

Södertörns Högskola
Institutionen för Ekonomi och Företagande
Företagsekonomi C
Kandidatuppsats (15p)
Grupp H2
Handledare: Hans Hyrenius
HT-07

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Hur expanderar näthandelsföretag?

Stockholm den 15 januari 2008

Författare:

Oliver Vuckovski – 0735-21 71 97
angelstitan248@hotmail.com

Fredrik Nyberg – 0704-19 61 67
frippefritt@hotmail.com

Förord

Uppsatsen är skriven som en del av vår ekonomutbildning vid Södertörns Högskola, under höstterminen 2007.

Vi vill tacka de företag som ställt upp på intervjuer. Dessa är Ginza, Katshing och Komplet. Tack specifikt till marknadschef Ginza, Erik Zaar, VD Katshing, Anders Steen och vice VD Komplet, Mikael Brekh.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Hans Hyrenius som gett oss vägledning genom skapandet av uppsatsen.

Stockholm

2008-01-15

Oliver Vuckovski

Fredrik Nyberg

Abstract

Internet commerce is nowadays a well known phenomenon. There is awareness that a lot of newly created companies operate their business through the Internet. You can see a tendency where many young people try to establish an Internet business with the hope of success and expansion on today's fierce market rivalry. To achieve success, companies have to consider factors like business concept, logistic knowledge, future vision, resources and contacts when initializing their business.

Having this in mind, we can clarify the purpose with this paper: "To analyze in what way On-line shopping companies that sell consumer electronics, cell phones and music/entertainment products, have expanded" The paper is based on telephone interviews with three On-line shopping companies. The questions asked are the same for each company and are of dielectric character.

The outcome of the interviews led the writers to a couple of conclusions:

A company's expansion is influenced of the world it's living in. The customer's needs and requirements stand in focus. The company whom best satisfies the customer's needs distinguishes itself among the competitors. The conductor's role and person also influence the ability to expand, a careful respective risk inclined person runs companies in various way.

When on-line shopping companies extend, they develop its distribution for customer benefit. This is done in cooperation with the Swedish postal service to lower company carriage-charges and to employ further staff members. When companies grow they become more attractive to suppliers, forcing them to filter and choose correct suppliers according to company needs. A growing company demands thorough development of its delivery service. The actions taken involve cutting the time of delivery, assure correct quality and price of products and having a back-up plan in case problems should arise when the company i.e. reconstruct their storehouse or when purchasing another company. These factors converge in one basic outlook: To get hold of further more pleased customers.

Keywords: On-line shopping, Consumer electronics, Business development, Logistics

Sammanfattning

Handel över Internet är för de flesta inget nytt fenomen. Unga som gamla känner till flertalet företag som bedriver verksamhet över Internet. Allt fler personer, framförallt unga startar egen verksamhet som bedrivs elektroniskt över Internet i förhoppning om att lyckas etablera sig och växa på den stenhårda och konkurrensutsatta marknaden. Det är inte ett lätt projekt att ta sig an där faktorer som affärsidé, logistikkompetens, framtidsvisioner, resurser, kontakter och framför allt en stark vilja spelar en viktig roll.

Utifrån detta kan uppsatsens syfte tydliggöras: Att analysera expansionen bland näthandelsföretag som säljer hemelektronik. Uppsatsen baseras på telefonintervjuer med växande näthandelsföretag utifrån med frågor av icke-ledande karaktär.

Genom intervjuerna kom författarna fram till att de tre analyserade företagen har likheter och olikheter vad gäller expansion:

Ett företags expansion påverkas av den värld det lever i. Kundens behov och krav står i fokus, det företag som bäst tillfredställer behovet står ut i konkurrensen. Ledarens roll och person påverkar också företagets förmåga till expansion, en försiktig respektive riskbenägen person driver företag på olika sätt.

Då näthandelsföretag växer väljer de att utveckla sin distribution till förmån för kunderna. Detta görs genom att ta posten till hjälp för att sänka fraktkostnader samt anställa mer personal. Allt fler leverantörer vill ingå avtal när företag expanderar. Företagen måste därför sälla ut och välja leverantörer som uppfyller dess behov. Leveransservicen utvecklas i hög takt när företag växer vilket ställer krav på rätt service. Företagen satsar då på att korta ner leveranstiden så mycket det går, utlova rätt kvalitet och pris samt ha en ”plan b” då eventuella problem dyker upp i form av lagerombyggnad eller dylikt. Samtliga faktorer sammanstrålar i en grundsyn: Att få fler och nöjda kunder.

Nyckelord: Näthandel, Hemelektronik, Affärsutveckling, Logistik

Innehållsförteckning:

1	Inledning.....	7
1.1	Problembakgrund.....	7
1.2	Syfte.....	8
1.3	Avgränsningar.....	8
1.4	Begreppsförklaring:.....	9
2	Metod.....	10
2.1	Kortfattat upplägg.....	10
2.2	Induktiv & deduktiv ansats.....	10
2.3	Kvalitativ & kvantitativ ansats.....	10
2.4	Primär och sekundärdata.....	11
2.5	Datainsamling.....	11
2.6	Självkritik.....	12
2.7	Reliabilitet och Validitet.....	12
2.8	Intervjuer.....	13
2.9	Urval av företag.....	13
3	Teori.....	14
3.1	Affärsutveckling.....	14
3.1.1	Samexistens med omvärlden.....	14
3.1.2	Innovation och utveckling.....	14
3.1.3	Affärsidéns påverkan.....	15
3.1.4	Vision.....	15
3.1.5	Ledarrollen och Kärngruppen.....	16
3.2	Logistik.....	17
3.2.1	Leveransservice.....	18
3.2.2	Leverantörsrelationer.....	20
3.2.3	Distribution.....	22
3.3	Teoretisk referensram.....	24
3.3.1	Affärsidé.....	24
3.3.2	Ledarrollen och ledningsgruppen.....	24
3.3.3	Vision.....	24
3.3.4	Leveransservice.....	24
3.3.5	Leverantörsrelationer.....	25
3.3.6	Distribution.....	25
4	Empiri.....	26
	Företagsbeskrivning.....	26
4.1	Ginza.....	26
4.2	Katshing.....	27
4.3	Komplett.....	28

5	Resultat	29
5.1	Ginza	29
5.2	Katshing	33
5.3	Komplett.....	37
6	Analys.....	41
6.1	Ginza	41
6.2	Katshing	43
6.3	Komplett.....	45
7	Slutsats.....	48
8	Källförteckning	52
8.1	Tryckta källor:	52
8.2	Elektroniska källor:	52
8.3	Muntliga källor:	53
9	Bilaga.....	54
9.1	Huvudsaklig frågeställning:.....	54

1 Inledning

Här presenteras uppsatsens problembakgrund, syfte, avgränsningar samt begreppsförklaring.

1.1 Problembakgrund

Den klassiska synen på konsumtion är människor som går från en fysisk butik till en annan för att hitta bästa pris och service. Beteendet finns fortfarande där konsumenter åker mellan butiker för att hitta en ny TV till bästa pris. Med ny teknik kommer nya lösningar.

Internetanvändningens utbredning har öppnat för handel via Internet. Metoden att söka efter produkter och jämföra priser är densamma, skillnaden är att den utförs i hemmet framför datorn. Det är bekvämt att kunna ta del av information såsom produktbeskrivning, lagersaldo, lägsta pris och bilder när än vi vill. Dessa uppenbara fördelar gör att vi svenskar börjar ta till oss den nya tekniken och på så sätt ändra vårt köpbeteende (Zackrisson, 2004).

Handel med varor och tjänster är något som människan bedrivit sedan tidernas begynnelse. Datorteknik har använts inom affärer sedan mitten av 1960-talet. Då användes tekniken för att snabbt föra över information via magnetband. Då användes tekniken i interaktion mellan företag (business to business). Med Internet kom möjligheter att nå konsumenter genom datorn. En stor milstolpe var när ”internetspråket” HTML (HyperText Markup Language) och webbläsaren introducerades i mitten av 90-talet. I och med HTML kunde offentliga tillämpningar för elektroniska affärer byggas upp som passade både stora, små- och medelstora företag. Det möjliggjorde att företagen nu kunde bedriva försäljning via Internet (Fredholm, 2002).

De elektroniska affärernas stora milstolpe var när den allra första nätbutiken, amerikanska CD Now (www.cdnow.com), öppnade 1994. Detta bidrog till en större ekonomisk aktivitet och handel via Internet. CD Now är idag fortfarande en av de ledande i sin bransch. Företag som världskända Amazon följde i CD Nows spår. 1996 dök de första svenska näthandlarna upp, såsom NK (livsmedel), Bokus (böcker) och Interflora (blommor) (Fredholm, 2002).

Elektronisk handel har öppnat dörrarna mot nya marknader för de företag som varit snabba på att applicera tekniken. Det gäller för företagen att förstå att elektronisk handel handlar mer om affärsutveckling och organisationsutveckling än om bara datorer och programvaror (Fredholm, 1998).

Elektroniska produkter och komponenter har en större del i vår vardag än tidigare. Vi sammankopplar musikspelare och TV med dator. Hemelektronik samt musik är den del av näthandeln som under de senaste tio åren haft god expansionen mätt i omsättning. Resor och böcker tillhör fortfarande toppbranscherna inom näthandel men hemelektronik och musik är på god väg att komma ikapp. NetOnNet och Webhallen är exempel på företag som blivit stora inom näthandel med hemelektronik. Dessa har vunnit marknadsandelar och kundförtroende vilket gjort att de även öppnat fysiska butiker (Sundén, 2006). Frågan som ställts är hur de lyckats. Det gäller att utskilja sig bland konkurrenterna och visa att produkterna/tjänsterna som erbjuds håller en specifik kvalitet till ett för kunden ”förstklassigt” pris.

Samtidigt som samhället anpassar sig för nya köpbeteenden, måste diverse näthandelsföretag anpassa sig efter samhällets behov, då konsumenter samt konkurrenter ställer allt högre krav. Idag räcker det inte längre med övertygande ord och glittriga marknadsföringskampanjer för att tillfredställa konsumenterna som har många andra likartade verksamheter och valmöjligheter att vända sig till (Kämpe, 2007). En ständig förändring i form av nytänkande och innovation är faktorer som näthandelsföretagen måste ta hänsyn till när de ska expandera på näthandelsmarknaden.

Med detta som bakgrund formuleras följande syfte för uppsatsen:

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur näthandelsföretag vilka säljer hemelektronik, mobiltelefoni och musik/nöje har expanderat.

1.3 Avgränsningar

Vi kommer att avgränsa oss till att endast undersöka företag inom näthandeln för hemelektronik, mobiltelefoni och musik/nöje som vi anser symbolisera moderna näthandelsföretag. Den litteratur vi kommer att använda oss av kommer att vara avgränsad till några specifika affärsutvecklings- samt logistikområden och aktuell litteratur inom området näthandel.

1.4 Begreppsförklaring:

- Näthandel – Kunden beställer sina önskade varor framför datorn istället för att göra inköpen i en fysisk butik. Varorna skickas till kunden genom post eller bud.
- Näthandelsföretag – Ett företag som säljer sina varor och tjänster genom en hemsida. Beställning sker via hemsidan. Betalning sker oftast på hemsidan med betal/kreditkort. Näthandelsföretag kan även inneha en fysisk butik, dock är definitionen att de huvudsakligen bedriver handel online.
- Hemelektronik – TV, DVD filmer, datorer, hifi, musikspelare, mobiltelefoner, elektrisk köksutrustning och musik som är inhandlad via näthandelsföretag.
- HTML (HyperText Markup Language) – Ett märkspråk samt webbstandard för strukturering av text, hypertext, media och inbyggda objekt på webbsidor.
- Distribution – Varuflödet mellan företag som innefattar transport- och lagringsaktiviteter tills dess att varan kommit fram till mottagande företag.
- Leveransservice – Kundens uppfattning om kvaliteten i en leverantörs olika logistikprocesser.
- Outsourcing – Placering av varuproduktion eller tjänster hos externa aktörer.
- JIT (Just-In-Time) – Planering, utförande och uppföljning av leveranser som kännetecknas av att de sker nära behovstidpunkten.
- Emergenta/Emergens – Uppkommande och starkt expanderande affärsområden. I denna uppsats relaterat till segmentet näthandel.

