan möjlig nackdel som intervjupersonen ser med företagets webbshop är att om denna kanal skulle få dåligt rykte skulle detta lätt fläcka av sig på den andra kanalen.

4. Vilka styrkor finns med Er webbshop?

En styrka med denna försäljningskanal är att den inte känner någon geografisk begränsning förutom den begränsning som företaget har bestämt. Återigen nämner intervjupersonen att jämnheten är en styrka med webbshopen. Variationerna blir ej så stora som de blir i den fysiska butiken. En annan styrka med webbshopen som intervjupersonen nämner är att den går att kombinera ihop med de andra försäljningskanalerna, vilket ökar företagets effektivitet. Styrkan med webbshopen är också att den kräver ett lägre antal anställda jämfört med den fysiska butiken.

5. Vilka mål har Ni för Er webbshop?

Ett mål är att öka omsättningen men att ökningen ska ske under kontroll så att inte kostnaderna skenar iväg. Intervjupersonen säger att under föregående år har en expansiv tillväxt skett men utan någon kontroll. Följden har blivit att effektiviteten på de olika avdelningarna som ansvarar för webbshopen har sjunkit. Intervjupersonen nämner att under dessa år har fokus varit att genomföra förändringarna så fort som möjligt. För få anställda i företaget har tidigare varit ett problem. Följden blev att det inte fanns tid att effektivisera, eftersom alla hela tiden hade fullt upp att göra och stressen var hög.

När det satsas på webbshopen har företaget som mål att det även ska satsas på den fysiska butiken. Kanalerna ska prioriteras på ett likartat sätt. Företaget vill att den fysiska butiken och webbshopen ska växa samtidigt.

6. Vilka risker ser Ni med Er webbshop?

Återigen poängterar intervjupersonen att den stora risken är att webbshopen inte hanteras på rätt sätt. Intervjupersonen ser faran i att förtroendet för hela verksamheten i så fall undermineras och i så fall finns det en risk att tar det lång tid att få tillbaka det fina

ryktet. Intervjupersonen menar att görs allting på rätt sätt kommer företaget att lyckas på nätet med ett starkt varumärke som bieffekt. Intervjupersonen nämner också att rätt behandling av kunderna är viktig och skulle inte detta ske löper företaget en stor risk att tappa marknadsandelar i alla säljkanaler. Intervjupersonen poängterar att risken innefattar hela verksamheten och speciellt där företaget har skyltfönster utåt mot kund. Risken med av dålig publicitet på Internet jämfört med traditionell handel är att på är också något som intervjupersonen är medveten om. Intervjupersonen säger att dålig publicitet sprids snabbare på Internet jämfört med traditionell handel.

7. Vad har Ni för prisstrategi?

Intervjupersonen menar att prisstrategin styrs av konkurrensen i omvärlden. Tack vare att webbshoppen har lägre marginaler än den traditionella butiken kan webbshoppen också hålla ett lägre pris på hela sortimentet. De omkostnader som den "vanliga" butiken har varierar också från de olika placeringarna. Internet är inte förenad med denna lokalkostnad och därför kan marginalerna i detta sammanhang pressas. Intervjupersonen försöker hålla på just den prisskillnaden som finns för att kunna hålla hanteringen enkel och att kanalerna ska vara åtskilda. Intervjupersonen talar också om att det finns ett annat skäl till att priset ska variera, nämligen att kunden ska känna sig säker på vilket pris han/hon ska betala i de olika kanalerna. En kund ska t.ex. inte få ett bättre pris än någon annan.

8. På vilket sätt får Ni kunderna att återkomma till Er?

Intervjupersonen säger att förtroende spelar en avgörande roll ifall kunden ska komma tillbaka. Har företaget bemött kunden på ett trevligt sätt kommer han/hon tillbaka för att handla nya produkter. Företaget har inga gåvor eller rabatter som det ger till trogna kunder. Företaget ger dock ut nyhetsbrev med jämna mellanrum för att kunna nå ut med nya och efterlängtrade produkter.

När det gäller företagsförsäljning försöker företaget hålla en viss kontakt med sina företagskunder.

9. Vilka är Era konkurrenter?

På webbsidan är Datorbutiken.com en konkurrent, liksom dataföretaget Dustin.

På Butiksidan räknas SIBA eller ONOFF som konkurrenter. Intervjupersonen nämner att dessa företag även finns på nätet men att deras sortiment inte direkt motsvarar det företaget har.

Jämförelsehemsidor som t.ex. Pricerunner betraktas som ett instrument, vilket sporrar till större ansträngningar och ökad effektivitet.

10. Hur får Ni människor att använda sig av Er webbshop?

En strategi som företaget har med sin webbshop är att den ska vara användarvänlig, dvs. enkel att handla i. En fördel som företaget ser i detta "hav" av webbshoppar är att företaget funnits länge och därför länge varit verksamt inom detta segment. Marknadsföringsmässigt annonserar företaget i tidningar, exempelvis datatidningar där företaget vet att målgruppen finns. Intervjupersonen tror också att nöjda kunder genererar nya kunder genom mun-till-mun-metoden.

11. Finns det några fördelar med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik d v s konkurrensmässiga? Kundrelationsmässiga?

De konkurrensmässiga fördelarna är att kunden redan innan denne besöker den fysiska butiken har kunnat se på produkterna i och med att båda kanalerna har samma sortiment. Gentemot företagets konkurrenter bildar också den fysiska butiken och webbshoppen en större valmöjlighet för kunden var och när denne vill köpa sin produkt eller tjänst.

