

”You read a book from beginning to end. You run a business the opposite way. You start with the end, and then you do everything you must to reach it.”

*Harold S Geneen*



# Innan ni drar igång

Många företag bestämmer sig för att de vill ha e-handel utan att inse att beslutet måste få konsekvenser för organisationen som helhet. En strategisk satsning kräver kartläggning av de olika processerna i företaget. Oavsett om ni startar ett nytt, renodlat e-handelsbolag eller lägger till e-handel i ett existerande handelsföretag, behöver ni en genomtänkt kanalstrategi. Vi väljer att kalla det en kanalstrategi istället för en e-handelsstrategi, eftersom e-et har en tendens att isolera e-handelskanalen från övriga kanaler inom företaget.

Det finns en rad olika sätt att hantera e-handelskanalen:

- ⊙ Strunta i den helt.
- ⊙ Göra e-handeln till ett marknadsföringsfönster för andra kanaler.
- ⊙ Göra e-handeln till en kanal bland andra kanaler.
- ⊙ Integrera e-handeln helt med de andra kanalerna.
- ⊙ Göra e-handeln till den enda säljkanalen.

Först måste ni bestämma vad ni vill sälja och vilka kunder ni vill sälja till. Sedan kan ni fundera på hur ni smartast genomför målen i e-handelskanalen – ensamt eller parallellt med andra kanaler.

En e-handelssatsning är alltid en fråga för den högsta ledningen, inte bara för it-avdelningen eller marknadsavdelningen. En nystartad eller utökad e-handel kommer att påverka hela organisationen.

## **Strategiska frågor**

En strategi är en plan för att uppnå vissa fastställda målsättningar. För att kunna utforma en strategi där e-handelskanalen ger maximal utdelning krävs det tydliga mål med hela er verksamhet.

Grundfrågan är varför man startar e-handel:

- ⊙ Är det ett krav från kunder?
- ⊙ Är det för att hålla konkurrenter stången?
- ⊙ Handlar det om marknadsföring?
- ⊙ Vill man nå nya marknader?
- ⊙ Hur passar e-handeln i bland övriga försäljningskanaler?
- ⊙ Vill företaget sänka sina kostnader eller öka försäljningen?
- ⊙ Handlar det om att skapa en stor marknadsplats eller bara en kompletterande inköpskanal för redan existerande kunder?
- ⊙ Är e-handelssatsningen strategisk för företaget eller handlar det bara om ett ytterligare marknadsföringsfönster?
- ⊙ Vill man få ner transaktionskostnaderna?
- ⊙ Är det en fråga om marknadsföring av de traditionella kanalerna eller ska företaget stöpas om från grunden?

För renodlade e-handlare är det viktigt att göra klart för sig vad som är företagets kärnverksamhet. Många e-handlare är egentligen bara en sajt, en marknadsförare och kundservice – resten finns utlagt på partners.

Företag som överväger att starta e-handel eller utöka en begränsad e-handel står inför en rad frågor att ta ställning till. Vi ser sju strategiska frågeställningar som ledningen behöver diskutera, utreda och fatta beslut om när de bestämt sig för att starta e-handel.<sup>1</sup>

## **Multikanalförsäljning och kannibalisering**

Det finns många sätt att organisera sin e-handel. Webbutiken kan vara den enda kanalen, en av flera separata kanaler eller en helt integrerad del av andra kanaler. Företaget måste ha en strategi för att hantera och integrera ytterligare en kanal. Utan en tydlig strategi och en ledning som klarar av att kommunicera strategin är risken stor att andra kanaler slår bakut.

Detta gäller oavsett om alla kanaler finns inom företaget eller om ni arbetar med fristående återförsäljare. Ett sätt att hantera fristående återförsäljare är att de får del av den försäljning i webbutiken som sker till kunder i återförsäljarnas närområde. Med rätt genomförd webbanalys går det också att tydliggöra att webbutiken genererar merförsäljning i de fysiska butikerna. Till exempel kan ni mäta hur populär sidan ”Hitta butik” är.

Glöm inte att kunden ser er som en och samma butik, oavsett om han handlat via telefon, genom en datafil eller i butik. Därför måste ert erbjudande hålla samma kvalitet i alla kanaler.

## **Målformulering för e-butiken**

Den viktigaste frågan är om nätbutiken främst ska vara ett marknadsföringsfönster för att driva försäljningen i andra kanaler, eller en kanal som driver egen försäljning. Resultatmålen blir annorlunda beroende på detta val.

Handlar det om att skapa ett marknadsföringsfönster är det snarare besök, sidvisningar och företagets totala försäljning i alla kanaler som är måttet på framgång.