2 Metod

Här redogörs författarnas val av tillvägagångssätt samt varför dessa har valts vid genomförande av uppsatsen.

2.1 Kortfattat upplägg

Författarna ska undersöka tre stycken emergenta företag inom näthandelsbranschen. Dessa ska intervjuas utifrån samma mall för att hitta fakta om hur deras dåtida och nuvarande expansion ser ut. Det viktigaste att få svar på är hur de bemästrat expansionsfasen, och med vilka medel de har lyckats. Frågorna kommer vara av icke ledande karaktär för att inte styra respondenterna på något sätt. Frågorna ska formuleras ”öppet” så att svaret från respondenten blir av förklarande karaktär, snarare än ja eller nej. Intervjuresultatet jämförs sedan med den teoretiska referensramen. Författarna har valt denna typ av metod för att de anser att det är det bästa sättet att hitta svar på syftet. För att få utförligare svar på frågor om expansion kan det tros vara bättre med intervjuer än exempelvis en enkät.

2.2 Induktiv & deduktiv ansats

Kunskap kan förvärfvas på olika sätt, bland annat genom induktiv eller deduktiv ansats. Vid deduktiv ansats är en logisk slutsats giltig om den är logiskt sammanhängande och bygger på teori eller hypoteser som är härledda från teorier. Vid induktiv ansats dras allmänna och generella slutsatser utifrån empiriska fakta (Wiedersheim, Eriksson, 1997).

Denna studie kan betecknas som deduktiv med delvis induktivt inslag eftersom utgångspunkten är en teori som redan finns beskriven och utifrån den undersöktes användbarheten i verkligheten samtidigt som analysen mynnade ut i en jämförelse dess emellan. Den induktiva ansatsen finns i analysen där slutsatser dras från de svar som givits vid intervjuerna.

2.3 Kvalitativ & kvantitativ ansats

Kvalitativ ansats baseras på att genomföra en längre intervju med ett mindre urval av en större grupp för att därigenom få fram ytterligare detaljerad och utförlig information om det

undersökta området. Den kvantitativa ansatsen är anpassad till att det är människor och mänskliga företeelser som undersöks. Enkätundersökningar är ett vanligt exempel på en kvantitativ ansats. Att summera och sammanställa fenomen innebär att man kartlägger deras kvantitet, inte kvalitet (Johannessen, Tufte, 2002).

Eftersom undersökningen baseras på tre telefonintervjuer räknas undersökningen som kvalitativ snarare än kvantitativ.

2.4 Primär och sekundärdata

Informationen i undersökningen består av primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som samlas in specifikt för undersökningens syfte och sekundärdata är data som redan existerar (Johannessen, Tufte, 2002).

De primärdata som används i författarnas undersökning är kvalitativa intervjuer med personer som innehar högre positioner inom företagen. Det sekundära materialet är litteratur som ingår i den teoretiska referensram författarna använder sig av. Sekundärdata används även i uppsatsens inledning i form av artiklar som rör uppsatsens ämne.

2.5 Datainsamling

Expansion är ett brett begrepp. För att bättre veta hur fenomenet ska undersökas kommer litteratur samlas in inom områdena affärsutveckling och logistik. Affärsutveckling valdes som område för att det inbegriper expansion vilket denna uppsats kommer analysera. Området affärsutveckling innehåller bl.a. ledarskap, visioner och skapandet av affärsidéer. Logistik valdes för att det antas vara viktigt då näthandlare ständigt beställer och skickar varor. Det ställer krav på kunskap om logistik. Med den insamlade litteraturen skapas en normativ bild av hur verkligheten ter sig. Den bilden används vid skapandet och formulerandet av de frågor som ska användas vid intervjuerna. Litteraturen fungerar som en hänvisning till författarna om vad som är relevant att undersöka.

För att få information om näthandlare inom hemelektronik har artiklar sökts. Artiklarna är sökta via sökmotorer på internet, de ord som använts vid sökning är näthandel, e-handel och respektive intervjuat företag.

2.6 Självkritik

Som vid alla undersökningar kan det mesta utföras noggrannare, val kan motiveras mer osv. Denna uppsats kunde ha haft en något bredare teori angående affärsutveckling. De använda teorierna täcker behoven för undersökningen, dock hade fler författare stärkt undersökningen ytterligare.

2.7 Reliabilitet och Validitet

Hög validitet och reliabilitet i en undersökning borgar för att den skall vara pålitlig och korrekt. Validitet innebär giltighet, och rör relationen mellan det som skall undersökas och faktiska uppgifter. Det är ett mått på om en särskild fråga mäter eller förklarar det man vill att den skall svara på. Det kan uttryckas som en indikator på relevans. Reliabilitet innebär tillförlitlighet och berör vilka data som används, bearbetningen av dem och sättet de insamlas på. Dessa är ett verktyg för att ta reda om fixerade parametrar ger samma resultat under olika omständigheter (Johannessen, Tuft 2002).

Validiteten i författarnas undersökning anses god då information ska sökas om företagens utveckling genom personer med nyckelroller och nyckelkompetens inom företaget. En användning av primärdata ska ske för att söka information så nära källan som möjligt. Det samma gäller det teoretiska planet där litteraturen är vald efter syftet med uppsatsen. Skälet till detta är att uppgifter om ett företags egen förträfflighet kan vara vinklade för att framstå i bättre dager. Frågorna har formulerats med så lite värdeladdning som möjligt för att inte framkalla prestigebias i svaren. Ett annat sätt att stärka reliabiliteten är att ställa samma fråga formulerad i olika skepnader för att se om svaren är liktydiga. Författarnas tolkning av svaren är också något som bör tas i akt, därför ska alltid båda författarna vara med och simultant lyssna på svaren. Då kan en fokusera på intervjun och den andra enbart fokusera på att dokumentera svaren på papper. Säkerheten bör då bli densamma som om författarna hade spelat in intervjun för att sedan föra över informationen till papper. Trovärdigheten på den brukade litteraturen anses som god då författarna anses ledande inom sina respektive områden. De har även en gedigen akademisk karriär, vilket dock inte i sig är en garant för hög reliabilitet. Författarna är inte kända för att vinkla sina teorier efter politiska åsikter vilket i vissa fall kan förvanska objektiviteten.

2.8 Intervjuer

En intervju kategoriseras på olika sätt och urskiljs i olika typer intervjuer. En variant på intervju är den som betecknas som semistrukturerad. Här har författarna en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. En viss flexibilitet råder gällande organiseringen och strukturen på intervjun, där den intervjuade kan utveckla sina idéer och tala utförligt om ämnet (Denscombe, 2000).

Författarna ska genomföra tre stycken telefonintervjuer av semistrukturerad karaktär med samtliga företag. För att kunna göra rättvisa jämförelser mellan intervjuresultaten ska samma frågemall användas till alla företag. Författarna ska även ställa frågor av icke-ledande karaktär samt inga retoriska frågor, i ett försök att inte styra respondentens svar på frågorna. På så vis är förhoppningen att frågorna ska besvaras så objektivt som möjligt. Intervjuerna ska genomföras via telefon under ca 30 - 45 minuter. Uppsatsen bygger på ett kvalitativt upplägg vilket korrelerar bättre med intervjuer än exempelvis enkäter.

Anledningen till att intervjuerna ska genomföras via telefon är att det är billigare och snabbare än att ta sig till respondenternas hemorter, vilka inte är desamma som författarnas.

Frågorna som ska användas till intervjuerna är formulerade för att kunna besvara uppsatsens syfte. Innehållet i frågorna kommer från den brukade litteraturen och har valts ut som bas för frågorna. Författarna har valt delar ur litteraturen till frågorna. De valda delarna är de som var mest relevanta för uppsatsen.

2.9 Urval av företag

Företag har valts utifrån det kriterium att de ska bedriva ”up to date” emergent verksamhet. Författarna har valt att välja företag inom segmentet näthandel. Dessa har medvetet valts med syftet att ha gemensamma nämnare för att kunna jämföras på ett rättvist sätt sinsemellan. Dock ska undersökningsobjekt vara något väsensskiljda för att få en signifikant avvikelse dessa emellan. Därav är alla undersökningsobjekt försäljare av modern teknik inom mobiltelefoni, musik/nöje och hemelektronik. De är tillräckligt lika för att jämföras och olika för att hitta intressanta skillnader.

3 Teori

Presentation av valda teorier vid genomförande av uppsatsen

3.1 Affärsutveckling

Affärsutveckling är ett brett område inom den företagsekonomiska traditionen. Begreppet innefattar modeller för expansion, födelsen av affärsidéer, ledarskapsteorier m.m. Enkelt uttryckt teorier och modeller som syftar till utveckling inom företagets vitala delar.

I denna del av uppsatsen kommer några utvalda delar ur Richard Normanns teorier att behandlas och jämföras med den faktiska verkligheten i de undersökta företagen. Den brukade litteraturen lägger stor vikt vid att förklara de olika utvecklingsfaserna. Utvalda delar av teorier följer nedan (Normann, 1993).

3.1.1 Samexistens med omvärlden

Ett företags framgång och motgång beror enligt Richard Normann i hur väl det samspelar med sin omvärld eller miljö. Miljön inräknar faktorer som lagar/regler, skatter/avgifter, råvara/produkttillgång, infrastruktur, konjunktur, konkurrenter och kunder. Alla dessa delar av miljön är relevanta för de undersökta företagen. Sådana yttre faktorer nämner Normann som naturliga drivkrafter. De betraktas som givna eller exogena då företaget inte kan göra något åt att förändra dem (Normann, 1993).

3.1.2 Innovation och utveckling

I boken Skapande företagsledning redogörs över hur ett företags affärsidé i grunden bottnar i en överlägsenhet i form av överlägset kunnande eller en överlägsen förmåga av något slag som är inbyggd i företagets organisationsstruktur eller hos de individer som är anställda i företaget. Bokens beskrivning gäller den ”allmänna” entreprenören och hur denna med tiden utvecklar en affärsidé. I detta fall uppkommer den nya affärsidén av att individen upptäcker nya mönster och samband mellan en rad lika element.

Överskott på finansiella medel kan skapa spjutspetsar eller embryon till affärsidéer, men oftast krävs en mer riktad insats enligt litteraturen. På liknande sätt kan ett överflöd av ekonomiska resurser resultera i att man inte anstränger sig till det yttersta då företagets överlevnad redan är garanterad av en stark ekonomi. En filosofi kan sammanfattas till att nöden i många fall är uppfinningens moder. Krig är en tragisk extern händelse som gett upphov till en otalig rad innovationer som använts inom civilt bruk.

I boken När kartan förändrar affärslandskapet diskuteras resan från vision till affärsidé. Här börjas med en vision som sedan jämförs med andra scenarier, efter det ”vindtunneltestar” man affärsidén som boken uttrycker det för att slutligen lämna prototypstadiet och pröva sina vingar (Normann, 1993, 2001).

3.1.3 Affärsidéns påverkan

Ett företags affärsidé är som Normann uttrycker det en helhet för ett antal komplexa mönster som genomsyrar företaget. Den skapas genom företagets historik och värderingar vilket syftar till att representera helheten i organisationen. Normann använder ofta uttrycket ”företagets sätt att tjäna pengar” när han refererar till uttrycket affärsidé och han menar att ingen affärsidé är lik den andra eftersom det inte kan finnas andra företag i exakt samma situation. Normann diskuterar även företagets affärsidébärare, den person som personifierar affärsidén. Denne står för företagets själ och representerar helheten i en och samma person. Det är ur denne de dominerande idéerna kommer från och bär ett stort ansvar för hela verksamheten (Normann, 1993).

