



# rockad



The Stockholm Chamber  
of e-commerce



INTERACTIVE  
INSTITUTE

infobyte

# 1 | februari 2001

## Ellos skördar framgångar med e-handel. [Anna Maria Blomberg och Rune Wigblad]

En artikel från Rockad

*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)

# Ellos skördar framgångar med e-handel.

Av Anna Maria Blomberg och Rune Wigblad, Örebro Universitet

Svenskarna är, efter amerikanerna, världens mest mogna användare av modern IT-teknik och den andel av befolkningen som använder PC och Internet är högst i världen<sup>1</sup>. Den snabba utvecklingen av eHandel i Sverige beror dels på stark tekniktradition, dels på att Sverige har varit stort på postorder<sup>2</sup>. Svenskarna är intresserade av att handla på postorder. Enligt en undersökning där shoppingvanor och attityder i tolv europeiska länder undersöks årligen, har två av tre svenskar någon gång handlat på postorder. Svenskarna var de européer som handlade mest på postorder. I samma undersökning visade resultaten att av de europeiska länderna var det i Sverige som det handlades mest på Internet. Tolv procent av de tillfrågade svenskarna hade handlat på nätet i Sverige.<sup>3</sup>

Tecknen på att de nya nätbutikerna har upplevt bättre tider blir allt fler. Det är framförallt när shoppandet på Internet ska distribueras fysiskt som de nya entreprenörerna i Internetbranschen får svårigheter. Branschbedömare menar att erfarenhet är viktigt när det gäller att försäkra sig om att allt från varuförsörjning till distribution och reklamationer ska fungera. Bland vinnarna återfinns troligen postorderföretagen och andra företag där e-handel blir en kompletterande försäljningskanal. Postorderbranschen har ofta ett raffinerat order- och varuhanteringssystem som ganska enkelt kan byggas ut.<sup>4</sup>

I Sverige har den sekelgamla postorderbranschen av tradition betraktats som en lågbudget-bransch utan någon som helst glamour. På Internet ges nu möjlighet för postorderföretagen att profilera sig på olika sätt gentemot unga och gamla, på ett helt annat sätt än vad som är möjligt i vanliga kataloger. En oväntad effekt av Internetförsäljningens inträde på marknaden är att den antagligen höjer statusen för postorderbranschen. Nu när det är accepterat och till och med modernt och spännande att handla på Internet, kan de

---

<sup>1</sup> Affärsvärlden nr 45, 1999, sid. 31.

<sup>2</sup> <http://domino>, 2000-05-30.

<sup>3</sup> <http://domino>, 2000-05-31.

<sup>4</sup> Affärsvärlden nr 6, 2000, sid. 26f.

gamla trygga postorderföretagen bli ett ställe där kunder vågar prova nät-handeln.<sup>5</sup>

I Sverige har vi ett väl utvecklat postordersystem som lämpar sig väl för att kombineras med försäljning via Internet. Besökaren beger sig till ett företags webbplats och kan där leta bland produkter på ungefär samma sätt som när man bläddrar i en postorderkatalog. Kunden kan i båda fallen inte se och känna på varorna i verkligheten, utan måste lita på en mer eller mindre utförlig beskrivning i text och bilder. All postorderförsäljning bygger på att kunden har förtroende för säljaren på liknande sätt som vid Internethandel.

Det är vår hypotes att postorderföretagens Internetsatsning utgör ett välfungerande komplement till traditionell postorderförsäljning. Kunderna förlitar sig på postordertraditionen. Vår analys av fallet Ellos tyder på att framgång handlar om postorderföretagens snabba väg till kundlojalitet samt utnyttjandet av nya möjligheter som Internetmediet erbjuder.

### **Kundlojalitet och varumärken**

Förtroendet för postorderföretagen bygger i hög utsträckning på att de har lyckats skapa kundlojalitet och därmed bygga upp ett känt varumärke som erbjuder ett mervärde för kunden.

