

# CHALMERS



## **OPTIMERING AV FÖRSÄLJNINGSSARBETE OCH RÄTT KUNDVAL**

– En försäljningsstrategi för Knowit eCommerce

## **OPTIMIZING SALES AND PRIORITIZATION OF CUSTOMERS**

– A sales strategy for Knowit eCommerce

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

EMMA BERNANDER

MARKUS BRUUS

JOHAN GLEIMAR

SANDRA JOHNSON

THERESE MATSHEDE

GENTIANA SHULEMAJA

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

*Avdelningen för Innovationsteknik*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2013

Kandidatarbete TEKX04-13-10

## Förord

Denna kandidatuppsats skrevs våren 2013 för Teknologsektionen Industriell Ekonomi, avdelningen för Innovationsteknik, på Chalmers Tekniska Högskola. Projektet är utfört i samarbete med Knowit eCommerce.

Kandidatgruppen vill tacka Knowit eCommerce för förtroendet att genomföra detta intressanta projekt. Företagets entusiasm och bidrag har varit ett betydande stöd under hela processen. Den täta kontakt som hållits har även varit mycket givande och bidragit till att hålla projektet på rätt spår.

Ett stort tack riktas även till handledaren Jonas Hjerpe, som bidragit med värdefull feedback under arbetsprocessen och vars stöd har varit av stor betydelse för utfallet av detta projekt.

*Bernander, Bruus, Gleimar, Johnsson, Matshede och Shulemaja  
Göteborg, 7 maj 2013*

## Sammanfattning

Knowit eCommerce är ett nystartat IT-konsultföretag inom den väletablerade Knowit-koncernen. Företaget säljer olika tekniska och strategimässiga tjänster relaterade till e-handel. I dagsläget saknar Knowit eCommerce tydliga mål och struktur vad gäller försäljningsarbetet och är i behov av att undersöka hur marknaden tar emot deras erbjudande.

Rapporten har ett tudelat syfte, ett tillämpat och ett akademiskt. Det tillämpade syftet med rapporten är att ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce samt att undersöka hur de bör förhålla sig till hållbarhetsaspekter vid försäljning. Försäljningsstrategin har som mål att ge vägledning kring vilka kundsegment Knowit eCommerce bör fokusera sina säljinsatser på samt hur försäljningsarbetet bör läggas upp. Rapporten akademiska syfte är att i ljuset av den aktuella fallstudien diskutera vilka teoretiska modeller som kan vara användbara för ett nystartat konsultföretag, som agerar på en begränsad marknad, vid framtagningen av en försäljningsstrategi.

Kandidatarbetet tar vid där ett tidigare samarbete mellan Knowit eCommerce och Chalmers Tekniska Högskola avslutas. Det tidigare samarbetet resulterade i fem kundsegment som är utgångspunkten för rapporten. Den teoretiska referensramen som använts i rapporten består av litteratur inom relevanta områden som e-handel, strategi samt försäljning. I strategilitteratur definieras ett antal viktiga steg vid strategiframtagning; utvärdering av interna och externa förutsättningar, målformulering och slutligen strategiformulering. Studien består av sex delstudier; utvärdering av ursprunglig segmentering, makro- och mikrosegmentering, intervjuer med företag och ämnesexperter samt slutligen analys och framtagning av försäljningsstrategi.

Avslutningsvis tas en försäljningsstrategi fram där det rekommenderas att Knowit eCommerce initialt bör fokusera på att sälja sina e-handelslösningar till detaljister för att sedan succesivt arbeta sig bakåt i värdekedjan till grossister och slutligen tillverkande företag. Detta beror på att litteraturstudie samt intervju svaren visar på att efterfrågan av e-handelslösningar är större hos detaljister än grossister och tillverkande företag. Inom dessa tre segment har studien resulterat i ett antal branscher som anses ha större potential än de övriga, Knowit eCommerce rekommenderas därför att kontakta dessa i första hand.

## Abstract

Knowit eCommerce is a start-up company, which is a part of the Knowit group. The start-up offers technology and strategy consultant services related to e-commerce. Knowit eCommerce is currently struggling with goals and structure related to their sales and therefore needs to investigate how the customers receive their offer.

The report has two purposes, one applied and one academic. The applied purpose is to develop a sales strategy for Knowit eCommerce and to investigate how they incorporate sustainability aspects in sales. The sales strategy aims to guide Knowit eCommerce to which customers they should focus their sales efforts on and how to configure the value proposition accordingly. The academic purpose is to discuss which theoretical frameworks that can be useful for a start-up business when developing a sales strategy.

The bachelor thesis picks up where an earlier collaboration between Chalmers University of Technology and Knowit eCommerce ended. The earlier collaboration resulted in five customer segments that formed the starting point of the thesis. The theoretical framework applied in the thesis work consists of literature in the areas of e-commerce, strategy and sales.

The literature of strategy defines a number of steps in developing a strategy; evaluating the internal and external pre-requisites, formulation of goals and developing a sales strategy. The research questions and thesis method are based on these steps. The report consists of six studies; evaluation of the current segments, macro and micro segmentation, interviews with companies and experts, an analysis of the findings and a sales strategy formulation.

In the sales strategy Knowit eCommerce is recommended to initially focus their sales efforts on retail segments and gradually move back through the supply chain to wholesalers and manufacturers. The recommendation is based on findings from industry analysts' reports and literature and results from conducted interviews, which shows that the demand of e-commerce is currently greater among retailers than wholesalers and manufacturers. In these industry segments a number of potentially attractive sub segments have been identified. Knowit eCommerce are recommended to focus their sales effort on these sub segments first.

## Centrala begrepp

**B2B (Business-to-Business)** - Utbyte av varor och tjänster mellan företag.

**B2C (Business-to-Consumer)** - Utbyte av varor och tjänster från företag till konsument.

**Bransch** - Företag med liknande affärsverksamhet tillhör samma bransch. I rapporten har databasen Retriever använts för att bestämma företags branschtillhörighet.

**Detaljist** - Företag som säljer enskilda varor, främst till slutkonsumenter.

**e-barometern** - Följer detaljhandelns utveckling på internet. Tas fram i samarbete med Posten, svensk Distanshandel och HUI Research. Publiceras varje kvartal.

**EDI (Electronic Data Interchange)** - Överföring av information i standardiserat format. I detta sammanhang är det främst information gällande exempelvis orderläggning, orderbekräftelse, leveransaviseringar samt fakturor som avses.

**Effektivt segment** - Ett segment som uppfyller kraven på mätbarhet, nåbarhet, väsentlighet samt mottaglighet.

**E-handel** - Webbaserat ordergränssnitt.

**Externa faktorer** - Marknadsrelaterade faktorer, faktorer utanför företaget.

**Forrester** - Globalt industrianalytiskföretag som fokuserar på IT-relaterade frågor.

**Försäljningsstrategi** - En plan över hur säljstyrkan bör kommunicera med utvalda kundgrupperna för att på ett effektivt sätt generera intäkter.

**Gartner** - Globalt industrianalytiskföretag som fokuserar på IT-relaterade frågor.

**Grossist** - Företag som säljer varor i partier, är ofta ett mellanled mellan tillverkande företag och detaljister.

**Interna faktorer** - Faktorer gällande företagets interna förutsättningar.

**Makrosegmentering** - Företag på marknaden som grupperas efter variabler som exempelvis storlek, geografisk lokalisering och organisationsstruktur.

**Mikrosegmentering** - Fokuserar på beslutsenhetens karaktär inom varje makrosegment.

**Online marketing** - Marknadsföring genom digitala mediekkanaler.

**Personlig försäljning** - Försäljning där säljaren har personlig kontakt med köparen.

**PIM (Product Information Management)** - Ett system som håller produktinformation enhetlig, lätthanterad och effektivt.

**Potentiell kund** - Företag i Västsverige som uppnår satta krav på omsättning.

**Segment** - En grupp av företag på marknaden som uppfyller vissa gemensamma kriterier.

**Standardiserade produkter** - Produkter som inte kräver kundanpassning i hög grad. Här avses även produkter som finns i flera varianter, men där valen är standardiserade.

**Strategi** - Ett på förväg definierat tillvägagångssätt för att uppnå utsatta mål genom allokering av resurser.

**Subsegment** - En del av ett segment.

**Sökmotoroptimering** - Metoder för att få en webbsida att rangordnas högt vid sökningar i sökmotorer.

**Tillverkande företag** - Företag som från råvaror eller halvfabrikat tillverkar produkter som sedan säljs vidare till grossister, detaljister eller konsumenter.

## Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.1.1	Koncernen Knowit och dotterbolaget Knowit eCommerce .....	1
1.1.2	E-handelns utveckling .....	2
1.1.3	Knowit eCommerces erbjudande.....	3
1.1.4	Nytta och differentiering hos Knowit eCommerces erbjudande .....	3
1.1.5	Hållbarhetsaspekter kopplat till e-handel.....	4
1.2	Rapportens syfte, relevans och bidrag .....	4
1.3	Problemanalys och frågeställningar .....	5
1.4	Avgränsningar .....	6
1.5	Disposition .....	6
2	Tidigare forskning och studier .....	8
2.1	E-handel i Sverige idag.....	8
2.2	Försäljningsstrategi.....	9
2.2.1	Begreppen strategi, försäljningsstrategi samt marknadsstrategi .....	9
2.2.2	Framtagning av försäljningsstrategi.....	10
2.3	Försäljning .....	18
2.3.1	Försäljning av konsulttjänster .....	18
2.3.2	Olika perspektiv på framgångsrik försäljning av konsulttjänster .....	18
2.4	Hållbar utveckling inom e-handel .....	20
2.5	Sammanfattning av tidigare forskning och studier.....	21
3	Teori och metod.....	23
3.1	Delstudie 1: Utvärdering av ursprunglig segmentering.....	24
3.2	Delstudie 2: Makro- och mikrosegmentering.....	25
3.2.1	Makrosegmentering .....	25
3.2.2	Mikrosegmentering .....	26
3.3	Delstudie 3: Intervjuer med företag som har e-handel .....	27
3.4	Delstudie 4: Intervjuer med företag som inte har e-handel .....	28
3.5	Delstudie 5: Intervjuer med ämnesexperter.....	29
3.6	Delstudie 6: Analys och framtagning av strategi.....	29
3.7	Studiens tillförlitlighet .....	30
3.7.1	Intern reliabilitet .....	30

3.7.2	Extern reliabilitet.....	31
3.7.3	Intern validitet.....	31
3.7.4	Extern validitet.....	32
3.7.5	Källors tillförlitlighet.....	32
4	Data och analys.....	33
4.1	Data och analys: Delstudie 1.....	33
4.1.1	Beskrivning av Knowit eCommerce ursprungliga segmentering.....	34
4.1.2	Analys av ursprunglig segmentering.....	35
4.2	Data och analys: Delstudie 2.....	36
4.2.1	Detaljister.....	36
4.2.2	Grossister.....	37
4.2.3	Tillverkande företag.....	38
4.2.4	Sammanfattning av Data och analys: Delstudie 2.....	39
4.3	Data och analys: Delstudie 3 och 4.....	39
4.3.1	Konkurrens mellan befintliga aktörer.....	40
4.3.2	Konkurrens från nya aktörer.....	41
4.3.3	Substitut för varan eller tjänsten.....	42
4.3.4	Leverantörers förhandlingsstyrka.....	43
4.3.5	Kundens förhandlingsstyrka.....	44
4.4	Formulering av försäljningsstrategi.....	62
4.4.1	Strategi för att erhålla förtroende.....	62
4.4.2	Kundvalstrategi.....	64
4.4.3	Föreslagen implementering av försäljningsstrategi.....	66
4.5	Hållbarhetsanalys.....	68
5	Slutsatser och diskussion.....	71
5.1	Slutsatser.....	71
5.2	Akademisk diskussion.....	73
5.3	Tillämpad diskussion.....	73
6	Källförteckning.....	75
6.1	Tryckta källor.....	75
6.2	Elektroniska böcker.....	76
6.3	Muntliga källor.....	77
6.4	Internetkällor.....	77
6.5	Söktjänst för årsredovisningar.....	78

Bilaga 1- Intervjuer med företag som har e-handel (delstudie 3).....	79
Intervjumall.....	79
Bilaga 2- Intervjuer med företag som inte har e-handel (delstudie 4).....	80
Intervjumall - Grossister och tillverkande företag.....	80
Intervjumall - Detaljister.....	82
Bilaga 3- Intervjuer med ämnesexperter (delstudie 5) .....	84
Intervjumall - Ulf Hammarberg, Miljöchef på DHL(telefonintervju).....	84
Intervjumall- Niklas Arvidsson, doktorand inom logistik och transportekonomi (telefonintervju).....	84
Intervjumall - Arne Andersson, e-handelsspecialist på Posten (telefonintervju) samt Johan Hagberg, universitetslektor inom marknadsföring, Göteborgs Universitet (platsintervju) .....	85
Bilaga 4 - Antal intervjuer inom varje segment .....	86
Delstudie 3: Intervjuer med företag med e-handel .....	86
Delstudie 4: Intervjuer med företag utan e-handel .....	86



## 1 Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrund till rapporten, dess akademiska såväl som tillämpade syfte samt rapportens relevans och bidrag. Även problemanalys samt avgränsningar presenteras. För att guida läsaren presenteras dessutom rapportens disposition.

### 1.1 Bakgrund

Handel kan ske mellan två parter på tre olika sätt. De tre olika typerna av handel är *Business-to-Consumer* (B2C), *Business-to-Business* (B2B) och *Consumer-to-Consumer* (C2C). B2C, företag till konsument-handel, innebär att företag säljer produkter och tjänster direkt till slutkund, B2B kan beskrivas som utbyte av varor och tjänster mellan företag och C2C är handel som bygger på att konsumenter handlar med varandra, ofta genom en tredje part (Hutt et al. 2010). Denna rapport fokuserar på ett medium för att möjliggöra försäljning nämligen e-handel vilken i rapporten definieras som ett webbaserat ordergränssnitt. Mer om e-handel presenteras i avsnitt *1.1.2 E-handelns utveckling*.

Knowit eCommerce samarbetade under hösten 2012 med Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg i syfte att undersöka möjligheter för företaget att skapa kundvärde genom e-handelslösningar. Ett delsyfte i detta samarbete var att identifiera potentiella kunder och kategorisera dessa för att närmare undersöka deras behov av e-handel. Efter en teoretisk analys identifierades fem kundkategorier som uppvisade potential. Dessa sammanföll i stort sett med de som presenteras i Gartner-rapporten *E-Commerce has Spread Beyond Retail* (Alvarez 2012). De fem segmenten är detaljister, grossister, tillverkande företag, nöje och media samt resor och fritid. Dessa segment är utgångspunkten för rapporten och kommer beskrivas närmare i avsnitt *4.1 Data och analys: Delstudie 1*.

Nedan ges en beskrivning av Knowit-koncernen samt dotterbolaget Knowit eCommerce, e-handelns utveckling samt Knowit eCommerces erbjudande.

#### 1.1.1 Koncernen Knowit och dotterbolaget Knowit eCommerce

Knowitkoncernen grundades år 1990 och har idag cirka 1700 anställda. Koncernen består av IT-konsultföretag med olika inriktningar, med kontor på flera orter i Sverige samt i Norge, Finland, Danmark, Estland och Ryssland. Inom koncernen finns spetskompetens inom flera olika tekniska och ekonomiska IT-relaterade områden. Knowit har en decentraliserad organisationsstruktur vilket innebär att varje dotterbolag har en hög grad av självbestämmande men måste följa vissa koncernövergripande riktlinjer. Syftet med den höga decentraliseringsgraden är att skapa förutsättningar för entreprenörskap inom dotterbolagen trots koncernens storlek.

Knowit eCommerce startades år 2012 som ett dotterbolag till Knowit AB. Syftet bakom bildandet var att tillvarata den snabba tillväxttakten inom e-handel. Knowit eCommerces nuvarande målsättning, vilket följer av situationen på e-handelsmarknaden är därmed att uppnå hög tillväxt. Affärsidén består i att leverera e-handelslösningar och därmed kapitalisera på företags ökande behov av digital närvaro.

Företagets verksamhetsområden diskuteras närmare i avsnitt 1.1.3 *Knowit eCommerces erbjudanden*.

Knowit eCommerce saknar i dagsläget en tydlig struktur och tydliga mål vad gäller försäljningsarbetet och är dessutom i behov av att undersöka hur behovet av deras erbjudanden ser ut inom olika delar av marknaden. Vidare anser Knowit eCommerce att e-handelsetablering i hög grad är en strategisk frågeställning och vill därför arbeta i nära samarbete med respektive kund för att försäkra lösningens nytta för kunden. Företaget har som mål att främst vända sig till företag som inte sedan tidigare arbetar med e-handelslösningar, och tror sig ha störst möjlighet att inom den närmaste framtiden sälja lösningar till företag på B2C-marknaden. Anledningen till detta är att B2C-marknaden generellt ses som mer mogen för e-handel, då e-handel är ett utbrett koncept på denna marknad. På längre sikt anses dock B2B-marknaden vara mer attraktiv på grund av dess tillväxtpotential gällande e-handelslösningar.

Knowit eCommerce har i dagsläget sju anställda med bakgrund inom områden som online marketing, sökmotoroptimering, logistik och strategi. Företaget slöt även under 2013 ett avtal med en tredjepartslogistiker vilket gör det möjligt för dem att erbjuda kunderna integrerade logistiklösningar. Detta innebär att företaget utöver en e-handelslösning även kan erbjuda kunden stöd gällande leveranser, lagerhållning samt kunskap inom hur logistiken som är kopplad till e-handel kan hanteras. Detta innebär dock inte att Knowit eCommerce är låsta till denna logistiker utan kan även samarbeta med andra logistikföretag om dessas lösning passar kunden bättre.

### 1.1.2 E-handels utveckling

E-handel, eller elektronisk handel definieras i rapporten, i linje med Knowit eCommerces val av definition, som ett webbaserat ordergränssnitt för transaktioner av varor och tjänster. E-handel har som koncept funnits under en längre tid, men det är framför allt under det senaste årtiondet som allmänheten har fått upp ögonen för e-handel. (Becker 2008)

*Electronic Data Interchange* (EDI) beskrivs ibland som den första generationens e-handel. EDI, som innebär att företag kan utbyta information, lägga order och utföra elektroniska transaktioner i ett standardformat, började användas i mitten av 1960-talet som ett led i en vision bland företag att skapa papperslösa kontor. På grund av höga kostnader och tekniska problem gick utvecklingen av EDI gick inledningsvis långsamt. I mitten av 1970-talet formaliserades EDI och under 1970- och 1980-talen började fler och fler företag använda tekniken. Än i dag finns det företag som använder denna teknik, främst de som anammade den på 1980-talet. (ibid.)

Den andra generationens e-handel karakteriseras enligt Becker (2008) av webbaserade grafiska ordergränssnitt för transaktioner av varor och tjänster eller. Det är denna typ av lösningar som Knowit eCommerce tillhandahåller. EDI faller därför utanför rapportens definition av e-handelslösning och ses istället som ett substituerande verktyg.

Becker (2008) menar att termen *e-handel* blev populär år 1995 då en snabb utveckling av kommersiella applikationer på internet skedde. 1995 var även året då amazon.com,

världens största webbaserade bokhandel, lanserades. Amazon.coms koncept visade sig vara framgångsrikt, och följdes snart av andra hemsidor med e-handelsapplikationer, som exempelvis eBay och Dell.

Mellan år 1995 och 2000 värderades emellertid inte IT-företag efter deras egen förmåga att generera långsiktig avkastning till sina aktieägare, utan efter den potentialen internet troddes ha, vilket ledde till en övervärdering av IT-marknaden (Malkiel 2012). Efter millennieskiftet, då IT-bubblan sprack, gick därför många företag relaterade till e-handel i konkurs. Trots turbulensen på finansmarknaden fortsatte dock e-handeln att växa och Becker (2008) menar att de företag som överlevde blev därför i många fall mycket framgångsrika.

### **1.1.3 Knowit eCommerces erbjudande**

Knowit eCommerces mål är att erbjuda kundanpassade högkvalitativa e-handelslösningar, vilket ska möjliggöras genom kompetent personal och geografisk närhet till kunden. Detta innebär att de konkurrerar genom kvalitet snarare än pris. Företagets erbjudande kan konceptuellt delas in i tre delar, där målet är att sälja in alla delar i en så kallad helhetslösning till kunden. Dessa tre delar är följande; tillhandahållandet av en e-handelsplats, hjälp med exponering på internet, samt en integrering mellan e-handelsplatsen, internetexponeringen och kundens nuvarande verksamhet. Man kan även erbjuda kunderna extensivt stöd vad gäller logistiken kring e-handeln på grund av sitt avtal med ett tredjepartslogistikföretag.

*E-handelsplatsen* eller *e-handeln* består av ett webbaserat ordergränssnitt samt bakomliggande infrastruktur i form av ett grundläggande logistiskt koncept för hanterandet av flödet av varor samt en motor som hanterar informationsflödet.

*Exponeringen på internet* består i att generera internettrafik till kundens hemsida eller e-handel samt öka spridningen av kundens varumärke. Detta görs med hjälp av sökmotoroptimering samt online marketing.

*Integreringen* innebär en övergripande konfiguration mellan e-handeln, internetexponeringen och kundens befintliga sälj- och marknadsföringskanaler. Detta innebär dels ett standardiserat gränssnitt för informationsutbyte mellan e-handeln och kundens befintliga affärssystem, och dels en konfiguration av produktflödet mellan leverantörens produktion, lager och kund. En grundkomponent i denna del av erbjudandet är den så kallade *Product Information Management* (PIM)-lösningen, vilket är ett system för hantering och uppdatering av produktinformation.

### **1.1.4 Nyttan och differentiering hos Knowit eCommerces erbjudande**

Differentieringsmässigt finns det flera konkurrenter som erbjuder liknande typ av lösningar som Knowit eCommerce. Differentieringen består därmed av vilken grad det aktuella företaget lyckas tillhandahålla nedanstående nyttor kopplade till lösningarna. Knowit eCommerce uppnår nyttorna genom kunskap hos konsulterna, ett nära samarbetet genom geografisk närhet till kund och att skraddarsy lösningarna efter kundens behov.

Generellt innebär en etablering av en e-handel en ny säljkanal där försäljningen inte är bunden till en geografisk plats eller öppettider på samma sätt som i en fysisk butik. Vidare minskar i regel den rörliga försäljningskostnaden för det säljande företaget då kunden via e-handeln i större grad betjänar sig själv och därmed inte behöver betjänas av en försäljare. Andersson<sup>1</sup> menar att e-handel för den köpande parten innebär möjlighet att handla mer bekvämt dygnet runt, alla dagar i veckan till skillnad från traditionell handel i butik. Exponeringen genom sökmotoroptimering och online marketing syftar till att öka trafiken till e-handeln eller till den fysiska säljkanalen och därmed bidra till ökade intäkter<sup>2</sup>.

Strategiskt bidrar Knowit eCommerce även med expertis gällande hur kundföretaget bör samordna e-handeln, internetexponeringen samt befintliga försäljnings- och marknadsföringskanaler för att generera intäkter och minska kostnader. Integreringen mellan e-handeln och företagens affärssystem medför ett automatiserat gränssnitt och minskar den manuella orderhanteringen från att kunden beställer till att informationen matats in i affärssystemet. Dessutom kan företag som använder sig av e-handel i realtid uppdatera sig om lagersaldo och orderingång och därmed lättare styra den egna verksamheten.

### **1.1.5 Hållbarhetsaspekter kopplat till e-handel**

På konsumentmarknaden kan e-handel uppfattas som miljömässigt fördelaktigt då man genom handel på internet kan eliminera resor fram och tillbaka till butik och därmed även utsläppen för dessa resor. Emellertid levereras produkterna till kunderna vid köp genom e-handel, vilket bidrar till utsläpp från transporter. För företag som införskaffar en e-handelslösning ökar i många fall kapacitetsbehovet vad gäller lagerhållning och transporter.

Knowit eCommerce har en bred kunskap inom logistikområdet och har genom sitt avtal med en tredjepartsspeditor möjlighet att erbjuda sina kunder mer miljömässiga transportalternativ. Den minskade miljöpåverkan kan här bland annat åstadkommas genom miljövänlig ruttplanering eller minskat transportbehov genom till exempel konsolideringslösningar. Fokus i rapporten ligger på hur potentiella kunder till Knowit eCommerce ställer sig till ekologisk hållbara transporterbidanden. Området hållbarhet kartläggs i avsnitt *2.4 Hållbar utveckling inom e-handel*.

## **1.2 Rapportens syfte, relevans och bidrag**

Knowit eCommerce står idag inför en avvägning vad gäller resursfördelning. Valet står mellan inre effektivitet; att planera sin försäljning i förebyggande syfte, och yttre effektivitet; att aktivt kontakta kunder. Rapporten syftar till att adressera den inre

---

<sup>1</sup> Arne Andersson (E-handelsspecialist på Posten AB) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

<sup>2</sup> Johan Hagberg (Universitetslektor, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan Göteborgs Universitet) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

effektiviteten genom att ta fram en lämplig försäljningsstrategi för företaget. Mer ingående syftar försäljningsstrategin till att ge vägledning kring vilka kundsegment Knowit eCommerce bör fokusera sina säljinsatser på samt vilket angreppssätt som rekommenderas för dessa segment. Försäljningsstrategi beskrivs närmare i avsnitt 2.2 *Försäljningsstrategi*. Målet är att finna rätt marknadsfokus och en skalbar säljmodell för att säljresurserna ska kunna utnyttjas effektivt.

Utifrån detta har denna rapport två delsyften. Dels ett tillämpat syfte; att ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce samt undersöka hur de bör förhålla sig till hållbarhetsaspekter vid försäljning. Det andra delsyftet är akademiskt; att i ljuset av den aktuella fallstudien diskutera teoretiska modeller som kan vara användbara för ett nystartat konsultföretag som agerar på en begränsad marknad, vid framtagning av en försäljningsstrategi.

I den litteratur som finns att tillgå gällande försäljning och framtagning av strategier behandlas främst företag som säljer tjänster i allmänhet. Dock är tillgången på litteratur gällande försäljning av e-handelstjänster och liknande begränsad, varför rapporten bedöms vara teoretiskt relevant då denna bidrar till ökad kunskap inom detta område. Vidare presenteras en situationsanpassad konfigurering av teoretiska ramverk, som även kan vara tillämpbar i liknande kartläggningar. Bidraget innebär praktiskt att Knowit eCommerce får bättre förutsättning för sitt försäljningsarbete och att andra företag i en liknande situation bör kunna dra nytta av resultatet.

### 1.3 Problemanalys och frågeställningar

En strategi kan beskrivas som en plan över hur ett företag ska uppnå utsatta mål samt hur resurser ska allokeras för att uppnå maximal effektivitet (Grant 2010). I en försäljningsstrategi definieras vilka kunderna är, hur företaget ska konkurrera samt hur erbjudandet ska kommuniceras till kunderna. Dessa begrepp behandlas ytterligare i avsnitt 2.2 *Försäljningsstrategi*.

Knowit eCommerce är en av flera aktörer på marknaden och som nystartat företag står de inför utmaningen med nykundsförsäljning. Företaget behöver i dagsläget hitta rätt kunder och kommunicera med dessa på rätt sätt. För att på ett strukturerat sätt uppfylla rapportens syften har sju frågor formulerats vilka kommer besvaras i kronologisk ordning. De sex första frågorna behandlar det tillämpade syftet medan den sjunde frågeställningen behandlar det akademiska syftet.

1. Hur praktiskt användbar är Knowit eCommerces ursprungliga segmentering?
2. Hur kan Knowit eCommerce ursprungliga segmentering fortsatt segmenteras för att identifiera branscher som kan vara intressanta för Knowit eCommerce att sälja till, givet företagets förutsättningar?
3. Vad karakteriserar de företag inom respektive bransch som inte använder sig av e-handelslösningar i dagsläget (bland annat med avseende på produktutbud, kundbas, orderprocess och inställning till e-handel)? Hur viktigt är miljömässighet i förhållande till andra aspekter vid distributionsval?
4. Hur kan en e-handelslösning skapa värde för de företag som inte har en i dagsläget?

5. Hur bör Knowit eCommerce adressera potentiella kundföretag i syfte att få förtroende att leverera en e-handelslösning?
6. Vad skulle kunna vara en lämplig övergripande försäljningsstrategi för Knowit eCommerce?

Ovanstående frågeställningar rör det tillämpade syftet. En förhoppning är att det tillvägagångsätt på vilket försäljningsstrategin för Knowit eCommerce tas fram ska kunna tillämpas på andra företag i en liknande situation, varför den sista frågeställningen lyder:

7. Utifrån de teoretiska modeller som tillämpats i rapporten, vilka av dessa kan vara lämpliga, för företag i en liknande situation som Knowit eCommerce, vid framtagning av en försäljningsstrategi?

## 1.4 Avgränsningar

Knowit eCommerce fokuserar i dagsläget sin försäljning i första hand till medelstora till stora företag inom ett definierat område i Västsverige. Med grund i detta är urvalet av företag vid undersökningen och analysen begränsad till företag belägna inom den givna regionen samt den bestämda omsättningsgränsen. Dessa begränsningar bestämdes i samråd med Knowit eCommerce.

Fokus ligger främst på företag som i dagsläget inte har en befintlig e-handelslösning. Dock utesluter inte detta att företag med redan etablerade e-handel undersöks för att svara på frågeställning 4, som behandlar hur en e-handelslösning kan skapa värde för ett företag utan en befintlig e-handel. Anledningen till att fokus ligger på kunder utan en befintlig e-handelslösning är för att dessa anses vara lättare att bearbeta, då Knowit eCommerce inte behöver konkurrera med en redan befintlig leverantör hos dessa kunder.

När kundbehovsanalysen genomförs diskuteras inte mjukvarulösningen utan fokus ligger på nyttan lösningen kan tillföra. Det fokuseras därför inte heller på personalens kompetens i företaget eftersom företaget är nystartat och måste först identifiera kundernas behov och utefter dessa anställa personal med rätt kompetenser.

