



# rockad



The Stockholm Chamber  
of e-commerce



INTERACTIVE  
INSTITUTE

infobyte

# 0 | september 2000

## Varför kunden blir kung på nätet – inte bara för en dag [Per-Arne Segerkvist]

En artikel från Rockad

**Per-Arne Segerkvist** ([per-arne.segerkvist@nexus.se](mailto:per-arne.segerkvist@nexus.se)) är verksam som konsult på Nexus Väst i Göteborg, en enhet inom Technology Nexus AB (publ), och har dessutom en tjänst som industridoktorand vid Linköpings Universitet, Institutionen för datavetenskap. Per-Arne tillhör där forskargruppen VITS (<http://www.hj.se/jibs/vits/>) under ledning av professor Göran Goldkuhl. VITS står för Verksamhetsutveckling, InformationsTeknik, Styrning och Samverkansformer. Per-Arne bedriver forskning om webbaserade imaginära organisationer, deras affärsprocesser och samverkansformer.

### Kontakta redaktionen

Nicklas Lundblad,  
Stockholms  
handelskammare  
[nicklas@acm.org](mailto:nicklas@acm.org)

Alex Jonsson,  
Interactive Institute  
[alex.jonsson@interactiveinstitute.se](mailto:alex.jonsson@interactiveinstitute.se)

Per Melander,  
Interactive Institute  
[per.melander@interactiveinstitute.se](mailto:per.melander@interactiveinstitute.se)

### PDF- & Webbproduktion

Pär Abrahamsson,  
Svenska Infobyte  
[par@Infobyte.se](mailto:par@Infobyte.se)

# Varför kunden blir kung på nätet – inte bara för en dag

**Av: Per-Arne Segerkvist**

Det kommande stora slaget inom elektronisk handel kommer att stå inom ett område som på engelska benämns *navigation* (navigering). Med detta menas sajter på nätet som hjälper dig som kund att hitta rätt bland det stora utbudet av varor och tjänster, som står till buds. Det kan vara nätplatser som hjälper dig som privatperson, men det växer även fram fler och fler marknadsplatser som underlättar handel mellan företag. Exempel på sådana marknadsplatser är olika typer av sökmotorer, portaler, marknadsplatser eller specifika webbsajter som jämför produkter inom en specifik kategori eller bransch. Om detta skriver Philip Evans och Thomas Wurster i en artikel i Harvard Business Review<sup>1</sup>.

Navigation består, enligt författarna, av tre egenskaper som var och en kan utnyttjas som en konkurrensfördel:

- **Tillgänglighet;** hur många kunder som är tillgängliga och kan nås
- **Mångfald;** djupet och detaljrikedomen i den information som ges till kunden eller inhämtas om kunden.
- **Lojalitet;** vems intressen som representeras i säljsituationen, leverantörens eller kundens

Med *tillgänglighet* menas hur många kunder du kan få kontakt med och hur många produkter som du kan erbjuda dem. Här spelar Internet med sin stora täckningsgrad en självklar roll, men även antalet produkter är en avgörande faktor. Exempel på nätbutiker som nått långt inom detta område är de som säljer böcker och CD. Exempelvis erbjuder bokus.com över 2 miljoner titlar vilket är möjligt tack vare ett virtuellt lager, dvs. de har inget fysiskt lager utan förmedlar enbart information om böckerna och tar emot beställningar. Helena Holmquist, som är utvecklingsansvarig på bokus.com, säger att detta var något som de satsade stort på från början. Det är viktigt att ha ett starkt erbjudande och idag har vi över 2 miljoner titlar.

---

<sup>1</sup> Evans P, Wurster T S (1999), *Getting real about virtual commerce*, Harvard Business Review, November-December 1999

Författarna har även skrivit boken *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, 1999

När det gäller begreppet *mångfald* menas mängden, djupet och detaljrikedomen i den information som förmedlas, men också att ha en dialog med kunden. Viktiga kriterier är exempelvis tillgänglig bandbredd, i vilken utsträckning du kund- och produktpasserar informationen, samt graden av interaktivitet och dialog med kunden.