3.1.4 Vision

Normann menar att en vision ska vara ett steg i inlärningsprocessen och att den kan behöva uppdateras beroende på företagets nuvarande ställning. Den ska berätta något om företaget och hur den ska nå den position som den eftersträvar (Normann, 1993).

3.1.5 Ledarrollen och Kärngruppen

De ledaregenskaper som behövs är olika i de olika stadierna för en affärsidé eller ett företags livscykel. Det kan jämföras med en sportbil, denna är perfekt för god acceleration och hög toppfart vid start och vid omkörning av konkurrenter men vid lugn motorvägskörning ger den bara nackdelar i form av t.ex. dyrare drift och dålig driftsäkerhet. Winston Churchill var under maximal press en utmärkt premiärminister i Storbritannien under andra världskriget, men var efter kriget ingen lysande inrikespolitiker. Vidare beskrivs också att komplexiteten har ökat enormt och att ”chefen inte alltid vet bäst” vilket också betyder att behovet av olika egenskaper genomsyrar hela organisationen, och med det individerna i den.

I Normanns bok Skapande företagsledning diskuteras de signifikanta aktörerna: Företagets kärngrupp. Denna grupp står bakom företagets dominerande idéer även om dem själva inte direkt skapat den, inte alltid men ofta är denna grupp högsta ledningen. Enligt Normann kommer ett företags förmåga respektive oförmåga att växa och lära utgå ifrån kärngruppen.

För att affärsutvecklingen ska fungera måste de olika rollerna i företaget ha ett friktionsfritt samarbete oavsett var i livscykeln man befinner sig.

Exempel på roller är variationsgeneratoren (idésprutan) och selektorn (beslutsfattaren).

Vem som behövs till vad och under vilken fas åskådliggörs av Normann där han jämför mogen affärsverksamhet med ny utifrån olika drivkrafter. Här använder Normann flera roller bl.a. en som kallas affärsidébärare vilket menar att det är en eller flera personer som representerar hela affärsidén. Utifrån naturliga drivkrafter (externa i miljön) vill man i en mogen verksamhet ha affärsidébäraren som selektor medan man i en ny verksamhet hellre använder en visionär som selektor (Normann, 1993).

3.2 Logistik

Logistik är en viktig faktor som måste hanteras och tas till hänsyn när näthandelsföretag skapas och utvecklas.

Logistik definieras: ”... *logistikens uppgift är att tillgodose behovet av integration av material-, varu-, tjänste-, informations- och betalflöden inom och mellan organisationer. Det är ett synsätt som bygger på vissa givna antaganden, som har en terminologi utvecklad i enlighet med synsättet och som omfattar ett flertal tekniker och metoder med anknytning till material-, varu- och tjänsteflödena*” (Storhagen, 2003).

Skillnaden mellan god och utvecklad logistik samt bristfällig kan vara avgöra företagets framtid. Faktorer som distribution, leveransservice och leverantörsrelationer är nödvändigt för näthandelsföretag att ha kontroll över. Hur väl företagen behandlar dessa frågor kommer direkt att påverka företagets resultat.

Distributionen ska vara så väl utvecklad att val av transportutrustning, transportkapacitet och dess flexibilitet ska fungera felfritt. Hög leveransservice uppnås med ett stort lager och noggrann leveranskoll vilket resulterar i att rätt vara kommer fram i rätt tid. Fungerande relationer till leverantörer (produkter/tjänster), kan även vara outsourcing, vilket resulterar i att företaget kan hålla ned sina kostnader samt hålla en högre kvalitet som leder till att kunden tillfredställs.

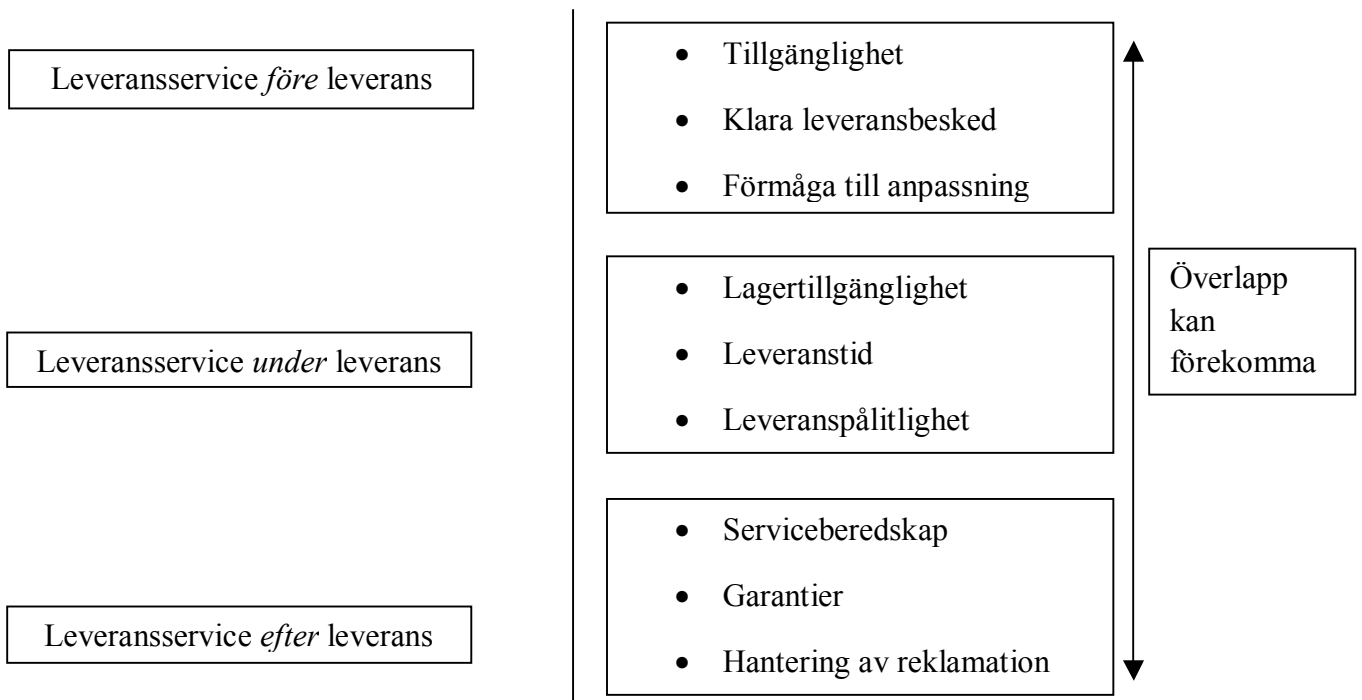
Logistik måste följas upp så att ett företag kan leverera varan till kunden (Wass, 2007).

Logistikens sju nyckelpunkter kännetecknar om ett företags logistik varit lyckad och representeras av de 7 R: en. ”*De aktiviteter som har att göra med att erhålla **rätt** vara eller service i **rätt** kvantitet, i **rätt** skick, på **rätt** plats, vid **rätt** tidpunkt, hos **rätt** kund, till **rätt** kostnad*” (Storhagen, 2003).

3.2.1 Leveransservice

För att förstå oss på begreppet leveransservice måste vi gå upp en nivå i listan för att urskilja varifrån konceptet har sitt ursprung, nämligen kundservice. Kundservice omfattar den kvalitet och innehåller alla delar mellan företaget och kunden. Klassificeringen av kundservice kan delas i flertalet delkomponenter varav leveransservice är en av dessa.

Samlingstermen leveransservice är ett begrepp som omfattar kundens uppfattning om kvaliteten i en leverantörs/företags olika logistikprocesser. När logistikaktiviteterna i ett företag är många och olika gäller det för företaget att ha en god och utvecklad leveransservice så att alla delar av marknaden känner att de inte bara får produkter med de rätta egenskaperna utan också ett mervärde genom att köpa produkterna från en bestämd leverantör/företag.



Figur 3.1 – Exempel på leveransservice före, under och efter att varor och tjänster har levererats (Storhagen, 2003)

Den operativa delen av leveransservice har sin grund i de sex serviceelementen. Vilka serviceelement som betyder mest varierar beroende på företag, leverantör och bransch:

Servicegrad/Lagertillgänglighet – Sannolikheten att en produkt finns i lager när den efterfrågas. Lagertillgänglighet uttrycks som en procentsats, t.ex. 98 % innebär att en viss produkt ska vara tillgänglig för leverans i 98 fall av 100.

Leveranstid/Ledtid – Den tid som fortlöper från order till leverans. Inkluderar faserna: Skicka order, behandla order, ta ut produkt ur lager, packa produkt, transporterarna den samt ta emot produkt. Två variabler har avgörande betydelse för god leveransservice hos ett företag. Hur pass lång leveranstiden är, och huruvida företaget håller utlovad leveranstid.

Leveranspålitlighet – Tillförlitligheten i leveranstiden. Handlar om att leverera en given produkt vid den överenskomna tiden. Detta innebär att det inte är ok att leverera en produkt tidigare eller senare än bestämt utan det ska vara precis vid den tidpunkt som är utlovat.

Leveranssäkerhet – Att rätt vara levereras i rätt kvantitet till rätt kund utan några skador. Varor ska levereras i rätt mängd utan skador till rätt kund. Faktorer som kan påverka leveranssäkerheten är bland annat: Administrativa fel, plockfel, produktskador under lagring samt transport.

Informationsutbyte – Information som går i riktning kund -> företag och företag -> kund. Dagens informationssystem gör det möjligt för kunder att se om en produkt är klar för försäljning, vilka produkter som är slutsålda och när de kan förväntas komma in. Dessa system underlättar kommunikationsprocessen och förbättrar företagets leveransservice.

Kundanpassning – Tillfredsställa kundens speciella önskemål samt låta kunderna få ta ut order från företagets lager och leveranser utanför ordinarie arbetstid.

En förbättrad leveransservice skapar god konkurrenskraft gentemot andra företag samt ser till en ökad företagsförsäljning på lång sikt. Att kunna balansera leveransservicens ökade kostnader medföljer att befintliga kunder tillfredställs samt att nya kunder tillkommer, dvs. man hittar gränsen mellan kundvärde och vinst (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

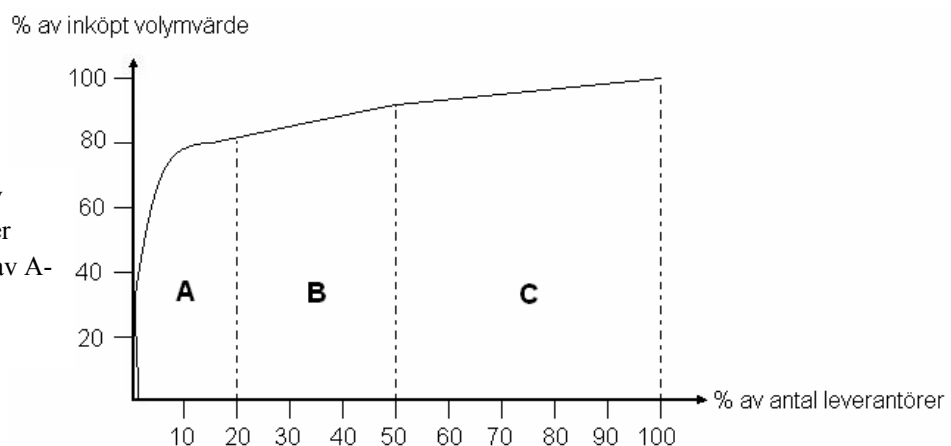
3.2.2 Leverantörsrelationer

Leverantörsrelation definieras: ”Ett långsiktigt förhållande mellan en kund och en leverantör, baserat på kontinuerlig interaktion mellan två ömsesidigt förpliktade parter” (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

När privata som offentliga företag utvecklas ses en ökning i inköpskostnadernas andel av företagets totala kostnader. I många företag utgör värdet av inköpta råvaror och system mellan 50-85 procent av totalkostanden, speciellt hög är denna siffra i elektronikbranschen. Då företag köper in allt fler produkter/tjänster utvecklas och genomförs en så kallad klassificering och differentiering av företagets leverantörer som antingen kan vara viktig eller mindre viktig, sett ur inköpskostnader. Studier visar att företagets viktigaste leverantörer kan stå för uppemot 70 % av dess inköpskostnader. Därav kan vi se att förhållanden till några få men viktiga leverantörer är av avgörande betydelse för ett företags utveckling och överlevnad.