I den s k Varumärkespyramiden utgör pyramidens fundament skapandet av ett mervärde. En kombination av pyramidens hörn d v s produktens, varumärkets och positioneringens fördelar, skapar ett mervärde som kan leda till att märkeslojalitet uppkommer. I modellen representeras detta genom tre olika bindningar. Först uppstår en bindning mellan målgrupp och produkt (*kännedom*), därefter mellan produkt och varumärke (*associationer och upplevd kvalitet*) och slutligen mellan målgrupp och varumärke (*märkeslojalitet*). Eftersom varumärket ofta väljs utifrån produkten, och positioneringen tar sin utgångspunkt i produkt och varumärke blir fundamentet en starkt sammanlänkad enhet.

Samhället är utsatt för en informationsexplosion där digitaliseringen gör att kostnaden för information sjunker. Fler tv-kanaler, digital telefoni och Internet gör befintlig information tillgänglig på allt fler sätt. Informationsöverflödet skapar mer upplysta människor, men det paradoxala är att kunderna nära nog drunknar i det ökande bruset och de blir därför allt svårare att nå. I den

---

<sup>5</sup> Ibid, sid. 29.

kaskad av budskap vi nu överöses med dagligen, kan ett starkt varumärke i ett ögonblick kommunicera ett helt knippe av värden mycket snabbare och effektivare än dyrbar reklam. Varumärken ger konsumenten en möjlighet att orientera sig på marknaden.

Kundlojalitet lönar sig. Olika undersökningar pekar på att en ökning av antalet lojala kunder med endast runt fem procent, ökar lönsamheten med allt från 25 procent och uppåt<sup>6</sup>. Enligt Reichheld är kundlojaliteten beroende av företagets lojalitet inte bara mot kunder utan också mot anställda och investerare. Han menar att företag allt mer inser att deras största resurser är de mänskliga resurserna bestående av kunder, anställda och investerare. Företag måste inbegripa i sina strategier hur de ska hitta och vårda dessa tre "mänskliga resurser" och förtjäna deras lojalitet. Lojaliteten är avgörande vid företagets värdeskapande och en källa till tillväxt och vinst. Lojalitetsbaserade affärssystemer bygger på att skapa och underhålla alla relationer som utgör affärssystemet.<sup>7</sup> Varumärken är alltså inte bara en aktivitet för marknadsavdelningen. Det är något som är relevant för hela företaget eftersom alla aktiviteter och avdelningar påverkar de produkter eller tjänster som företaget tillhandahåller. Alla delar i företaget tillhör den process som laddar ett varumärke eftersom varumärkets värde skapas av alla de olika aktiviteter som kunden kommer i kontakt med och som på något sätt hänger ihop med märket. Att bygga ett varumärke är alltså en helomfattande process som inkluderar alla delar i företaget och denna helhetssyn är en förutsättning för att kunderna ska få en konsekvent bild av varumärket.<sup>8</sup>

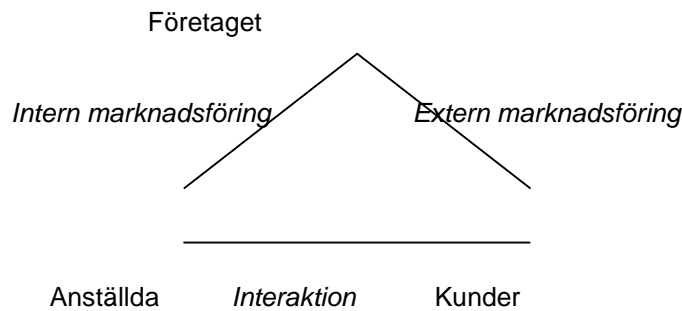
Figuren nedan visar hur lojalitetsbyggande kan bestå av intern marknadsföring mot de anställda, extern marknadsföring mot kunderna och en interaktion mellan anställda och kund. Internet är ett utmärkt medium för interaktion, men kan också användas som intern och extern marknadsföring för att stärka ett varumärke.