Det faktum att bokus.com har många titlar att erbjuda, ställer också krav på oss att hjälpa kunden hitta rätt, säger Helena. Därför jobbar vi mycket med att utveckla system där vi kommer ihåg vad kunden köpt och baserat på denna information erbjuder kunden närbesläktade titlar nästa gång han eller hon handlar. Denna typ av tjänst tror vi att kunderna kommer uppskatta mycket.

Helena ser också stora möjligheter i att kunna erbjuda personlig service och anpassning, ett område bokus.com satsar hårt på. Butiken ska kunna "anta olika skepnader" beroende på vem som kommer "in i den". Om det är en erfaren shoppare, vill han eller hon hoppa över vissa steg och utföra köpet på ett fåtal "klick". En mindre erfaren person, kräver i gengäld desto mera information och handledning.

Inom detta område arbetar vi mycket aktivt för att skapa funktioner i våra system som analyserar hur kunden agerar på butikens sidor och gör det möjligt att Internetbutiken kan anpassas efter specifika behov eller mönster.

När traditionella medier används, måste du som leverantör eller säljare alltid göra en kompromiss mellan *tillgänglighet* och *mångfald*. Vill du nå många, dvs. ha en hög *tillgänglighet*, måste du göra avkall på *mångfald*. Om du istället vill anpassa din information och ha en djupare dialog med din kund, måste du vända sig till en mindre, utvald grupp. Att göra både och har varit mycket kostsamt och krävt stora resurser.

Genom att utnyttja Internet kan du samtidigt ha en hög grad av *tillgänglighet* och *mångfald*. Du kan nå många potentiella kunder, men ändå anpassa informationen till den enskilde kunden. Kostnaden för att uppnå detta är relativt låg, eftersom Internet är tillgängligt för alla. Exempelvis kan bokhandeln på nätet ge dina kunder tips om liknande böcker, som de tidigare valt. Ökningen i *tillgänglighet* är den tydligaste skillnaden mellan traditionell handel och elektronisk handel. När det gäller *mångfald* finns det en stor potential för att bygga relationer med kunden, en möjlighet som till stor del ännu är outnyttjad.

En förutsättning för hög tillgänglighet och samtidigt ha en hög grad av mångfald i den information du utbyter med kunden, är att du separerar flödet av information från det fysiska varuflödet. Så länge informationen är en del

av det fysiska varuflödet, som är fallet med en traditionell bokhandel, kan du aldrig uppnå denna effekt. Du måste alltid kompromissa på någon punkt. Jämför vi med en traditionell bokhandel är det framförallt en begränsning i hur många som kan nås, dvs. *tillgänglighet*. Ska du som kund handla måste du fysiskt förflytta dig till platsen där affären ligger, vilket starkt begränsar antalet personer som kan nå affären.

Möjligheterna att utbyta information, *mångfald*, är också mera begränsade. I fallet ovan med bokus.com registreras varje köp och bokus.com får information om vilka böcker kunden köpt. Denna information kan sedan användas för att ge kunden erbjudanden och information baserat på deras speciella intressen och behov.

Den sista egenskapen inom navigering, är *lojalitet*, och med det menar författarna vems intressen som representeras i säljsituationen, kundens eller leverantörens. Dvs. vem säljaren är mest lojal mot. Traditionellt har leverantören och säljaren haft trumf på hand gentemot kunden. Det har varit svårt och kostsamt för kunden att jämföra pris och kvalitet mellan olika leverantörer och deras produkter. Detta förändras nu snabbt, vilket bekräftas av nya aktörer som dyker upp på nätet och hjälper dig som kund att jämföra och pressa priser: auktioner, portaler, marknadsplatser och webbsajter som jämför priser inom en viss sektor, osv.