Då ett företag har många leverantörer är det viktigt att det har ett system för hur leverantörerna ska struktureras och differentieras (särbehandla) för att effektivt hantera dessa. Ett klassiskt sätt att göra detta är via klassificering av leverantörer via den så kallade ABC-modellen (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

ABC-modellen: Här arrangeras företagets leverantörer efter fallande ekonomisk betydelse, för att koncentrera sig på de mest betydelsefulla leverantörerna. Man startar med den leverantör som ger företaget störst inköpsvolym eller de mest inköpta produkterna (i kronor). Därefter fortsätter man ned till den leverantör som säljer minst för företaget. Efter detta steg grupperas de viktigaste, mellanviktiga och de mindre viktiga leverantörerna i en A-grupp, B-grupp och C-grupp. På detta sätt kan företaget ge mer tid och resurser till A-leverantörerna, aningen mindre till B-leverantörerna och relativt lite till C-leverantörerna. Företaget kan på så sätt särskilja vilka leverantörer som har stor ekonomisk betydelse och vilka som har relativt liten ekonomisk betydelse och därför inte ge dessa lika mycket uppmärksamhet (Pewe, 1993).



Figur 3.2 – Grafisk beskrivning av förhållandet mellan antal produkter och omsättning för klassificering av A-, B-, och C-produkter (egen bearbetning)

Problem kan dock uppstå vid klassificering av leverantörer. När ett företag har klassificerat leverantörer kan det urskiljas att en viss leverantör kanske har placerats i flera grupper. Detta beror på att leverantören har ett brett sortiment. Klassificeringen av leverantörer baseras på att ett köpande företag vet vilka produkter de vill ta in. Om företaget inte vet detta vet det heller inte vilka leverantörer som är relevanta (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

En leverantörsrelation karakteriseras på olika sätt:

Förbindelsens komplexitet – Teknisk komplexitet såsom ekonomiska och sociala förutsättningar, samt förbindelsens komplexitet i den meningen där man ser hur många personer från leverantören och företaget som är involverade och i kontakt med varandra.

Effektivisering via anpassning – Om relationen mellan företag och leverantör är komplex, kan man förenkla den via anpassningar. Dessa pågår kontinuerligt och innefattar anpassningar av logistisk, ekonomisk och produktionsmässig natur. Anpassningarna kan i många fall leda till än mer komplexa relationer.

Långsiktighet – Långsiktiga relationer kan ses som en investering där företag ska överväga vad en längre kostnad kostar mot en kortare förbindelse. På detta sätt prioriterar företaget kortsiktiga kostnader under ett längre tidspann.

Beroende och Tillit – När leverantör och företag börjar anpassa sig allt mer till varandra skapas ett ömsesidigt beroende i form av t.ex. ekonomiska och tekniska infallsvinklar. Den komplexitet och stabilitet som karakteriseras och formas av en leverantörsrelation gör att man utvecklar ett beroende och tillit till leverantören.

Konflikt och samverkan – En bra relation ska innehålla både spår av konflikt och samverkan. Utan konflikt skulle med största sannolikhet ingen utveckling av relationen ske vilket skulle göra att den med tiden skulle bli mer och mer statisk. Det är viktigt med balans av både konflikt och samarbete mellan de båda parterna.

När man talar om leverantörsrelationer finns det olika nivåer av relationer. Allt från ett intimt och nära samarbete med god material-, informationsflöde och produkt-, teknisk utveckling till ett ytligt och oberoende förhållande där inget förhållande än själva transaktionen finns (Gadde, Håkansson, 1998).

3.2.3 Distribution

Distribution: *”Den del av logistikverksamheten som ansvarar för att produkten/tjänsten skickas från företaget till deras kunder”* (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

Distribution är den del av företagets logistikverksamhet som ansvarar för att produkterna skickas från företaget till kunderna. Aktiviteterna innefattar transport, lagring och hantering av produkter som företaget har producerat, administrerat och kontrollerat. Det är oftast fler företag som deltar i denna process som tillsammans bildar olika distributionskanaler. Dessa bildar tillsammans nätverk av tillverkande, handels, transport och andra företag som tillsammans täcker behovet av varor och tjänster.

Banker, försäkringsbolag och konsulter är exempel på grupper som bidrar med viktiga tjänster för att driften av kanalerna ska flöda. Mängden av varor och tjänster som utväxlas är stort och varufloran förändras ständigt. På så sätt finns stora mängder kundgrupper som köper dessa varor som företaget delat in i kundkategorier för att effektivisera sina leveransprocesser.

Förutom varor utväxlas även information och pengar, vilket gör att relationer uppstår. Distributionskanalerna har därför två dimensioner. Den ena omfattar de fysiska produkterna som levereras till kunderna. Den andra omfattar affärstransaktionerna som är knutna till marknadsföring, försäljning, efterfrågan, erbjudanden, beställningar, fakturering, betalning etc. För varje enskilt företag är valet av utformning av rätt lösning en krävande uppgift och genom att det hela tiden sker förändringar innanför och utanför systemen är distributionsutveckling något som man ständigt måste arbeta med.

Distribution är den del av logistiken som förbinder företaget och marknaden.

Marknadsföringen skapar efterfrågan och distributionen ser till att efterfrågan täcks. Tidigare avgränsades distributionen till den operativa delen av utgående transport och lagring, även kallat fysisk distribution. Idag är distributionsprocessen på väg mot ett samarbete som integrerar både företagets marknadsföring och strategiutveckling.

Några exempel som kännetecknar ett företags distributionsstruktur:

- Val av distributionskanal
- Relationsutveckling av aktörer
- Utveckling av logistik- och datateknologi som knyter samman distributionsprocessen med kunderna
- Produktinformation till kunderna
- Bestämning av pris och leverans
- Försäljning

De flesta företag tar endast hänsyn till ett fåtal av dessa områden. Detta håller på att ändras och i framtiden kommer logistik att vara en naturlig del av beslutsunderlaget för utveckling av alla typer av marknadsföringsinsatser (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

3.3 Teoretisk referensram

3.3.1 Affärsidé

En affärsidé beskriver vad ett företag gör och med vilka medel de ska lyckas. Affärsidén kan vara bildad av olika faktorer påverkade av skaparen eller utifrån speciella egenskaper. (Normann, 1993).

3.3.2 Ledarrollen och ledningsgruppen

Ledaren och ledningsgruppen styr ett företag. Deras personligheter styr hur företaget agerar i olika situationer. I en ledningsgrupp finns det ofta olika roller. En som tar besluten, en som kommer med nya idéer, en som kritiserar och en som utför. Samspelet mellan dessa utgör en del av denna punkt. (Normann, 1993).

3.3.3 Vision

Vilken vision ett företag har/haft påverkar dess expansion. Har ett företag haft en vision om att expandera eller har ett ökat antal kunder tvingat företaget att expandera. (Normann, 2001).

3.3.4 Leveransservice

Leveransservice syftar till att främja kundkvaliteten i olika logistikprocesser. Företagen måste utveckla effektiv leveransservice allt eftersom de expanderar och får handskas med fler och fler logistikaktiviteter. Via effektiv leveransservice skapas hård konkurrens vilket leder ökad försäljning och ökade kostnader för företaget. Att kunna balansera denna växande omsättning och kundtillfredsställelse leder till att företaget kan balansera kundvärde och vinst (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

3.3.5 Leverantörsrelationer

Goda relationer med leverantörer är avgörande huruvida företag kan utvecklas och överleva.

Vissa företag sköter detta bättre än andra och erhåller konkurrenskraftiga leverantörer.

Leverantörerna å sin sida måste också vara aktiva i relationen och följa de krav som företagen ställer upp. Denna dubbelriktade relationen är arbetskrävande men främjar de leverantörer och företag som bäst kan anpassa sig till varandra och situationen. På så sätt uppstår en indelning där de mest eftertraktade leverantörerna går till de mest attraktiva företagen. (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

3.3.6 Distribution

Distribution syftar till att få fram den produkt/tjänst som kunden efterfrågar på ett snabbt och tillförlitligt sätt. Desto mer företagen anpassar sig ju mer konkurrenskraftigare distribution har de (Bjørnland, Persson, Virum, 2001).

4 Empiri

Här presenteras respektive företag för att få en inblick i deras bakgrund samt affärsidé

Företagsbeskrivning

4.1 Ginza

Ginza Musik AB är Sveriges ledande postorderföretag när det gäller att leverera musik, film, spel, böcker och tillbehör hem till kunden. De erbjuder en blandning av ett brett sortiment och konkurrenskraftiga priser.

Företaget startades 1968 av den då 18-årige Hasse Haraldsson i Fåglum som behövde pengar till sitt körkort. Det löstes med hjälp av en annons i tidningen och försäljning av halva hans LP-samling. Försäljningen från hans pojkrum gick bättre än väntat och en entreprenör var född. 1974 stod den första Ginza byggnaden klar, en villa om 77 kvadrat som rymde både boende och verksamhet. Annonserna och marknadsföringen kompletterades snart med den så kallade Ginzakatalogen. Katalogen gav folk möjlighet att i lugn och ro leta efter titlar och lägga sin beställning när det passade. Konsumenterna kunde även dela katalogen med sina vänner och göra en beställning ihop.

Allt eftersom växte verksamheten och 1978 hade Ginza 3000 kunder med en omsättning på 800 000 kr. Tio år senare hade företaget 25 000 kunder och omsatte 40 miljoner. Resultaten visade en åtta gånger så stor kundkrets och 50 gånger större omsättning än tidigare.

En fortsatt utveckling inom verksamheten har utökats med nya produktområden. 20 år efter att den första villan byggdes, består Ginza idag av ett huskomplex som omfattar 4600 kvm.

Idag finns drygt 25 000 artiklar i deras lager och varje vecka levereras 15 000 paket till några av Ginzas 500 000 kunder. Omsättningen är uppe i 370 miljoner årligen med en bemanning på ett 70-tal personer.

Ginza.se är idag en av Sveriges största och mest besökta e-handelsplatser med ca 75 000 besökare dagligen. På hemsidan finns möjlighet att söka bland artister, låtar, skådespelare, samt läsa mer om dessa etc. Kommande releaser kan förhandsbokas för produkter som inte

har släppts. Det finns även en möjlighet att skicka iväg reklam och nyhetsbrev till intresserade kunder som vill hålla sig uppdaterade av Ginzas sortiment. Ginzakatalogen har blivit allt mer populär och känd, bl.a. via utskick av 150 000 gratiskataloger varje månad till 300 000 kunder, och företaget kombinerar ständigt en tunnare katalog med topplistor och nyheter till de så kallade ”Ginzapriserna”.

Enkelhet, snabbhet och ständigt låga priser är lika viktiga idag som för 40 år sedan. Det spelar ingen roll huruvida det handlas via Internet, post eller SMS, viktigt är att kunden står i centrum. (<http://www.ginza.se/>)

4.2 Katshing

Katshing är ett företag som säljer mobiltelefoner enbart via Internetbaserad handel. De är Sveriges största webbåterförsäljare av mobiltelefoner och tillhörande tjänster. Utöver det stora sortimentet av mobiltelefoner erbjuder de även produkter inom navigation, hemelektronik och data. Bolaget grundades av Anders Pihl i Halmstad år 2003 och har sedan starten vuxit i snabb takt.