---

<sup>6</sup> Jedbratt, 1999, sid. 124.

<sup>7</sup> Reichheld, 1996, sid. 2f.

<sup>8</sup> Nilsson, 1999, sid.18, 36f.



FIGUR . LOJALITETSBYGGANDE I HELA FÖRETAGET.

Med hjälp av Internet kan kostnaderna för att både skaffa potentiella kunder och underhålla relationerna till de gamla minska. Att skaffa nya kunder innebär bl a informationsspridning där Internet utgör ett utmärkt verktyg. Direktmarknadsföring via e-post och informationsspridning via hemsidan är billigare än vanliga brev och utskick. Kundrelationerna kan sedan vårdas genom snabba svar via e-post, ständigt uppdaterad information via hemsidan och möjlighet att beställa dygnet runt utan att vänta i telefonköer. Säljer företaget exempelvis tekniskt komplicerade produkter kan chat vara ett verktyg som ger kunderna ett mervärde i form av support via Internet oavsett var i världen kunden befinner sig.

Med Internet finns utmärkta möjligheter till personlig kontakt med kunder genom framförallt e-post som utgör ett kostnadseffektivt verktyg för direkt kundkontakt. Om företaget öppnar denna kommunikationsväg bör dock alla verksamma i företaget utbildas och instrueras att använda e-post för att skapa en konsekvent bild av företaget. För övrigt bör hänsyn tas till rådande lagar och etikett, såsom att e-post bör besvaras snarast. Chat erbjuder användaren kommunikation med ett flertal andra personer i realtid. Chat kan fungera i supportsyfte, särskilt om kunden kan finnas lite varstans i världen. Kommunikation via chat över Internet utgör en mycket kostnadseffektiv form av interaktivitet.<sup>9</sup>

Reichheld menar att om företaget lyckas vårda sin relation till de anställda kommer resultatet att bli nöjda anställda som är stolta över att arbeta på sitt företag. Detta leder till att de anställda är mer motiverade att arbeta och skapa lojala kunder. Ett sätt att underlätta arbetet för sina anställda kan vara att

<sup>9</sup> Hedman & Pappinen, 1999, sid. 30f.

stödja samarbete genom webben. Anställda som arbetar på ett projekt kan arbeta med gemensamma databaser och arbeta tillsammans på olika former av skrivtavlor som uppdateras i realtid. Ett sätt att motivera sina anställda kan vara att erbjuda dem större frihet genom distansarbete, som Internet lämpar sig mycket bra för. För en låg kostnad kan den anställde få hemabonnemang med full Internet-tillgång med möjlighet att använda både webben och e-post.<sup>10</sup> Med tillgång till fjärrinloggning kan anställda styra sin vanliga PC som finns på jobbet via Internet. Användning av chat kan fungera i supportsyfte då anställda kan få stöd av företagets experter i realtid.

I boken Corporate Religion går författaren Kunde så långt att han hävdar att det krävs en stark "andlighet" för att skapa en stark varumärkesposition. Varumärken ses som ett uttryck för olika grad av kundengagemang och strävan bör vara att varumärket skall symbolisera hela företaget. När så är fallet kan man tala om en andlighet eller "brand religion", d v s ett varumärke för produkter som kunden måste ha. Att skapa en sådan "corporate religion" kräver enligt Kunde ett starkt och tydligt ledarskap som leder till de anställdas "commitment".<sup>11</sup>

### Vad är speciellt med Internetpostorder?

Internethandel skiljer sig från traditionell postorderförsäljning på några sätt:

- På webbplatsen kan texten göras utförligare utan att överskådligheten äventyras genom att använda kort text vid varje vara med en info-knapp som visar betydligt mer information vid klickning.
- En nackdel med Internetbutiken är att bilderna oftast inte är lika lockande som i en katalog tryckt på fint papper. Bilderna får inte heller vara för stora då det kan gå långsamt att ladda in katalogsidorna. Problemet kan lösas med klickbara frimärksbilder som ger en överblick över sortimentet och kan klickas fram till större bilder för den intresserade konsumenten. På webbplatsen kan presentationer också göras med tredimensionella bilder som kunderna själva kan vrida.
- Medan en vanlig postorderkatalog ofta tillverkas flera månader innan den når kunderna, kan en katalog på webbplatsen uppdateras kontinuerligt och alltid spegla vad som finns i sortimentet. En vara som tar slut i lager kan enkelt plockas bort från sidan.

---

<sup>10</sup> Ibid, sid. 52.

<sup>11</sup> Kunde, J., 1997

- I och med att Internet är ett interaktivt medium kan du snabbare se vilka varor som är efterfrågade och se till att dessa läggs in i ditt sortiment så snart som möjligt. Snabbheten gör att trendkänsliga varor är lämpliga för Internetförsäljning.
- I en vanlig postorderkatalog är priserna statiska tills nästa katalog eller prislista kommer ut. På webbplatsen kan priserna ändras hur ofta som helst om exempelvis valutakurser eller konkurrenssituationen ändras. Detta bör inte utnyttjas till överdrift så kunderna upplever nätbutikens som ett lotteri där priset beror på när besöket görs.<sup>12</sup>

Svenska postorderföretag har gjort ungefär samma erfarenheter som många amerikanska företag med både katalog- och Internetförsäljning; många av de som handlar på Internet är nya köpare som annars hade uteblivit vilket innebär att Internet inte konkurrerar ut den ursprungliga postorderverksamheten.<sup>13</sup>

## Internets 7P

För många år sedan presenterade Philip Kotler en berömd marknadsmix bestående av 4 P:n som innehåller verktyg som bör optimeras för att ett företag ska nå framgång inom marknadsföringen. De fyra P:na är förkortningar för produkt, pris, plats och påverkan. Vår tolkning av aktuell litteratur på området visar att ytterligare tre P:n bör läggas till de ursprungliga fyra då flera aspekter idag är avgörande för framgångsrik marknadsföring. Dessa tre P:n är personer/anställda, påtagliga attribut (physical evidence) och processer. Vi utgår från denna modell bestående av 7 P:n för att beskriva förändringar i marknadsplaneringsprocessen med tonvikt på hur Internet påverkar ett företags varumärkesstrategier.

## Produkt

För att varumärket ska behålla sin attraktionskraft är det nödvändigt att produkten håller högsta standard, vilket bara är möjligt genom att på olika sätt förbättra produkten. För en framgångsrik varumärkesutveckling är det mycket viktigt att utveckla existerande produkter. För att denna produktutveckling

---

<sup>12</sup> Lundén, 2000, sid. 56f.

<sup>13</sup> Affärsvärlden, nr 6, 2000, sid. 27.

ska vara effektiv måste den ske i harmoni med märkets värdedimensioner och inriktas på de viktigaste varumärkesvärdena.<sup>14</sup>

Internet kan utöka en produkt genom att ytterligare service läggs till produktkonceptet. Att själv göra en beställning via Internet istället för per brev eller telefon kan förenkla för både kunden och företaget. Kunden behöver inte anpassa sig till telefontider, vänta i telefonköer eller frankera och posta brev. Om företaget har integrerat sin Internetsatsning i hela företaget bör ordertagning via Internet spara arbetstid. För att uppmuntra beställning via Internet kan kunder premieras vid Internet-beställningar. Om exempelvis företagets produktionsprocess kan snabbas upp bör detta leda till snabbare leverans för kunder som beställer via Internet.