En av de kundrelationsmässiga fördelarna är att kunna smälta ihop de olika kanalernas värde och sammanföra dem till gemensamma alternativ så att kunderna kan använda olika kanaler för att kunderna ska känna sig säkra. Intervjupersonen nämner exempelvis att vid problem vid köp på Internet kan kunden ringa till kundtjänst och få den support som behövs. Kunden kan också skicka e-post till företaget vid problem, men detta tar längre tid att få svar på.

Intervjupersonen nämner också att de vill få kunden att känna sig lika trygg när denne handlar från webbshopen som från den fysiska butiken.

12. Finns det några problem med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik?

Ett problem som intervjupersonen i viss mån upplever är att de olika kanalerna tar kunder från varandra. Webbshopen tar till exempel kunder från den fysiska butiken på grund av prisdifferentiering.

Ett annat problem som intervjupersonen upplever är när kunden beställer en vara på webbshopen eller via telefon och sedan kommer in i butiken för att hämta varan har denne talat med olika säljare. Intervjupersonen menar att säljaren i butiken måste skapa en ny kontakt för att det är olika säljare som kunden har talat med. Kunden förväntar sig med andra ord att nästan bli igenkänd i butiken av säljaren.

En sak som intervjupersonen nämner är den interna konkurrensen om kapital. Denna konkurrens kan uppstå, när antingen en av kanalerna växer mer än den andra eller båda växer samtidigt. För att företaget ska lyckas lösa denna konflikt så bra som möjligt planerar företaget bara i korta intervall och att en viss flexibilitet måste finnas, eftersom allt händer så snabbt.

När det gäller personalfrågan försöker företaget hålla på de olika kanalernas gränser.

13. Hur arbetar Ni för att kunna dra nytta av att både ha en butik på nätet och en fysisk butik?

På denna fråga svarar intervjupersonen att företaget försöker implementera den digitala infrastrukturen även i den fysiska butiken för att kunna få information om de olika produkterna.

14. De fysiska butikerna ligger på grund av sin konstruktion alltid på samma plats och har samma geografiska marknad. Marknaden för den digitala butiken har ingen sådan begränsning utan den kan snabbare omvandlas för att få en större geografisk spridning (t ex genom att lägga till ett nytt språk och att erbjuda leveranser till flera länder). Ser Ni att Ni kommer att utnyttja detta för att t ex testa av en ny geografisk marknad? Eller kommer Ni alltid att ha fysiska butiker på de marknader där kunden kan handla i den digitala butiken?

Företaget har inga planer på etablering utomlands med endast webbshopen. Det vill istället inrikta sig på att ta en större del av den samlade webbförsäljningen som sker i Sverige. Intervjupersonen anser att företaget vill bibehålla den kvalité som företaget anser sig ha även när det går in på nya marknader. Även om webbansering i utlandet inte är dyr när man talar om den tekniska delen krävs det ändå stora investeringar för att täcka de kostnader som uppstår med logistik och distribution. Intervjupersonen talar om att skulle en expansion vara aktuell räcker det inte bara att finnas där digitalt utan det krävs även att företaget finns fysiskt på marknaden.

15. Hur hanterar Ni kundklagomål? Tar varje kanal hand om sina egna klagomål eller står det kunden fritt att välja?

Intervjupersonen ser gärna att varje kanal skall få möjlighet ta hand om sina egna klagomål. Företaget uppmanar också kunder att höra av sig med klagomål till den kanal som kunden har köpt varan i. Intervjupersonen tror att kunderna självmant skiljer på de olika kanalerna och var de ska rikta sina klagomål. Företaget vill spåra kundklagomålen till rätt kanal, eftersom denna kanal är mest insatt i kundens köp och kan i så fall hjälpa kunden bättre än vad den andra kanalen kan.

16. När Ni lanserade den digitala butiken hade Ni säkert en bild av hur det skulle fungera. Finns det något som inte har blivit som Ni tänkt Er?

Det positiva med webbshopen är att kunskapen om It bland svenska folket är stort och den support som företaget trodde sig behöva bygga upp uteblev. Samtidigt som kunskapen har ökat ställs det också högre krav på webbshopen att tillgodose de behov som finns. Kunder vet idag exakt vad de vill ha.

En negativ aspekt som har utvecklats med webbshopen är att företaget är mer beroende av kunden. Internet har minskat språnget att byta leverantör och därför pressas priserna och marginalerna blir lägre.

Ekonomiskt tillför webbshopen en viss kostnadstäckning men levererar inga gigantiska vinster. Förklaringen ligger i att marginalerna är små så att vinsten per produkt är liten.

17. Flera stora tillverkare har egna butiker på nätet, tex Sony Style (<http://www.sonymstyle.com>) eller Canon Estore (<http://estore.usa.canon.com>). Dessa riktar sig främst åt kunder i USA. Hur ser ni på det om dessa tillverkare skulle lansera sina butiker i Europa?

Intervjupersonen ser inte detta scenario som ett hot. Intervjupersonen tror att både vara distributör och återförsäljare är en omöjlig position på dagens marknad. Intervjupersonen nämner som exempel Canon som säljer digitalkameror. I och med att Canon bara säljer en produkt kan inte kunden få helheten vid ett köp. En kund vill inte bara ha en digitalkamera utan även datautrustning och denna kan inte tillverkarna erbjuda.