EDI behandlas inte som en e-handelslösning i rapporten, då denna tjänst skiljer sig från Knowit eCommerces erbjudande och ses istället som ett alternativt verktyg. För mer ingående beskrivning av EDI se av 1.1.2 E-handelns utveckling.

I formuleringen av försäljningsstrategin tas ingen hänsyn till vilka betalnings- och prissättningsmodeller som Knowit eCommerce kan tänkas erbjuda eftersom detta i samråd med Knowit eCommerce befanns ligga utanför området.

## 1.5 Disposition

Strukturen på rapporten visas i figur 1. I inledningen finns ett avsnitt med bakgrundsinformation om Knowit eCommerce och e-handelns utveckling samt de hållbarhetsaspekter som rapporten behandlar. I kapitel 2 *Tidigare forskning och studier* presenteras litteratur och forskning om e-handel, strategi, försäljning och hållbar utveckling inom e-handel. Syftet med kapitlet är att ge underlag för analys i form av

fakta och ramverk som används i analysen. Rapportens tillvägagångssätt och teoretiska ramverk presenteras i kapitel 3 *Teori och metod*. Analysen är uppdelad i fem delkapitel varav de tre första behandlar rapportens olika delstudier och data kopplad till dem. I det fjärde avsnittet tas en övergripande försäljningsstrategi fram och i det sista avsnittet

analyseras hållbarhetsaspekterna som Knowit eCommerce bör ta hänsyn till vid försäljning av sina tjänster. I kapitel 5 *Slutsats och diskussion* presenteras rapportens slutsatser och en diskussion som är uppdelad i en tillämpad och en akademisk del.



Figur 1 Rapportens struktur



## 2 Tidigare forskning och studier

Syftet med detta kapitel är att kartlägga det nuvarande kunskapsläget för att använda detta för analys samt för att identifiera områden där rapporten skulle kunna tänkas bidra. Nedan sammanställs ett urval av litteratur samt tidigare forskning inom områdena e-handel, strategi, försäljning och hållbar utveckling inom e-handel.

### 2.1 E-handel i Sverige idag

Under 1990-talet började utvecklingen av e-handeln till hur den ser ut idag. Även om det tidigare funnits varianter av e-handel, exempelvis EDI, var det när användningen och tillgängligheten till internet ökade som utvecklingen av e-handel tog fart på allvar. Sedan dess har förutsättningarna och användningsområdena för e-handeln ökat (Becker 2008). För en mer detaljerad beskrivning av e-handels historia hänvisas läsaren till avsnitt 1.1.2 *E-handels utveckling*.

Det finns flera undersökningar, både svenska och internationella, som visar hur e-handeln används i dagsläget. Denna information är intressant att titta på och analysera vid en jämförelse av det intervjumaterial som tas fram i samband med rapporten. Denna information är även relevant att titta på vid framtagningen av försäljningsstrategin då information om trender kan stödja Knowit eCommerce i dess arbete för att adressera rätt kunder. I detta avsnitt undersöks den kartläggning av e-handelsanvändningen i Sverige som gjorts av Posten i samarbete med Svensk detaljhandel och HUI Research.

Posten i samarbete med Svensk detaljhandel och HUI Research utger varje år, sedan år 2006, en rapport kallad e-barometern. E-barometern behandlar den svenska utvecklingen av detaljhandeln på internet. Varje kvartal ges även mindre rapporter utgällande hur utvecklingen av e-handeln sett ut under den aktuella perioden. (Posten et al. 2013)

I den senaste e-barometern, som beskriver 2012 års utveckling, framgår att tillväxten för e-handel inom detaljisthandeln under året uppgick till 14 %, vilket kan jämföras med 2,1 % för detaljhandeln i sin helhet. Utav den totala detaljhandeln skedde 6 % av handeln på internet. Inom branscherna hemelektronik samt kläder och skor sker det mest e-handel mätt i omsättning. Branscher som ännu inte är dominerande, men som växer snabbast är sport och fritid samt heminredning och möbler. Böcker och media anses av e-barometern vara de mest mogna branscherna för e-handel, där böcker är den vara som flest handlar på nätet. Även denna bransch fortsätter dock att växa. (ibid.)

E-handelsanvändningen är utbredd över hela Sverige, men de konsumenter som handlar mest är bosatta utanför tätorter. Den senaste undersökningen visar även att kunderna förväntar sig allt snabbare leveranser vilket ställer högre krav på leverantören (ibid.). För de säljande företagen innebär de långväga transporterna försämrade möjligheter till god leveransprecision och sätter därmed press på företag som använder e-handel som säljkanal.

E-handel är ett växande koncept, varför den snabba utvecklingen samt trender är relevanta att ta i beaktning vid utformningen av en försäljningsstrategi för Knowit



eCommerce. I nästa avsnitt behandlas tillvägagångssätt för framtagning av en försäljningsstrategi.

## **2.2 Försäljningsstrategi**

I syfte att ge en litterär bakgrund för att besvara rapportens sjätte frågeställning, vad som skulle kunna vara en lämplig övergripande försäljningsstrategi för Knowit eCommerce, definieras begreppen strategi, försäljningsstrategi och marknadsstrategi. Nedan beskrivs även hur en strategiframtagningsprocess kan se ut samt hur de ingående stegens analyser kan utformas.

### **2.2.1 Begreppen strategi, försäljningsstrategi samt marknadsstrategi**

I detta avsnitt definieras begreppen strategi, försäljningsstrategi samt marknadsstrategi. Enligt Hutt et al. (2010) finns tre olika nivåer av strategier; företagsstrategi, affärsstrategi och funktionell strategi. Hur dessa förhåller sig till varandra presenteras även nedan, i syfte att ge läsaren en helhetsbild av strategiformulering.

#### **2.2.1.1 Strategibegreppet**

Inom ramen för företagsstyrning har begreppet strategi under årens lopp getts varierande definitioner. Johnson et al. (2011) menar att strategi är en organisations långsiktiga riktning, en beskrivning av var man vill vara i framtiden. Enligt Grant (2010) är strategi sättet på vilket individer eller organisationer uppnår sina mål. Vad dessa definitioner har gemensamt är uppfattningen om att strategi handlar om att uppnå utsatta mål, allokera resurser och fatta integrerade beslut (ibid.). Rapporten har utgått från detta synsätt.

Figur 2 ger en övergripande bild av hur de tre olika strateginivåerna förhåller sig till varandra. Företagsstrategin beskriver var företaget ska konkurrera genom att den definierar vilka affärsområden företaget ska fokusera på. Porter (1998) definierar vidare affärsstrategi som en formel för hur ett företag ska konkurrera, vad deras mål bör vara samt vilka policys som krävs för att uppnå målen. De funktionella strategierna beskriver hur resurser som allokerats till de olika funktionella enheterna inom företaget kan utnyttjas på bästa sätt för att effektivt stödja den övergripande affärsstrategin. De funktionella strategierna är därmed en realisation av företagets taktik inom företagets olika funktionsområden, till exempel marknadsföring, forskning och utveckling och produktion. (Hutt et al. 2010)



Figur 2 Strategiska planeringsnivåer inom företag

### 2.2.1.2 Marknadsstrategi och försäljningsstrategi

Ett företags försäljningsstrategi och marknadsstrategi hänger tätt ihop (Dannenberg et al. 2009). Marknadsstrategin beskriver bland annat vilka kundgrupper ett företag bör marknadsföra sig mot samt hur marknadsföringsresurser bör utnyttjas på bästa sätt (Hutt et al. 2010). En försäljningsstrategi består i sin tur av en plan över hur säljstyrkan bör kommunicera med de utvalda kundgrupperna för att på ett effektivt sätt generera intäkter (ibid.). Denna definition av försäljningsstrategi används fortsatt i rapporten.

Vid stora företag är marknadsföringsfunktionen och försäljningsfunktionen ofta uppdelade i två skilda avdelningar. Vid framtagning av en försäljningsstrategi är det viktigt att ha marknadsstrategin i åtanke och vice versa. Då en marknadsstrategi tas fram bör till exempel säljavdelningens kapacitet beaktas. Det är även viktigt att de båda avdelningarna strävar mot samma mål. (Dannenberg et al. 2009)

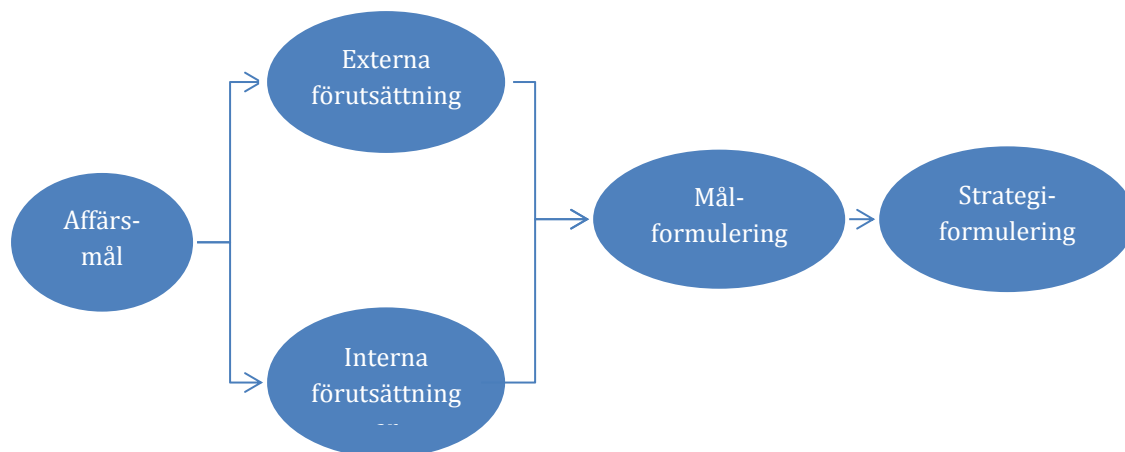
### 2.2.1.3 Sammanfattning av begreppen strategi, försäljningsstrategi och marknadsstrategi

Som ovan nämnts kan strategi definieras på olika sätt. I rapporten definieras strategi som ett på förväg definierat tillvägagångssätt för att nå uppsatta mål genom allokering av resurser. Marknadsstrategi och försäljningsstrategi är starkt kopplade till varandra. Vid framtagning av den ena bör den andra ha i åtanke. Vid formulering av strategier är det viktigt att vara medveten om företagens övergripande strategi så att denna kan integreras i företagets samtliga funktioner. Detta minimerar risken att målkonflikter uppstår. Eftersom Knowit eCommerce är ett litet företag är det troligt att ledningen har en god inblick i företagets samtliga funktionella delar. Risken att målkonflikter mellan olika funktioner uppstår bedöms därför som liten.

### 2.2.2 Framtagning av försäljningsstrategi

För att utforma en strategi rekommenderar Kotler (2009) ett antal steg, se figur 3. Vid strategiformulering bör företag utgå från sina affärsmål och därefter undersöka sina externa och interna förutsättningar. De externa förutsättningarna bedöms utifrån marknadsstrukturen vad gäller konkurrenter och potentiella kunder medan de interna förutsättningarna bedöms utifrån företagets tillgång till resurser och kompetens. Då

denna analys genomförts bör företaget sätta upp tydliga mål som verksamheten gemensamt kan arbeta mot. Det är viktigt att dessa mål är mätbara och realistiska för att företaget ska kunna bedöma om de uppnåtts eller inte. (ibid.) Slutligen bör en plan formuleras för hur målen ska uppnås. Hur interna och externa förutsättningar kan



Figur 3 Strategiframtagningsprocess (Kotler 2009, ss. 101)

analyseras behandlas i avsnitt 4.3 *Data och analys: Delstudie 3 och 4*.

### 2.2.2.1 Interna förutsättningar

I detta avsnitt behandlas olika tillvägagångssätt för att analysera företags interna förutsättningar. På grund av den nära koppling som finns mellan marknadsstrategi och försäljningsstrategi som presenteras i avsnitt 2.2 *Försäljningsstrategi*, ligger aspekter som används för framtagning av en marknadsstrategi även till grund för framtagningen av en försäljningsstrategi.

Vad gäller interna förutsättningar skiljer Grant (2010) på resurser och förmågor, i det avseendet att resurserna utgör företagets tillgångar som genom att arbeta tillsammans skapar förmågan att konkurrera. Figur 4 visar Grants (2010) modell över en organisations resurser.

Materiella	Immateriella	Mänskliga
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Finansiella (pengar, säkerheter, lånekapacitet)</li> <li>•Fysiska (fabriker, verktyg, mark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teknologi (patent, copyright, affärshemligheter)</li> <li>•Rykke (varumärke, relationer)</li> <li>•Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Färdigheter/Kunskap</li> <li>•Förutsättningar för kommunikation och samarbete</li> <li>•Motivation</li> </ul>

Figur 4 Modell för en organisations resurser (Grant 2010, ss. 117)

För att ett företag ska kunna bedöma vilka möjligheter och utmaningar de står inför vid en strategiformulering bör de enligt Aaker (2005) titta på fem olika områden. Företaget bör först och främst titta bakåt i tiden för att utreda hur tidigare strategier utvecklats samt hur dessa påverkat företagets prestationsförmåga. Det är viktigt att inse kopplingen mellan företagets strategiska val och hur företaget presterat på marknaden för att minska risken att upprepa felaktiga beslut. Ett andra steg är att undersöka om företaget lider av strategiska problem, det vill säga om företaget har problem vad gäller implementationen av strategin. Det handlar i detta fall om att man saknar förmågan att på rätt sätt hantera de resurser och tillgångar som finns i företag och på så sätt går miste om värdefulla möjligheter. (ibid.)

Vidare handlar de tredje och fjärde områdena som bör undersökas om företagets interna förmågor och begränsningar. Det tredje området är att titta på företaget ur ett organisatoriskt perspektiv. Det kan handla om att kartlägga verksamhetens organisatoriska tillgångar, till exempel människorna, strukturen och företagskulturen. Det fjärde området behandlar företagets finansiella förmågor och begränsningar. Det är avgörande att strategin och verksamheten har god passform båda vad gäller organisatoriska och finansiella aspekter. Slutligen menar Aaker (2005) att företaget bör utvärdera sina styrkor och svagheter vad gäller tillgångar och kompetenser. Genom att väga samman dessa fem områden kan en strategi tas fram som är i linje med vad företaget behöver, vill ha och klarar av. (ibid.)

Hill et al. (2009) menar att en konkurrensfördel fås genom att antingen sänka kostnaderna i ett företag eller att differentiera erbjudandet och därmed kunna sälja till högre priser. När ett företag är specifikt duktigt på en aktivitet i värdekedjan som då har överlägsen kvalitet, effektivitet, innovation eller kundrespons relativt sina konkurrenter sägs de ha *distinctive competence*, utpräglad kompetens.

Utpräglad kompetens är en unik företagsspecifik styrka som ger ett företag möjligheten att differentiera sitt erbjudande eller lyckas att sänka sina kostnader. Utpräglad kompetens kommer enligt Hill et al. (2009) från två komplementära källor, resurser och förmågor. Hill et al. (2009) säger likt Grant (2010) att resurser är finansiella, fysiska, sociala eller mänskliga, teknologiska och organisatoriska faktorer som ger företaget möjligheter att skapa värde för sina kunder. Resurserna delas upp i materiella och immateriella resurser. Förmåga refererar till ett företags kunskaper att koordinera sina resurser och använda dem på ett produktivt sätt.

Eftersom Knowit eCommerce är ett relativt nystartat företag är några av de områden som Aaker (2005) nämner inte relevanta att ta hänsyn till i utformningen av en försäljningsstrategi för företaget. Genom att företaget är ett konsultföretag som levererar tjänster baseras dessa i hög grad på den kompetens som företaget besitter internt. En analys av Knowit eCommerce interna förutsättningar behandlas i avsnitt 4.3.4 *Leverantörers förhandlingsstyrka*.

#### **2.2.2.2 Externa förutsättningar**

Ett företags externa förutsättningar är, som tidigare nämnts, relaterat till konkurrenter och potentiella kunder på marknaden. För att kartlägga sin omgivning måste företag

initialt definiera vilka kunder som är intresserade av deras erbjudande och därmed göra en segmentering av marknaden. Nedan beskrivs hur denna segmentering kan genomföras samt hur en analys av företagets omgivning kan genomföras.

### Segmentering av marknaden

I detta avsnitt ges bakgrund för att kunna besvara rapportens första frågeställning, hur praktiskt användbar Knowit eCommerces ursprungliga segmentering är. Nedan presenteras därför en kartläggning av litteratur inom segmentering.

Syftet med segmentering är att på ett effektivt sätt kunna rikta insatser inom marknadsföring eller försäljning. Det är därför önskvärt att dela in marknaden i segment som är internt homogena och externt heterogena (Hutt et al 2010). Internt homogena innebär att kunderna inom segmenten liknar varandra medan externt heterogena innebär att två skilda segment är olika varandra. Porter (1998) menar att det i många fall är effektivt att segmentera utefter kundernas inköpsprocesser eller karaktäristika för att på rätt sätt kunna adressera kunderna. Utan dessa typer av analyser är det svårt för det säljande företaget att veta vilka segment som bör prioriteras.

Segmentering benämns av Porter (1998) som *buyer selection*, val av köpare, och är en kritisk strategisk variabel vars grundläggande princip bygger på att sälja till de mest fördelaktiga kunderna. Det är på många sätt kostsamt att etablera och underhålla kundrelationer varför företag bör fokusera på de kunder som har potential att bli lönsamma (Sköld 2011). Kotler (2003) menar att ett företag inte kan tillfredsställa alla kunder på en stor och spridd marknad då de har olika inköpsbehov. Ett företag måste därför identifiera de marknadssegment som effektivt kan nås.

Ytterligare ett syfte med segmentering är att företaget kan fokusera produktutvecklingsinsatser, utveckla vinstskapande prissättningsstrategier och inte minst utbilda försäljningsstyrkan för att kunna sälja på ett mer kundanpassat sätt. Målet med en segmentering är inte endast att ta fram kundgrupper utan även att få en djupare insikt i varje segments unika behov (Hutt et al. 2010). Enligt Dibb (1998) måste segmenteringen göras på grunder som är värdefulla för kunden för att företaget ska nå de fördelar som kundbaserad segmentering medför.

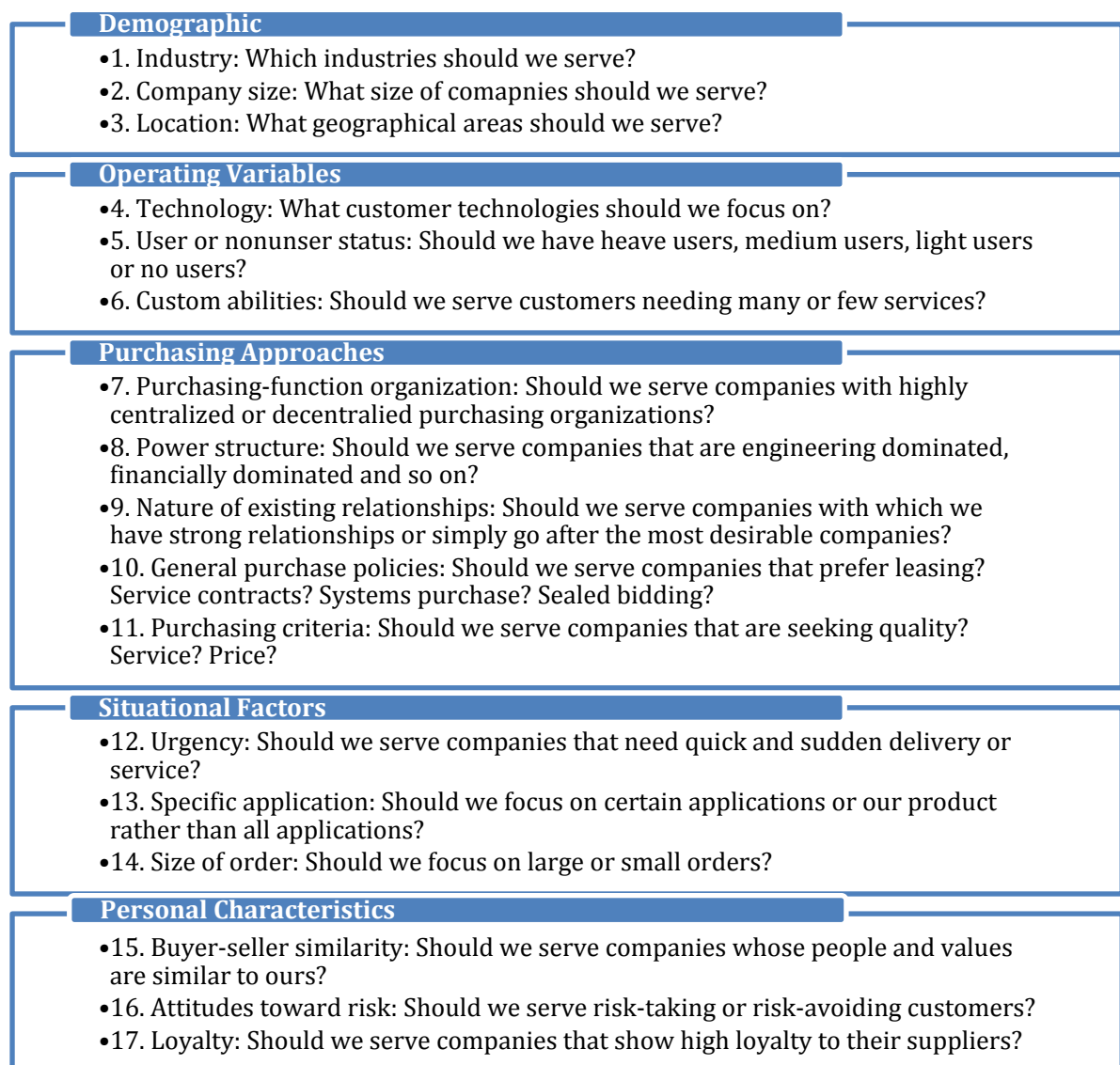
Genom en segmentering av marknaden är därför målet att företaget ska kunna adressera rätt kunder på rätt sätt. Därigenom ses segmentering som en viktig utgångspunkt för att kunna ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce. I nästa avsnitt presenteras olika tillvägagångssätt för att segmentera, sedan belyses ett antal svårigheter som bör beaktas i segmenteringsarbetet.

### Tillvägagångssätt för segmentering

Nedan beskrivs ett antal olika forskares perspektiv på segmentering. Syftet med denna kartläggning är att ge en bild av hur segmenteringsprocessen kan utformas. Delar av den forskning som presenteras ligger till grund för analysen av rapportens andra frågeställning, hur Knowit eCommerce kan fortsatt segmentera den ursprungliga segmentering för att identifiera branscher som kan vara intressanta för dem att sälja till, givet företagets förutsättningar.

B2B-marknaden bör enligt Hutt et al. (2010) segmenteras på två nivåer, makronivå samt mikronivå. Först görs en segmentering på makronivå som innebär att företag på marknaden grupperas efter variabler som exempelvis storlek, geografisk lokalisering och organisationsstruktur. Makrosegmenteringen sker i syfte att formera grupper med liknande inköpsorganisation samt inköpsituation. Om det inte går att utveckla en effektiv marknadsstrategi endast utifrån endast denna segmentering, fortsätter processen med att undersöka vilka variabler som kan användas för en mikrosegmentering. Mikrosegmentering kräver mer kunskap om marknaden eftersom den fokuserar på beslutsenhetens karaktär inom varje makrosegment. (ibid.)

Bonoma et al. (1983) presenterar en modell för att segmentera B2B-marknader. När man segmenterar används ett antal variabler för att dela in marknaden i homogena grupper, dessa presenteras i figur 5 nedan. De översta aspekterna under *demographics*, demografi, anses vara de viktigaste medan *personal characteristics*, personliga karakteristika, anses vara den minst viktigaste.



Figur 5 Segmenteringsmodell för B2B-marknaden (Bonoma et al. 1983)

Simkin (2008) menar att det finns en risk att ett företags befintliga segmentering är en sektorisering, det vill säga att företagets kundindelning främst är grundad på marknadssektorer. Denna bör då vidareutvecklas för att kunna fylla sitt syfte. För att utveckla ett företags sektorisering till en effektiv segmentering föreslås en sexstegsmetod. Arbetsgången inleds med att sätta samman en korsfunktionell grupp som ska arbeta med segmenteringen. I steg två beskrivs företagets kundgrupper, varpå det tredje steget innefattar en djupare analys av kundernas karaktäristika. Det fjärde steget syftar till att dela in kunder inom sektorerna i distinkta grupper varpå dessa grupperas med andra kundgrupper med samma karaktäristik inom andra sektorer i steg fem. Som ett avslutande sjätte steg väljs intressanta segment ut och marknadsföringsprogram tas fram för respektive segment. (ibid.)

För att utvärdera hur bra ett marknadssegment är, bör det enligt Hutt et al. (2010) utvärderas utifrån fyra kriterier; mätbarhet, nåbarhet, väsentlighet samt mottaglighet. För att ett segment ska vara mätbart måste det finnas information om de specifika köparegenskaperna inom segmentet. Att ett segment är nåbart innebär att företaget effektivt kan fokusera sin marknadsförings- och försäljningsinsats mot detta. Väsentlighet definieras här som att segmentet är tillräckligt stort och har tillräcklig potentiell lönsamhet för att företaget ska dra nytta av att framta och använda sig av en specifik strategi mot det. Det fjärde kriteriet, mottaglighet, beskrivs som i vilken utsträckning de olika segmenten reagerar olika på marknadsföringsinsatser. Detta handlar om i vilken grad segmenten svara olika på marketing mix-element såsom prissättning eller produktvarianter. (ibid.)

Efter det att segmenteringsarbetet är färdigt är nästa steg att studera vad som motiverar kunderna och vad som ligger bakom deras inköpsbeslut. Aaker (2005) anser att detta sedan kan användas för att definiera en strategi. Att göra kvalitativa undersökningar är också användbart för att förstå kundernas motivation. Metoder som kan användas är fokusgruppsdiskussioner, djupare intervjuer, besök hos kunden och fallstudier. Syftet med detta är att förstå kunderna bättre och få fram information som inte framkommer vid strukturerade undersökningar. (ibid.)

Sammanfattningsvis kan segmenteringsarbetet därmed sägas bestå av en indelning av kunderna på marknaden i olika grupper utifrån olika variabler. Vilka segmenteringsvariabler som är lämpliga beror på situationen. I denna rapport, som fokuserar på försäljning av e-handelstjänster, ses branschtillhörighet som en lämplig segmenteringsvariabel, eftersom lämpligheten för e-handel antas bero på kundföretagens försäljningsprocess, vilken antas vara likartad inom branscher och olikartad mellan branscher.

#### Svårigheter vid segmentering

Det finns vissa svårigheter vid segmentering av marknaden. De aspekter som beskrivs nedan beaktas vid den segmentering som genomförs i syfte att besvara arbetets andra frågeställning, vilka branscher som kan vara intressanta för Knowit eCommerce att rikta sig mot.



Trots att segmentering ofta ses som ett viktigt verktyg för att företag ska kunna arbeta fram en effektiv strategi menar Dibb (1998) att många segmenteringsprojekt misslyckas. Företag misslyckas exempelvis med att ta fram homogena segment och kan således inte nå den tilltänkta nyttan med segmenteringsprojektet. Dessutom förekommer det fall då de marknader som företagen agerar på är så komplexa att processen att gruppera kunderna blir mer arbetskrävande än vad som är relevant för nyttan. Det är därför viktigt att värdera kostnaden för att utveckla en unik strategi för ett specifikt segment så att denna inte överstiger vinsten som segmentet har potential att generera (Hutt et al. 2010).

Weinstein (2006) menar att en svårighet ligger i att definiera var marknadssektorer börjar och slutar. Att definiera marknader är en balansgång mellan en för smal och för bred definition. Den smala riskerar att leda till missade möjligheter och en för breda kan medföra att marknaden ses som en massmarknad vilket kan göra att kunders behov missas. Weinstein (2006) belyser även att segmenteringsarbetet ofta tenderar att bli mer komplext då företaget agerar på en tjänstemarknad jämfört med en produktmarknad.

Dibb (1998) framhäver även vikten av att ta hänsyn till företagets nuvarande situation samt de begränsningar som finns. Dessutom bör företaget själva vara involverat i processen, eftersom de själva känner sitt företag bäst och lösningen då blir situationsanpassad. Företag som står inför en segmenteringsprocess bör beakta frågor som vilken data som krävs och hur denna ska tolkas. Det är dessutom viktigt att överväga vilka segmenteringsvariabler som är lämpliga i det specifika fallet samt hur dessa ska kunna utvärderas. Det bör bestämmas hur segmenteringen ska användas och hur man ska kunna utvärdera detta samt när den ska revideras. Till exempel kan en segmentering som lämpar sig för marknadsföring vara olämplig ur ett försäljningsperspektiv. (ibid.)

Även om segmentering är ett etablerat koncept ger alltså långt ifrån alla segmenteringsprojekt de effekter som önskas. Då Knowit eCommerce är ett tjänsteföretag är det även relevant att beakta det faktum att en majoritet av den segmenteringslitteratur som finns främst behandlar företag som säljer fysiska produkter, samt att segmenteringsarbetet tenderar att bli mer komplext då det berör en tjänstemarknad.