Internet möjliggör en kostnadseffektiv uppdatering av exempelvis produkt- och prisinformation vid en jämförelse med omtryckning av kataloger och prislistor med påföljande utskickskostnader. Detta medför dock förväntningar från konsumentens sida som oftast räknar med kontinuerlig uppdatering på webbsidan. Att ange när sidan senast uppdaterats kan utgöra en trygghet för surfaren, men sker det sällan kan surfaren få uppfattningen att företaget inte engagerar sig i sin webbplats.

## Pris

Genom en effektivisering i organisationens olika delar kan kostnader reduceras till den grad att kunderna kan erbjudas sänkta priser. Företaget måste ta hänsyn till övrig positionering så att en prissänkning överensstämmer med produktens position på marknaden. Flera författare (t ex Indrajit Sinha) menar att Internet utgör ett hot på en kosttransparens, transparenta kostnader. På Internet finns stor tillgänglighet av gratis och lättillgänglig information om priser, produktkvalité, erbjudanden om service, leverantörers tillförlitlighet och mycket mer.<sup>15</sup>

Med ett starkt varumärke bör prisbilden vara bättre för företaget, då kunderna bryr sig mindre om priset. I många fall är det inte produkten man köper utan snarare livsstilen. Då är prislappen inte viktigast för konsumenten, utan snarare det mervärde som är uppbyggt i varumärkesnamnet<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Nilsson, 1999, sid. 173, 179.

<sup>15</sup> <http://www>, 2000-05-30.

<sup>16</sup> Jedbratt, 1999, sid. 181.

## Plats

Med Internet nås hela världen med ett musklick och marknadens globalisering har ökat radikalt. Webben ger företag möjlighet att marknadsföra sig till en global publik. För varumärkes-strategier innebär detta att företag bl a måste ta ökad hänsyn till internationella lagar och direktiv. Om ett företag bedriver affärsprocesser på Internet är de svenska reglerna inte tillämpliga utomlands. Risken för varumärkesintrång ökar då företag ökar sina områden och riskerar att på Internet möta företag med liknande kännetecken.

Ett vanligt problem för Internets användare är att finna informationen de söker, vilket har gjort sökverktyg mycket populära. Företag betalar för att bli uppräknade då en surfare söker på en viss kategori. Att finnas med i sökverktygens databaser är ett effektivt sätt att bli exponerad på. Ett annat sätt att försöka nå surfare är att länka sin webbplats till andra sidor genom ett samarbete med andra organisationer eller privatpersoner. Det är dock viktigt att se över vad företaget länkar till då dessa länkar kommer att förknippas med företaget. Ett annat slags samarbete som kan vara effektivt, är att företaget görs synligt på portaler. Genom portalens marknadsföring och erbjudanden (som exempelvis gratis e-post) kan företaget nå konsumenter som surfar till portalen och förhoppningsvis besöker deras företag.

## Påverkan

Kommunikationen måste fylla tre olika roller för att märkeslojalitet och ett starkt varumärke ska kunna skapas:

- Inledningsvis måste den kommunicera att en produkt finns tillgänglig och tala om för kunderna att man finns till<sup>17</sup>. För att potentiella kunder ska hitta till webbplatsen är marknadsföring av webbplatsen i olika media viktig. Att sedan synas på Internet kan vara ett problem då dess uppbyggnad är ostrukturerad, och det finns en enorm mängd information. En lösning är att försöka komma med i de sökverktyg som används av de flesta surfare. Ett annat sätt är att arbeta med länkning till relaterade sidor för att få chansen att nå målgruppen trots att de ännu inte hittat företagets webbplats. Så kallade "banners" fungerar som annonsering på Internet och kan göras på sidor med många besökare och då helst med många besökare ur företagets målgrupp.

---

<sup>17</sup> Nilsson, 1999, sid. 198.