5 Analys

5.1 Syftet med analys

Analys är enligt Knut Halvorsen att kategorisera den insamlade empirin för att beskriva vad det är forskaren hittat.⁷⁴

5.2 Analysens bearbetningssätt

Analysen kommer att genomföras på det sättet att jag kommer att knyta ihop strategier med kanalkonflikter. Har företaget följt de strategier som beskrivits i teorikapitlet och varför har i så fall en kanalkonflikt uppstått? Frågan kan också ställas baklänges. Om företaget inte har följt strategierna är kanalkonflikten i så fall ett resultat som avslöjar att strategiarbetet inte har följts?

5.3 Analys

En av intervjupersonerna svarar på en av frågorna att denne upplever den interna konkurrensen som ett problem. Intervjupersonen säger vidare att denna konkurrens uppkommer till följd av prisdifferensen mellan de båda kanalerna. Ett enkelt sätt att analysera denna punkt är att säga att priset betyder allt. Den interna konkurrensen har uppstått bara på grund av priset.

I teorikapitlet nämner några författare att det finns vissa svårigheter med e-commerce. Vidare nämns att ett företag inte får tappa fokus på differentiering eller styrka som exploatering erbjuder. En av intervjupersonerna upplever att företaget tappat just denna differentiering. Företaget har inte kunnat visa de fördelar som differentiering har inneburit. På grund av att företaget inte har visat differentiering har det uppkommit en kanalkonflikt. Denna kanalkonflikt beror på att kanalerna inte är synkroniserade med varandra. Det finns därför otydliga gränser mellan kanalerna. Kunden i butik kan uppfatta detta som att företaget inte bryr sig om i vilken kanal kunden handlar, eftersom ingen av kanalerna ser till varandras bästa. Prisdifferensen visar för kunden var denne kan handla billigast. Men när kunden är inne i butiken kommer säljarna att försöka få kunden att handla av dem

⁷⁴ Samhällsvetenskaplig metod, Knut Halvorsen

eftersom det gynnar deras kanal. På grund av att säljarna säljer på provision i butiken gör det att kanalkonflikten är svår att bryta ner och minska.

En annan intervjuperson upplever problem med kunder som kommer in i den fysiska butiken och kräver samma pris som i den andra kanalen. Återigen upplevs differens som utgör en kanalkonflikt. Eftersom företaget inte har lyckats differentiera kanalerna på det sätt företaget önskar uppkommer en diskussion om priset. Kunden förväntar sig att båda kanalerna ska ha samma villkor, eftersom det är samma företag. I och med denna differens måste den ena kanalen försvara sig mot kunder som frågar om varför den har ett högre pris än resten av företaget. Samtidigt vill den fysiska kanalen att kunden ska handla av den för att det gynnar den fysiska kanalen.

I teorikapitlet skrivs också om att företagen ska använda en prisstrategi som innefattar att företaget väljer ut vissa varor. I några av företagen har detta skett och ändå har kanalkonflikter uppstått. Företaget har som tidigare nämnts fått internkonkurrens. Men även priskampanjer har ställt till det för kanalerna. Kampanjer har till syfte att sänka priset under en speciell tid. Kanalkonflikten uppstår när kampanjpriset inte ens kan konkurrera med webbpriset. Säljaren i den fysiska butiken kan uppleva irritation som riktas mot webbshopen, eftersom denne aldrig kan konkurrera med webbshopens priser. Denna irritation kan leda till ineffektivitet och brist på motivation. Säljaren kan känna att denne inte får den uppmuntran som denne vill ha, eftersom den egna kanalen konkurrerar med sämre förutsättningar än den andra.

En annan del av empirin som analyseras handlar om helhetsperspektivet. I teorikapitlet nämns att företaget behöver ett helhetsperspektiv för att lyckas. Vissa av de intervjupersonerna jag intervjuat har också sagt att de strävar efter att implementera webbshopen i hela företaget. Webbshopen ska vara ett verktyg för hela organisationen. Ett av företagen nämner att webbshopen ska ha till syfte att avlasta den andra kanalen, t.ex. genom att säljaren kan visa för kunden att företaget även finns på webben och att kunderna även kan få hjälp där. I teorikapitlet skrivs att gränser kan vara en kanalkonflikt. Frågorna jag tänker är följande: Vilka gränser finns det om webbshopen är introducerad i hela företaget? Varför skulle en säljare i den fysiska butiken upplysa kunden om webbshopen om det innebär att säljaren förlorar den kunden nästa gång denne skall handla?

Säljaren är pressad att kunna prestera bra resultat inför sina överordnade. Förlusterna som uppstår av att säljaren inte upplyser kunden är att implementeringen av webbshopen går långsammare än den annars skulle göra och att kunden inte informeras av webbshopens fördelar.

Ett annat exempel på gränser gäller synen på återköp hos ett företag. När det gäller detta problem kan kunden möta på motstånd, när denne vill lämna tillbaka varan i en annan kanal än där köpet skett. Företaget har alltså tappat helhetsperspektivet och gränsdragningen har i detta fallet på ett olyckligt sätt drabbat kunden. Denne ser inte gränsproblematiken, utan upplever att båda kanalerna hör ihop eftersom det är samma företag. De olika kanalerna ser däremot tydligt gränsen, eftersom kanalernas resultat blir sämre på grund av att kunden inte bidragit till någon försäljning inom denna kanal. Kunden kostar enbart pengar för den ena kanalen, medan den andra kanalen erhåller försäljningsintäkten.