De har ca 20 anställda. Deras hörnstenar är låga kostnader, enkel och effektiv hantering av samtliga flöden samt ett modernt och prestigelöst arbetsklimat där kunden alltid ska stå i centrum. Sammantaget ger det förutsättningar för att hålla extremt låga priser samt en hög kvalitets- och servicenivå gentemot kunderna. Företaget har en egenuttalad affärsidé!

Genom kostnadsmedvetenhet, enkelhet och prestigelöshet levererar Katshing bästa totalpris och rätt kvalitet med ett trovärdigt varumärke inom mobilitet.

Målgruppen är i första hand privatpersoner över Internet med attityden att vara kaxig. Webbplatsen har lättillgänglig och korrekt information och en av bästa priserna på jämförbara produkter, snabba leveranser samt en kompetent kundtjänst.

Mot operatörer och tillverkare ses Katshing som en god partner och kan erbjuda den mest kostnadseffektiva kanalen för dessa att nå ut till sina kunder.

(<http://www.katshing.se/about.asp>)

4.3 Komplet

Komplet grundades år 2000 och är en del av Komplet ASA - Nordens största e-handelssällskap. Företaget är noterat på Oslobörsen och omsatte 2005 över 2 miljarder SEK. Företaget mottog i snitt mer än en order varje minut för varje dag, sju dagar i veckan via deras hemsidor. Förutom Internetbutik, Komplet.se, finns de representerade i följande länder:

- Komplet.be: Belgien
- Komplet.dk: Danmark
- Komplet.fr: Frankrike
- Komplet.nl: Nederländerna
- Komplet.no: Norge
- Komplet.ie: Irland
- Komplet.co.uk: Storbritannien
- Komplet.de: Tyskland
- Komplet.at: Österrike

Komplet har ca 600 anställda i koncernen, varav en stor del arbetar med kundkontakt och support för att kunden skall få bästa möjliga service. Under åren har koncernen servat 1 miljon kunder med produkter överstigande 9 miljarder SEK. Kompletts hemsidor hanterar årligen flera miljoner besökare och dess kundtjänst besvarar dagligen hundratals inkommande telefonsamtal samt e-post.

Faktorer som bästa service, låga priser, brett sortiment samt duktiga medarbetare är vitala för framgång och har gjort Komplet till ett internationellt och välkänd företag. Leveranssäkerhet och tillgänglighet säkerställs i och med att samtliga produkter levereras direkt från eget lager till kunden.

Grunden till företagets förmånliga priser upprättas via bra kontakt med leverantörer i bl.a. Europa, Asien och USA. De flesta produkterna direktimporteras från tillverkaren, vilket gör att företaget kapar många ledtider samt kostnader som följer i distributionskedjan.

(<http://www.komplet.se/k/k.asp?action=custserv&topic=info>)

5 Resultat

I resultatdelen redovisas svaren från undersökningen med respektive näthandelsföretag. I denna uppsats utgörs undersökningen av telefonintervjuer av olika näthandlare.

5.1 Ginza

Resultat från telefonintervju med: **GINZA**. På Ginza intervjuades marknadschefen Erik Zaar.

Hur förbereder ni som företag er inför en expansionsfas (affärsutveckling)?

Den svarande menar att det är svårt att ge ett entydigt svar på frågan. Ginza har funnits i 40 år och expanderat under hela den tidsperioden. Det är ett flertal situationer som påverkat expansionen stötvis. De flesta av dessa är direkt härledda till tekniska förändringar såsom införandet av VHS, CD-skivan och självklart Internets intåg. CD-skivan möjliggjorde t.ex. att det blev lättare att hantera större mängder musik på en mindre yta.

1997 började Ginza sälja sina produkter via Internet. Innan varje nytt steg har de skyndat långsamt. De har aldrig haft viljan att vara först, störst och bäst, utan snarare att vara en god tvåa.

”Vi har alltid velat vara bra förberedda innan vi trycker på knappen”

Kvalité har alltid fått gå före prestigen i att vara först med nyheter. Erik Zaar berättar hur pionjären inom svensk Internethandel Boxman ville vara först med näthandel och inte kunde hantera kundtillströmningen. Boxman misslyckades och Ginza kunde plocka upp alla missnöjda kunder. Denna försiktiga strategi har funnits i företaget hela tiden.

Ledning:

1. Har ledningsgruppen (om sådan) varit engagerad i expansionsfrågor?

Ledningsgruppen = ledaren. Hasse har varit VD sedan starten 1968. Med tiden bildades en ledningsgrupp runt honom. Ledningsgruppen med Hasse i spetsen har varit direkt inblandad i alla expansionsfrågor. Hasse har alltid ett finger med i spelet inom de flesta områden.

2. Har ledarens karaktär påverkat expansionen?

Ledaren Hasse beskrivs som jordnära och dynamisk. Hasses namn har figurerat mycket i tv-reklamer t.ex. Hasse på Ginza har de bästa priserna. Företaget är fött ur Hasses sovrum som fick vara lager i början. Hasse ÄR Ginza som Erik Zaar uttrycker det. Vidare beskrivs Hasse som en typisk driven entreprenör.

3. Har ni som företag använt er av Konsulter och deras teorier samt affärsmodeller?

Användningen av konsulter har varit mycket liten. De som funnits var inblandade för några år sedan. Strategin har varit att samla så mycket kompetens som möjligt under det egna ”Ginzataket”. Vidare sägs det att Hasse som person varit den teori som rådigt.

Logistik:

4. Har företagets (i så fall hur) distribution, materialflöde och utbyggnad av faciliteter ändrats och påverkats av er tillväxt?

Ginza har gått från sovrumsförsäljning till ett lager på 5000 m². En sådan förändring ställer stora krav på en effektiv logistik. Bättre logistik betyder bättre service = bättre pris och leveranstid. Att kunna använda postens paket och vadderade kuvert var en förändring som gjorde logistiken mycket effektivare. Postens service ökade kundnyttan genom att sänka fraktkostnaden till kund.

5. Med tanke på att ni ständigt expanderar, tas logistikkompetens med i beräkningen?

I likhet med föregående fråga har expansionen gjort att logistikansvariga fått anställas för att råda bot på det kunskapsglapp som ibland uppkommit. Ginza har ett omfattande system för hur varor ska packas och kontrolleras. Det finns standardiserade plockvägar i lagret, dessa är också under ständig förbättring.

6. Hur såg och ser era leverantörsrelationer ut då och nu? Har det skett en tillväxt i antalet? Vilken är den bidragande orsaken till val av leverantör?

Det är i mångt och mycket samma leverantörer (musik) idag som för tio år sedan. Sony-BMG, EMI och Universal är några. Det har tillkommit ett antal mindre skivbolag, men de stora är desamma.

Med större inköp blir du en större inkomstkälla för skivbolagen och med det viktigare. Eftersom Ginza håller ett fullt sortiment av skivor köper de in stora kvantiteter. Ginza väljer leverantörer efter vad kunderna efterfrågar.

7. Hur stort lagersaldo har ni idag? Hur har er lagerutveckling förändrats sen ni kom in i näthandeln?

Ginza arbetar lite omodernt i jämförelse med andra näthandlare. JIT-system och liknande teorier existerar inte hos Ginza eftersom de håller ett stort fullsortimentslager. Ginza ser det som en kostsam styrka att kunna ha ett brett sortiment. Ginza erbjuder inte nya skivor billigare än någon annan handlare. Skillnaden är att Ginza erbjuder äldre titlar till ett mycket förmånligt pris.

8. Leveransservice är viktigt att ta hänsyn till vid stora förändringar i företaget. Hur har er leveransservice sett ut och ser ut idag. Har den påverkats och ändrats i och med er expansion?

Som tidigare nämnt har Ginza inte erbjudit något de inte kan uppfylla. De har medvetet angivit en något längre leveranstid än vad det normalt tar. Oftast tar det 1-2 dagar att få hem sin produkt medan företaget anger att det ska ta 3-4 dagar. Det är bättre att bli positivt överraskad än besviken. De jobbar hårt för att ständigt kunna upprätthålla en bra leveransservice.

Vision:

9. Har företagets vision och strategi vart densamma under hela expansionsfasen?

Syftet med företaget var i starten att det skulle vara en extra inkomst. De har alltid haft synen att ligga och lura lite i vassen som de uttrycker det. De beskriver också fördelen med en ägare och hans acceptans till i vissa perioder låg avkastning. Kvalité framför lägsta pris är en strategi som växt fram mer de senare åren. Förut kunde Ginza vara det billigare alternativet när de hade en konkurrensfördel (distribution) mot de traditionella handlarna. Idag finns det billigare alternativ än Ginza, dock är sortimentet och servicen inte densamma.

Kunder:

10. Hur har ert kundsegment påverkats av er expansion?

Från början var det ”småstadsbor” som fann en begränsning i den lokala skivhandlarens utbud. Dessa sökte sig till Ginza för att hitta sina favoritskivor.

11. Har ni fått fler kundgrupper än tidigare, möjligtvis oanade kundgrupper?

Idag ligger fokus på alla hushåll i Sverige. Storstadskunderna är den kundgrupp som växer mest. Stockholm, Göteborg och Malmö är de mest växande geografiska områdena.

12. Hur har ni hanterat eventuella negativa företeelser från kunder?

Ginza har en väldigt låg felmarginal på sina leveranser. Om det blir en reklamation tar de den fulla kostnaden för frakt och besvär. En stor del i tanken om kvalité.

5.2 Katshing

Resultat från telefonintervju med: **KATSHING**. På Katshing intervjuades verkställande direktör Anders Steen.

Hur förbereder ni som företag er inför en expansionsfas (affärsutveckling)?

Katshing har expanderat stegvis och har ökat i storlek efter kundens behov. Kundens behov av service, support, leveranskvalitet och stort produktutbud har direkt styrt expansionen av Katshing. Företaget menar att de har och alltid har haft extremt starkt kundfokus vilket har satt sin prägel på hela organisationen. Under en period beskrivs det att kundernas behov var större än vad företaget kunde tillgodose. Då låg de efter i expansionen. Förberedelserna för expansion har främst styrts av marknadens krav.

Sedan sex månader tillbaka har Ledstiernan köpt i sig i Katshing. Med en ny ägare kommer nya expensionsmål. Vad det innebär kan bara framtiden utvisa.

Ledning:

1. Har ledningsgruppen (om sådan) varit engagerad i expensionsfrågor?

Ledningsgruppen har bestått av två grundare, med tiden anställdes en ny VD utifrån (Anders Steen). De två grundarna, tillika ägarna, anpassade hur mycket företaget ska expandera efter marknadens krav. De har aldrig använt några uttryckliga planer för expansion utan arbetet fortlöper i linje med det ovan skrivna.

2. Har ledarens karaktär påverkat expansionen?

Ledarna = Ägarna i Katshing. De har haft visionen att bli störst på mobilhandel via näthandel sedan start.

Ledarna har haft en önskan om en organisation utan uttalad hierarki. Även humor har använts i syfte att göra ledningen mindre formell. Ett exempel på detta är att alla anställda har ett uppdyktat namn med tydlig sago/fiction anknytning. VD Anders Steen påpekar att lekfullheten är väldigt viktig inom Katshing.

3. Har ni som företag använt er av Konsulter och deras teorier samt affärsmodeller?

Inga externa konsulter har använts under den period företaget har funnits.

Logistik:

4. Har företagets (i så fall hur) distribution, materialflöde och utbyggnad av faciliteter ändrats och påverkats av er tillväxt?

Med fler kunder behövs mer rationella metoder för logistik. Logistik är den faktor som gör skillnad mellan framgång och fiasko oavsett hur bra en produkt i ett företag säljer. Effektiv logistik har varit en medveten strategi.

5. Med tanke på att ni ständigt expanderar, tas logistikkompetens med i beräkningen?

Logistikkompetens är en viktig faktor för framgång. Katshing har inget fast eller stort lager vilket gör att de inte har mycket kunskaper runt lagerhantering. Katshing har dock en stor mängd beställningar som måste sorteras och bearbetas. De har utvecklat ett eget system för allt som har med logistik att göra.