### Externa analysverktyg

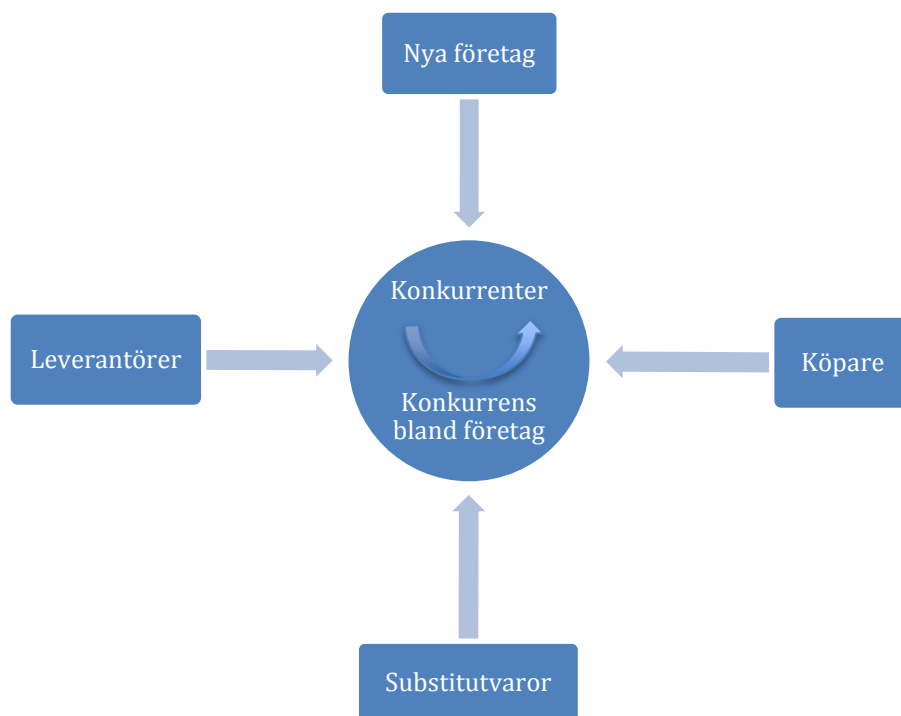
Företags omvärld består bland annat av kunder samt konkurrenter av olika slag. För att kunna bedöma hur ett företags försäljningsstrategi bör utformas krävs en utvärdering av företagets externa förutsättningar. Nedan beskrivs Porters femkraftsmodell, ett ramverk för extern utvärdering. Även SWOT-ramverk, ett verktyg för extern samt intern analys, presenteras i detta avsnitt då detta analysverktyg i rapporten tillämpas på kundsegment.

#### Porters femkraftsmodell

Porters (1998) *five forces*, Porters femkraftsmodell, är ett ramverk för att kartlägga dynamiken bakom möjligheten att uppnå ekonomisk avkastning inom en viss marknad.



Ramverket som presenteras i figur 6, utgår ifrån att ett säljande företag inte bara konkurrerar med andra säljande företag utan påverkas av fyra ytterligare faktorer, där dynamiken inom varje faktor dikterar möjligheten till att göra vinst och sedermera uppnå avkastning. Dessa övriga faktorer är; förhandlingsstyrkan hos kunder, förhandlingsstyrkan hos leverantörer, hotet från att kunden köper en substituerande produkt samt möjligheten för nya företag att etablera sig på marknaden.



Figur 6 Porters femkraftsmodell (Porter 2008, ss. 81)

Konceptuellt fungerar modellen enligt generaliseringen i att företag A konkurrerar mot substituerande produkter och konkurrenter om att kunden ska välja just företag A och deras produkt. Därefter förhandlar företag A med kunden om hur mycket den ska betala samt med leverantören om priset på råvaror för produkten. Om det sedan visar sig att företag A har en fördelaktig position kommer möjligheten att försvara den ges av att hur enkelt ytterligare konkurrenter kan etablera sig på marknaden.

Porters femkraftsmodell ses ofta endast som en extern ansats till hur ett företag bör agera utifrån marknads karakteristika. Porter (2008) delar till viss del själv denna syn men poängterar samtidigt att förståelse för konkurrenter och marknaden i stort är nödvändig för att kunna formulera hur ett företag bör uppträda på en marknad. Porters fem krafter används därmed ofta i kombination med en intern ansats för att kunna jämföra företagets interna resurser mot marknads struktur.

#### SWOT-analys

SWOT utläses *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* och *threats* och är därmed ett ramverk för att analysera ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Ramverket delas in i ett internt och ett externt perspektiv. Företagets styrkor och

svagheter relateras till ett internt perspektiv, medan möjligheter och hot antas relatera till omvärlden och därmed ger det externa perspektivet (Grant 2010).

Kotler (2003) menar att SWOT-analysen syftar till att konkretisera ner resultatet av intern samt extern analys av företaget för att peka ut kritiska faktorer inom dessa områden. Detta leder till att företaget kan allokera resurser på ett effektivt sätt genom att dessa kritiska nyckelfaktorer identifieras.

Sammanfattningsvis används analysverktygen för att analysera företags förutsättningar inom olika områden. Då syftet med denna rapport är att ta fram en försäljningsstrategi används Porters femkraftsmodell för att utvärdera marknadsdynamiken samt illustrera Knowit eCommerces förutsättningar. Inom de kundperspektivet används SWOT-analys för att bedöma de olika segmentens potential att lyckosamt implementera något av Knowit eCommerces erbjudanden.

## **2.3 Försäljning**

Då de lösningar som Knowit eCommerce erbjuder är kundanpassade utvecklas lösningen i samarbete med kunden. Detta gör att kvaliteten i lösningen bestäms både av kunden och av Knowit eCommerce, vilket medför att kundens förtroende för Knowit eCommerce vid köptillfället blir centralt. Avsnittet är uppdelat i två delar, där den första delen behandlar försäljning av konsulttjänster och den andra delen olika perspektiv på hur framgångsrik försäljning uppnås.

### **2.3.1 Försäljning av konsulttjänster**

Detta avsnitt beskriver viktiga aspekter vid försäljning av konsulttjänster, det vill säga hur förtroende kan skapas samt hur man ska skapa nya relationer vilket är högst aktuellt för Knowit eCommerce eftersom de är ett nystartat företag.

För att få en sund nykundstillströmning är det viktigt att fördela sin tid mellan att arbeta mot befintliga kunder och att arbeta med nykundsförsäljning. Att etablera relationer med nya kunder är ett svårt och uthålligt arbete eftersom kunden ofta redan har befintliga leverantörer som man måste konkurrera med (Markham 2004).

Ett stort personligt kontaktnät är fördelaktigt för konsultföretag eftersom ju fler kontakter företaget har, desto fler kan de sälja till (Rader 2005). Ett effektivt sätt för dessa företag att skapa relationer är att bli rekommenderad av någon av deras befintliga leverantörer, kunder eller privata kontakter eftersom de nya kunderna då har någon sorts relation och förtroende till dessa (Sköld 2011). Vid nykundsförsäljning är referenser ofta betydelsefulla eftersom kunden vill känna sig säker i att leverantören kan leverera det utlovade. För att stärka förtroendet vid nykundsförsäljning ska företaget därmed kunna presentera relevanta referenser som visar på hur de skapat nytta för kunder i liknande situationer (Markham 2004). Detta är i dagsläget en utmaning för Knowit eCommerce eftersom de är ett nystartat företag och därför har begränsade referenser.

### **2.3.2 Olika perspektiv på framgångsrik försäljning av konsulttjänster**

Då en utav frågeställningarna i denna rapport behandlar hur Knowit eCommerce bör adressera potentiella kunder för att få förtroende att leverera en e-handelslösning

genomförs en litteraturstudie som en del i att svara på denna fråga. Litteraturstudien består i att kartlägga tre olika perspektiv på framgångsrik försäljning. Dessa tre kommer att behandlas ytterligare i avsnitt 4.4.1 *Strategier för att erhålla förtroende*.

Sköld (2011) anser att relationer är viktiga vid försäljning i konsultföretag. Enligt Sköld (2011) baseras en relation på ett ömsesidigt förtroende, ett ömsesidigt värde och en kontinuerlig dialog. Eftersom konsulttjänster bygger på relationer och relationer i sin tur bygger på förtroende är det riskabelt att förlora förtroendet. Enligt Sköld (2011) erhålls en god relation genom att leverantör och kund tillsammans strävar efter att skapa lösningar som medför nytta för kunden. För att skapa en djup relation med sina kunder bör företaget skapa ett erbjudande som tillgodoser behoven, förankra erbjudandet och tillsammans med kunderna konsumera erbjudandet i dialog. (ibid.)

Dixon et al. (2011) delar inte Skölds (2011) åsikter gällande hur en framgångsrik försäljning uppnås. Dixon et al. (2011) menar att relationer inte är orsaken, utan endast resultatet av en framgångsrik försäljning. Författarna har delat in försäljare i fem olika kategorier; *The Relationship Builder*, relationsbyggaren, *The Hard Worker*, arbetshästen, *The Lone Wolf*, ensamvargen, *The Reactive Problem Solver*, problemlösaren och *The Challenger*, utmanaren. Författarna menar att utmanare i regel är mer framgångsrika vid försäljning än de övriga fyra kategorierna. Relationsbyggaren är en säljare som fokuserar på att bygga och vårda starka personliga relationer och fokuserar på kundens behov. Utmanaren är säljare som har en djup förståelse för kundens verksamhet och använder denna förståelse för att utmana kundens tänkande och lära dem något nytt om hur deras företag fungerar. Genom sin förståelse för kundens verksamhet utmanar de kundens syn på verksamheten och dess möjligheter. De erbjuder lösningar som kunden inte visste att den behövde. Utmanaren fokuserar därmed på kundnyttan medan relationsbyggaren är mer intresserad av bekvämlighet. (ibid.)

Det bör dock uppmärksammas att Dixon et al:s (2011) relationsbyggare inte tillfullo stämmer överens med de relationer som Sköld (2011) förespråkar dock är det den kategori av säljare som Dixon et al.(2011) presterar som ligger närmast Skölds (2011) synsätt. Dixon et al (2011) presenterar extremfallet och menar att en relationsbyggare till stor del fokuserar på och värnar om den personliga relationen mellan kund och säljare. Sköld (2011) å sin sida skriver om traditionell försäljning och menar att denna bygger på nära relationer. Dessa relationer bygger i sin tur på förtroende vilket skapas genom att säljaren är lyhörd och anpassar sig efter kundens behov (ibid.).

För att skapa förtroende krävs enligt Rader (2005) en förmåga att vara lyhörd samt att säljaren har en god retorik i dialogen med kunden. Säljaren måste dessutom uppvisa kunskaper och erfarenheter som kunden inte besitter, men som kunden har tilltro till och känner behov av. Säljarens organisation ska upplevas som professionell för kunden och kan tillämpas för att lösa kundens problem och uppdrag. Det är även viktigt att konsulten är pålitlig och lätt att samarbeta med. En framgångsrik konsult med många återkommande kunder har ett förtroende hos kunden samtidigt om han har en bra förmåga att identifiera nya behov. Vissa konsultföretag låter uppdragen gå in i varandra vilket leder till att företaget inte avslutar samarbetet. De upprätthåller därmed

relationen genom att ständigt uppmärksamma uppdragsgivaren på nya förbättringsområden. (ibid.)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att förtroende är viktig vid försäljning av konsulttjänster. I stora drag påpekar Sköld relationer är viktiga men att dessa bildas genom ett ömsesidigt förtroende, medan Dixon et al. och Rader snarare fokuserar på hur förtroendet ska byggas.

## 2.4 Hållbar utveckling inom e-handel

Hållbar utveckling definierades i Bruntlandkonventionen 1987 som en utveckling vilken tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Mulder 2006). Denna definition är numera allmänt vedertagen och kommer att utgöra grunden för definitionen av hållbar utveckling i denna rapport. Detta avsnitt kommer ta upp hur företag i allmänhet ser på hållbar utveckling samt hur användningen av e-handel kan bidra till utveckling av ett hållbart samhälle.

Hållbar utveckling sägs ofta ha tre dimensioner. Dessa är ekonomisk, social samt miljömässig hållbarhet (Hart 2003). Dessa kallas även för *the triple bottom line*. Eftersom ett delsyfte i denna studie är att ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce som har ett mål att erbjuda sina kunder helhetslösningar inom e-handel där logistik och strategi ingår är den miljömässiga dimensionen vid transporter ett intressant område att studera.

Olika företag drivs av olika motiv för att arbeta med hållbar utveckling. För somliga är det enbart en reaktion på lagkrav, medan andra ser det som en moralisk ståndpunkt. Initiativ till hållbar utveckling kan även grundas i krav och förväntningar från kunder (Hart 2003). Magnus Kroon, utvecklingschef på Svensk Handel hävdar att det inte räcker med att säga att man bryr sig om miljöfrågor och hållbarhet utan man måste även visa det (Mjöbring 2011).

Det finns tre olika faktorer som bidrar till påverkan på samhället. *People*, människor, *affluence*, välstånd eller antalet produkter som konsumeras per person, och *technology efficiency*, teknologisk effektivitet. Dessa bildar tillsammans IPAT-ekvationen som används för att illustrera hur olika faktorer bidrar till påverkan på samhället (Mulder 2006). Ekvationen ser ut på följande sätt:

$$I = P \times A \times T$$

Detta innebär att påverkan på miljön är beroende av befolkningmängden, konsumtionen (mätt per person), samt miljöpåverkan från respektive produkt. Då befolkningmängden ökat kraftigt det senaste århundradet, och ser ut att fortsätta öka ligger grunden till en minskad miljöpåverkan i en minskad konsumtion och en minskad miljöpåverkan per produkt. Transporterna står idag för en tredjedel av de totala utsläppen av växthusgaser i Europa (Europeiska Unionen 2013). Blinge<sup>3</sup> hävdar att

---

<sup>3</sup> Magnus Blinge Universitetslektor, Chalmers Logistik och Transport) Föreläsning på Chalmers Tekniska Högskola den 1 oktober 2012

några av orsakerna till ökade transporter är den ökade befolkningen, att transporterna är för billiga samt att korta leveranstider är ett konkurrensmedel för företagen.

För att minska transporterna krävs forskning kring alternativa lösningar (Europeiska Unionen 2013). Det krävs även ett brett engagemang hos olika aktörer som exempelvis företag och privatpersoner för att nå framsteg för en hållbar utveckling (Miljödepartementet 2012). Användandet av e-handel kan vara ett sätt att bidra till en hållbar utveckling genom att speditörer fraktar stora mängder produkter efter optimerade rutter istället för att stora mängder konsumenter tar sina egna fordon till butiker för att köpa enstaka produkter. År 2006 gjorde Vinnova en studie som indikerade att en ökning av e-handelsandelen i Sverige till cirka 20 % borde kunna ge en total energibesparing på 10-15 %. Studien visar även att e-handel kan bidra till en minskning av transportkostnader med ungefär 450 miljoner kronor. (Johnsson et al. 2006)

Hållbarhet är ett relativt brett begrepp som innehåller olika dimensioner. I rapporten behandlas främst den miljömässiga aspekten i hållbarhet. Fokus ligger på hur transporter som följer av e-handel påverkar miljön och mer specifikt hur viktig denna aspekt är för säljande företag samt deras kunder.

## 2.5 Sammanfattning av tidigare forskning och studier

I kapitel 2 *Tidigare forskning och studier* har e-handels nuvarande ställning i Sverige, försäljningsstrategi, olika synsätt på försäljning samt aspekter inom hållbar utveckling relaterat till e-handel behandlats. E-handel är ett utbrett och växande koncept inom den svenska detaljhandeln. Klart är också att e-handeln inom detaljhandeln påvisar en högre tillväxt än den sammansatta detaljhandeln. (Posten et al. 2013)

Vidare definieras strategi som ett sätt att uppnå utsatta mål genom allokering och användning av resurser. Strategier kan utformas på olika nivåer och med olika funktionella syften. I denna rapport är marknadsstrategi och försäljningsstrategi centrala begrepp. Försäljningsstrategin samt marknadsstrategin är sammankopplade. Marknadsstrategin beskriver bland annat vilka kunder företaget riktar sig mot och hur marknadsföringsresurser bör utnyttjas på bästa sätt, medan försäljningsstrategin beskriver hur säljstyrkan ska kommunicera med de utvalda kundgrupperna för att effektivt generera intäkter.

Sammanfattningsvis går åsikterna om hur framgångsrik försäljning skapas isär, där Sköld (2011) menar att det är viktigt att vårda relationen med kunden medan Dixon et al. (2011) hävdar att säljaren bör utmana kunden och att relationen inte är avgörande vid försäljning. Rader (2005) håller till viss del med båda dessa andra synsätt och menar att samarbetet mellan kund och leverantör är viktigt och att säljaren bör uppmärksamma kunden på nya möjligheter i dess verksamhet. Dessa perspektiv är troligtvis passande i olika sammanhang och mot olika kunder. Eftersom rapporten syftar till att ta fram en försäljningsstrategi är olika perspektiv på vilken roll försäljaren bör ta för att skapa förtroende relevant att studera.

Mot bakgrund av den kraftiga befolkningsökningen de senaste decennierna har hållbarhet blivit en allt mer central fråga. En del av problematiken ligger i transporter

som enligt Blinge<sup>4</sup> är för billiga och därför överkonsumeras. Europeiska Unionen (2013) menar att transporter idag står för en tredjedel av de totala utsläppen av växthusgaser i Europa och att det krävs forskning och införande av alternativa lösningar för att minska denna siffra. En studie av Vinnova visar att potential för att minska utsläpp genom e-handelslösningar är god (Johnsson et al. 2006). Rapporten fokuserar på den miljömässiga dimensionen av hållbarhet, framförallt inom ramen för hur produkter inköpta via e-handel fraktas och hur detta påverkar miljön. Fokus läggs i rapporten på hur viktig denna aspekt är för säljande företag och deras kunder samt hur miljömässighet påverkar val av leverantör.

---

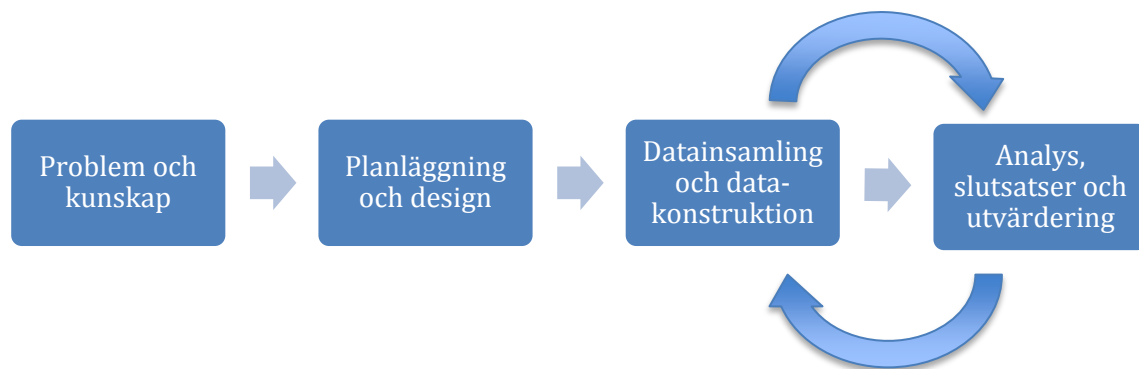
<sup>4</sup> Magnus Blinge (Universitetslektor, Chalmers Logistik och Transport) Föreläsning på Chalmers Tekniska Högskola den 1 oktober 2012.

### 3 Teori och metod

Följande kapitel behandlar den teori och metod som använts i arbetet. Kapitlet är uppdelat i sex olika delstudier som genomförts för att besvara de sju frågeställningarna studien är uppbyggd kring. I varje delstudie presenteras processstegen samt de teoretiska ramverk som använts som underlag vid analys av insamlad data. De sex delstudierna består av en utvärdering av ursprunglig segmentering, makro- och mikrosegmentering, intervjuer med företag och ämnesexperter samt analys och framtagning av försäljningsstrategi, vilka presenteras nedan. I slutet av metodkapitlet diskuteras även studiens validitet och reliabilitet.

Eftersom syftet med rapporten är att ta fram en försäljningsstrategi är en grundad teori som bygger på induktion relevant att använda. Detta innebär att slutsatser har dragits utifrån en empirisk grund från verkligheten. Inledningsvis undersöks specifika enskilda fall och sedan växer en teori fram allt eftersom insamlad data analyseras. I detta fall kommer insamlad data från litteraturstudier och intervjuer med potentiella kunder och ämnesexperter utgöra grunden för teorin. Genom att undersöka fler fall och se om dessa kompletterar eller avvisar teorin kan förhoppningsvis mönster ses och generella slutsatser dras. (Trost 2010)

Arbetsprocessen i varje delstudie följer till stora delar kronologiskt de frågeställningar som presenteras i avsnitt *1.3 Problemanalys och frågeställningar*. Arbetsprocessen utgick från en generell linjär ordningsföljd i fyra steg beskriven av Boolsen (2007) som i figur 7 presenteras nedan. Ordningsföljden i Boolsens (2007) steg har emellertid inte följts fullt ut då de sista två stegen upprepats flertalet gånger då resultatet har utvärderats löpande.



Figur 7 Arbetsprocess vid kvalitativ analys (Boolsen 2007, ss. 196)

Som beskrivs i avsnitt *1.1 Bakgrund* skedde initialt en överlämning mellan de personer som deltagit i det tidigare samarbetet mellan Knowit eCommerce och Chalmers, och kandidatgruppen. Under det tidigare projektet identifierades fem segment som ansågs vara intressanta ur ett försäljningsperspektiv. Dessa var detaljister, grossister, tillverkande företag, nöje och media samt resor och fritid.

### 3.1 Delstudie 1: Utvärdering av ursprunglig segmentering

Det tidigare samarbetet mellan Knowit eCommerce och Chalmers i syfte att kartlägga e-handelsmarknaden resulterade i fem segment; detaljister, grossister, tillverkande företag, nöje och media samt resa och fritid. I delstudie 1 utvärderades dessa segment genom en analys utifrån kriterier hämtade från Hutt et al. (2010) gällande vad som kännetecknar ett väldefinierat segment, i rapporten kallat effektivt segment. Analysen skedde genom att segmenten först definierades för att sedan ställas mot kriterierna. Nedan följer en presentation av det teoretiska ramverk som tillämpades i analysen av delstudien.

Som nämnt i avsnitt 2.2.2.2 *Externa förutsättningar*, bör segment enligt Hutt et al. (2010) utvärderas utifrån kriterierna mätbarhet, nåbarhet, väsentlighet och mottaglighet. Nedan följer en beskrivning av dessa fyra kriterier samt hur de tolkats inom rapportens ramar.

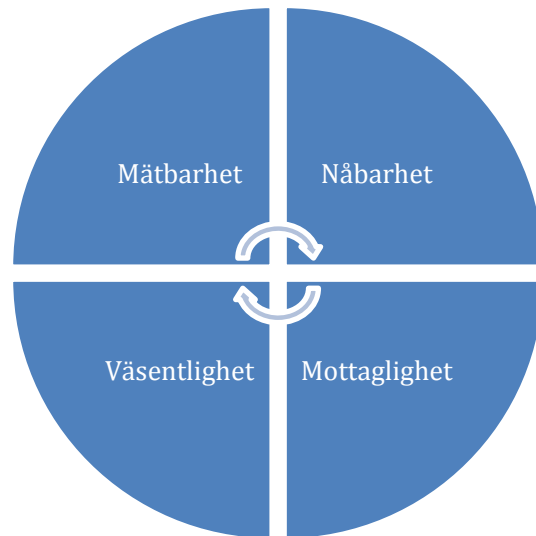
Mätbarhet beskrivs av Hutt et al. (2010) som i vilken utsträckning information om segmentets specifika karakteristika finns att tillgå samt möjlighet att mäta dessa. Detta tolkades i denna delstudie som att segmentets mätbarhet är den grad i vilken segmentet kan kartläggas vad gäller antalet potentiella kunder samt sannolikheten att de vill betala för Knowit eCommerces tjänster. Det är viktigt för den undersökande att kunna kartlägga ett segments storlek och tillväxt för att kunna bedöma om segmentet har potential att bli lönsamt.

Nåbarhet beskrivs som i vilken grad ett företags insats effektivt kan fokuseras på det specifika segmentet (ibid.). Då segmenten utvärderades bedömdes nåbarhet som Knowit eCommerces förmåga att nå det valda segmentet både vad gäller kommunikation och möjlighet till att personligen uppsöka kunden. Bedömningen av nåbarhet gjordes huvudsakligen utifrån segmentens geografiska nåbarhet. Knowit eCommerce har som mål att i dagsläget agera på den Västsvenska marknaden varför det var viktigt att även segmenten är avgränsade till detta område.

Väsentlighet handlar om att utifrån segmentets storlek bedöma om Knowit eCommerce bör fokusera sin insats på kunderna inom det (ibid.). Om segmentet är för litet kan det vara svårt att skapa lönsamhet då försäljningsförmågan är begränsad. Om segmentet är för stort kan det istället vara svårt att utforma erbjudandet och insatsen för att passa samtliga kunder inom segmentet.

Mottaglighet beskrivs som i vilken grad valda segment reagerar olika på skilda marknadsförings- och säljinsatser (ibid.). Vid denna bedömning drogs en parallell till de tidigare nämnda begreppen intern homogenitet och extern heterogenitet. För att segment ska vara mottagliga bör de vara internt homogena och externt heterogena. Vad gäller Knowit eCommerces fem segment så bör kunder inom samma segment ha liknande behov vad gäller e-handelslösningar. Kunderna i två skilda områden bör ha olika behov för att fungera som effektiva segment.





**Figur 8 Hutt et al. (2010) fyra kriterier för utvärdering av kundsegment**

Syftet med utvärderingen av Knowit eCommerces ursprungliga segmentering är att bedöma om segmenten uppfyller kriterier för att kunna betraktas som praktiskt användbara segment. Efter denna initiala utvärdering gjordes bedömningen tillsammans med Knowit eCommerce att segmenten nöje och media samt resa och fritid, inte skulle ingå i den fortsatta studien. Anledningen till detta beslut var att dessa segment i huvudsak handlar med icke-fysiska produkter som övervägande levereras i ett digitalt format. Efter detta återstod detaljister, grossister samt tillverkande företag för den fortsatta studien. Inom dessa segment kan Knowit eCommerce därmed dra nytta av sin logistikkunskap.

### **3.2 Delstudie 2: Makro- och mikrosegmentering**

De tre segment som kvarstod efter delstudie 1: Utvärdering av ursprunglig segmentering är detaljister, grossister och tillverkande företag vilka behövde utvärderas ytterligare för att komma fram till subsegment som kan fungera som effektiva segment. I delstudie 2 gjordes detta genom en initial makrosegmentering och en efterföljande mikrosegmentering.

En viktig komponent vid framtagningen av en försäljningsstrategi är segmentering av kunder. Vid en kundsegmentering är det således också viktigt att undersöka vilka segmenteringsvariabler som bör undersökas samt hur dessa ska utvärderas. En segmentering kan ske på flera sätt, men Hutt et al. (2010) rekommenderar att den sker i flera steg; först en makrosegmentering och sedan en mikrosegmentering.

#### **3.2.1 Makrosegmentering**

Vid makrosegmenteringen fastställdes först och främst vilka krav som Knowit eCommerce hade på potentiella kunder. Dessa grundläggande krav benämner Sköld (2011) som gallringkriterier, vilka i detta fall var de potentiella kundernas omsättning och geografiska placering. Dessa överensstämmer med det som går under *Demographics*, demografi, i Bonoma et al. (1983) tabell som redovisas i avsnitt 2.2.2.2

*Externa förutsättningar.* Sköld (2011) rekommenderar också att företagsregister eller marknadsdatabaser används i detta skede. Vid makrosegmenteringen i denna rapport användes data från databasen Retriever (2013). Inom de respektive segmenten detaljister, grossister och tillverkande företag finns mellan 50-100 branscher i Västsverige. Erhållen data bedömdes vara av god kvalitet eftersom Retriever är en samlingstjänst för årsredovisningar och företagets affärsmodell bygger på exaktheten i återgiven data. Dock kan kritik riktas mot informationens aktualitet då analyserade årsredovisningarna är från år 2011. Dessa bedömdes dock ge goda riktlinjer för vilka företag som var av intresse.

Makrosegmenteringen utgick även från en kortare lämplighetsanalys av varje bransch för att bedöma företagens affärslogik utifrån författarnas tidigare erfarenheter. Branscher med företag som sålde standardiserade produkter prioriterades. Anledningen till att detta kriterium användes var att standardiserade produkter lättare kan specificeras i form av innehåll och pris på exempelvis en e-handel medan skräddarsydda produkter generellt kräver personlig försäljning, något som bland annat stöds av Moore (2006). Andra kriterier som använts är att de skulle ligga i ett visst omsättningsspann som Knowit eCommerce satte samt att de skulle vara lokaliserade i Västsverige. Efter makrosegmenteringen kvarstod 35 branscher som presenteras i figur 9 i avsnitt 4.2 *Data och analys: Delstudie 2.*

### **3.2.2 Mikrosegmentering**

Mikrosegmenteringen genomfördes genom att först definiera lämpliga kriterier där branscher och företag snarare prioriterades, än gallrades ut. Kriterier som undersöktes på de kvarstående 35 branscherna var om företagen i dessa:

1. Har en befintlig e-handelslösning
2. Säljer lämpliga produkter
3. Har en produktkatalog

Dessa kriterier togs fram i samråd med Knowit eCommerce. Anledningen till att det undersöktes om företagen hade en befintlig e-handel var för att se branschernas mogenhet vad gäller e-handel. En hypotes fanns att om det var en låg andel företag i branschen som hade e-handel, det vill säga en låg mognadsgrad, är inte branschen lika attraktiv. På samma sätt prioriterades de branscher där en övervägande majoritet av företagen redan har en befintlig e-handel bort då det inte fanns lika många företag att sälja till där. De branscher som ligger mellan dessa två mognadsgrader anses ha mest potential då det fanns många företag att sälja till samtidigt som press från andra företag som redan hade e-handel inom branschen fanns.

Med lämpliga produkter, som är det andra kriteriet, menas standardiserade produkter samt produkter med en relativt hög köpintensitet. Det tredje och sista kriteriet behandlade produktkataloger. En bransch där många företag har fysiska och webbaserade produktkataloger anses vara attraktiv då det finns förbättringspotential kopplat till detta. Dels antas det att distribuering av kataloger innebär höga kostnader för distributören och dels är steget till att lägga till en e-handelsfunktion kortare ifall produkterna redan visas på hemsidan.

Efter mikrosegmenteringen valdes 17 branscher ut. I figur 9 i avsnitt 4.2 *Data och analys: Delstudie 2* presenteras alla branscher från makrosegmenteringen varav de översta med blå färg är de som valdes ut efter mikrosegmenteringen.

Då likheter fanns mellan vissa av branscherna slogs dessa ihop och 10 stycken subsegment bildades.