Gränsdragning har också inneburit problem på andra områden. I teorikapitlet nämns att det är viktigt med långsiktiga mål inom e-handel. Problemet jag har sett i empirin är att målen kan vara olika. En av intervjupersonerna säger att målet är att företaget ska kunna sammanfoga webbshopen med verksamheten i den fysiska butiken. Företaget vill med andra ord att allt som kan göras i den fysiska butiken också ska kunna göras på webben. Att ledningen bakom webbshopen har detta mål är inte konstigt. Problemet uppstår när den anställda i butiken motarbetar målet eftersom säljaren inte vill att webbsidan ska inkräkta för mycket i dennes arbete. Gränsdragningen blir olika. Den butiksanställda tar hjälp av webbshopen till en viss gräns medan ledningen bakom webbshopen vill att det inte ska finnas någon gräns.

En sak som nämns i empirin är att en av intervjupersonerna upplever problem med att kunderna förväntar sig att det ska vara samma person i telefon som kunden blir bemött av i butik. Kanalkonflikten i detta fall handlar alltså om personal. Intervjupersonerna upplever att personalen ibland får göra dubbelt arbete, eftersom kunden har talat med personer i olika kanaler. I Porters principer nämns att det är viktigt att kunna leverera en helhetslösning till kunden i företagets e-commercestrategi.⁷⁵ Nu uppkommer frågan om företaget verkligen har gjort detta, eftersom kunden inte håller sig till sin kanal. Kunden använder den kanal som för stunden är bäst. I så fall uppkommer ytterligare en fråga.

⁷⁵ Strategy and the Internet, Michael E.Porter

Skulle denna kanalkonflikt kunna undvikas även med hjälp helhetsperspektivet om kunden själv ändå inte tar hänsyn till de olika kanalernas gränser? Det finns inget enkelt svar på denna fråga, eftersom varje kund handlar individuellt. Det enda företaget kan göra för att lösa detta problem är att dela på informationen om köpet så att båda kanalerna inte kan se varandras kunder. I så fall tvingar företaget kunden att använda samma kanal hela tiden. Skulle företaget införa detta system skulle däremot flexibiliteten skadas och helhetsperspektivet gå om intet. En lösning på denna kanalkonflikt är att företaget försöker påvisa för kunderna att använda samma kanal. Men skulle kunden i alla fall byta kanal ska det finnas backupsystem. Ett av backupsystemen kan vara exempelvis telefoni.

Ett alternativt sätt är att bygga ett belöningssystem som ger den drabbade kanalen ersättning om den hjälper den andra kanalen, t ex kan butikssäljaren få provision på nätförsäljning om säljaren kan visa att denne varit behjälplig vid köpet.

Kanalkonflikten som handlar om att ryktena för de olika kanalerna kan påverka varandra har jag också lyckats se i mitt empiriarbete. En av intervjupersonerna svarar på en av frågorna att det funnits strukturella och interna problem vid starten av webbshopen. Konflikten är att denna svårighet kan bli problem för hela företaget, eftersom kunderna inte skiljer på olika kanalerna utan förväntar sig samma tänkande i hela verksamheten. I teorikapitlet står det att företagen ska titta på de hot som kan vänta webbverksamheten. Frågan är ju här om intervjupersonen har tittat tillräckligt på denna punkt. På grund av de problem som ett företag hade i början valde kunderna att inte använda webbshopen i någon större omfattning. Hur vet företaget att dessa kunder har gått in i företagets fysiska butik? Om det är lätt att gå vidare till nästa webbshopp finns möjligheten att kunden har handlat av någon konkurrent, vilket i sin tur leder till att den fysiska butiken går miste om den kunden också. I detta fall har alla anställda inom företaget lidit på grund av en kanals problem. Lösningen på detta problem är att företagen från början tänker igenom de scenarier som kan uppstå och skapa temporära backupsystem som fångar upp kunden så att någon alternativ kanal hjälper kunden i alla fall.

En annan kanalkonflikt som framkommer i empirin är att den ena kanalen känner sig hotad av den andra. Dessa hot består i att webbshopen hela tiden kan hålla ett lägre pris än butiken. Återigen verkar det som om företagen inte har lyckats synkronisera kanalerna med varandra. De anställda känner inte att den ena kanalen hjälper dem utan

snarare bara medför ökad en belastning. Lösningen på detta problem är att försöka hitta gemensamma fördelar där båda kanalerna får hjälp av varandra. Det är också viktigt att få de anställda att bli ett team. Företaget måste redan i sina strategier arbeta för att undvika att få en "vi och dem"-effekt.

Även frågor om tillverkare har nämnts i empirin. Intervjupersonerna i flera företag känner att detta hot inte är speciellt stort. Frågan är om inte företagen skulle förlora på att utesluta dessa tillverkare som börjar sälja själva. I teorikapitlet nämns att företagen i sina strategier måste positionera företagen på marknaden så att ett unikt värde skapas. Företagen kan råka ut för att kunderna har svårt att uppfatta de olika rollerna. Kunderna kommer att ställa sig frågan om inte det bästa alternativet är att köpa direkt från källan för att vara säker på att inte råka illa ut. Ett annat problem företagen kan råka ut för är att tillverkarna kan manipulera återförsäljarnas priser för att gynna sin egen försäljningskanal. Tillverkarna kan också begränsa den information som ges till företagen. Tillverkarna ger bara den information som de finner är nödvändig.