*Lojalitet* handlar om att nå konkurrensfördelar genom att ställa sig på kundens sida och hjälpa kunden att navigera (söka och välja) bland olika leverantörers produkter och tjänster. Detta har inom traditionell handel varit svårt att åstadkomma och samtidigt ha en god lönsamhet. Tack vare att man inte längre måste kompromissa i samma grad mellan *tillgänglighet* och *mångfald* är detta nu möjligt.

Hur agerar då en Internetbokhandel på detta ökade tryck från kundsidan?

När det gäller pris och kvalitet, säger Helena, är det egentligen ingen större skillnad mellan att sälja på nätet och en vanlig fysisk butik. Det är oerhört viktigt att vissa basfunktioner fungerar, såsom logistik med hög leveranssäkerhet, kundtjänst, returer och återköp, mm.

I takt med att kunderna blir mera vana, ökar också kraven på vad som kan betecknas som basfunktioner. Det som var häftigt och nytt för ett halvår sedan, blir snart något som kunden normalt förväntar sig. Kraven på oss som Internetbutik ökar ständigt och vi måste kontinuerligt utveckla våra tjänster.

Priset på produkten måste vara anpassat till den målgrupp som vi vänder oss till. Bokus.com har alltid haft studenter som en prioriterad målgrupp och då är det viktigt med ett lågt pris. I längden gäller det dock att

kunna konkurrera med andra parametrar än priset. Förutom de basfunktioner som tidigare nämndes, poängterar Helena vikten av att vara lyhörd mot kunden, att erbjuda personlig service och att sist men inte minst skapa en förtroendefull relation mellan kunden och företaget. För att skapa en sådan relation håller vi oss till vissa riktlinjer, såsom:

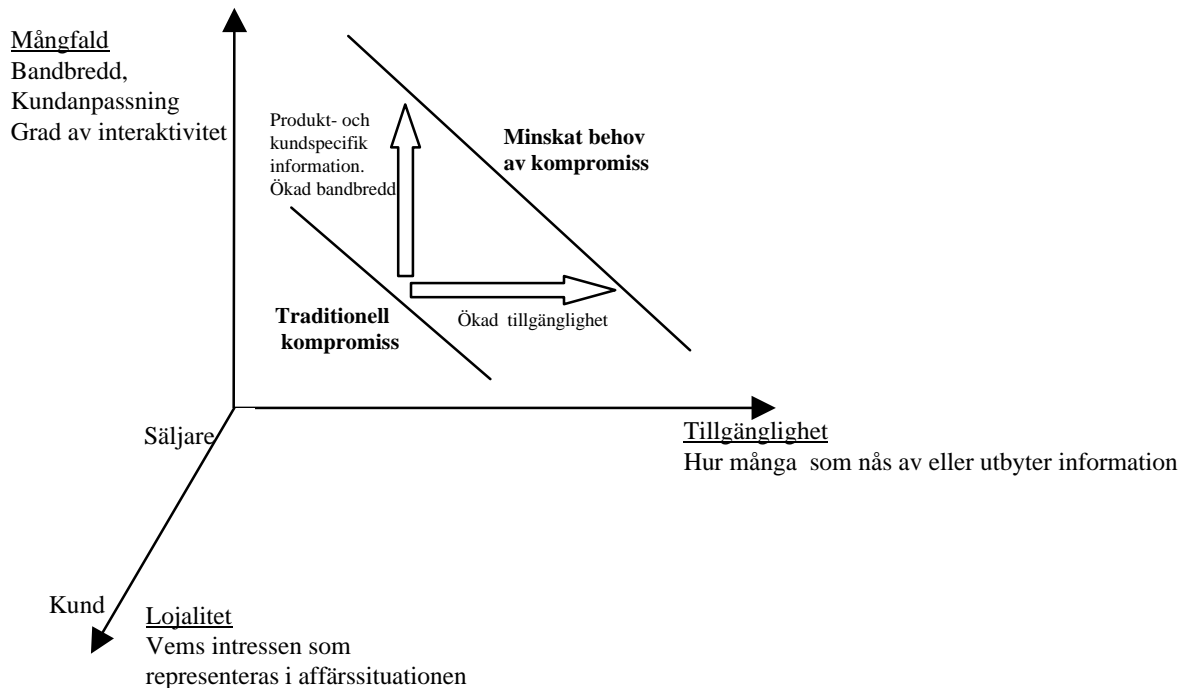
- Säkra betalningsmetoder. Vi vet att kunderna fortfarande känner sig osäkra på att behöva lämna ut sitt kortnummer och därför har vi faktura som betalningsmetod.
- Lokal förankring i de länder vi etablerar oss i. Exempelvis att webbsajten är på det lokala språket, att vi följer landets konsumentlagstiftning och att ha 2 veckors full returrätt.
- "What you see is what you get". Det pris som står på beställningen gäller, ingen andra avgifter eller frakter tillkommer.
- God kommunikation med kunden. Det kan gälla status på beställningen, leveransbesked eller andra typer av frågor och problem som kunden har.
- Kunden avgör själv om hon eller han vill ha nyhetsbrev eller annan info från oss.