### **3.3 Delstudie 3: Intervjuer med företag som har e-handel**

Utav de tio subsegment som valdes ut för vidare analys efter segmenteringen genomfördes 24 intervjuer under cirka 10 minuter var, med företag som har en befintlig e-handelsfunktion. Se bilaga 4 för mer information om hur många företag som intervjuades inom de olika subsegmenten. Dessa företag valdes utifrån gallringen från Retriever med hänsyn till att både få en variation inom omsättningsspannet och mellan subsegmenten. Anledningen till att intervjuerna genomfördes var för att kartlägga de faktiska effekterna en e-handelslösning kan ge upphov till för att senare kunna svara på rapportens fjärde frågeställning, hur en e-handelslösning kan skapa värde för de företag som inte har en i dagsläget.

Antalet genomförda intervjuer är 24 stycken och antalet valdes både med hänsyn till den givna tidsramen samt för att kunna få en representativ bild av företagens upplevda nyttor och problem med e-handel. Resultaten från delstudien användes för att ta fram underlag för intervjumallen till företag utan e-handel som beskrivs i delstudie 4. Nedan följer bakomliggande teori samt en beskrivning av hur intervjuerna i delstudie 3 genomförts.

Insamling av data kan delas in i två grundläggande metoder, kvalitativa och kvantitativa (Trost 2010). Trost (2010) menar att man generellt sett kan säga att om det är siffror man avser att få fram, som svar på exempelvis hur ofta, hur många eller hur vanligt, passar en kvantitativ undersökning bäst. En helt kvalitativ studie används däremot om man istället söker djupare förståelse kring bakomliggande motiv och mönster (ibid.). Valet av metodteknik i denna delstudie är kvalitativa intervjuer eftersom syftet är att få en djupare förståelse och hitta mönster.

Valet av intervjuteknik stod mellan direkt intervju, telefonintervju och enkätutskick, där valet föll på telefonintervju. Anledningen till att denna metod valdes är att denna medgav flexibilitet mellan intervjuaren och respondenten samtidigt som den är tidseffektiv i det avseendet att intervjuaren inte behövde åka till respondenten för intervjun. I jämförelse mellan telefonintervjuer och enkätintervju är fördelen med telefonintervjuer gentemot utskicksformulär enligt Gillham (2008) bland annat att intervjuaren kan vara reaktiv. Det beror på att intervjuaren tack vare det direkta samtalet med respondenten kan reda ut missförstånd och att samtalsstödande kommentarer kan användas. Dessutom skapar telefonintervjuer engagemang i form av en känsla av ömsesidig respons mellan intervjuaren och respondenten, vilket inte uppnås via enkäter. (ibid.)

Som nackdel poängterar Gillham (2008) dock att all ickeverbal kommunikation inte kan överföras via telefon. Dessutom är interaktionen mellan intervjuaren och respondenten

svagare än vid en direktintervju vilket medför att samtalet blir svårare att hålla igång och får följden att den möjliga längden på intervjun avsevärt förkortas. (ibid.)

Mer specifikt har intervjuerna med företag som har befintliga e-handelslösningar varit standardiserade med en låg grad av strukturering. Med standardisering menas att samma intervjumall har använts för samtliga intervjuer i detta skede för att öka jämförbarheten mellan svaren (Trost 2010). En låg grad av strukturering kallas även för öppna intervjuer, vilket innebär att det finns möjlighet för den intervjuade att svara fritt på frågorna (ibid.). Syftet med de öppna och standardiserade frågorna, i cirka 10 minuter, var att låta respondenterna prata fritt kring fem grundfrågor för att kunna ge mer djupgående information än vid en intervju som följer en strukturerad mall där en begränsad uppsättning svarsalternativ erbjuds efter en strikt intervjumall.

Intervjuerna med e-handelsföretagen berör aspekter som har direkt relevans för uppsatsens frågeställning om hur en e-handelslösning kan skapa värde för de företag som inte har en i dagsläget. Detta eftersom nyttan som företag med en befintlig e-handelslösning idag upplever kan antas uppstå även hos företag som skaffar en e-handelslösning i framtiden. Intervjumallen redovisas i bilaga 1.

### **3.4 Delstudie 4: Intervjuer med företag som inte har e-handel**

Efter delstudie 3 kunde en intervjumall till företag utan e-handel utformas. I detta steg genomfördes 49 intervjuer med företag utan e-handel under cirka 15 minuter styck. Se bilaga 4 för mer information om hur många företag som intervjuades inom varje branschområde. Dessa företag valdes också slumpmässigt utifrån gallringen från Retriever med hänsyn till både att få en variation på omsättning och mellan branscherna. Denna delstudie genomfördes för att undersöka vad som karakteriserar de företag inom respektive subsegment som inte använder sig av e-handelslösningar i dagsläget. Resultaten används senare för att ta fram en försäljningsstrategi för dessa potentiella kundföretag.

Antalet företag som intervjuades var något högre än i delstudie 3 vilket beror på att mer underlag önskades från denna delstudie för att kunna kartlägga vad som karakteriserar företag inom respektive subsegment. Nedan följer en beskrivning av hur intervjuerna genomfördes.

I detta steg genomfördes intervjuer med frågor som har både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Intervjuerna i denna delstudie var alltså av en mer strukturerad karaktär än i delstudie 3. Intervjutekniken som användes i detta steg var telefonintervjuer med samma motivering som i föregående delstudie.

Anledningen till att intervjuerna var av en mer strukturerad karaktär var att svaren då blev lättare att sammanställa och jämföra. Intervjumallen utgjordes till stor del av flervälsfrågor för att lättare kunna jämföra och sammanställa de olika intervjuresultaten mot varandra.

Intervjuerna i detta steg berör aspekter som har direkt relevans för uppsatsens frågeställning om vad som karakteriserar de företag inom respektive subsegment som

inte använder sig av e-handel. Resultaten från intervjuerna ska även användas för att ta fram en försäljningsstrategi för dessa kundföretag. Intervjumallen redovisas i bilaga 2.

### **3.5 Delstudie 5: Intervjuer med ämnesexperter**

Denna delstudie genomfördes för att komplettera resultaten från intervjuerna med företag. Resultaten från intervjuerna med ämnesexperterna används för att bredda analysen genom att ge en mer nyanserad bild av resultatet från delstudie 3 och 4. Totalt intervjuades fyra ämnesexperter med olika kompetensområden som exempelvis e-handel, hållbar logistik och transport i cirka 30 minuter. Nedan följer en beskrivning av hur intervjuerna genomförts.

I detta steg bestod intervjuerna av kvalitativa undersökningar med samma motivering som för delstudie 3. Intervjutekniken som användes för intervjuer med ämnesexperter var både direkt intervju och telefonintervju. Eftersom intervjufrågorna var mer för diskuterande syfte hade den optimala intervjutekniken var direkta intervjuer, vilket genomfördes vid ett av tillfällena. Emellertid utfördes tre av intervjuerna via telefon, enligt önskemål från respondenterna.

Intervjuerna med ämnesexperter var av ostrukturerad karaktär och hade låg grad av standardisering. Anledningen till detta var för att frågorna var anpassade till respektive respondents ämnesområde. Intervjumallen skickades i förväg till personen som skulle intervjuas för att förbereda personen för att få mer genomtänkta svar på de frågor som ska besvaras. Intervjumallen redovisas i bilaga 3.

### **3.6 Delstudie 6: Analys och framtagning av strategi**

Denna delstudie genomfördes för att sammanställa och analysera insamlad data. Analysen utgår från en modifierad variant av Porters femkraftsmodell och SWOT-analys.

Konfigureringen av Porters femkraftsmodell som har använts i delstudien består i att fyra av krafterna - leverantörers förhandlingsstyrka, konkurrens mellan befintliga aktörer, konkurrens från nya aktörer samt substitut för varan eller tjänsten - har behandlats gemensamt för segmenten. Anledningen till detta är att det under analysfasen befanns att skillnaderna inom de respektive krafterna mellan subsegmenten var så pass små att det inte medförde något värde att hantera dessa krafter subsegmentsvis. Kundernas förhandlingsstyrka behandlas emellertid enskilt för varje subsegment.

Vidare har kandidatgruppen delvis frångått det ursprungliga syftet med femkraftsmodellen, vilken i regel används för att kartlägga externa faktorer. Inom delstudien har avsteget bestått i att Knowit eCommerces förmåga att attrahera personal, vilken kan betraktas som en intern egenskap, behandlats under kraften leverantörers förhandlingsstyrka. Anledningen till detta är att Knowit eCommerce kan anses ha sina anställdas kompetens som viktigaste insatsvara, då verksamheten ytterst går ut på att sälja sina anställdas kompetens.

I delstudie 6 används SWOT-ramverket som en integrerad del av Porters femkraftsmodell där ramverket används för att kartlägga kunders förhandlingsstyrka. Detta görs genom att med hjälp av SWOT-ramverket åskådliggöra nyckelfaktorer som

identifierats utifrån intervjusvar. Nyckelfaktorerna har sedan utifrån subsegmenten klassificerats som interna respektive externa. Syftet med detta var att ge en strukturerad bild över i vilken grad företag i de respektive subsegmenten är potentiella kunder till Knowit eCommerce, samt vilka erbjudanden som kan vara aktuella. Subjektet i denna analys är respektive subsegment, där exempelvis interna faktorer avser faktorer med ursprung internt hos företagen. Huruvida en faktor är negativ eller positiv avgörs emellertid om faktorn är negativ eller positiv för Knowit eCommerce.

Anledningen till att ramverken användes i ovan beskrivna utföranden var att de ansågs ge en heltäckande bild av de faktorer som bör tas i beaktning för att nå rapportens syfte att formulera en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce. Viss kritik kan emellertid riktas mot att fyra av krafterna behandlats gemensamt, då det minskar jämförbarheten mellan subsegmenten. Det är möjligt att en djupare analys av dessa krafter hade identifierat skillnader för att motivera en subsegmentsvis behandling av dessa. Emellertid prioriterades en mer expansiv kundkartläggning framför detta då det i samråd med Knowit eCommerce ansågs att kundkartläggningen medförde ett större värde.

### 3.7 Studiens tillförlitlighet

För att fastställa och bedöma kvaliteten på studien används ofta begreppen reliabilitet och validitet (Bryman et al. 2003). Validitet betyder "att mäta (enbart) det som avses att mäta." (Wallén 1996, ss. 67). Detta innebär att enbart mäta relevant data för att kunna uppfylla studiens syfte att ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce. Reliabilitet innebär enligt Wallén (1996, ss. 67) "att mätinstrumentet är pålitligt" eller "med en mer allmän definition: mätinstrumentet skall inte ge slumpmässiga fel" (ibid.).

Enligt Bryman et al. (2003) är dessa kriterier mest lämpliga vid kvantitativa undersökningar eftersom båda definitionerna i grova drag endast adresserar validiteten och reliabiliteten för mätbara resultat. Emellertid är rapporten i huvudsak kvalitativ. För då att anpassa begreppen validitet och reliabilitet för kvalitativa studier delar Bryman et al. (2003) upp de två begreppen till fyra begrepp. Dessa fyra begrepp kallas extern reliabilitet, intern reliabilitet, extern validitet och intern validitet. Nedan kommer en beskrivning av de fyra begreppen samt hur dessa tillämpats i rapporten.

#### 3.7.1 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet kan uppnås om personerna som utför studien är överens om hur de ska tolka informationen (ibid.). Denna problematik har särskilt adresserats vid intervjuer med företag, då dessa har utförts separat av gruppmedlemmarna samtidigt som intervjudata utgjorde grund för analys.

Trost (2010) menar att så standardiserade intervjumallar som möjligt bör användas för att minimera intervjuarens inverkan på intervjusvaren. Vid intervjuer med företag användes därför en utförlig intervjumall. Från denna lästes frågorna upp ordagrant i största möjliga mån för att undvika att frågorna tolkades olika av de svarande. Dock kan inte intervjuaren påverka den situation som de intervjuade befinner sig i. Det finns därför risk att de svarar olika om de är stressade, avslappnade eller på annat sätt

påverkad av sin omgivning. Det är svårt att ta hänsyn till sådana aspekter vid en telefonintervju.

Det kan även finnas risk att personer tolkat information på olika sätt (ibid.). För att försäkra att tolkningen av svaren från intervjuerna till största möjliga mån skulle tolkas homogent av samtliga gruppmedlemmar sattes riktlinjer upp för hur potentiella svar skulle tolkas.

Vidare har även analyser av inhämtad data i största möjliga mån gjorts gemensamt i gruppen. Vid slutsatser genomförda av enskilda personer i gruppen har dessa senare dock granskats och eventuellt modifierats av övriga gruppen. På grund av gruppens storlek har en fullständig intern reliabilitet varit svår att uppnå, eftersom det av gruppen befanns resursineffektivt. En avvägning har därmed gjorts mellan den interna reliabiliteten och användning av resurser som skulle kunna användas för ytterligare undersökningar och analyser.

### **3.7.2 Extern reliabilitet**

Extern reliabilitet handlar om i vilken utsträckning undersökningen kan replikeras (Bryman et al. 2003). För kvalitativa intervjuer är detta kriterium svårt att uppnå eftersom det är nästintill omöjligt att uppleva exakt samma sociala miljö och situation som vid första undersökningen (ibid.). För att öka den externa reliabiliteten har metodiken bakom undersökningarna beskrivits och intervjumallarna har även bifogats i rapporten. Analysfasen är dock svårare att replikera eftersom denna ofrånkomligt är en spegling av projektgruppens personliga egenskaper och erfarenheter.

### **3.7.3 Intern validitet**

Intern validitet behandlar huruvida det finns en god överensstämmelse mellan forskarnas observationer och de teoretiska idéer som utvecklats (ibid.). Intern validitet behandlar således säkerheten i de slutsatser som bygger på samband mellan olika variabler (ibid.). Dessa samband kan exempelvis vara de intervjuade företagens agerande beroende på deras omsättning och geografisk placering. För att adressera den interna validiteten valde författarna att genomföra intervjuerna med en bred variation inom geografiska området och givna omsättningsspannet. Den interna validiteten i slutsatser gjorda från intervjusvar säkerställdes även genom att presentera slutsatserna för ämnesexperter i syfte att konfirmera dessa. Den interna validiteten för studien i stort har även adresserats genom att kontinuerligt presentera resultat och analyser för uppdragsgivaren.

Vidare faktorer som påverkar den interna validiteten är att intervjuerna utfördes av författargruppens samtliga medlemmar, vilket riskerar att intervjufrågorna kunde presenteras olika för respondenterna. För att hantera denna risk delades de preliminära subsegmenten upp mellan gruppmedlemmarna. Detta bedömdes ha positiv inverkan på jämförbarheten inom subsegmenten men medförde samtidigt att jämförbarheten mellan subsegmenten kan ha påverkats negativt. Emellertid medförde detta att eventuella jämförbarhetssvårigheter teoretiskt sett blev mer hanterbara då de strukturerades subsegmentsvis.



### 3.7.4 Extern validitet

Extern validitet innebär i vilken utsträckning det går att överföra resultatet på andra miljöer än för den specifika studien (ibid). Undersökningen har endast gjorts på företag i Västsverige, men rapporten anses av författargruppen kunna generaliseras till hela Sverige. Detta beror på att företag med e-handel generellt inte har några geografiska restriktioner inom ett visst land för sin försäljning och därmed kan sälja till kunder i hela Sverige. Affärsklimatet vad gäller försäljning av e-handelslösningar i Sverige kan därför antas vara homogent. Dock antas det att studiens resultat inte kan överföras till andra länder eftersom undersökning i andra länder inte har gjorts av kandidatgruppen.

### 3.7.5 Källors tillförlitlighet

I denna studie har både primär- och sekundärkällor används. Rent begreppsmässigt innebär en primärkälla att den är upphovsmannen till aktuell data. Att någonting är en sekundärkälla innebär att den inte är den ursprungliga upphovsmannen till data. Detta förhållande medför att sekundärkällor är beroende av primärkällan genom att den på något vis har tolkat ursprunglig data för att sedan kunna förmedla den. Kontentan är därmed att primärkällors trovärdighet generellt sett är större än sekundärkällor då primärkällor är oberoende av andra källor. (Holme et al. 1997)

Rent praktisk innebär detta för studien att källor med olika avstånd i ursprungsdata har använts. Optimalt hade givetvis varit om alla källor hade varit primära men detta har inte varit möjligt av praktiska skäl då studien då hade blivit allt för omfattande. Gruppen har dock strävat efter att i största möjliga mån konfirmera påståenden med andra källor genom källtriangulering för att ytterligare stärka trovärdigheten. Patton (1990) beskriver detta som att flera olika källor används för att beskriva samma fenomen. Detta minskar risken att enskilda källors subjektiva uppfattningar om fenomenet färgar återgivningen.



## 4 Data och analys

I tidigare kapitel har bakgrund och syfte för projektet beskrivits. För att uppfylla syftet har tidigare forskning och studier inom områden för e-handel, strategi samt försäljning kartlagts. Vidare har metod och teoretiska ramverk för projektet presenterats. I detta kapitel presenteras och analyseras resultat från de olika delstudierna. Resultatet i de respektive delstudierna bygger till stor del på resultatet från tidigare delstudier.

Detta kapitel är uppdelat i fem olika delar. Det första avsnittet, *4.1 Data och analys: Delstudie 1* bygger på resultatet från delstudie 1, utvärdering av ursprunglig segmentering. I detta avsnitt analyseras de segment som det tidigare samarbetet mellan Knowit eCommerce och Chalmers Tekniska Högskola mynnade ut i.

I det andra avsnittet, *4.2 Data och analys: Delstudie 2*, analyseras den makro- och mikrosegmentering som genomförts i syfte att bryta ner de ursprungliga segmenten i subsegment för att på ett enklare sätt kunna tillämpa segmenteringen i praktiken. Resultatet i detta avsnitt bygger på delstudie 2: Makro- och mikrosegmentering.

Det tredje avsnittet *4.3 Data och analys: Delstudie 3 och 4* bygger på delstudie 3: Intervjuer med företag som har e-handel samt delstudie 4 Intervjuer med företag som inte har e-handel. I detta avsnitt analyseras marknadsdynamiken utifrån Porters femkraftsmodell. Inom ramen för kundens förhandlingsstyrka har de olika subsegmenten, analyserats genom en SWOT-analys för att ge en bredare bild av i vilken grad företag inom dessa subsegment är potentiella kunder för Knowit eCommerce. Även om Porters femkraftsmodell konceptuellt syftar till att analysera externa marknader vägs även interna aspekter in, för att ge en bredare bild av Knowit eCommerces situation.

I det fjärde avsnittet, *4.4 Formulering av försäljningsstrategi*, presenteras och analyseras resultatet från tredje avsnittet *4.3 Data och analys: Delstudie 3 och 4*. I detta avsnitt presenteras även en rekommendation på hur Knowit eCommerce praktiskt kan gå till väga för att angripa de segment och subsegment som enligt denna analys har störst potential att köpa en e-handelslösning. Därmed formuleras en försäljningsstrategi där marknaden angrips på detaljist-, grossist-, samt tillverkande företagsnivå.

Avslutningsvis behandlar analysen de hållbarhetsaspekter som belysts. I detta avsnitt analyseras hur viktigt de intervjuade företagen anser att miljöaspekten är i förhållande till kostnad och leveransprecision vid val av transportör.

Resultatet från delstudie 5 Intervjuer med ämnesexperter presenteras löpande i analysen, under de delstudier som ämnet för de respektive intervjuerna behandlat.

### 4.1 Data och analys: Delstudie 1

I detta avsnitt beskrivs och utvärderas Knowit eCommerces fem ursprungliga segment: detaljister, grossister, tillverkande företag, nöje och media samt resa och fritid. Syftet med denna analys är att besvara rapportens första frågeställning, hur praktiskt användbar är Knowit eCommerces ursprungliga segmentering. Hutt et al. (2010) fyra

kriterier för utvärdering av segment används vid denna analys. Denna presenteras närmare i avsnitt 3.1 *Delstudie 1: Utvärdering av ursprunglig segmentering*. Modellen saknar riktlinjer för i vilken grad segmenten bör uppfylla kriterierna för att bedömas vara praktiskt användbara segment. Vidare är kriterierna i sig inte kvantitativt mätbara och utvärdering sker därför genom en kvalitativ bedömning.

Först presenteras de fem segmenten sedan en analys av dessa. Segmenten uppvisar liknande begränsningar vad gäller de fyra kriterierna varför en gemensam analys presenteras.

#### **4.1.1 Beskrivning av Knowit eCommerce ursprungliga segmentering**

Nedan följer en kort beskrivning av de fem segmenten. Eftersom Knowit eCommerce ursprungliga segmentering i stor utsträckning grundar sig på Alvarez (2012) Gartner-rapport är även beskrivningarna bygger på denna.

##### **Detaljister**

Detaljister är företag som säljer produkter till slutkonsument. Dessa företag bryter ner större partier från grossister eller tillverkande företag och gör det möjligt för slutkonsumenter att köpa enskilda varor istället för partier. Oavsett om köpen sker genom e-handel eller traditionell fysisk kontakt ställer konsumenter höga krav på bland annat tillgänglighet, bekvämlighet samt tillförlitlighet. (Alvarez 2012)

##### **Grossister**

Grossister är företag som köper in stora kvantiteter från antingen andra grossister eller olika tillverkande företag. Dessa bryts sedan ned och säljs vidare till detaljister eller företag med avsikt att själva förbruka de inköpta produkterna. Grossister utgör på detta sätt en samordnande roll i värdekedjan. Vad gäller e-handelslösningar kan grossisterna dra nytta av de möjligheter som finns vad gäller exempelvis ordergränssnitt. Genom att låta kunderna beställa varor via internet och införa automatiska system kan försäljningskostnader minskas och ledtider kortas. (ibid.)

##### **Tillverkande företag**

Tillverkande företag är företag som tillverkar produkter, utifrån råvaror eller halvfabrikat, som de sedan säljer vidare till grossister, detaljister och/eller slutkonsument. Segmentet avgränsas i detta sammanhang till diskret tillverkning, det vill säga stycktillverkning. Därmed innefattas inte kontinuerlig tillverkning av till exempel av olja och gas. Inom segmentet tillverkande företag har e-handelslösningar potential att tillföra värde på två olika sätt. Det ena sättet är att införa e-handelsbaserade försäljningskanaler i syfte att förbättra försäljningsarbetet mot befintliga kunder. Det andra sättet gäller de organisationer som känner konkurrenstryck från återförsäljares egna märken och därför vänder sig till e-handel som en strategi för att även sälja direkt till slutkonsument. I det senare fallet kan kanalkonflikter uppstå då företagen konkurrerar om försäljning med sina återförsäljare. (ibid.)

##### **Nöje och media**

Segmentet nöje och media förändras snabbt med avseende på hur kunderna handlar. Trenden är att kunden efterfrågar tjänster *online* och *on-demand*, på begäran. Kunderna

till företag inom detta segment är generellt slutkonsumenter som är villiga att handla genom digitala medier så som datorer och mobiltelefoner. (ibid.)

### **Resa och fritid**

Mycket av försäljningen inom segmentet resa och fritid har övergått till internetbaserade kanaler varför detta är ett område med stor potential. Segmentet är brett och försäljning sker till såväl slutkund som andra företag. (ibid.)

#### **4.1.2 Analys av ursprunglig segmentering**

Nedan följer en analys av samtliga fem segment utifrån de fyra kriterierna mätbarhet, nåbarhet, väsentlighet samt mottaglighet. I avsnittets avslutande stycke sammanfattas analysens resultat.

Vid analys av mätbarhet bedömdes segmenten som svåra att kartlägga vad gäller antalet potentiella kunder samt sannolikheten att dessa är intresserade av Knowit eCommerce erbjudande. Vad gäller nöje och media samt resa och fritid sker handel inom dessa främst digitalt varför Knowit eCommerces inom dessa segment inte kan dra nytta av sin logistikkompetens. Beslut om att utesluta dessa från den fortsatta studien togs därför i samråd med Knowit eCommerce.

Segmenten är inte begränsade vad gäller geografisk placering, dock har Knowit eCommerce avgränsat sig till den västsvenska marknaden. Då denna avgränsning tillämpas på segmenten uppfattas de som tillräckligt nåbara vad gäller distribution och kommunikation och uppfyller därmed nåbarhetskriteriet i hög grad.

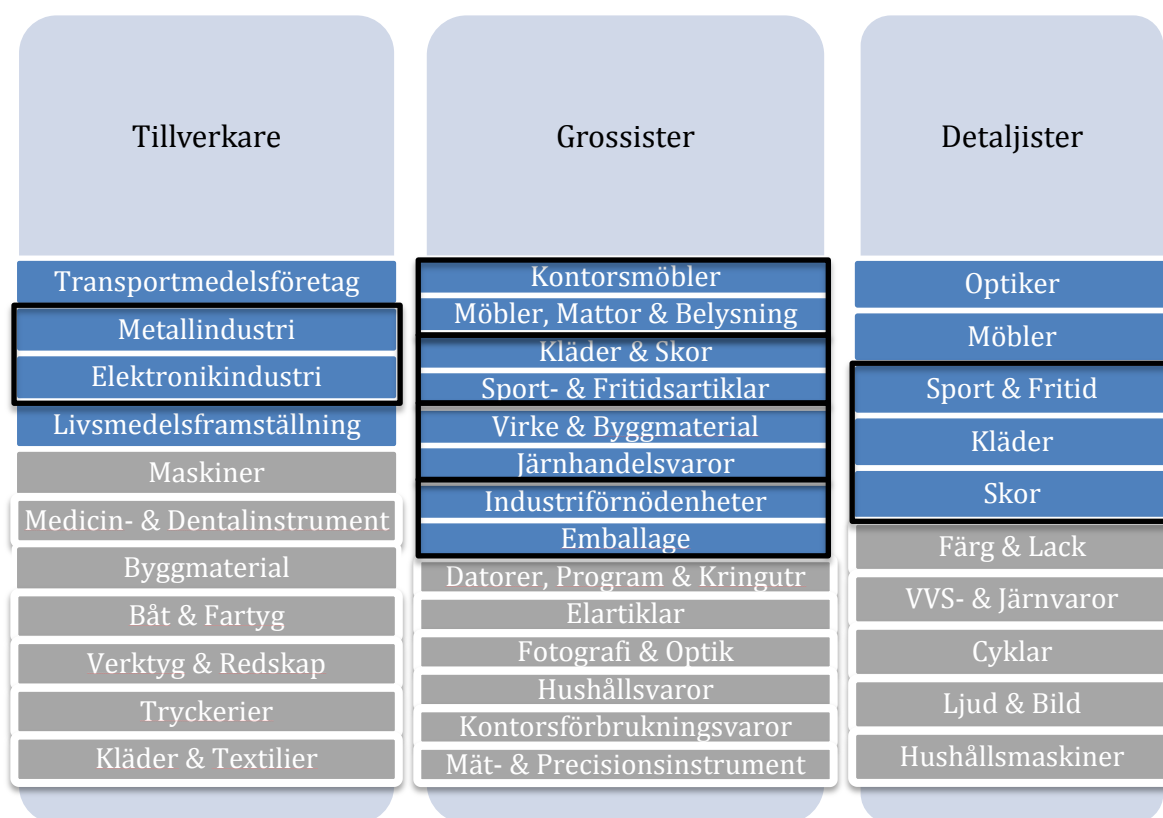
På grund av att segmenten uppfattades som svåra att mäta försvåras även utvärderingen av segmentens väsentlighet. Detta eftersom väsentlighet handlar om att utifrån ett segments storlek bedöma om lönsamhet kan skapas inom det.

Segmenten innefattar flera olika typer av företag i olika branscher, vilket leder till slutsatsen att segmenten inte kan behandlas som homogena grupper med internt likvärdiga krav och preferenser. Däremot ses vissa olikheter segmenten emellan, till exempel vad gäller inköpsbeteende och webbaserad mogenhet. Detta leder till slutsatsen att segmenten i viss grad är externt heterogena, dock inte internt homogena. De uppfyller därmed inte kriteriet för mottaglighet. Detta leder även till att det troligtvis är svårt att nå merparten av företagen inom ett område eftersom de förmodligen inte är intresserade av samma erbjudanden.

Sammanfattningsvis bedöms Knowit eCommerces ursprungliga segmentering inte som praktisk användbar mot bakgrund av nuvarande information. Segmenten uppvisar en låg grad av mätbarhet och är därmed även svårbedömda vad gäller väsentlighet. Graden av nåbarhet bedöms som hög och segmenten har stor potential vad gäller mottaglighet då de uppvisar extern heterogenitet. Genom ytterligare segmentering uppskattas även intern homogenitet kunna uppnås. Det är tydligt i Alvarez (2012) Gartner-rapport "E-commerce has spread beyond retail" att de nämnda segmenten har potential vad gäller e-handel och tros därför vara en lämplig utgångspunkt för rapportens fortsatta analys.

## 4.2 Data och analys: Delstudie 2

En analys av de branscher som valts ut för vidare segmentering presenteras nedan. Branscherna som valts ut för fortsatt analys anges i figur 9. Efter makrosegmentering var 35 branscher kvar varav de översta i blått är de som valts ut efter mikrosegmenteringen. Syftet med denna analys var att på ett strukturerat sätt få fram subsegment från de ursprungliga segmenten som kan vara praktiskt användbara för Knowit eCommerce. Nedan följer en kort beskrivning av de subsegment som valts ut för vidare analys.



Figur 9 Resultat efter makrosegmentering. De översta branscherna i blått valdes ut under mikrosegmentering och de understa i grått prioriterades då bort. Branscher som slagits ihop till ett subsegment är markerade i svart.

### 4.2.1 Detaljister

Som det tidigare i avsnitt 3.1 *Utvärdering av ursprunglig segmentering* nämnts är detaljister företag som säljer till slutkund. Dessa företag bryter ner större partier från grossister eller tillverkande företag och gör det möjligt för slutkonsument att köpa enskilda varor istället för partier.