6. Hur såg och ser era leverantörsrelationer ut då och nu? Har det skett en tillväxt i antalet? Vilken är den bidragande orsaken till val av leverantör?

Katshing medger att de alltid har haft en mycket god relation till leverantörerna, både nu och då. Det som påverkat relationen är storleken på det egna företaget. Med ökade beställningar så ökar populariteten hos leverantörerna då Katshing har blivit en lönsam samarbetspartner och distributionskanal. Val av leverantör och produkter styrs av de 10 mest sålda produkterna; en lista som uppdateras dagligen. Leverantörerna är ett 10-tal och utgörs av de olika mobiltelefonfabrikanterna såsom Sony-Ericsson, Nokia, Samsung, LG m.fl.

7. Hur stort lagersaldo har ni idag? Hur har er lagerutveckling förändrats sen ni kom in i näthandeln?

Eftersom mobiltelefoner tappar i värde varje dag på grund av att nytt är bäst, är det svårt att lagrföra mobiltelefoner på ett kostnadseffektivt sätt. Därav bygger Katshing på en Just-In-Time princip (JIT) där man beställer produkter efter kundernas efterfrågan. På så vis slipper de restlager med inaktuella produkter som måste slumpas bort. Lagersaldona är med det väldigt små.

8. Leveransservice är viktigt att ta hänsyn till vid stora förändringar i företaget. Hur har er leveransservice sett ut och ser ut idag. Har den påverkats och ändrats i och med er expansion?

Leveransservice är en ständigt återkommande fråga i företaget. För att konsumenter ska köpa en mobiltelefon på Internet istället för hos den lokale handlaren måste leveransen fungera oklanderligt. Beställd produkt ska vara hos kund 4-5 dagar efter beställning. Med ökad mängd beställningar har företaget fått anställa fler för att hantera det.

Principen för leverans har varit densamma bara att den vuxit i omfång. Det kan uttryckas som en kvantitativ snarare än kvalitativ utveckling. Företaget har varit nöjda med det existerande systemet.

Vision:

9. Har företagets vision och strategi varit densamma under hela expansionsfasen?

Till skillnad från många andra kända exempel på näthandlare som ”vuxit fram ur garaget” fanns det från start en uttalad tanke om att bli störst inom segmentet mobiltelefoni. Grundaren härstammar från en familj som drev ett framgångsrikt familjeföretag som denne var anställd i.

”Efter att ha blivit utarbetad och suttit och kollat på måsarna i några månader bestämde sig XY att göra något helt nytt”

Intentionen var att bygga stort, steg för steg. De berättade att de vid intervjutillfället precis vunnit ett pris för bästa näthandlare inom mobiltelefoni. De är nöjda med vad de åstadkommit i förhållande till den vision de hade vid starten.

Kunder:

10. Hur har ert kundsegment påverkats av er expansion?

Målet har varit att nå så många kundgrupper som möjligt. Ledorden har varit att vara bred för att vara smal. Med ett brett produktutbud kan de nå de smalaste smakerna likväl som den breda massans. Med den expansion som ägt rum har kundsegmentet växt och företagets namn spridits.

11. Har ni fått fler kundgrupper än tidigare, möjligtvis oanade kundgrupper?

Från början, som med all Internethandel, var det de mest entusiastiska Internetanvändarna som började köpa telefoner genom Katshing. Någonting som är förvånande och sticker ut i branschen, är att Katshing har en nästintill 50/50 fördelning mellan manliga och kvinnliga kunder. Den huvudsaklige kunden är den välutbildade storstadsinvånaren med mycket att göra.

12. Hur har ni hanterat eventuella negativa företeelser från kunder?

Genom att vara tillmötesgående och trevliga, samt att återställa den eventuella skada som skett.

5.3 Komplet

Resultat från telefonintervju med: **KOMPLETT**. På Komplet intervjuades marknadschefen Mikael Brekh.

Hur förbereder ni som företag er inför en expansionsfas (affärsutveckling)?

Det är många fragmenterade delar som leder till praktiska beslut. En viktig del i detta är att se till att kompetensen finns i företaget. Tyvärr finns problemet med låga marginaler vilket medför att företaget inte kan ha folk till olika uppgifter.

Komplet expanderar på två sätt. Det första är att expandera i existerande koncept i Europa. Det andra är genom uppköp eller starta nya koncept. Genom nya sammanslagningar och fusioner med In-Warehouse och norska TCG.no (Torp Computing Group) skapas expansion.

Ledning:

1. Har ledningsgruppen (om sådan) varit engagerad i expansionsfrågor?

Ja, både ledningsgruppen och styrelsen i Sverige och Norge är involverad i expansionsfrågor. Styrelsen sätter övergripande mål som företagen inom koncernen får ta individuell hänsyn till.

2. Har ledarens karaktärs påverkat expansionen?

De ledande profilerna inom Komplet har varit kända för stor entreprenöriell läggning. Erik Santrö, före detta VD, var känd som en stor strateg med stark operativ inriktning. Komplet har enligt den intervjuade generellt väldigt operativa ledare, något som är på gott och ont.

3. Har ni som företag använt er av Konsulter och deras teorier samt affärsmodeller?

Företaget har använt en extern konsultbyrå som heter Kardo partners. De användes vid samgåendet med svenska In-Warehouse. Konsultbyrån anlitas även vid delprojekt inom it och ekonomi.

Logistik:

4. Har företagets (i så fall hur) distribution, materialflöde och utbyggnad av faciliteter ändrats och påverkats av er tillväxt?

Komplett har gjort lagerinvesteringar i ett automatiserat lager i Sandefjord (Norge). Det kostade 50 miljoner och har en yta på 21000 m². Ett nytt lager ska även byggas i Rosersberg nära Arlanda. Med detta ligger fokus på snabb leverans. Hämtbutiker är också ny lösning Komplett använder sig av. Det finns 14 stycken inom Komplett koncernen. Boxautomater är en nyhet som funnits i Norge och kommer inom kort även till Sverige. Med en boxautomat hämtas paket ut på posten genom att scanna in en streckkod. Det sker genom ett samarbete med den svenska och norska posten.

5. Med tanke på att ni ständigt expanderar, tas logistikkompetens med i beräkningen?

Företaget tar in externa logistiksystem, bl.a. har de ett robotiserat logistiksystem. Tidigare var det mycket egna system men den ökade storleken kräver ny kunskap och teknik.

6. Hur såg och ser era leverantörsrelationer ut då och nu? Har det skett en tillväxt i antalet? Vilken är den bidragande orsaken till val av leverantör?

Leverantörsrelationerna måste byggas på en win-win situation mellan leverantör och återförsäljare. Relationen måste vara tillräckligt god för att Komplett kan göra en bra totalaffär som den intervjuade uttrycker det. Med fusioner adopteras nya leverantörer. Nya system integreras också, t.ex. med HP och Microsoft. Med detta får Komplett en bredare produktportfölj. Vissa restriktioner får göras så att leverantörerna inte blir för många vilket ger dålig överskådlighet. Leverantörer tillkommer efter företagets behov eller efter kundens behov. Komplett är stora nog för att vara en riktigt intressant samarbetspartner för tillverkarna, detta medför att tillverkarna i många fall kontaktar dem.

7. Hur stort lagersaldo har ni idag? Hur har er lagerutveckling förändrats sen ni kom in i näthandeln?

Komplett använder sig av ett stort lager och tillämpar inte Just-In-Time av den principen att lagret ska vara ständigt rullande. Lagervärdet ligger över 100 miljoner kr = stort lagersaldo.

8. Leveransservice är viktigt att ta hänsyn till vid stora förändringar i företaget. Hur har er leveransservice sett ut och ser ut idag. Har den påverkats och ändrats i och med er expansion?

På grund av lagerombyggnaden uppstod relativt stora problem med försening av leverans. Dessa problem blev värre än förutsett men är på bättringsväg. Företagets mål är att erhålla bättre service än vad tidigare disponerats vilket bl.a. stärks av de kommande boxautomaterna.

Vision:

9. Har företagets vision och strategi vart densamma under hela expansionsfasen?

Vision har varit lite olika i de olika delarna av koncernen. Visionen har vart densamma de sista 3-4 åren. Nu kommer en ny som ska presenteras i början av 2008. Den nya kommer att vara gemensam för hela koncernen. Visionen har från start varit att bli: "Leading European Internet Shop"

Kunder:

10. Hur har ert kundsegment påverkats av er expansion?

Starkare och större inköp leder till lägre priser. När de nya leveransrutinerna sitter kommer leveranserna bli snabbare och säkrare.

11. Har ni fått fler kundgrupper än tidigare, möjligtvis oanade kundgrupper?

Komplett har varit aktiva gällande marknadsföring sen mitten av 2006. De använder sig av bredare reklam än tidigare. Förr var det mest dataentusiaster som var de primära kunderna. Med uppköpet av In-Warehouse kommer business to business kunderna. Dessa är mer inriktade på kvalitet genom starka varumärken. Nya kundgrupper kommer med sammanslagningar.

12. Hur har ni hanterat eventuella negativa företeelser från kunder?

Negativa företeelser såsom förseningar eller fel av vara löser företaget genom information om detta. Smidiga lösningar och eventuella kompensationer utlovas vilket gör kunden nöjd.

6 *Analys*

Analysen kommer att innehålla en jämförelse mellan svaren från intervjuerna och den teoretiska referensramen. Frågorna som ställdes under intervjun var i sin tur baserade på den teoretiska referensramen. Varje företag analyseras separat, likaså områdena affärsutveckling och logistik.

6.1 Ginza

Affärsutveckling

I en diskussion om hur Ginza samexisterat med sin omvärld skiljer denna sig radikalt från hur Katshing arbetar. Båda företagen har haft principen att bygga steg för steg, utförandet är dock helt väsensskiljt. Embryot till Ginza kom när grundaren Hasse behövde pengar till sitt körkort och sålde halva sin samling av LP-skivor för att finansiera det. Utifrån det har det växt till en av Sveriges största återförsäljare av musik.

Ginza började sälja genom postorder. Idén var att människor på ”landsorten” som inte hade tillgång till en välsorterad skivbutik skulle hitta sina favoritplattor i Ginzas postorderkataloger. Det var Ginzas sätt att anpassa sig efter kundernas behov. Metoden att sälja via postorder kan principmässigt liknas vid nutidens internethandel. Produkten skickas via post, beställning sker utifrån en katalogs information istället för en hemsidas. På så vis har principen vart den samma idag som för 40 år sedan.

Idag är inte kunden bara befolkningen på landsorten. Numera är det mest växande kundsegmentet storstadskunder i 35-40 års ålder. Det som öppnat för att hitta nya kundsegment är Internet. Storstaden har ofta ett fullsortiment av artiklar, människorna som lever i dem saknar dock tid att utnyttja detta (Marknadschef Erik Zaar, 2007). Med anpassningen till ny teknik kommer nya förutsättningar. Ginza var en av pionjärerna när det gäller att bedriva handel via Internet. Till skillnad från många andra som var tidigt ute ville inte Ginza lansera sina lösningar innan de fungerade till 100 %.

Med Ginzas långa historia finns känslan av att de har ett lugn, tålmod och mognad som medfört att de aldrig varit sensationstörstande i avseende på att vara störst, först, bäst eller vackrast. Detta beteende tros vara en produkt av att Ginza haft samma tongivande ledare från

starten. Eftersom Ginza bara behövt ta hänsyn till grundarens (Hasse) avkastningskrav har företaget kunnat göra vad de velat utan krav från banken eller externa investerare. Ginzas affärsstrategier är lika med Hasse. Detta är på gott och ont i den mening, att se allt från ett håll är ett sätt att inte se alls. En stark frontfigur som håller i alla trådar kan både vara en fördel och nackdel. När ett företag växer blir uppgifterna mer diversifierade och med det mer krävande. Att en person ska bära ansvaret för allt kan medföra att helheten blir lidande. Idag är dock ansvaret mer spritt och ny kompetens har tagits in efter behov.