Att det råder en viss konkurrens om kapitalet framgår också av empirin. De båda kanalerna inom företaget strävar efter att få så stor del utav den totala budgeten som möjligt. Konkurrensen som har uppstått kan skada de olika kanalerna. Varje kanal kommer att på alla sätt de kan hävda att just deras kanal behöver mest kapital. I teorikapitlet nämns att kapitaluppdelning mycket väl kan vara en kanalkonflikt. Anledningen till att denna kanalkonflikt uppstått är att företagen inte har hittat tillräckligt bra mätverktyg. I teorikapitlet skrivs att företaget skall fokusera på funktionalitet. I detta fall blir företagen i empirin tvingade att välja. Satsar företaget för mycket på en kanal blir funktionaliteten på topp medan den andra kanalens funktionalitet blir sämre. I teorikapitlet skriver författarna att den ena kanalen kan tillfogas skada när företaget introducerar sin andra kanal. Detta är precis vad som har hänt med företagen i empirin. Företagen tvingas välja vilken kanal det vill satsa mest kapital på. Resultatet blir att båda kanalerna kommer att vara intresserade av att visa upp det bästa resultatet för ledningen och därmed få mest andel av pengarna. Lösningen är att kanalerna får finansiera sin egen utveckling. Kanalerna måste helt enkelt bära sina egna kostnader och alla investeringar som görs måste tas ur kanalens egen kassa. På detta sätt slipper företaget ta ställning till frågan om vilken kanal som ska ha högst anslag.

Den sista kanalkonflikten handlar om begränsning. En av intervjupersonerna säger att kanalerna gör gemensamma marknadsföringskampanjer. Detta medför, tillägger intervjupersonen, att större delen av webbshopens försäljning är styrd mot de platser där de fysiska butikerna ligger. I teorikapitlet står det att företagen ska låta sin e-commercestrategi kopplas ihop med företagets andra strategier som exempelvis marknadsföringsstrategin. Ett av företagen i min empiri har gjort som teorikapitlet beskrivit men ändå har en kanalkonflikt uppstått. Denna konflikt går ut på att den ena kanalen inte kan göra något utan den andra. Webbshopen kan inte satsa på något speciellt geografiskt område utan måste följa där den andra kanalen är stationerad. Problemet blir bl. a. att webbshopen inte kan konkurrera på samma villkor som sina konkurrenter exempelvis NetonNet. Företaget kan inte heller satsa på någon speciell målgrupp. Webbshopen kan alltså inte styra sin försäljning till de platser ledningen bakom webbshopen önskar. Självklart kan webbshopen genomföra kampanjer på Internet, men hittills har sådana kampanjer inte varit till belåtenhet hos företagen i empirin.

Lösningen på detta problem är att dela upp kanalernas instrument (marknadsföring, logistik mm) men även ha gemensamma verktyg där det gynnar kanalerna själva. Men på de områden där kanalerna skiljer sig gentemot varandra ska det stå fritt för varje kanal att själva välja. Skälet till uppdelningen har nog varit från början att den redan existerande kanalen skulle hjälpa den nya så att en viss volym på försäljningen skulle skapas. Denna hjälp har istället övergått till att vara en begränsning och därmed skapat en kanalkonflikt.

Det finns även fördelar med att ha flerkanalsförsäljning som jag har hittat i mitt empiriarbete och som jag lyckats koppla till teorikapitlet. I teorikapitlet nämner jag att det finns olika nivåer, där olika e-commerceföretag kan befinna sig. Samtliga de företag som jag har undersökt befinner sig i intergrationsstadiet. Företagen har alltså kunnat kostnadseffektivisera verksamheten främst genom att kostnaderna har sjunkit på de gemensamma kostnadsställena. De har också kunnat implementera e-commercestrategin i andra strategier, exempelvis marknadsföringsstrategin. Denna strategi går ut på att företaget ska bygga på grunden där det ska finnas ett kostnadstänkande över hela verksamheten. Genom att företagen har lyckats sätta ihop dessa båda strategier har de lyckats få hybrida (flerkanalförsäljning) fördelar. Dessa fördelar är främst att företagen lyckats kombinera samma tekniska lösningar och att

effektiviteten ökat. Företagen har också kunnat använda samma logistiksystem. Det finns med andra ord även nytta med ha flera kanaler och att kanalerna kan kopplas ihop på ett sådant sätt att företaget får bättre förutsättningar för sin försäljning.

5.4 Sammanfattning av analys

I min analys har jag utgått från teorikapitlet och sedan jämfört det med empirin. Mina slutsatser av analysen är att företagen i vissa avseenden följt strategierna i teorikapitlet och i vissa avseenden inte. Problemet för företagen har ofta varit att de inte har haft tillräckligt med fakta innan de fattar sina beslut. Förklaringen till detta är att företagen än så länge är unga på den digitala marknaden.

Att kanalkonflikter har uppstått även när företagen följt strategierna i teorikapitlet ser jag inte som förvånade. Företaget har tagit delar av strategierna i teorikapitlet och sedan använt dem i sin e-handels satsning. Jag uppfattar ändå att företagen har en viss beredskap för de kanalkonflikter som uppstått. I början har företagen dock inte varit medvetna om hur dessa kanalkonflikter skulle yttra sig i företaget. Det finns fortfarande moment där företagen kommer att tvingas stå inför ett vägval i framtiden. Gränsdragning är en av de kanalkonflikter som företagen kommer att få brottas med när företagen fattar sina framtida beslut.