Den svenska e-handeln inom detaljhandeln växer för varje år och allt fler kunder känner sig trygga att köpa produkter på internet. Idag har cirka 35 % av alla detaljister i Sverige e-handelslösningar (pwc 2012). En tredjedel av de svenska detaljister som inte använder sig av e-handelslösningar i dagsläget planerar att börja använda det inom fem år. Under tredje kvartalet 2012 köpte 7 av 10 konsumenter produkter på internet och under samma period växte e-handel med 14 % vilket är den starkaste tillväxten sedan fjärde kvartalet 2010. (Posten et al. 2013)

De branscher som valdes ut i detaljistsegmentet var optiker, möbler och heminredning, sport och fritid, kläder och skor. Utav dessa fem branscher slogs tre ihop och sammanlagt tre subsegment bildades. Nedan motiveras denna hopslagning samt skälen till varför dessa subsegment var intressanta att gå vidare med.

### **Optiker**

Detta område anses intressant eftersom många företag i dagsläget endast säljer glasögon och linser via internet och allt fler fysiska butiker skapar e-handelslösningar trots att glasögon inte är helt standardiserade. Så länge konsumenter har sitt recept kan de köpa glasögon via internet vilket lockar många eftersom att de ofta är billigare där. Det finns många företag som säljer glasögon och linser på internet men i Västsverige har inte lika många företag följt med trenden. I dagsläget finns det 37 företag som säljer glasögon och linser i Västsverige och endast 11 % utav dessa har en e-handelslösning vilket gör detta subsegment intressant eftersom att det finns potential att fler inom branschen också börjar följa trenden.

### **Möbler och heminredning**

Många företag i subsegmentet möbler och heminredning i Västsverige har blivit uppköpta av någon av de stora kedjorna som Mio, EM Möbler, Svenska Hem eller Sängjätten. Inom det angivna området finns det 34 företag som säljer möbler och utav dessa har 32 % e-handel. Möbler är oftast standardiserade och går att handla på internet. Vid en inledande undersökning har det framkommit att det inte finns något samband mellan e-handel och omsättning. Vissa stora företag har inte e-handel medan mindre företag som inte är uppköpta av de stora kedjorna har e-handel. Möbler och heminredning anses vara ett lämpligt subsegment eftersom mognadsgraden för e-handel i detta segment anses vara tillräckligt hög för att vara intressanta för Knowit eCommerce.

### **Kläder, skor, sport och fritid**

Dessa tre branscher har slagits ihop eftersom inköpsmönstret hos kunderna fanns vara snarlikt. Produkterna är även liknande vad gäller pris, storlek och grad av standardisering.

Subsegmentet består av sammanlagt 172 företag, varav 32 % har e-handel. Värt att notera är även att vid kartläggningen av e-handelsgraden för respektive bransch framgick att 41 % av företagen i branschen sport fritid har e-handel. I e-barometern (Posten et al. 2013) presenteras ett närmast identiskt resultat, vilket styrker validiteten i resultatet.

Många företag inom detta område som inte har e-handel visar upp sina produkter på hemsidan. I allmänhet finns det inget tydligt samband mellan omsättning och e-handel i detta subsegment vilket stärker att detta kan vara ett intressant för Knowit eCommerce.

### **4.2.2 Grossister**

Generella drag för grossister är att försäljningen sker både genom mellanhänder och i egen regi. De branscher som valdes ut efter mikrosegmenteringen var kontorsmöbler, möbler, mattor och belysning, kläder och skor, sport och fritid, bygg- och järnhandel samt industriförnödenheter. Av dessa har kontorsmöbler slagits ihop med möbler,

mattor och belysning till ett gemensamt subsegment. En motivering av detta samt en beskrivning om varför dessa segment har valts att gå vidare med presenteras nedan.

### *Inredning*

De två branscherna kontorsmöbler samt möbler, mattor och belysning har slagits samman på grund av dess likheter i produkter och företag och dessa anses därför kunna behandlas likadant försäljningsmässigt. Företagen säljer generellt till slutkunder i form av både företag och privatkonsumenter men fungerar också som ett mellanled i distributionskedjan. Andelen företag som har e-handelslösning är 43 %, fördelat på 28 stycken företag. Eftersom mognadsgraden i detta subsegment anses hög anses detta ha potential då det fanns många företag att sälja till. Mognadsgraden i detta segment är i högt vilket gör detta segment intressant för ytterligare analys.

### *Kläder, skor, sport och fritid*

Detta subsegment består av företag som säljer kläder och skor samt sport- och fritidsartiklar till både vardagligt och professionellt bruk. De två branscherna har slagits ihop då företagen ansågs agera efter en likande typ av affärslogik och det är svårt att ta en gräns mellan vilka produkter som hör till vilken bransch. Antalet företag i segmentet uppgår till 72 stycken, varav 42 % har e-handel. Anledningen till att detta segment skulle vara intressant för studien är att företagets produkter anses lämpliga för e-handel. Dessutom tros segmentet vara moget då utbredningen av e-handel är hög. På grund av segmentets storlek finns även flera potentiella kunder till Knowit eCommerce inom segmentet.

### *Bygg- och järnhandel*

Bygg- och järnhandelssegmentet består av tre olika typer av företag: trägrossister, byggvaruhus samt försäljare av metalldetaljer såsom rör, plåt och skruv. Subsegmentet är i särklass det största bland grossister, både sett till antal företag och omsättning. Antalet företag uppgår till 101 stycken, varav 17 % har e-handel, vilket är den lägsta tätheten bland grossister. Dock är produkterna i regel standardiserade. Det är därför intressant att ytterligare analysera segmentet.

### *Industriförnödenheter*

Industriförnödenheter består av företag som huvudsakligen säljer insatsprodukter, emballage och förbrukningsvaror för professionellt bruk. Subsegmentet består av 33 stycken företag. Noterbart är även att e-handelstätheten uppgår till 42 % vilket gör att segmentet har den högsta tätheten av samtliga grossistsegment.

#### **4.2.3 Tillverkande företag**

I Sverige använde cirka 15 % av företagen med fler än 10 anställda inom tillverkningsindustrin av e-handel för försäljning år 2012 (Statistiska Centralbyrån 2013). Inom tillverkande företag valdes livsmedelsframställare, transportsmedelsindustri och metall- och elektronikindustri ut för vidare undersökning där de två sista slogs ihop till ett subsegment. Nedan följer en kort beskrivning av alla segment inom tillverkande företag samt motivering till hopslagningen.

### *Livsmedelsframställning*

Livsmedelsframställningssegmentet består av 70 företag. Dessa företag säljer till stor del standardiserade varor och är verksamma bland annat inom områden som köttprodukter, kvarnprodukter samt glasstillverkning. Vid undersökning av företagens hemsidor konstaterades 21 % har en inloggningsfunktion vilket antogs vara en e-handel. Subsegmentet är intressant att gå vidare med på grund av att företagen inom segmentet oftast säljer standardiserade produkter och kan därför ha stor nytta med e-handel.

### *Transportmedelsindustri*

Företagen inom transportmedelsindustrin är främst underleverantörer till fordonsindustrin. De tillverkar allt från el- och pedalsystem till fordonsindustrin i stort till påbyggnader för lastbilar. Vid sökning i det relevanta området med omsättning inom angivna gränser hittades 44 företag, utav dessa har 25 % e-handel i dagsläget.

Flera utav företagen tillverkar plattformspecifika produkter som är specialiserade till en viss bilmodell. Dock antas dessa företag vara långsiktiga leverantörer till givna kunder och kan därmed nyttja e-handel som ett alternativ till avstämningar via till exempel EDI.

### *Metall- och elektronikindustri*

Metall- och elektronikindustrins erbjudanden varierar båda från tjänster till standardiserade produkter. Då produkterna inom de båda branscherna visade sig vara liknande och att företagen är verksamma inom närliggande affärsområden har dessa branscher slagits ihop till ett subsegment.

Gemensamt resulterar metall- samt elektronikindustrin inom angivna gränser i 79 företag. Omkring hälften av dessa antas sälja standardiserade produkter och är föremål för vidare analys. Av dessa har omkring 15 % en inloggningsfunktion på hemsidan som antas leda till en e-handel.

#### **4.2.4 Sammanfattning av Data och analys: Delstudie 2**

Efter en makrosegmentering utifrån variablerna omsättning och geografisk placering återstod 35 branscher. Mikrosegmenteringen som följde byggde på tre kriterier; om företagen hade en befintlig e-handel, lämplig produkt och en produktkatalog. Efter detta kvarstod 17 branscher. Då likheter fanns mellan vissa av branscherna slogs dessa ihop så att 10 stycken subsegment bildades.

Ovan beskrevs dessa 10 segment och dessa ska utgöra grunden för vidare analys då de bedöms vara potentiella kunder för Knowit eCommerce.

### **4.3 Data och analys: Delstudie 3 och 4**

Utifrån insamlad data från intervjuer, fristående analysföretag samt branschlitteratur har de utvalda subsegmenten analyserats utifrån Porters (1998) femkraftsmodell, som är ett verktyg för att analysera ett företags externa förhållanden. Krafterna har dock i varierande grad tagit hänsyn till Knowit eCommerces interna förutsättningar. Syftet är att bedöma marknadsdynamiken inom respektive segment genom en analys av konkurrens från befintliga aktörer, konkurrens från nya aktörer, substitut för varan eller tjänsten, leverantörers förhandlingsstyrka samt kundens förhandlingsstyrka. Fyra



av krafterna befanns vara konstanta inom alla subsegment, varför endast en kraft, kundernas förhandlingsstyrka, behandlas separat och presenteras i en SWOT-analys.

#### **4.3.1 Konkurrens mellan befintliga aktörer**

Då marknaden för e-handelslösningar växer kraftigt medför detta att konkurrensen om marknadsandelar är mindre än för en stagnerad marknad då företag kan förbättra sitt resultat endast genom att följa med marknadens tillväxt. Att e-handel är en relativt ny försäljningskanal medför även att kundernas kunskap om marknaden för tillhandahållandet av e-handelslösningar är begränsad. Detta gör att kunderna kan ha svårt att identifiera skillnader i kompetens mellan företag och därmed får konsekvensen att differentiering utifrån kompetens kan vara svår att åstadkomma för företag. Efter en kartläggning av marknaden har efter den befunnits vara fragmenterad utan någon klar marknadsledare.

Utifrån Knowit eCommerces kompetensområden har huvudsakligen fem olika typer av konkurrenter identifieras; plattformskonsulter, strategikonsulter, e-handelskonsulter, IT-konsulter samt att kunderna själva kan utveckla e-handelslösningar. De närmaste konkurrentgrupperna är strategi-, e-handels- samt IT-konsulter. Av dessa konkurrerar strategikonsulter med Knowit eCommerce om de strategiska komponenterna i erbjudandet, IT-konsulter konkurrerar om de rent tekniska bitarna av erbjudandet medan e-handelsgruppen erbjuder en kombination av dessa båda delar. Nedan följer en beskrivning av de identifierade konkurrentgrupperna.

##### ***Plattformslieferantörer***

Dessa företag utvecklar e-handelslösningar utifrån en egen plattform och är i praktiken bunden till densamma. Detta innebär i praktiken att dessa konkurrenter är mycket kunniga på sin egen plattform men kan inte utveckla e-handel utifrån en annan plattform.

##### ***Strategikonsulter***

Strategikonsulter är traditionella strategi- och managementkonsultföretag med IT-kompetens. Dessa åtar sig sällan rent tekniska projekt utan utför främst förstudier och projektledning utifrån ett strategiskt perspektiv.

##### ***E-handelskonsulter***

Dessa företag har både kompetens inom IT och strategi, vilket gör att de internt kan tillhandahålla en så kallad helhetslösning där både tekniska och strategiska delar ingår. Inom denna kategori finns även mindre aktörer med lång erfarenhet inom mer nischade områden.

##### ***IT-konsulter***

Dessa konkurrenter utvecklar och anpassar den underliggande mjukvaran i en e-handel. Detta sker genom att kundföretaget strategiskt definierar hur e-handelslösningen bör se ut och fungera och IT-konsulten programmerar sedan e-handeln för att nå upp till dessa specifikationer.



## **Kunder**

Med kunder avses potentiella kunder för Knowit eCommerce som väljer att utveckla sin e-handelslösning internt. Emellertid säljs e-handelslösningarna vidare i liten grad, vilket gör att kundföretagen endast diskvalificerar sig själva för Knowit eCommerce. Anledningen till att kunderna utvecklar e-handeln internt är antingen att de har ett behov av att ha kontroll över sin egen verksamhet, att de av historiska skäl vill utveckla själva eller en hög grad av priskänslighet.

Kontrollbehovet har sin grund i att kunden ofta har en affärsmodell som till stor del bygger på e-handel. Det historiska skälet beror på de ofta har varit pionjärer inom e-handel då kanalen fortfarande var ung och utbudet av e-handelskonsulter var begränsat vilket har lett till att lösningen utvecklades internt. Skälet kan även vara att kunderna anser att e-handelskonsulter är allt för kostsamma att anlita och därför väljer att utveckla internt.

Således finns aktörer inom flera områden som ses som konkurrenter till Knowit eCommerce. Det är dock främst konkurrenter med strategifokus inom IT- samt e-handel som ses som de främsta konkurrenterna.

### **4.3.2 Konkurrens från nya aktörer**

I detta avsnitt behandlas konkurrens från nya aktörer och möjligheter för dessa att ta sig in på marknaden. Eftersom marknaden för e-handelslösningar, som tidigare nämnts, är relativt ung och användningen av e-handel ökar är det sannolikt att nya aktörer kommer att söka sig till marknaden. Undantaget det uppenbara behovet av kompetens för att kunna tillhandahålla en e-handelslösning har tre huvudsakliga inträdesbarriärer identifierats. Dessa presenteras nedan.

#### **Förtroende för leverantörer**

Denna inträdesbarriär består av de faktorer som får kunder att tro att ett företag kan tillhandahålla en e-handelslösning med tillräcklig kvalitet och omfattning inom den överenskomna budgeten och tidsramen. Exempelvis kan detta vara företagets renommé, referenser, varumärke och personliga relationer mellan aktörer hos kunden och företaget. Eftersom ett framtagande av en e-handelslösning ytterst är en tjänst där nyttan skapas genom interaktion mellan kunden och företaget är denna barriär mycket stark. Just referenser blir därmed en viktig faktor, eftersom kunden vill se bevis på att företaget genomfört liknande projekt tidigare med gott resultat.

#### **Produktionskostnadsbarriärer**

Denna barriär innebär både skalfördelar till följd av företagsstorlek samt lägre kostnader och förbättrad kvalitet till följd av erfarenhet. Dessa faktorer sker både på företags- och individnivå. På företagsnivå uppkommer de lägre kostnaderna genom förbättrade rutiner och genom återanvändning av delar från tidigare utförda och pågående uppdrag. På individnivå uppkommer barriärerna genom en ökad kompetens genom erfarenhet.

#### **Byteskostnader för kunden**

Denna kostnad uppkommer där en kund redan har en e-handelslösning och där ett nytt företag antar sig underhållet eller vidareutvecklingen av denna.

Sammanfattningsvis finns det alltså ett antal barriärer för nya aktörer att ta sig över för att komma in på marknaden. Dessa är även relevanta att beakta i relation till Knowit eCommerce, eftersom det är ett nystartat företag.

### **4.3.3 Substitut för varan eller tjänsten**

I detta avsnitt behandlas olika alternativa vägar som potentiella kunder kan använda för att nå de effekter som kan uppnås genom en lösning från Knowit eCommerce. Knowit eCommerce:s kompetensområden kan övergripande delas in i tre områden. Dessa områden berör online marketing, integration med nuvarande verksamhet samt en teknisk bit gällande utveckling och underhåll av den tekniska lösningen.

Med utgångspunkt i dessa kompetensområden kan företaget leverera lösningar som på olika sätt kan minska kostnader för sina kunder genom att effektivisera processer gällande exempelvis orderhantering. De kan också hjälpa kunden att öka sina intäkter då de via en e-handelskanal kan nå ut till fler kunder. Dessa nyttor kan även nås på andra sätt, och potentiella kunder har dessutom en möjlighet att välja att inte vidta åtgärder. Nedan följer en sammanställning över alternativa vägar att nå dessa nyttor.

#### ***Alternativa åtgärder för att minska kostnader***

Då de potentiella kunderna upplever ett behov av att effektivisera processer för att på detta sätt minska kostnader kan de välja att se över sina processer internt för att rationalisera dessa. Genom att kartlägga processerna kan förbättringspotential hittas och processer kan omformas och effektiviseras. Som stöd i detta kan exempelvis andra typer av IT-lösningar eller Lean-filosofier implementeras.

#### ***Alternativa åtgärder för att öka intäkter***

När de potentiella kundernas mål är att öka försäljningen, kan alternativa strategier vara att välja att öka intensiteten i befintliga kanaler eller att distribuera erbjudandet genom nya kanaler, som inte innebär en e-handelslösning. Detta kan exempelvis bestå av att öka antalet säljare, öka marknadsföringen, öppna fler fysiska butiker eller att i större utsträckning sälja genom återförsäljare. Vilka kanaler som används eller kan användas är i detta fall till viss del beroende av kundens karaktär och verksamhetsområden. Exempelvis är alternativet att öppna ytterligare fysiska butiker till största delen relaterat till detaljistföretag.

#### ***Alternativa e-handelslösningar***

Potentiella kunder som beslutar att använda sig av en e-handelslösning kan välja ett alternativ som utesluter Knowit eCommerce som leverantör. Detta kan exempelvis bestå av att kunden väljer att köpa in en modul till sitt existerande affärssystem, att kunden väljer att utveckla en lösning internt eller att kunden väljer en lösning baserad på öppen källkod, vilken är standardiserad och inte kräver lika mycket kunskap för implementering.

Även EDI kan användas som ett substitut till e-handel. EDI-lösningar går ut på att företagets system integreras med kunderna. Detta är dock kostsamt, och lämpar sig bäst då kunderna är stora företag som ofta köper samma produkter.

### *Status Quo*

Potentiella kundföretag kan även välja att inte genomföra åtgärder för att öka försäljning eller effektivisera processer, utan fortsätta på samma sätt som de gjort tidigare. Detta kan bero på att de inte ser potential eller behov för förbättring eller att de agerar på marknader där de själva inte har stor möjlighet att påverka relevanta faktorer. Detta kan exempelvis vara företag som är underleverantörer till ett fåtal, större företag eller agerar på reglerade marknader. Att potentiella kundföretag inte ser e-handel som ett alternativ kan bero på att de antingen inte ser nyttan med detta, eller att de tillhandahåller erbjudanden av sådan karaktär att de inte upplevs vara lämpliga i detta avseende.

Det finns därmed ett flertal substituerande vägar för företag att nå de effekter som en lösning från Knowit eCommerce kan ge upphov till. Dessa kan variera mellan olika segment, exempelvis antas alternativet att starta en ny butik mest aktuellt inom detaljistledet.

#### **4.3.4 Leverantörers förhandlingsstyrka**

I detta avsnitt behandlas Knowit eCommerces leverantörers förhandlingsstyrka, i syfte att undersöka företagets beroendeställning i förhållande till sina leverantörer. Knowit eCommerces erbjudande kategoriseras som en tjänst baserad på en teknisk plattform och därför krävs i huvudsak två typer av resurser. Dels i form av teknisk plattform dels i form av intern kompetens för att kunna utveckla och implementera lösningar i linje med företagets tjänsteutbud. Nedan följer en beskrivning av dessa.

#### *Tillgång av kompetensrelaterade resurser*

Eftersom Knowit eCommerce levererar en tjänst som utvecklas tillsammans med kunden är de anställdas kompetens en central insatsvara, varför de därmed till stor del kan sägas vara sina egna leverantörer inom detta område. I dagsläget finns dock inte all denna kompetens internt i Knowit eCommerce. Men relevant kompetens finns inom Knowit-koncernen, varför det är möjligt för företaget att hyra in kompetens från eller lämna över delar av uppdrag till andra delar inom koncernen. Emellertid har företaget stora tillväxtambitioner och planerar att anställa egna utvecklare. Enligt en undersökning gällande vilka företag som svenska IT-studenter ser som mest attraktiva arbetsgivare placeras Knowit på en andraplats, efter Capgemini (Lomborg 2013). Med anledning av detta antas Knowits, och även Knowit eCommerces, förmåga att attrahera framstående medarbetare vara god.

Bristen på intern kompetens kan dock medföra att Knowit eCommerce inte får samma kontroll med avseende på bland annat kunskapsläge och kapacitet som om företaget haft intern personal i större utsträckning. Att använda sig av personal från andra delar av koncernen kan medföra risker genom att olika personer är delaktiga i olika projekt och företagets organisation därmed förändras vid varje projekt. Om koncernen som helhet är belagd i stor utsträckning skulle detta även kunna medföra att företaget inte får tillgång till de mest erfarna och kunniga utvecklarna inom området. En annan möjlig följd är att bristen på internt anställd personal kan leda till en försämrad vinstmarginal för Knowit eCommerce, eftersom vinster flyttas till andra delar i koncernen om företaget använder sig av denna kompetens.

### **Tillgång på tekniska resurser**

Knowit eCommerces e-handelslösningar bygger på plattformar. Dessa plattformar är mjukvarulösningar med olika funktioner, vilka kundanpassas efter önskemål. Anpassningar kan gälla såväl design som funktionalitet. Det finns ett flertal större aktörer inom området, exempelvis Episerver, Intershop, Magento och Sitecore. I många fall krävs det ett partnerskap eller någon typ av samarbete för att få möjlighet att bygga lösningar på specifika plattformar.

Vidare har Knowit eCommerce valt att vara plattformsoberoende, vilket innebär att de inte arbetar uteslutande med en leverantör eller med egna lösningar. Detta leder ofta till ett visst beroende av leverantörerna, men Knowit-koncernen har en betydande styrka som stor aktör. Plattformslieferantörens relation till Knowit eCommerce och andra partners eller samarbetsföretag kan liknas vid den relation ett producerande företag har till sina återförsäljare. Således når plattformslieferantören ut till fler potentiella kunder.

Knowit eCommerce ses därigenom som självbesörjande inom flera områden. I dagsläget finns en viss brist på intern kompetens till följd av företagets nuvarande storlek. Detta tros dock inte vara ett problem på längre sikt. Ställningstagandet att vara plattformsoberoende kan delvis leda till att företaget blir beroende av att underhålla flera leverantörsrelationer, samtidigt som de inte är uppbundna till endast en leverantör.

#### **4.3.5 Kundens förhandlingsstyrka**

Definitionsmässigt är kunders förhandlingsstyrka i detta sammanhang i stor utsträckning relaterad till kundernas val av potentiella leverantörer. I denna rapport analyseras dock subsegmenten främst utifrån dess potential att dra nytta av att komplettera nuvarande försäljningskanaler med en e-handelskanal. Anledningen till detta är för att uppfylla rapportens syfte krävs en analys gällande branschområdets karaktär och en kartläggning gällande hur potentiella företag inom dessa områden är som kunder till Knowit eCommerce.

Inom respektive subsegment har det därför valts att göra en SWOT-analys i syfte att avgöra potentialen inom dem. Denna analys innefattar bland annat hur väl företagets produktutbud lämpar sig för försäljning genom en e-handelskanal samt deras inställning till e-handel.

Nedan följer analyser över de tio subsegment inom detaljister, grossister och tillverkande företag som valts ut till vidare analys. Inom alla branscher diskuteras hur såväl interna som marknadsrelaterade faktorer påverkar företag inom segmentens ställning som potentiella kunder för Knowit eCommerce. Analysen grundar sig på intervjuer med företag inom segmenten om inte annat anges.

##### **4.3.5.1 Detaljister**

I detta avsnitt analyseras utvalda subsegment inom detaljister. Dessa är kläder, skor, sport och fritid, möbler samt optiker. Avslutningsvis ges en övergripande sammanfattning av vad som karaktäriserar segmenten inom detaljister.

## Kläder, skor, sport och fritid

I detta avsnitt analyseras subsegmentet kläder, skor, sport och fritid. I figur 10 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

Kläder, skor, sport & fritid (Detaljister)			
Gradering			
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	Kunderna är slutkonsumenter Stor e-handelsutbredning i branschområdet Många företag planerar att införskaffa e-handelslösning	Flera företag franchisetagare Många företag har relativt låg omsättning
	Intern	Standardiserat produktsortiment Stor exponering av produktinformation på hemsidan Vanligt med egna inköp via e-handel	Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund

Figur 10 SWOT-matris Kläder, skor, sport & fritid (detaljister)

### Interna faktorer

Många av företagen i detta subsegment säljer standardiserade produkter som lämpar sig väl för e-handel. Dessutom arbetar många företag inom segmentet idag aktivt med e-handelskanaler. De flesta av de undersökta företagen visar åtminstone varumärken på hemsidan och i vissa fall även produkter. Att utveckla en e-handel kan för företag i detta segment medverka till att de når fler kunder och därmed möjliggöra en ökad omsättning. En betydande del av företagen inom detta segment använde själva e-handel för att köpa in varor till butiken och till personalutrymmen.

Vidare är e-handelslösningar ett aktuellt område för företagen inom detta subsegment och samtliga intervjuade företag har diskuterat att utveckla e-handelslösningar, där vissa redan har beslutat att investera i det. Många av företagen är åtminstone intresserade av att använda hemsidan för att visa upp sina produkter i kommunikationssyfte, även om de inte upplever köpfunktionen som aktuell i nuläget. Majoriteten av företagen som beslutat att utveckla e-handel under de närmsta åren menar att en betydande anledning till detta är att flera företag i segmentet redan använder sig av e-handelslösningar.

Dock upplever några av de intervjuade företagen, främst inom skobranschen, att kunderna behöver testa produkterna innan de köper dem, men i dagsläget finns dock många stora webbaserade skobutiker. En betydande andel av de stora webbaserade skobutikerna i Sverige erbjuder gratis frakt och retur, så det är därför viktigt att beakta vilka kostnader det kan medföra i relation till intäkter till följd av eventuellt ökad försäljning.

### Marknadsrelaterade faktorer

Att handla kläder, skor och fritidsartiklar via e-handel är idag utbrett och en växande andel av inköpen inom detta område görs på internet (Posten et al. 2013.) Många företag erbjuder tjänsten, dock i varierande omfattning. Dessutom består kundbasen främst av slutkonsumenter, vilka enligt trenden, definierad av Posten et al. (2013),

väljer e-handelskanaler för en växande andel av inköpen. Både företagen inom subsegmentet och deras kunder tros därför vara medvetna om möjligheterna med e-handel samt mottagliga för att använda internet som en marknadsföringskanal.

Utöver detta överväger flertalet av företagen som inte har e-handel att utveckla detta, med anledningen att många konkurrenter har utvecklat det. Företagen verkar därför vara medvetna om vad e-handel innebär och vilka konsekvenser det kan leda till.

Dock tillhör vissa av företagen större kedjor eller är franchise-tagare. Det är därför osäkert huruvida de själva har mandat att fatta beslut av denna karaktär. En utredning gällande detta kan därför behöva göras. Många av företagen är dessutom relativt små och möjligheten för dessa att köpa helhetslösningar av den typ som Knowit eCommerce fokuserar på borde därför vara begränsad. Dock är många av företagen intresserade av att på olika sätt öka sin exponering via internet, varför mindre lösningar kan vara aktuella.

### Sammanfattande kommentar

Subsegmentet upplevs som moget och både kunder och företag är medvetna om effekterna av e-handel. Detta stöds av att många av dem själva använder e-handel mot sina leverantörer. Majoriteten av företagen inom subsegmentet är små, vilket innebär att de troligtvis inte har möjlighet att köpa en helhetslösning från Knowit eCommerce. Detta kan emellertid vara ett lämpligt segment att arbeta med för att få referenscase för mindre delar av Knowit eCommerces erbjudande. Eftersom många av företagen uttryckt intresse för att öka sin exponering på internet tros därför lösningar inom exempelvis online marketing vara aktuella.

### Möbler och heminredning

I detta avsnitt analyseras subsegmentet möbler och heminredning. I figur 11 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Möbler (Detaljister)	
		Gradering	
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	Stor aktör på marknaden (MIO) startar e-handel Kunderna är slutkonsumenter	Många företag tillhör koncerner
	Intern	Standardiserat produktsortiment Stor exponering av produktinformation på företagshemsidor	Produkterna är stora och tunga Få företag gör själva inköp via e-handel

Figur 11 SWOT-matris Möbler (detaljister)

### Interna faktorer

De flesta av de intervjuade företagen inom subsegmentet har ett standardsortiment, kombinerat med en mindre andel beställningsvaror. Många av företagen visar i dagsläget upp sina produkter på hemsidan, vilket medför att steget att lägga till en köpfunktion på denna kan antas vara rimligt. Företagen inom subsegmentet gör dock inte i stor utsträckning själva inköp via e-handel, vilket kan tolkas som om de inte är fullt medvetna om nyttorna och användandet.

Emellertid funderar flera av de intervjuade företagen på att i framtiden etablera en e-handelskanal. Genom detta förväntar de sig att få en konkurrensfördel samt även locka fler kunder till butiken. Att öka närvaron på internet kan medföra att hemsidan fungerar som en marknadsföringskanal och därmed kan flera kunder få en inblick i företagets sortiment. Även om kunderna inte väljer att handla via e-handel så får de på detta sätt reda på vad butiken erbjuder och att den existerar. Detta kan leda till att fler kunder väljer att besöka butiken och då genomföra köp.

En stor del av företagets produkter är dock stora och tunga, vilket gör att frågan hur produkterna fraktas blir relevant. I detta sammanhang kan man även tänka sig att om kunden gör inköp via e-handel och sedan ångrar sig kan det bli dyrt och arbetskrävande att returnera produkten och frågor gällande vilken part som ska stå för kostnader samt utföra transporter bör beaktas. Även i de fall då kunden köper varan i butik är sannolikheten att varan behöver fraktas till kunden stor, och risken för ångrade köp kvarstår. Dock antas risken för ångrade köp vara mindre då kunden i dessa fall sett produkten på riktigt.

#### Marknadsrelaterade faktorer

De intervjuade företagens kundbas består uteslutande av slutkonsumenter, vilka i växande utsträckning genomför inköp via e-handelskanaler. Genom att öppna en e-handelskanal är det därför möjligt att dels locka befintliga kunder till den kanalen men även att nå fler kunder då den geografiska täckningen blir större.

Det faktum att MIO, som är en stor aktör på marknaden, håller på att utveckla en e-handel (Åkesson 2013) skulle kunna tänkas vara en respons på och bidra till ett ökat intresse för att handla på detta sätt bland kunderna. Dock är många av företagen uppköpta av större kedjor, vilket kan tänkas påverka deras möjligheter att själva fatta beslut gällande införande av e-handel.