Ginza har drivits med skygglapparna på och alltid gått sina egna vägar. Idag används principer om att bara använda rörliga lager och få varorna Just-In-Time osv. Ginza har ett fullsortimentslager på 5000 m² vilket är en helt omodern strategi enligt moderna principer. Ginza tror fortfarande att det är den bästa taktiken och varför ändra ett vinnande koncept? Fullsortimentet är Ginzas Unique Selling Point (USP) snarare än att vara billigast. Som marknadschefen uttrycker det är meningen att kunden ska finna de nyaste skivorna och även hitta äldre titlar till mycket förmånliga priser. Även en heltäckande leveransservice är av högsta vikt i Ginzas fall. Vid fel har policyn varit att göra allt för att kunden ska bli nöjd.

Logistik

Ginza tillämpar en effektiv distribution. Ett lager på 5000 m² kräver kontroll av lagersaldo, produkttillgänglighet och snabb försändelse av produkter till kunder, vilket Ginza hanterar på ett bra sätt. Genom ett gott samarbete med Posten lyckas företaget tillfredsställa sina kunder samt vinna nya, bl.a. genom att hålla låga priser på ovanliga produkter vilket också sänker företagets distributionskostnader.

Ginza är ett företag under ständig expansion. Under 40 år har de växt i etapper, vilket har möjliggjort att företaget har kunnat anpassa sig till de förändringar och omformningar som följt med deras tillväxt. Deras utvecklade system för packning och kontroll av varor har gjort att företaget har full uppsikt över produkterna som sänds till varje kund. Även rätt mängd och rätt produkt kontrolleras för att säkerställa 100 % leveranspålighet vilket minskar företagets felmarginal.

Välutvecklade leverantörsrelationer karakteriserar Ginza. Enligt ABC- matrisens klassificering har företaget 2 typer av leverantörer: De som bidrar till företagets ekonomiska

situation, och de som inte gör det. Det är kundens behov som avgör vilka leverantörer företaget vill ingå avtal med och vilka de vill avvisa.

Exempel på viktiga leverantörer (A-leverantörer) är Sony-BMG och Universal. Populär och modern musik är exempel på produkter som dessa leverantörer levererar till Ginza. Företaget har ett relativt ytligt förhållande med sina C-leverantörer eftersom de produkterna leverantören levererar inte är lika eftertraktade av kunderna.

Ginzas kunder är väldigt nöjda med den service företaget erbjuder. En produkt som kunden beställer vill denne att den ska komma fram så snabbt som möjligt och i gott skick. Leveranstid och leveransdatum anges så att kunden vet när produkten anländer till hemmet. I många fall ankommer produkten hem till kunden något tidigare än förväntat vilket uppskattas, kunden vill ju ha produkten så snabbt som möjligt. Ginza får därför positiv respons från sina kunder i fråga om service, vilket motiverar företaget att upprätthålla en god leveransservice.

6.2 Katshing

Affärsutveckling

I teoridelen har det redogjorts om vikten av samexistens med omvärlden. Katshing har sedan start haft omvärldens krav som högsta prioritet. Med omvärld räknar vi i Katshings fall in förmågan att anpassa sig efter marknaden (kunderna), till ny teknik (Internet) och förmågan att särskilja sig från konkurrenter.

Katshing har expanderat på marknadens nåder. De har alltid haft en vision om att bli störst och bäst inom mobiltelefonihandel, men att bygga steg för steg. Vid starten fanns det ett litet kundsegment, när det växte följde Katshing efter.

Dagens internethandel bygger på att erbjuda produkterna till det lägsta priset och leverans ska ske så snabbt och smidigt som möjligt. (Verkställande direktör Anders Steen, Katshing).

Katshing är ett av de företag som erbjuder mobiltelefoner till de lägsta priserna. Dessutom har de anpassat sig till den moderna konsumentens krav på snabb och smidig leverans. Det är även viktigt att erbjuda garantiservice på den sålda produkten, något som är extra viktigt när köpet inte genomförts i en fysisk butik.

Ska det säljas produkter via Internet gäller det att göra det så enkelt som möjligt för kunden. Det ska vara tydligt, lätt att betala och enkelt att teckna abonnemang. Den eventuella osäkerhet som finns för näthandel måste kompenseras med ökat förtroende genom tydlighet. Katshing vann under uppsatsens författande en tävling som bästa näthandlare av mobiltelefoni, något som indikerar att den önskan företaget haft om kundfokus gett resultat. Enkelheten är något som ledningen lagt stor hänsyn till, ägarna och VD: n har diskuterat mycket sinsemellan om nya förbättringar.

Viljan att ständigt förbättras är något som är tydligt i Katshing. Under genomförd intervju frågar respondenten författarna vad de tycker om hemsidan och enkelheten. Det berättas även hur VD: n tar kritik från allt och alla i sin omgivning inklusive grannar. Den informella lekfullheten var något som poängterades mycket under intervjun. Det verkar ha medfört att ingen är rädd att kritisera nuvarande sätt att arbeta, en faktor som leder till ständig förbättring. Ledningen har alltid trott på sina egna idéer och inte använt sig av några externa konsulter. Affärsidén är ganska tydlig och baseras på att företaget ska vara den bästa återförsäljaren av mobiltelefoni. Med bäst menas billigast, enklast och tydligast. Som nämnts i teoridelen ska en bra affärsidé uttalas från en överlägsenhet. En överlägsenhet som ett existerande företag inte innehar. Affärsidén kan även komma från entreprenören som ser mönster och möjligheter i tillvaron som ingen annan sett. Katshing är en blandning av de båda, dels en ägare som ville skapa något nytt och unikt samt ett sätt att göra affärer som är överlägset existerande företags.

Logistik

Under Katshings existens har företaget utvecklat, förnyat och utvärderat produktiva metoder för snabbare och effektivare distribution. Deras egenutvecklade JIT-system gör det möjligt att få snabb samt pålitlig leverans från leverantör till kund och de slipper ha en stor mängd produkter i lager. Stora och internationella leverantörer som Sony-Ericsson och Nokia kan erbjuda snabb samt kvalitetssäkrad leverans till företaget vilket agerar motiverande i Katshing och sporrar företaget att ständigt ta distributionen till en högre nivå.

Katshing utgår från ett enkelt koncept i fråga om logistik. Deras egenutvecklade system säkerställer noggrann hantering av produkter. Företaget lagerför inte sina produkter i stor mängd, utan sköter och bearbetar kundbeställningar direkt och skickar iväg dessa snarast

möjligt till respektive kund. Detta systemförlopp är alla i företaget väl integrerade med och förstådda i vilket gör att logistikkunskaperna växer i företaget, mer praktiskt än teoretiskt.

En faktor som lett till framgång för Katshing är deras val, hantering och styrning av leverantörer. Sedan starten 2003 har antalet leverantörer i stort sett vart desamma. Företaget har lyckats etablera en god kontakt med dessa genom både samarbete och konflikt. De ingår i djupa förhållanden med sina leverantörer för att säkerställa gott samarbete, men prioriterar inte heller någon leverantör framför andra. Allt sker på lika villkor.

Likt Ginza har Katshing en väldigt god leveransservice. 4-5 dagar beräknas leveranstiden till vilket kunderna tycker är bra. Företaget utgår från egenutvecklade logistiksystem som förändras, justeras och anpassas till kundkretsen allt eftersom den blir större. Samma system har använts sedan starten och fungerar än idag. Enda skillnaden är att mer personal har anställts för att klara av större beställningar.

6.3 Komplet

Affärsutveckling

Komplet har genom att expandera anpassat sig efter sin omvärld. Komplet menar att branschen kännetecknas av väldigt låga marginaler. För att överleva under sådana förhållanden gäller det att utnyttja stordriftsfördelar. Storlek har Komplet nått genom fusioner och uppköp. Uppköpet av svenska In-Warehouse var ett steg i strategin. Marknaden, och indirekt kunderna, är de viktigaste beståndsdelarna i omvärlden. Genom uppköp eller fusion av ett utländskt företag når de en ny marknad under ett redan etablerat varumärke. Om det är dyrare eller billigare att göra ett uppköp eller att starta nytt under eget varumärke ska låtas vara osagt.

Vid uppköp av företag i främmande land är verksamheten förhoppningsvis anpassad efter landets gällande konkurrens, kunder, lagar/regler och distributionskanaler. Komplet har haft som mål att bli störst i Europa. Med det har de haft mer ett kvantitetsmål snarare än ett kvalitetsmål. Inte att de på något sätt slarvat med kvalitén, mer fokus har varit att växa.

Som tidigare nämnts ska en effektiv affärsidé bygga på någon slags överlägsenhet som avskiljer företaget från konkurrenter. Styrka i numerärt övertag och storlek är Kompletts överlägsenhet.

Komplett utnyttjar den rådande trenden med hemelektronik. De försöker nå så många kunder som möjligt i så många länder de kan. Med sin storlek ska de manövrera ut konkurrenterna. Med automatisering av existerande lager och bygge av ytterligare lager i Sverige anpassar de sig efter marknadens krav på snabba och trygga leveranser. Komplett har inte något speciellt fokus på någon kundgrupp till skillnad från liknande företag.

Komplett var det största och även det sista företaget som intervjuades. Företaget har växt till en koncern som består av flera företag. Med det blev det svårare att peka ut specifika ledare och ledningsgrupper. Ledningsgruppen är i mångt och mycket styrelsen och de fungerar som generator av nya idéer.

Logistik

Ett nytt samt automatiserat lager på 21000 m² säkerställer effektiv och säker hantering av produkter. Ett kommande lager med liknande kvaliteter ska byggas i närheten av Rosersberg som ska gynna Kompletts distribution till och från Stockholm. Via hämtbutiker samt boxautomater, vilka Komplett kommer vara helt nya med i Sverige, ser företaget till att ytterligare kunna ligga steget före konkurrenterna.

Då företaget ständigt är under utveckling är det essentiellt att följa med de nymodigheter som marknaden ställer. Externa konsulter tas in för att utveckla företagets logistikaktiviteter. Exempel på tillskott är det robotiserade lagersystemet vilket är utformat för att påskynda produktöversikten och hjälpa de medarbetare som är på plats att veta vart produkterna finns, hur de ska paketeras och när de ska skickas iväg.

Kompletts syn på val av leverantörer är ”båda parter ska vara vinnare av det avtal som beslutas”. Då Komplett köpte upp IT-företaget In-Warehouse förvärvades ett par leverantörer. De som hade en ”win-win” taktik antogs, resterande hade företaget antingen inget behov av eller nytta för. Nya system förvärvades också, där man antog vissa och förkastade andra. Genom att företaget filtrerar och sällar ut leverantörer/system erhåller det effektivare metoder för att driva sina relationer och verksamhet till högre nivåer.

Utan god leveransservice kan inget näthandelsföretag uppnå framgång. I och med fusioner och uppköp har Komplet den senaste tiden brottats med knackig leveranspålitlighet, speciellt under julperioden. Dock vet företaget om sin kapacitet och förmåga att förbättras vilket gör att de siktar på att erbjuda en förbättrad leveransservice. Via de boxautomater som ska sättas upp kommer företaget nå ut till befintliga kunder, som har den klassiska synen av köpt produkt kvar i sinnet, samt nya kunder, som har en boxautomat i närheten av sitt jobb och kan enkelt och smidigt hämta upp sin vara. 1-3 dagar förutspås leveranstiden beroende på när under dagen beställningen görs men snabbare leverans kan ske under lågsäsong.

7 *Slutsats*

I slutsatsen ska syftet besvaras, dvs. hur näthandlare inom hemelektronik expanderat. Här redovisas även de slutsatser författarna har dragit utifrån de analyser som gjorts. Slutsatsen är uppdelad i två delar, hur företagen expanderat med hjälp av affärsutveckling respektive logistik.