Det viktigaste för företagen i framtiden är att försöka sammanfoga de olika kanalerna så långt som möjligt. Företagen måste ändå vara medvetna om att kanalerna behöver utrymme där de kan agera själva efter vad som passar deras miljöer. Företagen kommer också i framtiden att bättre försöka motivera för sina anställda att varför företaget använder sig av flerkanalsförsäljning. De anställda måste kunna känna vilken kanal de tillhör och att den andra kanalen respekterar detta samtidigt som de anställda kan ta hjälp av varandra i de olika kanalerna.

Den genomförda analysen presenteras nedan i följande punkter:

- **Internkonkurrens.** Företagen har blivit drabbade av internkonkurrens vilket nämns i teorikapitlet som en kanalkonflikt. Den interna konkurrensen har uppstått på grund av prisskillnader eller selektivt urval av produkter samt också vid

- genomförandet av kampanjer. Att säljarna säljer på provision är en bidragande faktor till denna kanalkonflikt.
- **Gränsdragning.** Detta område har också gjort att det uppstått kanalkonflikter. Gränsdragningen har lett till att kunden har kommit i kläm men också att personalens motivation kan ha blivit drabbad. Den anställde i butiken och webbshopen har olika syn på hur stor integrationen ska vara. Den ena kanalen vill vara fullt sammanlänkade medan den andra kanalen vill ha vissa gränser mellan dem.
 - **Kundförväntan.** En annan kanalkonflikt som har uppstått är kundernas förväntan på olika processer inom företaget. Företagen nämner att de ibland känner att de får göra dubbelt arbete eftersom att en och samma kund använder olika kanaler i köprocessen.
 - **Rykten.** Företagen som har analyserats har sagt sig ha haft problem när de lanserade sina webbshoppar. När starten av webbshopparna inte utvecklats på ett sådant sätt som företagen velat kan en viss ryktesspridning ha uppstått. Inom företagen känner man inte till om dessa problem inom den ena kanalen även drabbat den andra.
 - **Roller.** En annan kanalkonflikt som har uppstått eller kan uppstå är att företagen får svårigheter med sina roller. Företagen kan råka ut för att både vara kund, leverantör eller konkurrent.
 - **Konkurrens om det interna kapitalet.** Denna kanalkonflikt har uppstått på grund av att båda kanalerna tävlar om att få så stor del av kakan som möjligt. Kanalerna vill båda att deras egen kanal ska få så stor del som möjligt av budgeten. Kanalkonflikten kan utvecklas till att kanalerna tvingas slåss både mot sina konkurrenter men också mot delar av det egna företaget.
 - **Begränsning.** Intervjupersonerna nämner i empiri att de känner en viss begränsning eftersom den ena kanalens marknadsföringsinsatser styr den andra kanalens marknadsföringsinsatser. Webbshopen kan inte riktigt styra vart den vill satsa. Webbshopen är också begränsad i den mån att den inte kan göra egna marknadsföringssatsningar för att satsa på ett speciellt område där den har vikande försäljning.

Denna summering av konflikter är de som jag har funnit vid analysen av empirin. Analysen syftar ytterst till att besvara min forskningsfråga, dvs. hur uppstår kanalkonflikter i samband med fysisk och elektronisk handel. Kanalkonflikter har ibland

uppstått därför att företagen har följt strategierna i teorikapitlet och ibland därför att företagen inte har följt dem. Dessa kanalkonflikter har uppstått i olika omfattning i de olika företagen. Ett exempel på en kanalkonflikt är när företagen har olika pris i de båda kanalerna. Denna prisskillnad har lett till olika konsekvenser såsom internkonkurrens osv. Prisdifferenser är bara ett av de beslut företagen måste fundera på i framtiden.

6 Slutsatser

Att kanalkonflikter inom ett företag uppstår visas på ett tydligt sätt i denna uppsats. På vilket sätt de har uppstått har ibland berott på om företagen följt strategierna i teorikapitlet eller inte. Det som är viktigt att tänka på är att företagen har tagit delar av strategierna och inte genomfört en hel strategi fullt ut. Att företagen inte följt strategierna fullt ut behöver inte betyda att det enbart är det som har lett till deras kanalkonflikter. Eftersom jag inte har jämfört alla företag i datorbranschen går det inte att dra några generella slutsatser utav analysen. Resultaten i analysen gäller bara företag som jag har intervjuat.

Jag har i min uppsats visat exempel på vilket sätt företagens kanalkonflikter har uppstått. Exempelvis har kanalkonflikterna uppkommit på grund av olycklig gränsdragning eller svårigheter med rollerna. Företagen har i vissa av fallen varit medvetna om konflikterna och i andra fall inte. Företagen har också i vissa fall valt att ta kanalkonflikten eftersom den ger även fördelar som företaget inte skulle kunna få genom andra nuvarande medium.