Vill man att nätbutiken ska vara en säljkanal är det naturligtvis försäljning i nätbutiken som är resultatet.

Idag är det vanligare att företaget väljer mål där det handlar om att öka den totala försäljningen i alla kanaler. Mindre vanligt är att formulera målet som att näthandeln ska stå för en viss andel av försäljningen.

## **Målgrupper**

Ni bör formulera en strategi kring målgrupper på nätet. Dagens användarmönster gör att ni sannolikt får andra kunder på nätet än i övriga kanaler.

Den största fördelen på nätet är att ni får en mycket bättre bild av kunderna. Ni vet var de bor, deras ålder och kön och ni kan enkelt analysera deras intressen och preferenser. Ganska enkla segmenteringar av marknadsföringen brukar ge betydande merförsäljning.

## **Sortiment**

På nätet går det att ha ett större sortiment än i andra kanaler. Det går också att använda sig av användarstatistik från nätet för att styra sortimentet i andra kanaler. Genom att analysera hur kunderna klickar på sajten kan man se hur stort intresset är för enskilda produkter, och låta det styra inköpen till nätbutiken och övriga kanaler.

## **Innehåll**

Med en nätbutik kommer företaget att få fler produktbeskrivningar och bilder att hantera. Att göra en nätbutik är inte så enkelt som att konvertera katalogen till webbsida. Kunderna på nätet ställer allt högre krav på bra information och fylligt bildmaterial. Därför behövs resurser och kravspecifikationer som säger hur bilder och texter ska vara utformade.

## **Pris**

Ska det vara samma pris i alla kanaler? Om priset skiljer, hur motiverar ni det?

## **Förstudie**

Olika strategier kräver olika lösningar och olika engagemang. Innan man formulerar sin strategi bör man göra en ordentlig förstudie där marknadsförutsättningarna undersöks och kraven på organisatoriska förändringar benas ut. Genom att studera dagens e-handel går det att få en uppfattning om marknadsförutsättningarna. Genom att fråga existerande kunder hur de ser på e-handel kan ni få en bild av hur satsningen bör organiseras.

När ledningen kommit fram till hur viktig satsningen är, blir det enklare att gå vidare för att reda ut vilka organisationsförändringar som är nödvändiga, och hur e-handeln kan integreras i den nuvarande organisationen. Om det handlar om att sälja en enskild produkt som ett hobbyprojekt kanske det inte ens behövs något e-handelssystem, utan det räcker med en vanlig hemsida och ett beställningsformulär. Mindre företag kan alltid överväga att använda redan existerande e-handelsplatser som auktions-sajten Tradera eller annonstorget Blocket.

Handlar det om en mindre e-handelsatsning för att sälja ett fåtal produkter vid sidan om den vanliga verksamheten kan det kanske fungera att använda en färdig, billig lösning utan kopplingar till de vanliga affärssystemen. Men är det en större satsning så är det desto viktigare att kartlägga företagets processer, från inköp av vara fram till leverans till slutkund.

## **Målsättningar**

Det är viktigt att veta vad målet är med e-handeln – annars kommer ni aldrig att kunna utvärdera satsningen. Utan tydligt formulerade mål är det lätt att fastna i felaktiga bilder av hur lyckad satsningen är. Är målet att marknadsföra andra kanaler kan man inte bli besviken om försäljningen är blygsam i e-kanalen.

Tillsammans med målen bör ni även ta fram delmål, samt en tidsplan för att utvärdera dem.

Vi listar här åtta möjliga mål att jobba med.

## **Stärkt varumärke**

Att införa ytterligare en kanal stärker företagets varumärke.

Förutom den korsmarknadsföring mellan kanalerna som e-handel ger, är det också en signal om att företaget är med i sin tid. Ska varumärket stärkas förutsätter det att ni levererar samma kvalitet där som i övriga kanaler. En illa fungerande sajt stärker inget varumärke, det sänker.

### **Geografisk expansion**

Med näthandel kan ni nå hela landet utan kostsamma investeringar i butikslokaler. Det är också en möjlighet till internationell expansion.

### **Nya marknadssegment**

På nätet finns möjligheter att nå nya målgrupper. När det gäller yngre målgrupper är nätet den naturliga platsen att knyta an till dem. Man kan också tänka sig att man på nätet fokuserar mer på en specifik målgrupp, exempelvis kvinnor, än man gör i de andra kanalerna.