#### Sammanfattande kommentar

Produkternas standardiserade karaktär samt den ökande och vidgade andelen inköp via e-handel på B2C-marknaden medför att e-handelslösningar skulle kunna bidra till att företagen når ut till fler kunder och därmed ökar sin försäljning. Dock är produkterna stora vilket gör att problematiken kring frakt behöver utredas. Det faktum att MIO valt att utveckla en e-handelslösning skulle kunna bidra till en ökad trend åt det hållet.

Inom subsegmentet finns dessutom potential för att en ökad exponering av produkter på hemsidan kan leda till att fler kunder blir medvetna om butikens sortiment. Detta kan i sin tur bidra till ökad försäljning.



## Optiker

I detta avsnitt analyseras subsegmentet optiker. I figur 12 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

Optiker (Detaljister)			
Gradering			
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	Kunderna är slutkonsumenter	Liten e-handelsutbredning i branschområdet Företagen har relativt låg omsättning
	Intern	Delvis standardiserat produktsortiment Vanligt med egna inköp via e-handel Flera planerar att införskaffa e-handelslösning	Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund

Figur 12 SWOT-matris Optiker (detaljister)

### Interna faktorer

Generellt upplever de intervjuade företagen i subsegmentet att deras erbjudande till stor del är kundanpassat i form av exempelvis synundersökningar och justeringar av glas och bågar. På grund av detta upplevs den personliga servicen som viktig och flera företag upplever att de i större utsträckning konkurrerar genom service än genom pris. Därigenom tros inte e-handel vara aktuellt som en primär säljkanal för dessa företag, men skulle kunna fungera som ett komplement till försäljning i butik samt en marknadsföringskanal. Produkter som kan lämpa sig för försäljning via e-handel är exempelvis linser och solglasögon, som i större utsträckning är standardiserade.

Många av de intervjuade företagen nämner att de själva i relativt stor utsträckning använder sig av e-handelskanaler vid inköp. Detta upplevs som ett smidigt och prisvärt alternativ. Därigenom bör företagen i subsegmentet vara medvetna om effekter av e-handel.

Även om merparten av företagen har hemsida, menar en del av dessa att deras hemsida är utvecklad av dem själva eller deras anhöriga. Därför tros förbättringspotentialen vara hög och att dessa företag även genom tjänster som online marketing och sökmotoroptimering kan öka trafiken till hemsidan.

### Marknadsrelaterade faktorer

Företagen vänder sig till stor del till slutkonsumenter, men även företag nämns som kunder. Eftersom slutkonsumenterna tenderar att öka andelen inköp via e-handel samt att det finns webbaserade aktörer på marknaden tyder på att det finns potential till e-handelsförsäljning. Detta tyder på att även om produkterna anses specifika så är det möjligt att sälja dessa via en e-handelskanal. Företagens storlek medför dock att de inte har någon större potential att uppnå skal fördelar genom en e-handelskanal, vilket gör det svårt för dem att konkurrera med större aktörer.

Subsegmentet är dessutom fragmenterat och en stor del av företagen har under tio anställda, vilket ytterligare stödjer slutsatsen att merparten av företagen har begränsade ekonomiska möjligheter att etablera en e-handelslösning. Dessutom är en



betydande andel av företagen dotterbolag till större aktörer, vilket medför att de antas ha begränsade möjligheter att fatta beslut gällande etablering av e-handelskanal. Emellertid är många av de fristående aktörerna anslutna till större förbund, vilket öppnar för gemensamma insatser via denna organisation.

#### Sammanfattande kommentar

Få av företagen inom subsegmentet är av tillräcklig storlek för att vara aktuella köpare av en helhetslösning från Knowit eCommerce. Däremot finns potential för mindre projekt med främsta syfte att öka trafiken till företagets hemsida. Förmodligen har e-handel och övriga lösningar främst potential att bidra till ökad exponering, framför försäljning genom denna kanal.

Eftersom att det finns webbaserade aktörer på marknaden kan detta tolkas som om möjligheterna att etablera en e-handelskanal är goda. Dock konkurrerar de webbaserade aktörerna till stor del på pris, medan de butiksbaserade aktörerna till stor del säger sig konkurrera på personlig service. Det är därför möjligt att de butiksbaserade aktörerna inte kan konkurrera med de webbaserade med ordinarie priser, och om de väljer att sänka priserna på hemsidan finns en risk att de konkurrerar mot sig själva. Att etablera en e-handelslösning kan dock ändå bidra till ökad exponering, vilket kan leda till ökad försäljning i butik.

#### Sammanfattning detaljister

De olika subsegmenten visar upp olika karakteristika i flera avseenden, men kan ändå i vissa fundamentala aspekter behandlas snarlikt. Den första utgångspunkten som i stora delar är gemensamt är att de i stort har en hög utbredning av e-handelslösningar. Den andra är att företagsbeståndet i de olika segmenten består av flera mindre aktörer, som på grund av begränsad omsättning inte är aktuella köpare av helhetslösningar från Knowit eCommerce.

Emellertid säljer en stor del av de undersökta företagen i hög grad standardiserade produkter till slutkonsumenter. Detta medför att dessa företag bör ha potential att etablera en lyckosam e-handelskanal.

Värt att nämna är också att Hagberg<sup>5</sup> framhäver att e-handel för detaljister numera av slutkonsumenter betraktas som ett hygienkrav och att man således förväntas ha det, vilket i stora drag också verkar stämma för undersökta segment. Andersson<sup>6</sup> hävdar också att han utifrån erfarenhet kan konstatera att ett flertal detaljister som infört e-handel initialt har haft problem med logistiken och hanteringen av den höga andelen returer.

---

<sup>5</sup> Johan Hagberg (Universitetslektor, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan Göteborgs Universitet) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

<sup>6</sup> Arne Andersson (E-handelsspecialist på Posten AB) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

Olikheter mellan subsegmenten kan urskiljas bland annat i hur central roll det personliga bemötandet har vid köptillfället. Optiker uppgavs till högre grad konkurrera på service och det personliga bemötandet med kunden. En naturlig konsekvens blir då att konventionell e-handel då är mindre tillämpbar inom detta område.

De undersökta subsegmenten inom detaljister uppvisar dock inte tillräcklig intern homogenitet och extern heterogenitet för att en slutsats ska kunna dras att de fungerar som effektiva segment.

#### 4.3.5.2 Grossister

I detta avsnitt analyseras utvalda subsegment inom grossister. Dessa är bygg och järn, inredning, kläder och skor samt sport och fritid och industriförnödenheter. Avslutningsvis ges en övergripande sammanfattning av vad som karaktäriserar segmenten inom grossister.

#### Bygg- och järnhandel

I detta avsnitt analyseras subsegmentet bygg- och järnhandel. I figur 13 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

Bygg- och järnhandel (Grossister)			
Gradering			
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern		Kunderna har en konservativ syn på inköp Liten e-handelsutbredning i branschområdet
	Intern	Standardiserat produktsortiment Manuell orderprocess i kombination med standardiserade produkter Stor del planerar att införskaffa e-handelslösning Många företag som både B2C och B2B visar produkter på hemsidan	Få företag använder sig av produktkataloger Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund Få företag gör själva inköp via e-handel Många företag är franchisetagare

Figur 13 SWOT-matris Bygg- och järnhandel (grossister)

#### Interna faktorer

En övervägande andel av de intervjuade företagen anser att personlig kontakt är viktig för att skapa värde för kunden. Den personliga kontakten ses även som det främsta konkurrensmedlet. Det är främst aktiviteter som rådgivning och installation av sålda produkter som anses centrala. Dock graderar de tillfrågade företagen i subsegmentet sitt produktsortiment som övervägande standardiserat, vilket tyder på att en e-handelskanal skulle kunna bidra till effektivare försäljningsprocess. Genom ett ökat informationsflöde på hemsidan skulle även säljarens informerande roll kunna minskas.

Utöver detta kännetecknas så gott som alla kontaktade företags orderprocess av att kunden ringer eller e-mailar ordern till företaget, där den sedan läggs in i affärssystemet manuellt. Även detta bidrar till antagandet att en e-handelslösning skulle kunna bidra till en effektivare sälj- samt orderprocess. Dock visar företagen i mycket liten utsträckning sina produkter på hemsidan och endast ett fåtal skickar ut produktkataloger. Detta medför att steget till att etablera en e-handelskanal troligtvis är

stort, men att det samtidigt finns god potential att med relativt små medel nå stora förbättringar.

Det finns även företag i subsegmentet som har byggvaruhus som främsta försäljningskanal. Dessa företag vänder sig därigenom även till slutkonsumenter. En betydande andel av dessa företag visar upp sina produkter på hemsidan.

#### Marknadsrelaterade faktorer

Generellt bland de kontaktade företagen i subsegmentet gäller att de främst säljer produkter och i viss mån tjänster på B2B-marknaden. En del av de kontaktade företagen anger att deras kundbas är konservativ och inte efterfrågar e-handel. Bland övriga kontaktade företag har de flesta planer på att skaffa e-handel inom de närmaste åren. Den främsta anledningen till detta är att konkurrenter har e-handel. Emellertid har inget av företagen som anger att de planerar att skaffa e-handel fattat något formellt beslut om detta.

Generellt sett så klassar de intervjuade företagen sin kundgrupp som paretofördelad, vilket innebär att cirka 20 % av kunderna står för 80 % av omsättningen. En trolig anledning till detta är att företagen ofta kombinerar ett B2B-fokus med en viss exponering mot slutkonsumenter och mindre aktörer genom exempelvis byggvaruhus. En e-handelslösning i syfte att informera och hantera de mindre kunderna skulle således kunna effektivisera arbetet med dessa kunder.

Emellertid är många av de företag med exponering mot slutkonsumenter franchisetagare vilket medför att dessa troligtvis har begränsad möjlighet att själva fatta beslut gällande etablering av e-handelskanal.

#### Sammanfattande kommentar

Inom subsegmentet antas e-handel kunna bidra till en effektivare försäljningsprocess genom att kunderna lättare kan söka information via en hemsida och orderprocessen effektiviseras. Dock hålls den personliga kontakten vid försäljning generellt högt, vilket i kombination med en i vissa fall konservativ kundbas kan leda till motvilja. E-handel kan därför marknadsföras som ett komplement till den direkta försäljningen. Genom att öka närvaron på internet kan detta även fungera som en marknadsföringskanal, vilken kan medföra att fler kunder blir medvetna om företagets existens. Även lösningar i syfte att öka företagets exponering på internet kan då vara av intresse.

Flertal aktörer som också är aktiva på konsumentmarknaden väljer att visa upp sina produkter på hemsidan och somliga har även en e-handelsfunktion. Detta kan bidra till att det är troligt att beteendet även kan överföras till B2B-marknaden. Bakgrunden till att flertalet av de intervjuade företagen överväger att utveckla en e-handelslösning är att deras konkurrenter använder sig av denna kanal. Således tros ett växande tryck uppstå.

## Inredning

I detta avsnitt analyseras subsegmentet inredning. I figur 14 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Inredning (Grossister)	
		Gradering	
Ursprung		Positivt	Negativt
		Externt	Stor e-handelsutbredning i branschområdet
Internt	Manuell orderprocess Stor del återkommande köp Stor exponering av produktinformation på hemsidan	Stor del planerar att ej införskaffa e-handelslösning Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund	

Figur 14 SWOT-matris Inredning (grossister)

### Interna faktorer

Den personliga försäljningen upplevs i många fall som viktig och en stor andel av de intervjuade företagens anställda arbetar med försäljning. Bland de intervjuade företagen hanteras dessutom order till största delen genom att kunden ringer eller e-mailar in ordern, vilken sedan manuellt läggs in i företagets affärssystem. Återkommande order rings eller e-mailas ofta till företaget utan att de tar kontakt med kunderna. En e-handelslösning skulle därför troligtvis kunna effektivisera arbetet.

Vanligen har företagen dessutom ett produktutbud som delvis består av standardiserade produkter, och delvis av kundspecifika produkter. Det är därför rimligt att anta att en e-handelslösning skulle kunna vara lämplig för standardsortimentet. Många av företagen ger dessutom ut kataloger till sina potentiella kunder, vilket styrker antagandet om e-handels lämplighet. Katalogen distribueras dessutom ofta elektroniskt. Eftersom många företag inom subsegmentet även visar upp sina produkter på hemsidan antas inte steget till att lägga till en köpfunktion vara långt.

Emellertid avser inte de intervjuade företagen som i dagsläget inte använder sig av e-handel för försäljning att börja med det. Att den personliga kontakten anses viktig samt aktörernas position i värdekedjan antas vara orsaker till detta. Inställningen till e-handel kan därför inte konkretiseras utifrån branschtillhörighet utan måste bedömas hos varje enskilt företag.

### Marknadsrelaterade faktorer

De intervjuade företagens kundbaser är på olika sätt fördelade mellan små och stora kunder. Försäljningskoncentrationen varierar från att 50 % av kunderna står för 50 % av försäljningen till att 20 % av kunderna står för 80 % av försäljningen. Skillnaderna i försäljningskoncentration beror enligt företagen på att de på olika grad även riktar sig till slutkonsumenter, där kunderna enskilt tenderar att stå för en mindre del av omsättningen. Eftersom slutkonsumenter i allt högre grad väljer att göra inköp via e-handelskanaler kan de företag med en större andel mindre kunder väntas nå större nyttor vid en eventuell etablering av en e-handelskanal. Detta dels på grund av

slutkonsumenternas inköpsmönster, dels på grund av att dessa företag har ett proportionellt sett stort antal kundrelationer att hantera.

Sett över subsegmentet är e-handel relativt utbrett. Av de intervjuade företagen som inte använder sig av e-handelskanal planerar ingen att införskaffa det då de ser den personliga försäljningen som deras främsta konkurrensmedel. Ett av de intervjuade företagen använder sig idag av e-handel för försäljning, denna står för cirka 10 % av företagets intäkter.

#### Sammanfattande kommentar

Det faktum att e-handel är relativt utbrett i subsegmentet leder till slutsatsen att företag och kunder inom segmentet är medvetna om möjligheter och effekter av e-handel. Många av företagen visar redan i dagsläget sina produkter på hemsidan och orderprocessen är av sådan karaktär att denna kan effektiviseras genom en e-handelslösning. Även andra tjänster i syfte att öka företagets exponering på internet tros vara aktuella. Potentialen bör dock bedömas utifrån varje enskilt företag.

#### Kläder, skor och sport och fritid

I detta avsnitt analyseras subsegmentet kläder, skor, sport och fritid. I figur 15 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Kläder, skor, sport & fritid (Grossister)	
		Gradering	
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	En stor andel av kunderna säljer själva via e-handel	Hög försäljningskoncentration till enstaka kunder
	Intern	Manuell orderprocess Stor del återkommande köp	Stor del planerar ej att införskaffa e-handelslösning Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund

Figur 15 SWOT-matris Kläder, skor, sport & fritid (grossister)

#### Interna faktorer

De intervjuade företagen inom subsegmentet arbetar till stor del med personlig försäljning främst mot de kunder som saknar kunskap om produkten. I de fall då kunden är insatt i produktens egenskaper sker beställning direkt via telefonkontakt eller e-mail. Personlig service uppfattas dock som en central del i företagets erbjudande. Samtliga intervjuade företag som i dagsläget inte använder sig av e-handel för försäljning registrerar beställningsdata från kunden manuellt i affärssystemet. Detta tyder på att det här finns potential att effektivisera processen genom en e-handelslösning.

Utöver detta uppger företagen att deras produktsortiment består i av standardiserad och en specifik del. Flertalet av företagen skickar ut kataloger till potentiella kunder, dock i relativt liten upplaga. Således tros lösningar som exempelvis leder till ökad exponering på internet kunna bidra till ökad försäljning.

Dock upplever ett företag som använder sig av e-handel för försäljning att de ändå är i behov av att kontrollera beställningsdata manuellt. Detta beror på att integrationen mellan affärssystemet och e-handeln inte fungerar korrekt.

### Marknadsrelaterade faktorer

De intervjuade företagen som inte använder sig av e-handel för försäljning uppger att de överväger att börja använda det inom de närmsta åren. Anledningen till att de ser närmare på möjligheten uppges vara att konkurrenter i stor utsträckning nyligen börjat använda sig av e-handelskanaler samt att det anses ligga i tiden att etablera en e-handelskanal. Dessa företag har dock inte ännu fattat formella beslut gällande e-handelsinförande.

De intervjuade företag som har e-handel har haft det sedan 2007 respektive 2008. Anledningen till beslutet att etablera en e-handelskanal var att detta väntades ge en konkurrensfördel och dessutom en möjlighet att kunna nå ut till fler kunder och på så sätt öka försäljningen. Gemensamt för dessa företag är att det främst är återkommande företag som uppmanas att använda e-handeln, eftersom det är dessa som tros uppleva störst nytta med det. Båda företagen upplever att e-handeln lett till minskade försäljningskostnader och ökad försäljning. Effekterna har dock inte utvärderats.

### Sammanfattande kommentar

Sett över hela subsegmentet är e-handeln utbredd, vilket indikerar att företagen är medvetna om effekterna av e-handel samt att kunderna accepterar att handla via denna kanal. De företag som inte använder sig av e-handel för försäljning nämner att en viktig anledning till deras funderingar på att införa detta är konkurrenternas beteende, vilket leder till slutsatsen att dessa företag i relativt hög utsträckning är villiga att etablera en e-handelskanal.

### Industriförnödenheter

I detta avsnitt analyseras subsegmentet industriförnödenheter. I figur 16 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Industriartiklar (Grossister)	
		Gradering	
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	Stor e-handelsutbredning i branschområdet	
	Intern	Manuell orderprocess Stor del återkommande köp	Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund

Figur 16 SWOT-matris Industriförnödenheter (grossister)

### Interna faktorer

Framförallt sker försäljning inom subsegmentet genom direktkontakt med kunderna. Detta är av störst vikt vid nyförsäljning, återkommande beställningar sker ofta genom e-mail- eller telefonkontakt. Några av företagen använder dessutom EDI-lösningar mot

större kunder i syfte att effektivisera processen vid återkommande beställningar. Den personliga försäljningen ses dock som viktig och som en försäkring på att kunderna är nöjda med produkterna. För alla beställningar som inte sker via EDI gäller att order läggs in manuellt i företagets affärssystem. Således tros e-handelslösningar kunna bidra till en effektivisering av denna process.

Generellt menar företagen dessutom att deras produktsortiment består av en kundunik och en standardiserad del. Utöver detta skickar företagen i mycket liten utsträckning ut kataloger till kunderna, men produktbeskrivningar skickas ut till potentiella kunder säljprocessen.

#### Marknadsrelaterade faktorer

Inget av de intervjuade företagen har sett över möjligheten att använda sig av en e-handelskanal för försäljning. Den främsta anledningen till detta är att de anser att detta inte skulle leda till en bredare kundbas, då de inte riktar sig till slutkonsumenter.

#### Sammanfattande kommentar

Den personliga försäljningen anses viktig inom subsegmentet. Detta i kombination med att inget av de tillfrågade företagen gav uttryck för att vilja skaffa e-handel bedöms segmentet inte som attraktivt i dagsläget. Det finns förmodligen potential för effektivisering, men segmentet förefaller inte vara moget för e-handelslösningar.

#### Sammanfattning grossister

Generellt uppvisar de olika subsegmenten inom grossister likheter i flera avseenden. De olikheter som finns tros till stor del bero på grad av exponering mot slutkonsumenter.

För grossister har e-handel potential att sänka försäljningskostnader för återkommande kunder samt ge högre grad av exponering mot nya kunder.

De undersökta subsegmenten inom grossister uppvisar dock inte tillräcklig intern homogenitet och extern heterogenitet för att en slutsats ska kunna dras att de fungerar som effektiva segment.

#### 4.3.5.3 Tillverkande företag

I detta avsnitt analyseras utvalda subsegment inom tillverkande företag. Dessa är metall- och elektronikprodukter, transportmedel samt livsmedelsframställande företag. Avslutningsvis ges en övergripande sammanfattning av vad som karaktäriserar segmenten inom tillverkande företag.

#### Metall- och Elektronikprodukter

I detta avsnitt analyseras subsegmentet metall- och elektronikprodukter. I figur 17 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

Metall- och elektronikprodukter (Tillverkande företag)			
Gradering			
		Positivt	Negativt
Ursprung	Extern	Kunderna söker information om leverantörer på internet i större utsträckning Många kunder har god kunskap om produkterna	Hög försäljningskoncentration till enstaka kunder Kunderna har en konservativ syn på inköp
	Intern	Stor exponering av produktinformation på hemsidan Stor del av produktsortimentet är standardiserat Manuell orderprocess i kombination med standardiserade produkter Tendens att ersätta tryckt katalog med webbaserat alternativ	Försäljning sker genom personlig kontakt Stor del planerar ej att införskaffa e-handelslösning Få företag gör själva inköp via e-handel Företagen uttrycker stort behov av personlig kontakt med kund

Figur 17 SWOT-matris Metall- och elektronikprodukter (tillverkande företag)

#### Interna faktorer

Det finns en utbredd uppfattning att det finns behov av personlig kommunikation gällande produkterna, även bland de företag som i stor utsträckning säljer standardiserade produkter eller som i första hand säljer till ett fåtal återförsäljare. Personlig kommunikation är troligtvis viktig då kunderna handlar för första gången eller då kunderna efterfrågar specialprodukter. Om existerande kunder istället skulle lägga order via en e-handelslösning skulle resurser därmed kunna frigöras och företaget skulle kunna ägna mer resurser åt att hitta nya kunder. Det finns troligtvis ytterligare potential för effektivisering av orderhantering via en e-handelslösning. En av anledningarna till detta är att flertalet av de intervjuade företagen säljer åtminstone delvis standardiserade produkter och hanterar inkomna order på ett sådant sätt att de manuellt läggs in i företagets affärssystem.

Ett antal av de intervjuade företagen menar även att de är verksamma i nischade branscher och därför har bra koll på vilka deras potentiella kunder är. Detta skulle kunna göra det möjligt för dem att utreda hur deras kunder, såväl nuvarande som potentiella, föredrar att sköta inköp. Genom detta skulle de kunna utveckla en lösning som passar kunderna och bidrar till rationaliseringsvinster hos företaget.

Eftersom ett flertal av de företagen inom subsegmenten redan idag visar upp sina produkter på hemsida tolkas detta som om de åtminstone till viss del inser nyttan med att marknadsföra sig på internet och därför i framtiden skulle kunna tänka sig att



utveckla denna kanal. Ett par av de intervjuade företagen menar även att hemsidans betydelse har ökat, i termer av antalet nya kunder som hittat till dem via hemsidan. Dessutom nämns möjligheten att minska antalet kataloger som en positiv effekt av en mer utvecklad hemsida. Dock är det få av de intervjuade företagen som i dagsläget själva i stor utsträckning gör inköp via e-handelskanaler, vilket tros bidra till den i många fall skeptiska inställningen.

Dock menar majoriteten av de intervjuade företagen att det inte är troligt att de kommer att utveckla en e-handelslösning inom den närmsta framtiden. Men det framkom även under intervjuerna att flertalet av företagen inte är fullt medvetna om möjligheterna med e-handel samt hur en sådan lösning skulle kunna bidra till nytta i form av exempelvis effektivare processer för dem.

Emellertid menar de intervjuade företag som i dagsläget använder sig av e-handelslösningar att de upplever att detta bidragit till att exempelvis minska administrativt arbete. Även andra företag i subsegmentet bör därför ha potential att nå samma effekter. Ytterligare ett syfte med införandet av en e-handelslösning bland företagen i segmentet har varit att nå nya kunder genom att vidga upptagningsområdet och bredda produktsortimentet. De företag som i dagsläget använder sig av EDI-lösningar ser även detta som positivt eftersom det bidrar till att binda upp kunderna.

#### Marknadsrelaterade faktorer

Även om de intervjuade företagen menar att personlig försäljning är viktigt samt att det i första hand är de som kontaktar potentiella kunder vittnar några om att hemsidan spelar en allt större roll. Detta kan tolkas som om kunderna i ökande omfattning accepterar och möjligen kan komma att föredra denna kanal. Flera av de intervjuade företagen säger sig agera på nischade marknader vilket kan tolkas som om de är en relativt stark part i relationen till kunderna även då de säljer till större företag. Dessutom består majoriteten av företagens kundbas till stor del av återförsäljare och distributörer, vilka troligtvis har goda kunskaper om produkterna och därför inte har ett utpräglat behov av att få råd från företagets säljare. Samtidigt så är dessa återförsäljare och distributörer viktiga för företagen och det är därför möjligt att relationen behöver underhållas genom tät kontakt.

Dessutom verkar företagen ha en konservativ syn på hur inköp och försäljning sköts i subsegmenten. Vid intervjuerna styrktes detta genom att flera företag nämnde att branscherna är trög vad det gäller att anamma nya arbetssätt. Eftersom kunderna registrerar ordern i sina egna system menar en av de intervjuade att det skulle innebära merarbete för kunderna om de dessutom behövde registrera ordern i företagets e-handel. Det är dock tveksamt hur mycket merarbete detta skulle medföra jämfört med att kunden tar kontakt med företaget via e-mail, telefon eller fax.

Även det faktum att det till stor del är 1950- och 1960-talister som sitter i ledningsgrupper idag tros vara en bakomliggande orsak till motvilja. Vid intervjuerna har ledningens ålder samt bristande datorvana nämnts som anledningar till att det inte är troligt att företaget kommer att arbeta med att utveckla hemsidan i större

utsträckning. Det kan därför vara möjligt att det krävs ett generationsskifte innan subsegmentet är mogen för e-handel i större utsträckning.

### Sammanfattande kommentar

Mycket tyder på att det finns potential inom subsegmentet att minska kostnader genom att effektivisera försäljningsprocessen samt att i viss utsträckning nå nya kunder. Dock uppfattas en tröghet på marknaden, samt en misstro mot e-handel. Misstron tros till största del bero på bristande kunskap om möjligheterna med e-handel. Därför tros en upplysande roll med långsiktiga mål vara viktig vid bearbetning av detta segment. Genom att sälja in mindre delprojekt inom exempelvis online marketing, sökmotoroptimering eller PIM tros företag inom segmentet få en bättre insyn i möjligheten med ökad exponering via internetbaserade kanaler.

### Transportmedel

I detta avsnitt analyseras subsegmentet transportmedel. I figur 18 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Transportmedel (Tillverkande företag)	
		Gradering	
		Positivt	Negativt
Ursprung	Externt		Hög försäljningskoncentration till enstaka kunder Många företag tillhör stora koncerner
	Internt	Vanligt med egna inköp via e-handel E-handel används ibland av andra dotterbolag inom samma koncerner Användning av EDI är utbredd	Försäljning sker genom personlig kontakt Ofta specialanpassade produkter Ofta stora, komplexa produkter

Figur 18 SWOT-matris Transportmedel (tillverkande företag)

### Interna faktorer

Samtliga intervjuade företag inom subsegmentet använder sig av personlig försäljning och det finns en uppfattning bland företagen att deras produkter kräver muntlig kommunikation vid försäljning. På grund av att produkterna i samtliga fall beskrivs som specialiserade i hög grad och i många fall dessutom stora och komplexa är det rimligt att anta att personlig kontakt är ett viktigt moment i försäljningsprocessen. Det är därför möjligt att det i dessa fall inte lämpar sig med e-handelslösningar.

Emellertid använder sig några av de intervjuade företagen EDI-lösningar mot vissa kunder. Detta tyder på att en e-handelslösning skulle kunna tillföra nytta. Till viss del gör företagen även egna inköp via e-handel, vilket bidrar till en bättre insyn i hur detta kan påverka inköpsarbetet. Dock görs detta främst för mycket standardiserade produkter och eftersom företagen anser att deras produkter är specialiserade i hög grad leder detta troligtvis inte till att de blir mer öppna för att sälja sina produkter via en e-handelskanal.

Ett av de intervjuade företagen menar visserligen att de inte använder e-handelslösningar på den svenska marknaden, men att det används inom andra delar av koncernen. Detta tyder på att det åtminstone på koncernnivå finns en insikt i effekterna

av att använda en e-handelskanal. Även om de produkter företaget i dagsläget säljer på den svenska marknaden enligt företaget inte lämpar sig för e-handel är det möjligt att detta ändras eller att företaget kan välja att utöka sitt sortiment på den svenska marknaden för att även innefatta standardprodukter i större utsträckning. Vid intervjuer med företag som i dagsläget använder sig av e-handelslösningar, visserligen inom andra branscher, har detta nämnts som en strategi för att öka försäljningen.

#### Marknadsrelaterade faktorer

Undersökta företag i subsegmentet är alltifrån små, i hög grad specialiserade företag med ett fåtal kunder till företag som är delar i stora, ofta multinationella koncerner. Skillnader ses således i stor utsträckning både vad gäller företagens produkterbjudande samt hur företagen är organiserade. Detta påverkar även inställningen till e-handel, där större företag med i lägre grad specialiserade produkter tenderar att vara något öppnare för denna typ av lösning.

Utöver detta har flera av företagen större industriföretag som främsta kunder och tros därför vara en svag part i relationen till kunderna. Detta leder till att de har begränsade möjligheter att exempelvis påverka hur kunderna lägger order. De företag som är delar i större koncerner har troligtvis inte själva mandat att fatta beslut på den nivå som att utveckla e-handelslösning innebär. Ett av de intervjuade företagen understryker att de som del i en stor koncern med säte utomlands är bundna till att använda centrala lösningar och standarder.

#### Sammanfattande kommentar

Subsegmentet består av flera olika typer av företag, vilket försvårar möjligheten för ett någorlunda standardiserat angreppssätt. Dessutom tros många av företagen inte ha mandat att själva fatta beslut om införande av e-handel, till följd av ägarstruktur och relation till kunderna. Att produkterna dessutom i många fall upplevs som specialiserade bidrar till en slutsats att det kan vara svårt att motivera införande av e-handelslösningar till företagen i segmentet.