I uppsatsen ställs också frågan om dessa kanalkonflikter verkligen var nödvändiga. Skulle företagen kunna klara sig utan den ena kanalen eller är det ett måste på dagens marknad att verka i flera olika kanaler? Dessa frågeställningar är i hög grad intressanta eftersom de innebär att företagen måste välja på vilket sätt de vill nå nya marknader i framtiden. Vissa företag väljer kanske i framtiden att börja med en digital och sedan gå vidare med en fysisk kanal. I framtiden kommer företagen kanske att genomföra gemensamma satsningar så att det både finns en fysisk kanal och digital när företagen satsar på nya marknader. Problemet är att det är dyrt för företaget att både bygga butiker och en webbshop på en och samma gång. I framtiden måste kanske ledningen i företagen välja att antingen ha en webbshop eller en fysisk butik

Kommer företagen i framtiden helt kunna undvika kanalkonflikter? Om detta skulle vara fallet behöver företagen inte oroa sig alls. Kommer kanalkonflikter i framtiden att definieras på samma sätt eller innebär nya tider också nya perspektiv, när det gäller att se på kanalkonflikter? Dessa båda frågor kommer i framtiden vara mycket aktuella eftersom marknaden hela tiden krymper och fler aktörer blandar sig i. En kanalkonflikt som finns idag kanske kan undvikas tack vare framtidens teknik. I ett försök att öka sin

närvaro på marknaden måste företagen även se konsekvenserna av företagets handlingar.

Ett område som kommer att bli intressant i framtiden är när tillverkarna på allvar börjar inrikta sig på e-handel. Detta är ett sätt för tillverkarna att sänka sina kostnader samtidigt som de blir mindre beroende av deras återförsäljare. Handeln kommer också att kostnadseffektivisera processen vilket säkerligen kommer att innebära att priset på tillverkarnas produkter kommer att sjunka. Detta leder dock sannolikt till konflikter med de nuvarande återförsäljarna.

Att företagen försöker öka sina marknadsdelar är inget konstigt utan ska ses som ett naturligt inslag i företagets strategier. Företagen måste däremot vara vaksamma och försöka välja den strategi som gör minst skada på den redan existerande kanalen. Detta är vad kanalkonflikter handlar om i stora drag. Nu gäller det bara att undvika kanalkonflikter som uppstår när företagen arbetar med både fysisk och elektronisk handel.

I mina slutsatser och analys besvaras min forskningsfråga och därmed anser jag att arbetet är komplett. Om några år skulle det dock vara intressant att göra en uppdaterad undersökning som speglar hur tiderna förändrats och om kanalkonflikter fortfarande existerar i samma omfattning och art.

Mina slutsatser blir att företagen aldrig kan undvika kanalkonflikter även om de gör allt rätt. Att företagen strategimässigt handlar på korrekt sätt betyder inte att de automatiskt undviker kanalkonflikter. Det minskar bara sannolikheten att de uppstår. Kanalkonflikter kommer alltid att finnas i bakgrunden.

En strategi är ingen garanti för att företaget ska lyckas bra på dagens marknader. Flexibiliteten kommer i framtiden vara viktig. Företaget måste vara uppmärksam på de snabba förändringar som sker på dagens marknader. Företaget måste bli mer specialiserat på just sina produkter. Att företaget ska kunna skilja sig från sina konkurrenter är också något som kommer att vara viktigt på framtida marknader.

Det som företagen kan göra åt kanalkonflikter är att förebygga dem på ett sådant sätt att konflikterna blir så lindriga som möjligt. En bra strategi och en medvetenhet om

kanalkonflikter är något som företagen måste ta i beaktande när de tänker etablera flerkanalsförsäljning. Endast då kan företaget få ett så bra resultat som möjligt.

6.1 Egna reflektioner

Den kunskap som denna uppsats har tillfört anser jag vara mycket användbar på dagens marknader. Företagen i empirin har svarat på alla frågor jag ställt och även varit villiga att förklara hur de menat.

6.2 Förslag på fortsatta forskningsstudier

Den som vill undersöka mer om kanalkonflikter kan, t .ex undersöka hur kanalkonflikter kan tänkas uppstå när företag säljer till andra företag.

7 Källkritik

I detta avsnitt ställer jag frågan vad som kan betecknas som teori?

Jag har i min uppsats använt böcker och artiklar för att hitta teoretiska fakta. När jag har läst dessa artiklar och böcker har jag varit kritisk och tänkt till på vad varje författare vill ha sagt med sin teori. Att mitt material inte ska vara än ett par år gammalt har varit en ledstjärna i mitt uppsatsarbete. Självklart har jag inte blint styrt efter årtalen utan även tittat på innehållet när jag kontrollerat att den teori som jag verkligen tar med berör det området som jag är intresserad av.

Av de böcker som jag har tagit med är det vissa som är nya som t ex *Electronic Commerce, a managerial perspective* som är tryckt år 2002. Eftersom kanalkonflikter på Internet är ett nytt område måste jag som uppsatsskrivare verkligen fråga mig hur mycket forskning som är bedrivits på detta område. Jag som författare till uppsatsen ställer mig tveksam till om de lösningar som boken föreslår verkligen är testade under lång tid. För att teorin i teorikapitlet inte bara ska bygga på en bok har jag valt att även ta med ett antal böcker. Vissa av dessa böcker har funnits några år, detta ser jag inte som något negativt utan istället som något positivt.