Hur har företagen använt affärsutveckling under expansionen?

Hur har visionen vid grundandet påverkats?

Alla företag expanderar från en punkt. Punkten är grundandet av företaget, om företaget växer efter den punkten kallas det expansion. Syftet vid grundandet av företaget eller den vision som fanns vid tidpunkten följer med företaget under hela expansionen. I författarnas analys finns tydliga mönster som bekräftar detta. Ett företag grundades mer eller mindre slumpartat pga. behov av kontanta medel. Intentionen att växa kom med tiden när det märkte att det fanns underlag för att bedriva affärer. Detta icke-planerade grundande har påverkat företagets strategi att alltid skynda långsamt.

Intentionen vid grundandet av ett annat undersökt företag var att bli störst inom svensk näthandel med mobiltelefoni. De har expanderat efter de behov som marknaden (kunderna) haft på företaget. Ett växande antal kunder har medfört ett behov av fler anställda för att hinna med beställningarna. De har satsat proaktivt för att aldrig låta kundernas behov växa ifrån företaget.

Att ha visionen om att bli den största näthandlaren inom hemelektronik i Europa är en vision som ett av de intervjuade företagen hade. Deras huvudsakliga expansionsplan var att expandera genom uppköp och fusioner.

De företag som från grundandet haft visionen om att bli ”störst och bäst” har riskerat mer utan att veta utgången medan ett annat företag haft den försiktigare taktiken att vara god tvåa.

Bakom visionen brukar det finnas en eller flera grundare och deras roll i expansionen påverkar mycket. Det företag som varit försiktigast har också haft den mest detaljstyrande och, vad som kunnat skönjas, den mest bestämde ledaren. Dennes ledarskap personifierar hela företagets anda. Med en persons ägande kommer fördelen att företaget bara behöver anpassa

sig efter dennes avkastningskrav, vilket gör att ingen t.ex. kan lägga sig i företagets sämre resultat vid stora investeringar. I ett annat företag har ledarna uppmuntrat till ett mer lättsamt klimat genom att använda mycket humor. Med det hoppas ledningen kunna skapa ett mjukare klimat som ska gagna effektivare arbete. Ett lättsamt klimat gör det lättare att vädra både positiv och negativ kritik vilket medför att problem snabbare kommer till ytan.

När ett företag växer har det hittats mönster som visar att den ökade efterfrågan kompenseras genom större lager, effektivare lagerhantering, mer personal, ny teknisk utrustning eller mer kompetens. Företag hanterar detta på olika sätt utifrån sitt unika behov samt situationen.

De tekniker som använts vid expansion är att kopiera nuvarande arbetssätt och skapa en ny enhet som arbetar i likhet med den existerande. På så vis behövs ingen ny kompetens, företaget förlitar sig på det som använts tidigare. Det gör det lätt att expandera, dock ställs krav på att det ursprungliga är tillräckligt bra för att klara av framtidens krav. Andra anställer ny kompetens för att samla all kompetens under företagets egna tak utan att vara beroende av externa aktörer. Inhyrning av extern kompetens har även setts exempel på. Expansion genom fusion och uppköp medför att du även köper kompetens i bolagen.

Hur har företagen använt logistik under expansionen?

Samtliga företag har haft för avsikt att under expansion utveckla effektivare och snabbare distribution allt efter resurserna ökat, omständigheter förändrats och företaget blivit större.

I två av fallen har företagen tagit Posten till hjälp för att främja distributionen. Med hjälp av vadderade paket har fraktkostnader sänkts och via boxautomater, där paket hämtas ut hos Posten, kommer enkelhet och bekvämlighet skapas för kunderna.

Samtliga företaget har fått anställa mer personal allt eftersom fler kunder och företag anslutit sig. I ett av fallen har ett egenutvecklat distributionssystem används vilket har fungerat väl sedan starten med en förändring i kvantitet av personal och transportmedel för att hänga med i utvecklingen.

Samtliga företag använder sig på ett eller annat sätt av logistikkunskap. Detta förekommer antingen externt eller internt. Det som finns gemensamt är att ständigt vara redo att utveckla system för effektivare informationsflöden samt materialplanering för att vara till godo för sina kunder (även konkurrenter) på bästa sätt när dessa växer.

Då kunskapen är bristfällig och tekniken för logistik blir allt modernare tar företagen till extern hjälp, liksom konsulter, för att följa med i tillväxten. Större företag (Ginza och Komplet) måste se till fler faktorer än vad mindre företag (Katshing) behöver göra. Färre anställda och inte lika många kunder gör att mindre företag kan utgå från och tillämpa den kunskap som redan finns i företaget. När företag expanderar stort, som t.ex. till andra länder eller vid uppköp/fusioner, krävs större kompetens och fler anställda i samtliga led. Då räcker inte "baskunskapen" och företagen måste ta till experthjälp för att överleva tillväxten på den hårda marknaden.

Att ha goda förhållanden med leverantörer är en av de viktigaste ståndpunkterna som håller upp ett företags logistik. Ofta, men långt ifrån alltid, är det företagets kunder som styr vilka leverantörer företaget brukar. Samtliga företag väljer leverantörer utifrån befintliga och nytillkomna kunder. Avvikelser förekommer då företagen istället väljer leverantör efter sitt och inte kundens behov.

Med expansion kommer ofta ära och berömmelse. Företag blir mer kända för omgivningen och har mer att säga till om. En stor fördel som kommer med tillväxt är den mångfald av leverantörer som "blir" tillgängliga. Företag blir mer attraktiva för leverantörer, stora som små, och får möjlighet att välja just de som passar företagen bäst.

Två av företagen har haft goda relationer med sina leverantörer sedan starten (Ginzas start sätts från den stund företaget började sälja produkter över Internet). Många av de större leverantörerna är desamma, dock har flera av de mindre leverantörerna antagits, bytts ut och skiftat beroende på företagets kundbehov, status och framtidsutsikter. Samtliga omställningar har gjorts för att gynna företagen i det långa loppet.

Det största företagets (Komplet), omsättningsmässigt sett, expansion har lett till en mångfald nya leverantörer. Exempel på det är uppköpet av IT-jätten In-Warehouse vilket ledde till en adoption av många leverantörer. Leverantörer som valts efter företagets behov och villkor har vart ett fåtal för att företaget ska kunna ha fortsatt god överskådlighet dessa emellan. Inga

djupare samarbeten har ingåtts med leverantörer utan företaget siktar istället på att ingå samarbeten beroende på vad som gynnar företaget bäst beroende på tidpunkt och situation.

Leverans kvalitet, god service, kundsupport, produktutbud och produktutveckling är några faktorer som styr näthandelsföretagens expansion. Företagen har som mål att utveckla leveransservicen i den takt företagen utvecklas, leverantörerna blir fler och marknaden växer.

Ett företag har en medveten strategi att lägga leveransdatum ett par dagar över normal leveranstid. I och med detta måste företaget anstränga sig lite mer för att fullfölja sin strategi när de växer. Ett extraarbete som kräver mycket engagemang och motivering när det väl implementeras men gynnar företaget i det långa loppet.

Ett andra företag har under sin existens och expansion behållit sitt sätt att leverera produkter. Väldigt få klagomål från kunder har mottagits då rätta priser och rätt leveranstid är något som utlovas och hålls. Största skillnaden med företagets tillväxt är den extrapersonal som har anställs för att följa med de ökade kundorderna.

Det sista företaget har haft en del framgångar och motgångar när de expanderat. Deras senaste förvärv, uppköpet av ett IT-företag, har lett till problem vilket gjort att företaget har fått strukturera om och planera om sin kundservice. Företaget kommer därför via de nya boxautomater som ska införas lyckas uppnå bättre och snabbare service än vad tidigare varit möjligt.

8 Källförteckning

Presentation av brukade källor

8.1 Tryckta källor:

- Normann, Rickard (2001). *När kartan förändrar landskapet*. Liber Ekonomi, Stockholm, ISBN: 9147062827
- Normann, Rickard (1993). *Skapande företagsledning*. Albert Bonniers förlag, Stockholm, ISBN: 9134515321
- Storhagen, G Nils (2003). *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber Ekonomi, Malmö, ISBN: 9147072660
- Bjørnland Dag, Persson Göran, Virum Helge (2001). *Logistik för konkurrenskraft*. Liber Ekonomi, Malmö, ISBN: 9147064919
- Pewe, Ulf (1993). *Lönsam logistik*. Förlags AB Industrilitteratur, Värnamo, ISBN: 9175483319
- Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan (1998). *Professionellt inköp*. Studentlitteratur AB, Lund, ISBN: 9144006926
- Fredholm, Peter (1998). *Elektronisk handel: Status och trender*. Kommunikationsforskningsberedningen och TELDOK, Stockholm, ISBN: 918886894X
- Fredholm, Peter (2002). *Elektroniska affärer*. Studentlitteratur, Lund, ISBN: 9144024800
- Wiedersheim Paul F, Eriksson L.T. (1997). *Utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö, ISBN: 914708605X
- Johannessen, Tuft (2002). *Introduktion till Samhällsvetenskaplig Metod*: Liber AB, Malmö, ISBN: 9147065346
- Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*: Studentlitteratur, Lund, ISBN: 9144012802

8.2 Elektroniska källor:

- Zackrisson, Mikael (2004). Så ska näthandeln slå nya rekord. *Internetworld*, 22 oktober <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.81549>

- Jonas, Kämpe (2007). Tuff marknad för nya produkter. *Mobil*, 6 september http://www.mobil.se/ArticlePages/200709/06/20070906093324_MOB657/20070906093324_MOB657.dbp.asp
- Sundén, Maria (2006). E-handeln växer så det knakar. *E24*, 9 december http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14233723.asp
- Wass, Fredrik (2007). Logistik och e-handel går hand i hand. *Internetworld*, 12 september <http://internetworld.idg.se/2.1006/1.120381>
- Ginza musik AB (2007-11-30). <http://www.ginza.se/>
- Katshing Netsales AB (2007-11-30). <http://www.katshing.se/about.asp>
- Komplet ASA (2007-12-28). <http://www.komplett.se/k/k.aspx>

8.3 Muntliga källor:

- Telefonintervju med Verkställande Direktör för Katshing: Anders Steen. 2007-11-16
- Telefonintervju med Marknadschefen för Ginza: Erik Zaar. 2007-11-09
- Telefonintervju med Ställföreträdande Verkställande Direktör för Komplet: Mikael Brekh. 2007-12-28

9 Bilaga

Redovisning av frågeformulär

9.1 Huvudsaklig frågeställning:

Hur förbereder ni som företag er inför en expansionsfas (affärsutveckling)?

Ledning:

- Har ledningsgruppen (om sådan) varit engagerad i expansionsfrågor?
- Har ledarens karaktärs påverkat expansionen?
- Har ni som företag använt er av Konsulter och deras teorier samt affärsmodeller?

Logistik:

- Har företagets (i så fall hur) distribution, materialflöde och utbyggnad av faciliteter ändrats och påverkats av er tillväxt?
- Med tanke på att ni ständigt expanderar, tas logistikkompetens med i beräkningen?
- Hur såg och ser era leverantörsrelationer ut då och nu? Har det skett en tillväxt i antalet? Vilken är den bidragande orsaken till val av leverantör?
- Hur stort lagersaldo har ni idag? Hur har er lagerutveckling förändrats sen ni kom in i näthandeln?
- Leveransservice är viktigt att ta hänsyn till vid stora förändringar i företaget. Hur har er leveransservice sett ut och ser ut idag. Har den påverkats och ändrats i och med er expansion?

Vision:

- Har företagets vision och strategi vart densamma under hela expansionsfasen?

Kunder:

- Hur har ert kundsegment påverkats av er expansion?
- Har ni fått fler kundgrupper än tidigare, möjligtvis oanade kundgrupper?
- Hur har ni hanterat eventuella negativa företeelser från kunder?