Dock finns det företag i subsegmentet som använder sig av e-handelslösningar, men detta tros vara en relativt begränsad del av det totala antalet företag i segmentet. Det är dessutom troligt att betydelsen av internet som en marknadsföringskanal kan öka även inom detta segment, varför tjänster som online marketing och sökmotoroptimering kan vara intressanta.

## Livsmedel

I detta avsnitt analyseras subsegmentet livsmedel. I figur 19 visas en sammanställning av SWOT-analysen. Därefter följer en mer ingående beskriven av interna samt marknadsrelaterade faktorer.

		Livsmedel (Tillverkande företag)	
		Gradering	
Ursprung	Extern	Positivt	Negativt
	Intern	Standardiserat produktsortiment Tendens att ersätta tryckt katalog med elektroniskt alternativ I stor grad manuell orderhanteringsprocess	Hög försäljningskoncentration till enstaka kunder  Få företag gör själva inköp via e-handel Stort behov av personlig kontakt med kund Konservativ syn på försäljning

Figur 19 SWOT-matris Livsmedel (tillverkande företag)

### Interna faktorer

Majoriteten av de intervjuade företagen arbetar till stor del med personlig försäljning och har ett sortiment som främst består av standardiserade produkter, som skulle kunna lämpa sig för e-handel. Dessutom karaktäriseras företagens orderhanteringsprocess genomgående av att kunder e-mailar, ringer eller faxar in ordern, som sedan manuellt läggs in i företagets affärssystem. En automatisering av denna process skulle därmed kunna leda till rationaliseringsvinster. Dock karaktäriseras företagens kundbas till stor del av ett fåtal, större kunder, varför möjligheten att påverka hur dessa lägger order anses vara begränsad.

Emellertid visar många av företagen upp sina produkter på hemsidan. Ett flertal av de intervjuade använder sig dessutom på något sätt av kataloger, även om endast ett fåtal distribuerar denna i tryckt format. Istället skickas denna ofta till kunderna via e-mail. Steget till att ha en webbaserad katalog tros därför inte vara alltför långt även för dessa företag.

Däremot skulle en e-handelskanal kunna bidra till att företagen når ut till fler kunder, samt att de mindre kunderna kan behandlas på ett mer kostnadseffektivt sätt. Det finns dock en rädsla att förlora kundkontakt om delar av försäljningsprocessen sköts automatiserat. Ytterligare ett argument som nämns för att inte förändra försäljningsprocessen är att dagens system fungerar på ett tillfredsställande sätt.

Företag verksamma inom fisk och skaldjur antas sälja produkter som i lägre grad är standardiserade, eftersom många av de undersökta företagen är fiskerier och därmed har stor variation i utbud. Generellt finns det större potential inom köttprodukter och livsmedelsframställning. Dessa produkter är i stor utsträckning standardiserade och företagen har generellt sett ett bredare sortiment än företagen i övriga kundgrupper

### Marknadsrelaterade faktorer

Många av de intervjuade företagen har en kundbas som främst består av fem stora kunder. Dessa kunder är stora butikskedjor, som kräver att leverantörerna anpassar sig efter deras system. Att etablera en e-handelslösning mot denna typ av kunder skulle

därför troligtvis inte vara möjligt i dagsläget. Företagen är i dessa fall den svaga parten i relationen till kunden. De stora kunderna antas utgöra en så stor del av företagets omsättning att dessa relationer är mycket viktiga att underhålla.

Emellertid handlar vissa företag i relativ stor utsträckning med mindre företag såsom exempelvis restauranger, caféer och storkök. Dessa företag skulle i detta avseende vara den starka parten i relationen till kunderna och till följd av detta ha större möjlighet att påverka vilka kanaler som används för försäljning. Eftersom att dessa kunder troligtvis inte enskilt bidrar till omsättningen samt kan tänkas kosta en del att underhålla kan en e-handelslösning bidra till att göra dessa relationer mer lätthanterliga och öka lönsamheten.

Värt att ta i beaktning är även att det idag finns ett flertal möjligheter för slutkonsumenter att beställa livsmedel via e-handel. Detta skulle kunna bidra till en positivare syn på e-handelslösningar även högre upp i kedjan.

#### Sammanfattande kommentar

Inom subsegmentet handlas det till stor del med produkter som kan vara lämpliga för e-handel. Dock handlar en stor andel av företagen med större kedjor, vilket medför att företagen själva har begränsade möjligheter att påverka försäljningskanalens utformning. Det finns dock företag i segmentet som hanterar ett större antal mindre kunder, dessa skulle kunna dra nytta av e-handel för att förenkla denna relation. Med grund i detta kan frågor gällande hur företagets kundbas ser ut vara avgörande för att bedöma potentialen av en e-handelssatsning för företag inom segmentet.

#### Sammanfattning tillverkande företag

Generellt tycks subsegmentet vara präglad av en konservativ syn på inköp och försäljning, och medvetenheten om e-handels potential är begränsad. E-handelsutbredningen tenderar att starta i detaljistledet och sprida sig uppåt (Alvarez 2012). Utvecklingen har gått snabbt och det är därför rimligt att anta att denna kommer att spridas med accelererande hastighet då det väl tagit fäste.

E-handel kan främst inom subsegmentet ses som en möjlighet för företagen att effektivisera processer. Avgörande faktorer gällande huruvida företag är potentiella kunder inom detta segment anses vara produktens karaktär samt företagets position i förhållande till ägare samt kunder.

De undersökta subsegmenten inom tillverkande företag uppvisar dock inte tillräcklig intern homogenitet och extern heterogenitet för att en slutsats ska kunna dras om huruvida de fungerar som effektiva segment.

#### 4.3.5.4 Sammanfattning av kundernas förhandlingsstyrka

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de undersökta subsegmenten enligt denna analys inte är effektiva segment, då dessa inte uppvisar tillräckliga likheter internt och tillräckligt tydliga skillnader mellan områden. Att ytterligare bearbeta segmenten i deras ursprungliga utföranden är möjligt, men skulle kräva ytterligare analys. Som nämnts i avsnitt 2.2.2.2 *Externa förutsättningar* är det relevant att göra en avvägning gällande hur de potentiella nyttorna med ett omfattande segmenteringsarbete står i

relation till de resurser som krävs. I detta fall antas marknaden vara föränderlig till en sådan grad att en framtagna segmentering förmodligen inte skulle vara aktuell en längre tidsperiod. Med anledning av detta behandlas detaljister, grossister samt tillverkande företag som subsegment, där slutsatser dragna ur analysen antas vara representativa för övriga branscher inom segmenten.

#### 4.4 Formulering av försäljningsstrategi

Då det utifrån SWOT-analysen kan konstateras att subsegmentens behovsbild inte verkar vara bunden subsegmentsvis finns det därmed inget behov av att forma segmentspecifika erbjudanden. Emellertid har det framkommit att två subsegment verkar ha en stor efterfrågan på e-handel. Dessa är:

- Kläder och skor, sport och fritid (detaljister)
- Möbler och Inredning (detaljister)

Anledningen till att dessa antas vara mest attraktiva är att företagen i subsegmentet kläder skor, sport och fritid har till stor grad ett standardiserat produktutbud samt att segmentet verkar vara moget då både företag och kunder har stor kännedom vad gäller effekterna med e-handel. Vidare har idag 32 % av företagen inom segmentet e-handel, vilket bedöms positivt då ett av de främsta motiven för att skaffa e-handel är att konkurrenterna har e-handel.

En viktig faktor för att investera i en e-handelslösning befanns vara för att konkurrenter hade skaffat det, därför bedöms möbler och inredning attraktiva på grund av att en större känd aktör inom kort kommer lansera en e-handelstjänst. Andra aktörer på marknaden väntas därför följa denna utveckling, varför detta subsegment bör prioriteras högt. Vidare sker idag 34 % av företagen inom segmentet e-handel, vilket ytterligare tros öka efterfrågan.

Eftersom endast en begränsad del av marknaden har undersökts har dock subsegmenteringen begränsat praktiskt värde i sin nuvarande utformning och bör därför generaliseras för att Knowit eCommerce inte enbart ska vara bunden till de undersökta segmenten. Om segmenteringen skall generaliseras till att gälla för ännu icke undersökta branscher verkar skillnaden i efterfrågan vara bunden av vilket industrisegment branscherna tillhör, där den huvudsakliga skillnaden verkar bestå i skillnaden i graden av efterfrågan av e-handelslösningar. Därmed formuleras en försäljningsstrategi där marknaden angrips på detaljist-, grossist-, samt tillverkande företagsnivå. Då marknaden dessutom är under utveckling ses även en försäljningsstrategi på en högre abstraktionsnivå som mer hållbar.

Nedan beskrivs rekommendationer till Knowit eCommerce vad gäller strategi för att erhålla förtroende, välja rätt kunder samt hur implementationen av den framtagna strategin bör angripas.

##### 4.4.1 Strategi för att erhålla förtroende

Oavsett vilket subsegment de potentiella kunderna befinner sig i kan det med bakgrund i avsnitt 2.3.2 *Olika perspektiv på framgångsrik försäljning vid konsulttjänster*

konstateras att förtroende är en centralt vid köp av konsulttjänster. Nedanstående avsnitt har således författats i ljuset av denna kunskap.

En utgångspunkt vid framtagning av försäljningsstrategin är då Skölds (2011) resonemang om att en central komponent vid försäljning av konsulttjänster är att den säljande parten lyckas inge förtroende hos köparen. Dixon et al. (2011) menar att detta byggs genom att konsulten utmanar och utbildar kunden. Rader (2005) hävdar å andra sidan att förtroende endast är en konsekvens av ett lyckat samarbete mellan kunden och säljaren. Vidare hävdar Rader (2005) att framgångsrikare försäljare ofta säljer ytterligare lösningar till redan befintliga kunder, vilket leder till att försäljningen portioneras ut över en längre tidsperiod.

Det kan även konstateras att många företag utifrån intervjuerna upplevdes förhållandevis okunniga vad gäller effekterna av e-handel. Vidare har det framgått, både utifrån resultat från intervjuer med företag och med ämnesexperter, att anledningen till att skaffa e-handel i regel var externt betingad och utgick från huruvida konkurrenterna använde sig av e-handel eller inte. Företag utan e-handel verkar således inte se e-handel som en konkurrensfördel utan endast som en nödvändighet för att inte tappa kunder till sina konkurrenter. Det kan således spekuleras i att kundernas vilja att betala för en dyr lösning är begränsad då e-handel därmed är att betrakta som en nödvändig försäkring snarare än en intäktsgenererande investering. Vidare befanns vid intervjuerna med företagen att större inköp hos företagen genomgår en mer omfattande upphandlingsprocess kan det konstateras att Knowit eCommerce i dagsläget kan ha svårt att vinna dessa utan att konkurrera på pris då de ännu inte har tillräckligt med referenscase.

I ljuset av detta har två alternativa strategier för att erhålla förtroende formulerats:

### **Alternativ 1**

En tänkbar lösning är att följa Raders resonemang att sälja in mindre delar för att undvika mer omfattande upphandlingsprocesser. De kritiska faktorerna presenteras i tabell 1. En nyckelfaktor här är att den tillförda nyttan hos kunden mäts efter varje avslutat projekt för att med förtroende kunna motivera att ytterligare delar bör köpas. Ett krav här är även att potentiella kunder med stor finansiell styrka lokaliseras, då ett krav är att kundens långsiktiga betalningsförmåga inte är begränsad. Strategin går således ut på att undvika större upphandlingsprocesser för att istället kontinuerligt sälja in mindre delprojekt.

**Tabell 1 Kritiska faktorer vid förtroendestrategi alternativ 1**

<b>Kritiska faktorer: Alternativ 1</b>
Undvik upphandlingsprocesser
Mät nyttan för kunden
Sälj successivt större lösningar
Välj en stor kund



## Alternativ 2

Eftersom Knowit eCommerce i dagsläget inte konkret kan påvisa sin kunskap genom exempelvis referenser blir det främsta konkurrensmedlet vid upphandlingsprocesser ett lågt pris. Detta gör att Knowit eCommerce kan få svårt att nå lönsamhet på större projekt innan referenser har erhållits.

En initial strategi blir då att sälja subventionerade referenscase, för att först och främst empiriskt kunna påvisa sin kunskap. I ett vidare steg är då Dixons förhållningssätt tillämpligt då kunden enligt ovanstående resonemang i hög grad skaffar e-handel på grund av externa faktorer. Knowit eCommerce bör då undervisa kunderna om de interna effekterna för att kunna motivera en mer extensiv lösning. Dessa kritiska faktorer presenteras i tabell 2.

Tabell 2 Kritiska faktorer vid förtroendestrategi alternativ 2

Kritiska faktorer: Alternativ 2
Initialt konkurrera med pris
Erhålla referenscase
Utbilda kunden för att expandera åtagandet

## Jämförelse av förtroendestrategi alternativ 1 och 2

Vid en jämförelse av de två strategierna är alternativ 2 att betrakta som mer riskfullt men med en större omedelbar utdelning medan alternativ 1 kan betraktas som en säkrare väg som ger utdelning på längre sikt. Generellt kan alternativ 2 beskrivas som att Knowit eCommerce ifrågasätter kunden i motsats till alternativ 1 där man hjälper kunden. Gemensamt för de två alternativen är emellertid att de båda uppfyller Skölds krav på att förtroende måste erhållas.

Något definitiv rekommendation av vilken strategi för att erhålla förtroende är svår att ge, då Knowit eCommerce internt måste ta ställning till hur stor risk de kan exponera sig för. Oberoende val av förhållningssätt till att bygga förtroende måste dock Knowit eCommerce göra någon form av prioritering om hur de ska fördela sina försäljningsinsatser.

Nedanstående kundvalsstrategi korrelerar dock till större grad med alternativ två, där strategin delvis är att tillämpa en aggressiv prissättning för att initialt erhålla referenscase. Presentationen av prioriteringen av subsegment och identifierad segmentkaraktäristika kan även vara relevant att ta del av vid val av strategi 1 för att erhålla förtroende.

### 4.4.2 Kundvalstrategi

Som nämnt i föregående avsnitt måste Knowit eCommerce göra någon form av prioritering om var det ska fördela sina försäljningsinsatser. Valet av kunder utgår från resonemanget att Knowit eCommerce är ett nystartat företag som har ett tvåfaldigt behov; dels att uppfylla kravet på ett kontinuerligt kassaflöde och dels nå det långsiktiga målet med att nå en stabil marknadsandel för helhetslösningar.



### Detaljister

Mer specifikt för detaljisterna är företagen inom subsegmentet har relativt låg omsättning samt att en hög andel av företagen har befintlig e-handelslösning. Typen av erbjudande bör då varieras med avseende på omfattningen av företagets finansiella styrka och befintliga konfiguration av säljkanaler, enligt figur 20.

**Detaljister, ytterligare gruppering**

		Har ej e-handel	Har e-handel
Finansiell styrka	Hög	<b>Sälj referenscase</b> Vinstmarginal mindre viktigt.	<b>Sälj dellösningar</b> Etablera kassaflöde och tillvarata den ackumulerade kunskapen
	Låg	Ej attraktivt.	<b>Sälj mindre dellösningar</b> Etablera kassaflöde

Figur 20 Ytterligare gruppering detaljister

För att kravet på kortsiktigt kassaflöde ska tillgodoses är en lämplig initial strategi att sälja dellösningar till detaljister som i nuläget har en befintlig e-handelslösning. Potentialen i detta bedöms god, då e-handelsmognadsgraden i detaljistsegmentet är välutvecklad.

På något längre sikt bör Knowit eCommerce koncentrera sin verksamhet på att sälja referenscase. Kapitalstarka och allmänt kända detaljister är ideala kunder. Fokus bör inte ligga på att erhålla god vinstmarginal, utan på att erhålla referenser. Efter genomförande av referenscase bör företaget återigen utvärdera potentialen i försäljningen av mindre dellösningar, där en möjlighet kan vara att lämna det till förmån för andra mer vinstgenererande uppdrag.

### Grossister

Liksom inom detaljistsegmentet kan skillnader mellan undersökta subsegment här identifieras, men likheterna mellan subsegmenten är likväl påtagliga. Skillnaden mellan företagen består främst i kundkoncentrationen, företagets finansiella styrka och inställning till e-handel. Därmed skulle det kunna vara lämpligt att behandla företagen olika beroende på graden av konsumentexponering, då främsta drivaren för e-handelsutbredningen tycks vara graden av konsumentexponering

Företag med större exponering har då större möjlighet att tillräkna sig nyttan, då varje enskild slutkonsument står för en mindre intäkt än ett företag men samtidigt måste betjänas på något sätt. Knowit eCommerce torde därför större möjligheter att sälja en lösning till dessa.

En attraktiv strategi för att etablera närvaro bland grossister är därför att initialt sälja till företag med en större grad av slutkonsumentexponering. Vidare kan det konstateras att viljan att skaffa e-handel även här drivs av utbredningen av e-handel hos konkurrenter.

### **Tillverkande företag**

Eftersom det finns stor potential för kanalkonflikter är det då riskfyllt för tillverkande företag att börja använda e-handel som enskild säljkanal för att nå slutkonsument. Detta bygger på resonemanget att tillverkarens nuvarande återförsäljare i dagsläget säljer till slutkonsumenten och att tillverkaren genom etablering av den direkta säljkanalen börjar direkt konkurrera med denne. Därför betraktas den största nyttan av en e-handel vara en effektivisering av försäljningsarbetet mot befintliga företagskunder. Detta är dock inte klarlagt från genomförda intervjuer med företag, men understöds bland annat av Hoar (2012). Även om merparten av de intervjuade företagen har en konservativ syn på hur inköp och försäljning hanteras finns potential till effektivisering främst för de företag som säljer standardiserade produkter. Tillverkande företag är därmed olika attraktiva, beroende på graden av kundkoncentration och graden av finansiell styrka.

Dessutom nämner några av de tillverkande företagen att de har ersatt, eller arbetar för att ersätta, kataloger med information på hemsidan. Nämda motiv bakom detta är att informationen kan nås ut till fler potentiella slutkunder samt att det är enklare att göra förändringar i en webbaserad katalog jämfört med en pappersbaserad. Några företag nämner också att fler och fler kunder hittar dem via hemsidan, även om detta fortfarande är en liten andel. Betydelsen av att använda hemsidan för ökad exponering tros därför öka och därmed skulle även tjänster såsom online marketing och sökmotoroptimering vara intressanta för företag inom segmentet.

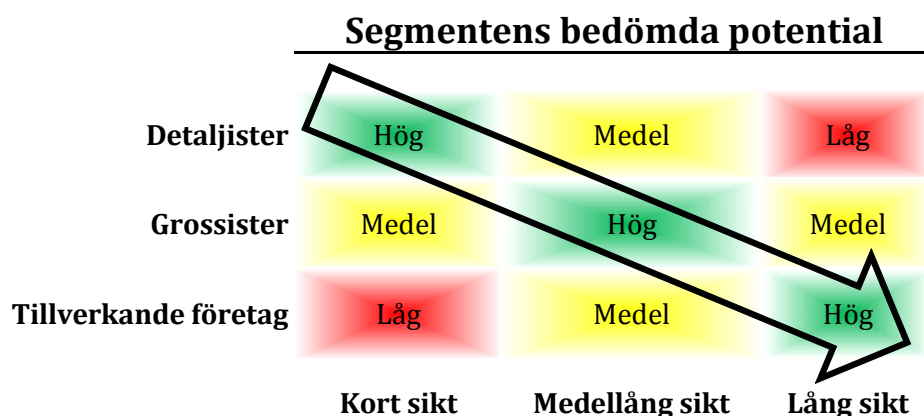
Möjligheten för Knowit eCommerce att sälja helhetslösningar beror också på hur företagets kundbas ser ut. Resultat från intervjuer indikerar att flera av de svarandes kundbas karaktäriseras av en paretofördelning vilket innebär att omkring 80 % av kunderna endast står för ca 20 % av omsättningen. Genom att etablera en e-handelskanal mot dessa mindre kunder skulle företagen därmed kunna effektivisera försäljningsprocessen. Ett personligt förhållningssätt med tät kommunikation kan bibehållas mot de större och i det avseendet viktigare kunderna, samtidigt som företaget minskar kostnaden att hantera ett stort antal kundrelationer.

#### **4.4.3 Föreslagen implementering av försäljningsstrategi**

I dagsläget är Knowit eCommerce inte etablerade på marknaden för försäljning av e-handelslösningar. Dock har företag inom koncernen levererat avgränsade lösningar. Knowit eCommerce har även som mål att konkurrera med kvalitet på sina helhetslösningar. Detta skall uppnås genom att ha geografisk närhet till kund, samt kompetent personal. En konsekvens blir då att produktionskostnaden blir högre. Eftersom företaget inte har tillräckliga referenser kan de idag inte empiriskt påvisa kvaliteten vid upphandlingar.

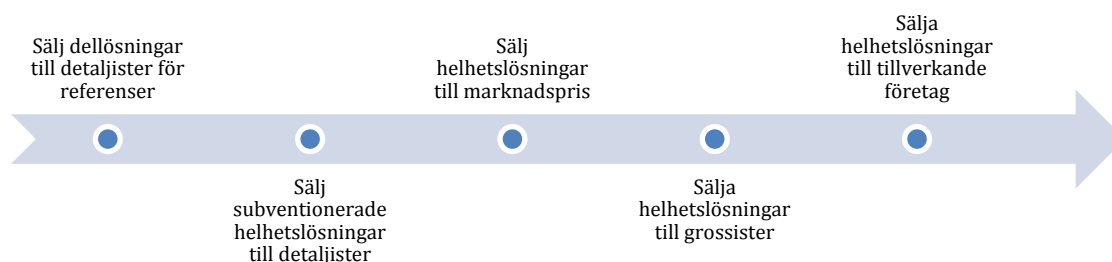
Knowit eCommerce bör först bearbeta detaljister, då nuvarande etablering och efterfrågan utifrån intervjuaren är större än hos grossister och tillverkande företag.

Denna syn stöds även av Alvarez (2012) och Hoar (2012), vilka hävdar att e-handelns utbredning och utveckling längre bak i värdekedjan drivs av e-handeln till konsument. En konsekvens av detta är då att möjligheten att sälja helhetslösningar längre bak i värdekedjan ökar med tiden. Kandidatgruppen bedömer därmed huvudsegmentens potential enligt figur 21, där potentialen sätts av segmentens relativa storlek och efterfrågan av e-handel:



**Figur 21 Segmentens bedömda potential**

Med grund i ovanstående resonemang rekommenderas Knowit eCommerce att sträva efter att genomföra följande sekventiella beroende steg som sammanfattas i figur 22.



**Figur 22 Implementering av försäljningsstrategin i kronologisk ordning**

**Steg 1:**

Knowit eCommerce bör initialt sälja dellösningar främst till företag inom detaljistsegmentet. Idealt bör dessa vara finansiellt starka eftersom kostnaden för dellösningen då blir relativt liten i förhållande till kundens storlek. Knowit eCommerce bör därmed ha större potential att erhålla dessa projekt, eftersom det utifrån den genomförda undersökningen har visat sig att upphandlingsprocessen blir mindre formell desto mindre omfattande investeringen är. Emellertid är det viktigt att dessa dellösningar kan användas som referens vid förhandlingar i följande steg om potentiella helhetslösningar.

**Steg 2:**

Då kassaflödet och referenser har etablerats från steg 1 bör Knowit eCommerce försöka sälja helhetslösningar till finansiellt starka detaljister. Initialt bör helhetslösningen ses som strategiskt viktig snarare än vinstgenererande, där syftet är att etablera referenscase som kan användas i framtida upphandlingar.

För att Knowit eCommerce ska vinna dessa upphandlingsprocesser bör kassaflödet som genererats i steg 1 användas för att subventionera dessa upphandlingar för referenscase genom att erbjuda en lägre kostnad till kunden. Utifrån den genomförda undersökningen av detaljister i Västsverige kan det konstateras att antalet potentiella kunder stiger markant om kravet på finansiell styrka minskar. Därmed ökar storleken på målmarknaden för referenscase desto mer subventionering från kassaflödet som kan genereras från steg 1.

### **Steg 3:**

Då referenser på del- och helhetslösningar i steg 1 och 2 erhållits och kvaliteten då empiriskt kan påvisas bör Knowit eCommerce succesivt sträva efter att skifta fokus för försäljningen av dellösningar till helhetslösningar. Antalet tillräckligt finansiellt starka detaljister är begränsat och Knowit eCommerce bör därmed sträva efter att expandera marknaden till grossister och tillverkande företag, där tillvägagångssättet för detta i mer konkreta termer beskrivs i steg 4 och 5.

### **Steg 4:**

Knowit eCommerce bör sedan expandera sin marknad genom att sälja helhetslösningar till grossister med stor slutkonsumentexponering. Anledningen till att grossister bör föredras framför tillverkande företag är att intervjuresultaten indikerar att grossister har en större utbredning av e-handel, samt att efterfrågan var högre.

Knowit eCommerce bör välja ut ett antal branscher inom grossister och bearbeta dessa sekventiellt. Anledningen till detta är att företag, utifrån intervju svar, utgår från hur konkurrenternas agerande i e-handelsrelaterade frågor. Knowit eCommerce bör då ytterligare kartlägga marknaden för att identifiera branscher med hög koncentration av e-handel och sedan bearbeta de kvarvarande företagen.

### **Steg 5:**

Knowit eCommerce bör upprepa steg 4 på tillverkande företag. Anledningen till att tillverkande företag behandlas sekventiellt sist är att detta segment har lägst mognadsgrad och, utifrån intervju svar, lägst efterfrågan. Dessutom är risken för kanalkonflikter störst här, då tillverkande företag per definition ligger längst ned i värdekedjan. Emellertid är storleken på företagen här generellt större, vilket gör att Knowit eCommerce möjlighet att sälja in större lösningar ökar då dessa är relativt små i förhållande till företagen. Detta förutsätter dock att segmentet är mer moget vid denna tidpunkt, än vad den är i dagsläget.

## **4.5 Hållbarhetsanalys**

Hållbar utveckling börjar bli allt viktigare i samhället. Forskning och studier om hållbar utveckling kommer upp i rankningen och många företag börjar se det som en konkurrensfördel. Detta avsnitt kommer att svara på den tredje frågeställningen om hur viktigt de intervjuade företagen anser miljömässighet är i förhållande till kostnad och leveransprecision vid val av logistik. Även svaren från intervjuerna med Niklas

Arvidsson<sup>7</sup> och Ulf Hammarberg<sup>8</sup> presenteras och analyseras. Sist kommer frågan om hur Knowit eCommerce ska ta ställning till miljöfrågan vid försäljning av deras helhetslösningar till kunderna att diskuteras.

Både Arvidsson och Hammarberg berättar att det oftast är konsumenterna som sätter krav på företagen gällande miljövänliga leveranser. Hammarberg menar även att de flesta av deras kunder som väljer DHL Miljöfrakt är B2C-företag med e-handelsfunktioner. Dessa företag ger sina kunder ett alternativ att välja miljöfrakt genom att kunderna får betala några extra kronor för detta. Varför företag har det svårare än konsumenter att komma till beslut om att köpa miljöfrakter och jobba med miljöfrågor beror på att deras process är mer komplicerad, enligt Hammarberg. Vidare understryker även Hammarberg att företagen måste jobba brett i en organisation där ledningen är engagerad i miljöfrågor eftersom miljöfrakter blir en extra kostnad utöver ordinarie fraktbudget om de vill göra skillnad.

Frågor gällande från vilken budget pengarna ska tas från och vem som beslutar detta måste enligt Hammarberg bestämmas i företaget. Vidare presenterar även Hammarberg exempel på företag som idag erbjuder miljöfrakt. Dessa är bland annat Adlibris och Amazon, där kunderna kan välja miljöfrakt som ett extra val. I dagsläget väljer ungefär var tionde kund på Adlibris att betala tio kronor extra för miljöfrakten (Schmidt 2011).

Att erbjuda kunderna alternativ vad gäller frakten gör att företagen kan få en konkurrensfördel jämfört med sina konkurrenter. Även DHL erbjuder alla sina kunder miljöfraktsalternativ genom att kunden väljer DHL Miljöfrakt som ett tillval till ordinarie transport. Hammarberg har sett en stabil ökning av andelen kunder som köper miljöfrakter de senaste åren. Enligt Hammarberg är transporter en allt viktigare miljöaspekt för många företag som löper och säljer varor.

Merparten av de intervjuade företagen prioriterade leveransprecision som viktigast vid fråga om deras leveranser. Prioriteringen mellan kostnad och att leveransen sker miljövänligt var inte lika självklar men majoriteten av företagen prioriterade kostnad som viktigare än att leveransen sker miljövänligt. Arvidsson kommenterar resultaten genom att säga att transporten idag är så billiga att det finns andra kostnader som är viktigare än transporterna.

Enligt Hammarberg och Arvidsson är det svårare för företag att köpa miljöfrakter jämfört med konsumenter vilket kan vara en anledning till varför inte miljöfrakter var så prioriterade under intervjuerna. Om även konsumenter hade intervjuats där frågan hade varit om de skulle vara villiga att betala några extra kronor för miljöfrakter hade resultaten troligtvis sett lite annorlunda ut. Detta befanns dock ligga utanför studiens omfattning.

---

<sup>7</sup> Niklas Arvidsson (Doktorand, Logistik och transportekonomi, Göteborgs Universitet) intervjuad av författarna den 15 april 2013.

<sup>8</sup> Ulf Hammarberg (Miljöchef, DHL) intervjuad av författarna den 17 april 2013.

I framtiden tror både Arvidsson och Hammarberg att miljöfrågorna kommer att bli allt viktigare och att fler företag kommer arbeta mer aktivt med miljöfrågor. Det kan därför vara intressant för Knowit eCommerce att ta ställning till dessa frågor vid försäljning av e-handelslösningar med logistiklösning. Under intervjuerna upptäcktes det att företagen inte än är så intresserade av miljöfrakter i dag vilket gör det svårt för Knowit eCommerce att sälja in sin helhetslösning genom att erbjuda miljömässiga alternativ.

Ett alternativ kan vara att Knowit eCommerce erbjuder miljömässiga alternativa leveranser till framförallt detaljister eftersom några av dessa har i dagsläget ett alternativ på deras webbshop där kunderna kan välja miljöfrakter. Eftersom konsumenter är mer intresserade av att betala extra för miljöfrakter än företagen kan det vara en konkurrensfördel för detaljisterna att ha miljöfrakt som alternativ.