Valet av artiklar har däremot varit svårare eftersom kanalkonfliktområdet spänner över en stor yta. Min ledstjärna har även här varit att få tag i så fräscht material som möjligt. På grund av den övertro som fanns på Internets möjligheter skrevs det många artiklar som inte hade en tillfredställande verklighetsanknytning och beskrev Internet som paradiset där en person bara behövde en dator och därmed var han/hon automatisk miljonär. Mina artiklar spänner över en tidsperiod på 3 år. I denna tidsperiod med övertro var det få personer som såg nackdelar med Internet, därför har det varit svårt att få tag i relevanta artiklar som är mer än 5 år gamla.

Mina primärdata hade kunnat vara större. Förhoppningen var att kunna intervjua fem företag men efter att ha insett hur lång tid detta skulle ta övergav jag denna tanke och sänkte mina krav till fyra. Jag är av den uppfattningen att reduceringen av antalet företag inte ska ha påverkat resultatet eftersom jag inte drar några generella slutsatser för alla företag i hela Sverige utan bara ger kunskap om de problem som jag har funnit i min empiri. Att empiriarbetet har samlats in med hjälp av intervjuarbete ser jag som positivt.

REFERENSER

7.1 Böcker

Alvesson, Mats. och Deetz, Stanley. Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur: Lund, 2000

Befring, Edvard. Forskningsmetodik och statistik. Studentlitteratur: Lund, 1992

Bradley, Frank. Marketing Management. Prentice Hall International (UK) Limited: Campus 400 Maylands, 1995

B Merriam, Sharon. Fallstudien som forskningsmetod. Studentlitteratur: Lund, 1994

Halvorsen, Knut. Samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur: Lund, 1992

J Baker, Michael. The Marketing Book 3 Ed. Butterworth-Heinemann Ltd: Oxford, 1994

Jo Hatch, Mary. Organisationsteori. Studentlitteratur: Lund, 1997

Johnson, Gerry. och Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy 6 Ed. Pearson Education Limited: Harlow, 2002

Kalakota, Dr Ravi. e-Business 2.0. Pearson Education Corporate Sales Division: One Lake Street, 2000

King, David. Merrill, Warketin. Chung, H.Michael. och Lee, Jae. Electronic Commerce a managerial perspective. Pearson Education Inc: New Jersey, 2002

Herfordshire, 1995

Kvale, Steinar. Den kvalitativa Forskningsintervjun. Studentlitteratur: Lund, 1997

Kotler, Philip. Marketing Management Millennium. Prentice Hall Inc: New Jersey, 2000

Kotler, Philip. Principles of Marketing Second European Edition. Prentice Hall Inc: New

Lundahl, Ulf. och Skärvad, Per-Hugo. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur: Lund, 1999

Philips, Paul. E-busuíness Strategy. McGraw-Hill Education: Berkshire, 2003
Jersey, 2000

Seybold, Patricia. The customer Revolution. Biddles Ltd Guildford and King's Lynn: Sydney, 2001

7.2 Artiklar

E.Porter, Michael. Strategy and the Internet. 2002

CCGXM. Turning Channel Conflict Into Channel Cooperation., A roadmap for manufacturers. 2001

Slack, Scott. Channel Conflict An Intergrator Perspective. 2001

L Webb, Kevin. Hybrid channel conflict: Causes and effects on channel performance. 2002

Stone, Merlin. Och Hobbs, Matt. Samt Khaleei, Mahnaz. Multichannel customer management: The benefits and Challenges. 2002

Årsredovisning för Företag A år 2001-2002

Intervjuguide

1. Vilka motiv har ni för er webbshop?
2. Vilket värde tillför webbshopen ert företag?
3. Vilka nackdelar ser ni med webbshopen?
4. Vilka styrkor finns med er webbshop?
5. Vilka svagheter finns med er webbshop?
6. Vilka mål har ni för er webbshop?
7. Vilken roll vill ni att er webbshop ska spela i framtiden?
8. Vilka risker ser ni med er webbshop?
9. Vad har ni för prisstrategi?
10. På vilket sätt får ni kunderna att återkomma till er?
11. Vilka är era konkurrenter?
12. Hur får ni människor att använda sig av er webbshop?

Kanalkonflikter frågor

13. Finns det några fördelar med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik d v s Konkurrensmässiga?, Kundrelationsmässiga?
14. Finns det några problem med att ha både en butik på nätet och en fysisk butik?

15. Hur arbetar Ni för att kunna dra nytta av att både ha en butik på nätet och en fysisk butik?

16. De fysiska butikerna ligger på grund av sin konstruktion alltid på samma plats och har då samma geografiska marknad. Marknaden för den digitala butiken har ingen sådan begränsning utan den kan snabbare omvandlas för att få ett större geografisk spridning(t ex genom att lägga till ett nytt språk + att erbjuda leveranser till flera länder). Ser Ni att Ni kommer att utnyttja detta för att t ex testa av en ny geografisk marknad? Eller kommer Ni alltid att ha fysiska butiker på de marknader där man kan handla i den digitala butiken?

17. Hur hanterar Ni kundklagomål? Tar varje kanal hand om sina egna klagomål eller står det kunden fritt att välja?

18. När Ni lanserade den digitala butiken så hade Ni säkert en bild av hur det skulle fungera. Finns det något som inte har blivit som Ni tänkt Er? Positivt & Negativt.

19. Flera stora tillverkare har Egna butiker på nätet, Tex. Sony Style(<http://www.sonystyle.com>) eller Canon Estore(<http://estore.usa.canon.com/>) Dess riktar sig främst åt kunder i USA men hur ser Ni på det om de skulle lanseras i Europa?, Kanalkonflikter?