Detta är vad vi kommunicerar ut i vår marknadsföring och något vi jobbar hårt för att leva upp till. Det är av yttersta vikt för oss att hålla det vi lovar. Det skapar förtroende!

Att bygga Internetbutiker med dessa egenskaper kräver stora insatser och att prioritera var man ska lägga ned sina resurser blir allt viktigare. Detta kommer också att leda till flera sammanslagningar och fusioner i branschen, där renodlade Internetföretag kommer att slås samman med traditionella företag inom respektive bransch. En nödvändighet för att uppnå stordriftsfördelar på de stora investeringar som krävs framgent.

Helena håller helt med om att denna ökande konkurrens gynnar oss som konsumenter och att makten mer och mer förskjuts till kundens fördel.

Det kan vi som kunder vara glada för. Du blir inte bara kung för en dag, utan alla dagar.



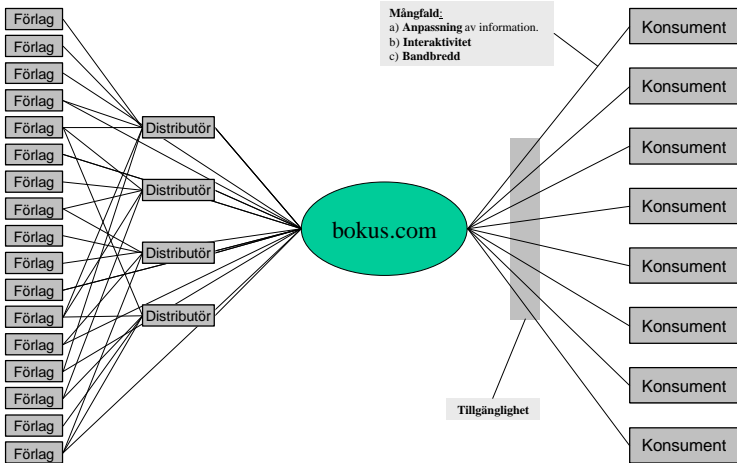
Figur som visar de tre dimensionerna av konkurrensfördelar för "navigatorer".