Att i kommunikationen vid försäljning av logistiklösningen understryka att leveransen kommer ske miljömässigt för grossister och tillverkande företag är inte lika aktuellt. Eftersom miljöfrågan blir allt mer central i framtiden då fler företag i allt större utsträckning kommer arbeta med miljöfrågor kan det vara en fördel för Knowit eCommerce att ha miljöfrakt som ett alternativ i framtiden.

## 5 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel redogörs för rapportens övergripande slutsatser samt en diskussion om rapportens akademiska och tillämpbara relevans. Kapitlet är uppdelat i en sammanfattande slutsats samt en akademisk och en tillämpad diskussion.

### 5.1 Slutsatser

Det tillämpade syftet med projektrapporten är att ta fram en försäljningsstrategi för Knowit eCommerce, vilket dels innebär till vilka kunder de främst bör sälja till samt dels hur de bör sälja till dessa. Utifrån det tillämpade syftet kunde sju frågor formuleras, vilka i korthet besvaras nedan.

1. Hur praktiskt användbar är Knowit eCommerces ursprungliga segmentering?

Knowit eCommerces ursprungliga segmentering ansågs initialt ha begränsad praktisk tillämpbarhet, på grund av den låga graden av mätbarhet och svårbedömda väsentligheten. Eftersom den ursprungliga segmenteringen innehöll en myriad av branscher med företag som hade olika typer av affärslogik bedömdes att en ytterligare gallring och segmentering på branschnivå var lämplig att genomföra.

2. Hur kan Knowit eCommerce ursprungliga segmentering fortsatt segmenteras för att identifiera branscher som kan vara intressanta för Knowit eCommerce att sälja till, givet företagets förutsättningar?

Den ursprungliga indelningen i segmenten detaljister, grossister, tillverkande företag, resa och fritid samt nöje och media ansågs vara en intressant marknad för försäljning av e-handelslösningar. Med anledning av Knowit eCommerces logistikkompetens sågs detaljister, grossister, tillverkande företag som mest aktuella och var föremål för vidare analys.

Inom dessa identifierades tio subsegment, vilka gallrades utifrån tre kriterier som togs fram i samråd med Knowit eCommerce. De tre kriterierna var; om företagen har en befintlig e-handel, om de har lämpliga produkter och en produktkatalog.

3. Vad karakteriserar de företag inom respektive bransch som inte använder sig av e-handelslösningar i dagsläget (med avseende på bland annat produktutbud, kundbas, orderläggningssystem och inställning till e-handel)? Hur viktigt är miljömässighet i förhållande till andra aspekter vid distributionsval?

Analysen av de tio subsegmenten visade på att de uppvisade både likheter och skillnader, såväl internt som externt. Emellertid kunde vissa mer övergripande skillnader i avseenden som exempelvis företagens position i värdekedjan, relationen till kunderna samt karaktären på företagens erbjudande identifieras.

Det kunde även konstateras att subsegmentens mognadsgrad gällande e-handel, i termer av hur utbredd e-handel är inom segmentet, varierade. Bland de undersökta segmenten ses kläder, skor, sport och fritid inom detaljistsegmentet som de mest potentiella i dagsläget.

Utifrån intervjusvar framgick även att miljöfrågor prioriterades lågt i förhållande till leveransprecision och kostnad vid distributionsval. Emellertid befanns det att miljömässiga aspekter troligen var högre prioriterat hos detaljister i dagsläget. I samtal med ämnesexperter framgick det dock att miljöfrågor förmodligen kommer prioriteras högre även hos grossister och tillverkande företag i framtiden. Det är därför viktigt att Knowit eCommerce är medvetna om detta vid formulering av framtida erbjudanden.

4. Hur kan en e-handelslösning skapa värde för de företag som inte har en i dagsläget?

Den främsta nyttan för detaljister befanns vara att en ytterligare säljkanal via internet kan öka den totala omsättningen. Även om köpen inte kommer ske direkt på e-handelsplatsen kan e-handeln ses som en marknadsföringskanal, vilket indirekt även kan leda till ökad försäljningen i den fysiska butiken. För grossister och tillverkande företag ses den främsta nyttan vara en eventuell effektivisering av orderhanteringsprocesser. Denna nytta leder således även indirekt till att de befintliga försäljarna till större grad kan fokusera på nykundsförsäljning. Att kunderna till de säljande företagen till större grad kan inhämta information om produkter anses också vara av värde för företag inom grossist- och tillverkande företagssegmenten.

5. Hur bör Knowit eCommerce adressera potentiella kundföretag i syfte att få förtroende att leverera en e-handelslösning?

I avsnitt 4.4.1 *Strategi för att erhålla förtroende* presenteras två strategier i syfte att erhålla förtroende vid försäljning av konsulttjänster. Alternativ 1 kan betraktas som en mindre riskfylld väg som ger utdelning på längre sikt medan alternativ 2 är att betrakta som mer riskfylld men med en större omedelbar utdelning. Dessa beskrivs i mer detalj i avsnitt 4.4.1 *Strategi för att erhålla förtroende*. I rapporten presenteras en försäljningsstrategi som till stora delar korrelerar med alternativ 1, där Knowit eCommerce initialt rekommenderas vända sig till detaljister i syfte att erhålla referenscase för att sedan skifta försäljningsfokuset till grossister respektive tillverkande företag. Anledningen till detta var att företag med stor slutkonsumentexponering befanns utifrån insamlad data vara mest villiga att köpa en e-handel.

6. Vad skulle kunna vara en lämplig övergripande försäljningsstrategi för Knowit eCommerce?

Knowit eCommerces erbjudande kan delas upp i tre delar; en e-handelsplats, exponering på internet samt integrering mot kundens befintliga verksamhet, där målsättningen är att sälja alla dessa delar till samma kund i en så kallad helhetslösning. Emellertid medger Knowit eCommerces nuvarande situation inte ett sådant erbjudande, då man fortfarande är relativt okänd på marknaden och deras kunskap ännu inte empiriskt kunnat bevisas i form av referenscase.

I undersökningen har det funnits att företag med stor slutkonsumentexponering ligger i framkant i användningen av e-handel. Liknande resultat har även framkommit i flertalet liknande undersökningar, exempelvis utförda av de välrenommerade IT-



analysföretagen Gartner (Burt et al. 2013) och Forrester (Hoar 2012). Dessa presenterar även resultat som indikerar att användningen av e-handel hos B2B-företag kommer att öka.

Initialt föreslås Knowit eCommerce därför att sälja någon av de tre delarna till detaljister för att etablera kassaflöde. Kassaflödet kan sedan delvis användas för att subventionera helhetslösningar i syfte att erhålla referenscase. När referenscase erhållits bör Knowit eCommerce lättare kunna sälja helhetslösningar till normalpris.

Det befanns utifrån intervjusvar att den personliga försäljningen ofta ses som mycket viktig. Knowit eCommerce bör därför presentera sitt erbjudande som komplement till den personliga försäljningen, snarare än en enskild säljkanal.

Det har befunnits utifrån intervjusvar att den personliga försäljningen ofta ses som mycket viktig. Knowit eCommerce bör därför presentera sitt erbjudande som komplement till den personliga försäljningen, snarare än en enskild säljkanal.

Vidare var det akademiska syftet var att diskutera teoretiska modeller som kan vara användbara för ett nystartat konsultföretag som agerar på en begränsad marknad, vid framtagning av en försäljningsstrategi, vilket ledde fram till följande frågeställning:

7. Utifrån de teoretiska modeller som tillämpats i rapporten, vilka av dessa kan vara lämpliga, för företag i en liknande situation som Knowit eCommerce, vid framtagning av en försäljningsstrategi?

I rapporten presenteras en modifierad femkraftsanalys, vilken har sin grund i att fyra av krafterna är konstanta. Den femte kraften, kundernas förhandlingsstyrka, har analyserats genom att tillämpa en SWOT-analys. Detta modifierade ramverk anses med fördel kunna användas av andra företag i liknande situation som är i behov av att undersöka marknaden.

## 5.2 Akademisk diskussion

Projektrapportens främsta akademiska bidrag är att den har kartlagt västsvenska företags inställning till e-handel, något som inte verkar ha skett på liknande sätt tidigare. Även om urvalet bestod av 74 stycken företag, som i ett akademiskt sammanhang kan anses vara litet, kan de framtagna resultaten ge riktlinjer till en mer omfattande undersökning för att kartlägga en större del av marknaden.

Studien presenterar även en metod och ett modifierat ramverk som kan användas vid liknande typer av kartläggningar och analys. Detta beror generellt på att vedertagna metoder och erkända ramverk oftast bara ger en indikation på hur marknadsundersökningar och -analyser bör genomföras. Presentationen av den använda metoden och de tillämpade ramverken ger därmed mer precisa riktlinjer för hur en liknande undersökning kan genomföras.

## 5.3 Tillämpad diskussion

Eftersom projektrapporten har skrivits på uppdrag av Knowit eCommerce är det främsta tillämpade bidraget givetvis till Knowit eCommerce, där en föreslagen

försäljningsstrategi presenteras. Denna kan dock generaliseras och att användas av nystartade konsultföretag eller e-handelsföretag.

Projektrapporten lyfter fram vikten av förtroende vid försäljning av konsulttjänster samt hur en leverantör av konsulttjänster kan tänkas etablera förtroende hos kunden i fråga. I rapporten framgår även en föreslagen strategi för att skifta försäljningen av e-handelsplatser från B2C-företag till B2B-företag, vilket kan användas av nyligen etablerade företag som vill expandera målmarknaden. Det presenteras också en analys av grupper av företag som skulle tänkas användas för försäljning relaterad till IT.

Rapporten har inte tagit hänsyn till tekniska aspekter vid Knowit eCommerces produktion. Detta skulle ha gett en ytterligare bredd i rapporten och en mer extensiv försäljningsstrategi i form av mer preciserade beskrivningar av de lösningar Knowit eCommerce bör sälja. Sedermera är detta en aspekt som skulle kunna undersökas djupare i framtida projekt.

Kartläggningen i rapporten begränsas endast till en delmängd av samtliga branscher inom detaljister, grossister och tillverkande företag. Vidare har endast branscher i ett definierat område i Västsverige undersökts. En mer extensiv analys av en större del av marknaden kan därför vara lämplig att genomföra för att Knowit eCommerce ska kunna applicera rekommendationerna som ges i rapporten för en mer ingående försäljningsstrategi.

## 6 Källförteckning

### 6.1 Tryckta källor

Aaker, D. A. (2005) *Strategic Market Management*. Uppl. 7. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Alvarez, G. (2012) *E-Commerce has Spread Beyond Retail*. Gartner Inc. (Gartner rapport: G00227308).

Bonoma, T. V. och Shapiro, B. P. (1983) *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA: Lexington Books.

Boolsen, M. W. (2007) *Kvalitativa analyser: forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Burt, M. och Davison, J. (2013) *Survey Analysis: Multichannel Retailing Drives Revenue To Stores From E-commerce, Mobile and Social Shopping, 2013*. Gartner Inc. (Gartner rapport: G00249462).

Dibb, S. (1998) Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, vol.16, nr 7, ss.394 – 406.

Dixon, M. och Adamson, B. (2011) *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. New York: Penguin Group.

Grant, R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. Uppl. 8. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun – Tekniker och Genomförande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hart, S. L. och Milstein, M. B. (2003) Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, vol. 17, nr 2, ss. 56-67.

Hoar, A. (2012) *Key trends in B2B ecommerce for 2013*. Cambridge, MA: Forrester Research Inc.

Holme, I. M. och Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur AB.

Hutt, M.D. och Speh, T.W. (2010) *Business Marketing Management*. Uppl. 10. Cengage Learning.

Johnsson, M. och Jönson, G. (2006) *Framtida handel- utveckling inom e-handel med dagligvaror*. Vinnova. (Vinnova rapport VR 2006:06).

Kotler, P. (2003) *A Framework for Marketing Management*. Uppl. 2. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

Malkiel, B. (2012) *A Random Walk Down Wall Street: The Time-Tested Strategy for Successful Investing*. Uppl. 10. WW Norton & Co.

Moore, G. A. (2006) *Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customers*. New York : Collins Business Essentials.

Mulder, K. (2006) Why do we need sustainability?. I *Sustainable Development for Engineers: A Handbook and Resource Guide*, red. K. Mulder, ss.11-23. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Uppl 2. Newbury Park: Sage.

Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy*. Uppl. 1 New Ed. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 86, nr 1, ss. 78-93.

Posten, Svensk Distanshandel och HUI Research. (2013) *e-barometern- Den svenska detaljhandelns utveckling inom e-handel. Årsrapport 2012*.

pwc. (2012) *Multikanaler- Konsumenterna tar makten när detaljhandel blir mer tillgänglig*. Pwc.

Rader, U. (2005) *Sälja konsulttjänster: Handbok för ökad försäljning och ökad lönsamhet*. Uddevalla: Media Print.

Simkin, L. (2008) Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, nr 7, ss. 464-474.

Sköld, J. (2011) *Försäljning i konsultföretag*. Uppl. 2:1. Malmö: Liber AB.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 4. Lund: Studentlitteratur AB.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Weinstein, A. (2006) A strategic framework for defining and segmenting markets. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 14, nr 2, ss. 115-127.

## 6.2 Elektroniska böcker

Becker, S. A. (2008) *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. [Elektronisk] Hershey: Information Science Reference.

Bryman, A. och Bell, E. (2003) *Business Research Methods* [Elektronisk] Oxford: Oxford University Press.

Dannenbergh, H. och Zupancic, D. (2009) *Excellence in Sales*. [Elektronisk] Wiesbaden: Gabler.

Hill, C. W. L. och Jones, G. R. (2009) *Essentials of Strategic Management*. [Elektronisk] Uppl. 2. Mason: Cengage Learning.

Johnson, G., Whittington, R. och Scholes, K. (2011) *Exploring Strategy*. [Elektronisk] Pearson Education.

Kotler, P. et al. (2009) *Marketing Management*. [Elektronisk] Pearson Prentice Hall.

Markham, C. (2004) *The Top Consultant: Developing Your Skills For Greater Effectiveness*. [Elektronisk] Uppl. 4. London: Kogan Page.

### 6.3 Muntliga källor

Arne Andersson (E-handelsspecialist på Posten AB) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

Johan Hagberg (Universitetslektor, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan Göteborgs Universitet) intervjuad av författarna den 9 april 2013.

Magnus Blinge (Universitetslektor, Chalmers Logistik och Transport) föreläsning på Chalmers Tekniska Högskola den 1 oktober 2012.

Niklas Arvidsson (Doktorand, Logistik och transportekonomi, Göteborgs Universitet) intervjuad av författarna den 15 april 2013.

Ulf Hammarberg (Miljöchef, DHL) intervjuad av författarna den 17 april 2013.

### 6.4 Internetkällor

Europeiska Unionen. (2013) Transport energi och miljö. *Europa*. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/transport/transport\\_energy\\_environment/ind\\_ex\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/transport/transport_energy_environment/ind_ex_sv.htm). (2013-04-20).

Lomberg, S. (2013) Här är företagen flest vill jobba på. *SvD Näringsliv*. [http://www.svd.se/naringsliv/karriar/har-ar-foretagen-flest-vill-jobba-pa\\_7969182.svd](http://www.svd.se/naringsliv/karriar/har-ar-foretagen-flest-vill-jobba-pa_7969182.svd) (2013-05-01).

Miljödepartementet. (2012) Hållbar utveckling. *Regeringskansliet*. <http://www.regeringen.se/sb/d/1591>. (2013-04-20).

Mjöbring, L. (2011) Hållbarhet säljer i framtiden. *IDG.se*. <http://www.idg.se/2.1085/1.399565/hallbarhet-saljer-i-framtiden>. (2013-04-22).

Schmidt, L. (2011) En av tio väljer miljöfrakt. *Svensk Bokhandel*. <http://www.svb.se/nyheter/en-av-tio-vljer-milj-frakt>. (2013-04-20).

Statistiska Centralbyrån. (2013) Företagens användning av it 2012. *Statistiska Centralbyrån*. [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/NV0116\\_2012A01\\_BR\\_IT02BR1301.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NV0116_2012A01_BR_IT02BR1301.pdf). (2013-05-03).

Åkesson, Y. (2013) Mio startar e-handel. *Dagens Handel*.  
<http://www.dagenshandel.se/nyheter/mio-startar-e-handel>. (2013-04-04).

## **6.5 Söktjänst för årsredovisningar**

Retriever (2013)

## Bilaga 1- Intervjuer med företag som har e-handel (delstudie 3)

Intervjuerna med företag som hade e-handel genomfördes över telefon. Dessa intervjuer tog cirka 15 minuter att genomföra. Vad för positioner personerna på företagen som blev intervjuade hade skiljde sig bland företagen. Exempel på positioner personerna som blev intervjuade i företagen var VD, försäljningschef, marknadschef eller e-handelsansvarig. Nedan presenteras intervjumallen som användes.

### Intervjumall

**Presentation:** Hej! Mitt namn är XXX och jag skriver ett kandidatarbete på Chalmers i samarbete med Knowit. Vi skriver ett arbete om e-handel och håller just nu på med en kartläggning av användningen av e-handel bland svenska företag. Jag undrar om du har 10 minuter över för att svara på några frågor angående er e-handel.

1. Hur länge har ni haft e-handel?
2. Syftet med e-handel? För vem? Varför man skaffade e-handel (påtryckning från kund, eget initiativ)?
3. Vilka effekter upplever ni att ni har fått?
  - Har ni märkt att försäljningskostnader har minskat?
  - Ökad försäljning
4. Problem med e-handel?
  - Kanalkonflikter
  - Logistik
  - Leveransprecision
5. Hur valde ni leverantör av e-handel?

Det var sista frågan. Tack för din tid.

Vid fler frågor går det bra att kontakta dig igen? (Direktnummer)

Vi har sammanställt lite information om e-handel i Sverige, skulle du vilja att jag skickar den till dig? (E-mailadress)

## Bilaga 2- Intervjuer med företag som inte har e-handel (delstudie 4)

Intervjun med företagen utan e-handel genomfördes över telefon. I denna delstudie utformades två intervjumallar där en var för grossister och tillverkande företag och en för detaljister. Först presenteras intervjumallen för grossisterna och tillverkande företagen och sedan presenteras intervjumallen för detaljisterna. Med vem på företaget intervjun skedde med skiljde sig även i detta fall bland företagen. Exempel på positioner personerna hade som blev intervjuade i företagen var VD, försäljningschef och marknadschef.

### Intervjumall - Grossister och tillverkande företag

**Presentation:** Hej! Mitt namn är XXX och jag skriver ett kandidatarbete på Chalmers i samarbete med Knowit. Vi skriver ett arbete om e-handel och håller just nu på med en kartläggning av användningen av e-handel bland svenska företag. Jag undrar om du har 15 minuter över för att svara på några frågor angående e-handel. Intervjun är uppdelad i tre delar, först kommer lite frågor om er säljorganisation, sen generella frågor om e-handel och sist några frågor om IT-investeringar.

### Säljorganisation

1. Vilka säljkanaler har ni?
2. Hur är era säljare organiserade?  
(En säljorganisation kan teoretiskt delas upp på tre olika sätt: säljarna kan ansvara för en viss grupp företag(bransch), produkter eller områden)
3. Hur många heltidsanställda säljare har ni?
4. Skulle du beskriva er produktutbud som  
(1)Standardiserade produkter \_\_\_\_\_(6)skräddarsydda produkter?
5. Har ni en produktkatalog som ni skickar ut till era kunder?  
→JA  
5.1. Uppskattningsvis i hur många kataloger skickar ni ut per år? (Antal/år)
6. Hur skulle du beskriva er kundbas?  
Kan bestå av stora/små kunder? Många/få företag?  
→BLANDNING  
6.1. Uppskattningsvis vilken fördelning råder mellan de två typerna?
7. Hur går det till när en kund lägger en order?
8. Hur hanteras ordern internt?  
Förklaring: Alltså från att ordern kommer in till att man börjar tillverka/plockar ihop. Kan ske automatiserat i affärssystemet.



9. Efter att en kund lägger en order, hur fraktar ni era produkter?
10. Vad gäller era leveranser hur viktiga är följande aspekter på en skala 1-6(6 viktigast):
- Kostnaden: 1-6
  - Leveransprecision: 1-6
  - Att leveransen sker miljömässigt: 1-6

### **E-handel**

11. Använder ni er av e-handel för försäljning?  
→NEJ
- 11.1. Är det troligt att ni kommer att utveckla en e-handelslösning för försäljning inom de närmsta åren?  
→JA
- 11.1.1. Har ni fattat beslutet att införa en e-handelslösning?
- 11.1.2. Skulle du säga att anledningen till att ni överväger att skaffa en e-handel är på grund av:
- a. krav från kunderna?
  - b. för att få en konkurrensfördel?
  - c. för att andra företag i branschen i stor utsträckning skaffat det?
  - d. övrigt?
- 11.1.3. Vad hoppas ni på för effekter?  
11.1.3.1. Vad är den främsta effekten ni hoppas på?
- 11.2. Är det mest troligt att ni endast köper in en teknisk lösning eller en lösning där logistik och organisation ingår?  
→NEJ
- 11.2.1. Vad är anledningen till det?
- 11.2.2.
- 11.2.3. Är det troligt att ni kommer skaffa det längre fram i tiden?
- 11.3. Handlar ni via e-handel hos någon av era leverantörer?  
→JA
- 11.3.1. I vilken omfattning?
- 11.4. Upplever ni er leverantörs e-handel som ett bra/dåligt komplement till hur ni handlat tidigare?

### **IT-investeringar**

12. Utvecklar ni IT-lösningar själva eller köper ni in färdiga helhetslösningar?
13. Vid IT-investeringar, tar ni in offerter från flera olika aktörer?  
→Hur kommer det sig?

14. Rangordna följande aspekter:

- Kostnad
- Tidigare relation
- Att leverantören visar på breda kunskaper inom området

Det var sista frågan.

Tack för din tid.

Vid fler frågor går det bra att kontakta dig igen?(Direktnummer)

Vi har sammanställt lite information om e-handel i Sverige, skulle du vilja att jag skickar den till dig? (E-mailadress)

### **Intervjumall - Detaljister**

**Presentation:** Hej! Mitt namn är XXX och jag skriver ett kandidatarbete på Chalmers i samarbete med Knowit. Vi skriver ett arbete om e-handel och håller just nu på med en kartläggning av användningen av e-handel bland svenska företag. Jag undrar om du har 10 min över för att svara på några frågor angående er e-handel. Intervjun är uppdelad i två delar, generella frågor om e-handel och några frågor om IT-investeringar.

### **E-handel**

15. Hur når ni ut till era kunder i dagsläget?

T.ex. Direktreklam (produktkataloger, broschyrer, reklam) Mailutskick, Hemsida, Affischer, TV-reklam

16. Förutom konsumenter, har ni även andra företag som kunder? I så fall, i vilken utsträckning?

17. Vi har sett att ni inte har någon e-handel:

17.1. Är det troligt att ni kommer att utveckla en e-handelslösning för försäljning inom de närmsta åren?

→JA

17.1.1. Har ni fattat beslutet att införa en e-handelslösning?

17.1.2. Skulle du säga att anledningen till att ni överväger att skaffa en e-handel är på grund av:

- b. krav från kunderna?
- b. för att få en konkurrensfördel?
- c. för att andra företag i branschen i stor utsträckning skaffat det?
- d. minska kostnader?
- d. övrigt?

17.1.3. Vad hoppas ni på för effekter?

17.1.3.1. Vad är den främsta effekten ni hoppas på?

17.2. Är det mest troligt att ni endast köper in en teknisk lösning eller en lösning där logistik och organisation ingår?

→NEJ

17.2.1. Vad är anledningen till det?

17.2.2. Är det troligt att ni kommer skaffa det längre fram i tiden?

17.2.3. Handlar ni via e-handel hos någon av era leverantörer?

→JA

17.2.3.1. I vilken omfattning?

17.2.3.2. Upplever ni er leverantörs e-handel som ett bra/dåligt komplement till hur ni handlat tidigare?

### **IT-investeringar**

18. Utvecklar ni IT-lösningar själva eller köper ni in färdiga helhetslösningar?

19. Vid IT-investeringar, tar ni in offerter från flera olika aktörer?

→Hur kommer det sig?

20. Rangordna följande aspekter med avseende på val av leverantör för IT-investeringar:

-Kostnad

-Tidigare relation

-Att leverantören visar på breda kunskaper inom området

21. Vad gäller era leveranser från centrallager till butik, hur viktiga är följande aspekter på en skala 1-6 (6 viktigast):

-Kostnaden: 1-6

-Leveransprecision: 1-6

-Att leveransen sker miljömässigt: 1-6

Det var sista frågan. Tack för din tid.

Vid fler frågor går det bra att kontakta dig igen? (Direktnummer)

Vi har sammanställt lite information om e-handel i Sverige, skulle du vilja att jag skickar den till dig? (E-mailadress)

## Bilaga 3- Intervjuer med ämnesexperter (delstudie 5)

Nedan presenteras intervjumallarna med de sex ämnesexperter. För varje ämnesexpert utformades en ny intervjumall eftersom frågorna var utformade beroende på vad personen som intervjuades var expert inom. Intervjuerna med ämnesexperterna genomfördes antingen direkt på plats eller över telefon i cirka 30 minuter.

### Intervjumall - Ulf Hammarberg, Miljöchef på DHL(telefonintervju)

1. Ungefär hur stor andel av era kunder är villiga att betala extra för DHL Miljöfrakt?
2. Vilka skulle du säga använder mest DHL miljöfrakt, skulle du säga att det var tillverkande företag, grossister eller detaljister?
3. Hur funkar DHL miljöfrakt?
4. Har ni sett någon ökning av användandet av miljöfrakter under de senaste åren?
5. Övriga kommentarer

### Intervjumall- Niklas Arvidsson, doktorand inom logistik och transportekonomi (telefonintervju)

1. Generellt tycker de att miljöaspekten vid leverans av varorna är viktigt givet att det inte inkräktar på den befintliga affärsverksamheten. Man ser heller små möjligheter till att konkurrera genom miljöargument. Miljö ses endast som en kostnad. Har du samma bild?
2. Hur tror du det kommer se ut i framtiden? Tror du fler företag kommer välja mer miljövänliga leveransalternativ?
3. Vilka tror kommer visa störst intresse av mer miljövänliga leveransalternativ av detaljister, grossister och tillverkande företag?
4. Hur tror du man bör göra för att öka miljöansvaret bland företag och privatpersoner? Att höja bensinpriset eller miljöskatter leder till att företagen indirekt blir miljövänliga men det är för att de prioriterar kostnaden som viktig. Tror du vi kommer komma till den dagen då företagen själva tänker på miljön utan att man behöver höja skatter eller bensinpriser?
5. Knowit eCommerce erbjuder helhetslösningar inom e-handel och digitala affärer baserat på marknadsledande plattformar till transaktionsintensiva företag samt online marketing, design och strategi- och logisikkonsulting. Knowit eCommerce kan alltså erbjuda kunderna mer än bara en teknisk lösning. När de säljer in detta, tycker du att de ska trycka på att de kan hjälpa företagen med att göra deras leveranser mer miljövänliga?
  - I så fall – hur?
  - Anser du att det finns något utrymme att sälja en dyrare produkt om den är mer miljömässigt hållbar

## 6. Övriga kommentarer

### **Intervjumall - Arne Andersson, e-handelsspecialist på Posten (telefonintervju) samt Johan Hagberg, universitetslektor inom marknadsföring, Göteborgs Universitet (platsintervju)**

1. Företagen uppger att de oftast investerar i en e-handelslösning för att konkurrenter redan har det. Få har följt upp effekterna och många har svårt att säga om det har get resultat.
  - Generellt – Hur bra är investeringar i e-handelslösningar rent ekonomiskt?
  - Vilka är de främsta argumenten för att investera i en e-handelslösning?
2. Miljöhänsyn uppges inte vara prioriterat vid leveranser.
  - Har du samma uppfattning?
3. Få svarande har uppgett att de vill ha en e-handelslösning där strategi och logistik ingår.
  - Har företag problem med logistiken?
4. Branschorganisationer och branschtidningar talar generellt gott om e-handels utveckling.
  - Är du av samma uppfattning?
5. Övriga kommentarer

## Bilaga 4 - Antal intervjuer inom varje segment

I denna bilaga presenteras antalet intervjuer från delstudie 3 och 4 inom varje undersökt bransch.

### Delstudie 3: Intervjuer med företag med e-handel

I delstudie 3 genomfördes 24 intervjuer med företag inom de tio olika segmenten. Antal intervjuer som genomfördes per segment valdes utifrån hur stort segmentet är samt hur många företag författarna fick tag på under den tidsramen som fanns.

#### Detaljister

Optiker: 1 intervju

Möbler och heminredning: 1 intervju

Kläder, skor, sport och fritid: 4 intervjuer

#### Grossister

Industriförnödenheter: 1 intervju

Kläder, skor, sport och fritid: 4 intervjuer

Bygg och järnhandel: 6 intervjuer

Inredning: 2 intervjuer

#### Tillverkande företag

Metall och elektronikindustri: 2 intervjuer

Livsmedelsindustri: 2 intervjuer

Transportmedelsindustri: 1 intervju

### Delstudie 4: Intervjuer med företag utan e-handel

I delstudie 4 genomfördes 49 intervjuer med företag inom de tio olika segmenten. Antal intervjuer som genomfördes per segment valdes utifrån hur stort segmentet är samt hur många företag författarna fick tag på under den tidsramen som fanns.

#### Detaljister

Kläder, skor, sport och fritid: 10 intervjuer

Möbler: 4 intervjuer

Optiker: 3 intervjuer

#### Grossister

Industriförnödenheter: 3 intervjuer

Kläder, skor, sport och fritid: 4 intervjuer

Bygg och järnhandel: 7 intervjuer

Inredning: 3 intervjuer

#### Tillverkande företag

Metall och elektronikindustri: 7 intervjuer

Livsmedelsindustri: 5 intervjuer

Transportmedelsindustri: 3 intervjuer