### **Minskade kostnader**

Det är inte självklart att internethandel är billigare än annan typ av handel, men visst går det att spara pengar genom att satsa på näthandel. Detta förutsätter dock att den totala omsättningen ökar, eller att man förändrar resurserna inom företaget. Om de mindre komplicerade köpen styrs om till elektronisk handel får telefonförsäljarna mindre att göra.

### **Förbättrad service**

Genom att ge kunderna ytterligare en kanal som är öppen 24 timmar om dygnet sju dagar i veckan bryr man sig om sina kunder.

### **Marknadsföring**

Vi vet att kunderna i stor utsträckning gör research på nätet innan de handlar i andra kanaler. Därför är en e-butik lika mycket en marknadsföringskanal som en säljkanal. Det finns aktörer som i första hand ser på sin nätbutik som marknadsföring.

## Lära känna kunderna

Allt är mätbart på nätet, vilket gör att det finns mycket att lära sig om hur kunderna beter sig på nätet. Ni känner dessutom till kundernas kön, ålder och bostadsort. Om ni satsar på interaktiva tjänster som bloggar, chattar, recensioner och betygsättning kan ni även bygga en starkare relation till kunderna på nätet.

## Konkurrera med större aktörer

På nätet kan ni på ett annat sätt än i den fysiska världen konkurrera med aktörer som är betydligt större än ni.

## Affärsidén

När e-handelskanalens plats bland andra kanaler är definierad är det dags att noggrant analysera affärsidén.

Grundfrågan om varför ni vill starta e-handel följer med från de övergripande strategidiskussionerna tidigare i kapitlet. Målgrupper har ni redan gått igenom.

Den viktigaste följdfrågan är vad e-handeln erbjuder för kundnytta i form av information, priser, sortiment, leveranstider och service.

Om företaget redan bedriver försäljning i andra kanaler bör ni även fundera på om erbjudandet på webben ska differentieras i förhållande till andra kanaler.

### Vad som ska säljas?

- ⊙ Standardiserade fysiska varor
- ⊙ Skräddarsydda varor
- ⊙ Tjänster
- ⊙ Digitala produkter

Att kunna förädla försäljning av vanliga produkter till en mer omfattande tjänst på nätet ger betydligt mer intäkter, samtidigt som det binder kunderna närmare er.

### Hur ska det säljas?

- ⊙ Vanligt engångsköp

- ⊙ Auktioner/Tävlingar
- ⊙ Prenumerationer/abonnemang
- ⊙ EDI

Inget hindrar er att använda alla tillgängliga metoder. Om basen är vanliga engångsköp kanske utförsäljningar sker via auktioner, förbrukningsprodukter säljs via abonnemang och via EDI till företagskunder.

### **Till vem ska det säljas?**

- ⊙ Storföretag
- ⊙ Mellanstora företag
- ⊙ Småföretag
- ⊙ Enmansföretag
- ⊙ Privatpersoner
- ⊙ Pensionärer
- ⊙ Ungdomar
- ⊙ Kvinnor/Män
- ⊙ Storstadsbor/landsortsbor/landsbygdsbor

Behöver ni sätta upp olika webbshoppar för olika målgrupper?

### **Var ska det säljas?**

- ⊙ Sverige
- ⊙ Norden
- ⊙ Europa
- ⊙ Världen

Frågorna som behöver besvaras är många. Hur svarar organisation och befintliga system upp till målen? Finns de personalresurser som krävs för att hantera en ny kanal? Vilka omfördelningar eller resursförstärkningar måste genomföras? Glöm inte bort att bygga upp rutiner och organisation för att kunna hantera returer – de är oundvikliga. Se över nuvarande organisation och system. Hur passar näthandeln in bland övriga kanaler? Har ni egen logistik eller logistikpartner? Fungerar era ekonomi- och it-system

för e-handel? Hur fungerar näthandel med fysiska butiker och återförsäljare?

När ni har gått igenom de frågeställningar som finns i detta kapitel, skrivit ner mål och strategi samt gjort en tidsplan för att följa upp era mål – då är det dags att rulla upp ärmarna och börja jobba på riktigt med er e-handel.



### **Viktigaste slutsatserna i kapitlet**

- » E-handel är en ledningsfråga. Innan ni drar igång ska ledningen ha tagit ställning till viktiga strategiska frågor om e-handelsstrategin – inte minst hur e-handelskanalen ska interagera med andra försäljningskanaler.
- » Sätt tydliga mål för er e-handel. Det gör er mer fokuserade och gör det möjligt att mäta resultatet.
- » Gör en ordentlig förstudie, både av marknadens förutsättningar och hur processerna kommer påverkas internt.

### **Referenser**

1. Bygger främst på en intervju med Mattias Pihlström 080121, vd på Brightstep.