#### Lite om *mångfald* och olika grader av interaktivitet med kunden:

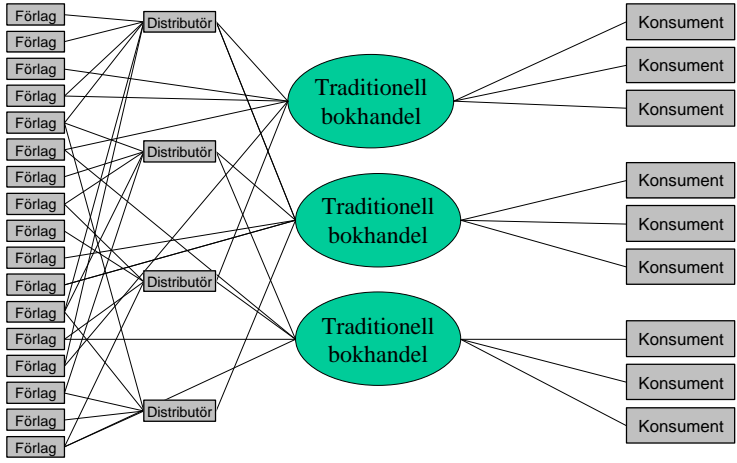
Kevin Kelly pratar i sin bok "Den nya ekonomin – 10 strategier för en uppkopplad värld", om fyra nivåer när det gäller att skapa en dialog och relation med sina kunder.

1. **Att skapa det kunden vill ha.** Här handlar det om att skapa en skräddarsydd produkt som motsvarar kundens behov. För att uppnå detta måste man ha en dialog med kunden för att få reda på behov och önskemål.
2. **Att komma ihåg vad kunden vill ha.** Med teknikens hjälp kan man lagra och komma ihåg kundens behov, önskemål och små egenskaper.
3. **Att föregripa vad kunden vill ha.** Baserat på de uppgifter man har om kunden, så föreslår man tjänster och varor som man tror skulle passa mig som kund. Här finns programvaror som analyser ett visst köpbeteende och ger sådana förslag.
4. **Att förändra det kunden vill ha.** Detta är den sista av de fyra nivåer som Kelly nämner och här börjar gränserna alltmer suddas ut mellan kunden och leverantören. Förutsätter ett stort förtroende mellan kund och leverantör, samt ett ömsesidigt "lärande". Att kunden lär sig mera om företagets möjligheter och kapacitet och leverantören mera om kundens behov och önskingar.

# Internetbokhandel, bokus.com



# Traditionell bokhandel



### Skillnader mellan en Internetbokhandel och en traditionell bokhandel:

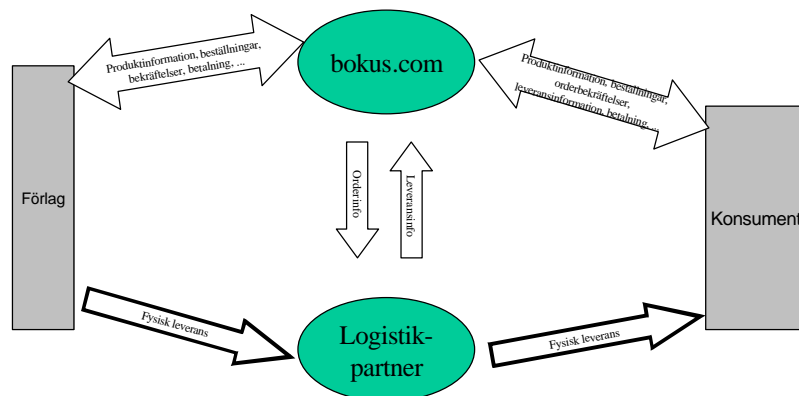
Tillgänglighet: En traditionell bokhandel är geografiskt beroende och når betydligt färre kunder. Kunden måste förflytta sig till bokhandeln för att göra inköp. En Internetbokhandel kan få mycket hög tillgänglighet relativt låg kostnad.

Mångfald: En Internetbokhandel har stora möjligheter att kommunicera och ha dialog med många enskilda kunder.

En traditionell bokhandel har:

1. ett visst lager, vilket medför kapitalkostnader.
2. inte separerat flödet av information och fysiska varor och tvingas till en kompromiss mellan tillgänglighet och mångfald.
3. kontakt med ett mindre antal förlag och distributörer, vilket medför ett betydligt mindre utbud av böcker

### Att separera informationsflöde och fysisk hantering



### Några andra konsekvenser:

- Det faktum att man inte längre måste kompromissa mellan *tillgänglighet* och *mångfald* är en av de viktigaste fundamentala orsakerna bakom det man brukar kalla "den nya ekonomin". Detta innebär i sin tur att förutsättningarna starkt förändras för de traditionella affärsmodeller som existerat för att sälja varor och tjänster mellan företag (business-to-business) och mellan företag och konsument (business-to-consumer). Anpassningen till dessa nya förutsättningar har bara påbörjats.

- När säljaren har mera information än kunden, leder detta till ett övertag som säljaren kan utnyttja till sin fördel. En säljares marginal är beroende av denna obalans och ger honom/henne ett övertag gentemot kunden. Ju mera information kunden får om alternativa säljare och produkter, desto mera skiftar denna obalans mer och mer till kundens fördel. Som kund erbjuds man produkter med bättre pris, kvalitet, leveranstid, etc
- När kunden kan jämföra produkter blir det svårare för en tillverkare med många produkter i sitt sortiment att hålla en hög kvalitet parat med ett konkurrenskraftigt pris. Tillverkare som nischar in sig på ett fåtal produkter och skaffar sig en hög kärnkompetens inom ett smalt område, får på detta sätt en konkurrensfördel.

En förutsättning för att nå hög *tillgänglighet* och samtidigt ha en hög grad av *mångfald* i den information du utbyter med kunden, är att du separerar flödet av information från det fysiska varuflödet.

I fallet ovan sker all kommunikation med kunder, leverantörer och partners via Internet och helt separerat från det fysiska varuflödet som Logistikpartnern hanterar.

### Testa ditt företag:

- Var någonstans i värdekedjan är information (eller kan vara) en viktig del?
- I vilka situationer måste vi idag göra en kompromiss mellan *reach* och *richness*?
  - Vilka av dessa situationer kan vi eliminera genom att använda Internet och modern informationsteknologi?
  - Kan vi separera informationsflödet och det fysiska varuflödet?
  - Vad krävs för att uppnå detta?
- Hur påverkar det vår nuvarande affärsmodell?
  - Priser, marginaler, förändrade intäktsområden
  - Risker och möjligheter
  - Krävs nya kompetenser och resurser?
  - Blir vissa av våra nuvarande kompetenser och resurser överflödiga?

Exempel på webbplatser som hjälper dig som kund att jämföra priser :

Företag	Webb-adress	Jämför priser inom följande kategorier
Pricerunner	<a href="http://www.pricerunner.com">www.pricerunner.com</a>	Böcker, dataprodukt, hemelektronik, telefoni, vitvaror, elpriser, mobilabonnemang
Bokfynd.nu	<a href="http://www.bokfynd.nu">www.bokfynd.nu</a>	Böcker
Spara Pengar	<a href="http://www.sparapengar.com">www.sparapengar.com</a>	Elpriser, telefoni, bostadslån och mobilabonnemang
Goodguy.se	<a href="http://www.goodguy.se">www.goodguy.se</a>	Försäkringar och telefoni
Jahaya	<a href="http://www.jahaya.com">www.jahaya.com</a>	Försäkringar
Butiksguiden	<a href="http://www.butiksguiden.com">www.butiksguiden.com</a>	Jämför ett stort antal webb-butiker. Inte bara priser utan även hur man sköter service och leverans.
Pris.nu	<a href="http://www.pris.nu">www.pris.nu</a>	Böcker , musik och dataprogram
Internetguiden	<a href="http://www.internetguiden.idg.se/prisguiden/">www.internetguiden.idg.se/prisguiden/</a>	Internetabonnemang, ISDN, kabelmodem, mm

Exempel på webbplatser som specialiserat sig på auktioner :

Företag	Webb-adress
Bidlet	<a href="http://www.bidlet.se/">http://www.bidlet.se/</a>
Bid 2 Day	<a href="http://www.bid2day.com">www.bid2day.com</a>
Letsbuyit	<a href="http://www.letsbuyit.com">www.letsbuyit.com</a>
Mr Bid " prylar på nätet "	<a href="http://www.mrBid.se/">http://www.mrBid.se/</a>