- Kommunikationens andra roll är att informera och se till att kunderna känner till produkten och varumärket d v s kommunicerar märkets konkreta värden och fördelar<sup>18</sup>. Här utgör Internet en utmärkt källa då möjligheterna till informations spridning är stora. Bilden mot kunden bör överensstämma med företagets image och skapa ett helhetsintryck. Detta innebär att skapa en Internet-närvaro i form av en webbplats som överensstämmer med övrig marknadsföring och reklam. Konsekvens vad gäller färg och utseende på sidorna medför en mer användarvänlig webbplats och förtydligande av sidornas tillhörighet.
- Den tredje rollen är att ladda varumärket med en personlighet och värdedimensioner som har lång livstid<sup>19</sup>. Utvecklingen på Internet är mycket snabb, vilket medför att varumärkets personlighet och värdedimensioner bör vara så generella att de kan överleva de snabba förändringarna. Från början var den typiske surfaren en ung manlig teknikfreak. De flesta surfare är fortfarande välutbildade, förmögna och manliga, men kvinnorna är på frammarsch<sup>20</sup>. Ju mer företaget känner till om målgruppen, desto mer träffsäkert kan företagen marknadsföra och sälja sina produkter.

## Personer/anställda

Med personer menas de anställda som utgör företagets mänskliga resurser och ofta är ansiktet utåt. Personerna på företaget måste utvecklas så att deras beteende stärker kund och varumärkeslojaliteten. Varumärkets värden och värderingar måste presenteras med hjälp av de anställda. Eftersom varumärket framträder genom vad kunden upplever när han eller hon surfar, behöver företag som inledning till sin Internetsatsning oftast nyrekrytera IT-kompetens eller köpa tjänsterna av exempelvis en webbyrå. En nackdel med att köpa tjänsterna är att webbyrån inte har djup kännedom om företag, produkter eller varumärke. Dessutom försvåras utveckling och uppdatering av hemsidan. Även om företaget köper skapandet av en webbplats måste de anställda genom personalutbildningar lära sig hur verktygen fungerar för att kostnadseffektiviseringen ska bli verklighet.

---

<sup>18</sup> Ibid, sid. 198.

<sup>19</sup> Ibid, sid. 199.

<sup>20</sup> Affärsvärlden, nr 17, 2000, sid. 68.

## Påtagliga attribut

Påtagliga attribut syftar på den miljö kunderna befinner sig i, som exempelvis upplevelser av möbler, musik, hur möten upplevs och stämningen som kunden möter på företaget. Då Internet inte tillåter kunder att ta i eller se på produkten annat än genom bilder blir den virtuella presentationen mycket viktig för att kunderna ska våga handla. Med denna osäkerhet utgör varumärket en viktig garantifunktion för kunderna.

På Internet utgörs de påtagliga attributen av vad kunden upplever via sin datorskärm vilket innebär att upplevelsen innefattar kapaciteten på kundens modem, dator, programvara och skärm. Hur stor del av målgruppen som har tillgång till Internet, och helst genom verktyg av relativt god prestanda, blir avgörande för upplevelsen av företagets webbplats. Detta ligger mestadels utanför företagets kontroll. För svenska företag råder dock bra förutsättningar. Under oktober 2000 surfade hela 55,2 procent av den svenska befolkningen mellan 12-79 år på World wide web. Av dessa surfande svenskar var 44,3 procent kvinnliga besökare på Webben.<sup>21</sup>

Vad företaget kan påverka direkt är deras webbplatsers anpassning till vanligast förekommande datorer, skärmar och programvaror. För att nå de flesta surfarna bör företags hemsidor kunna läsas med de två vanligaste webbläsarna, Netscape Navigator och Internet Explorer.

## Process

Processen består av mötet mellan kund och företag och kan bestå av information och vänliga människor i samband med kundens köpprocess. För att man ska kunna marknadsföra sina varor effektivt krävs en detaljerad förståelse av kunderna. Genom att undersöka kundens köpprocess, från det att användaren får kontakt med företagets hemsida tills kunden har lagt en beställning, kan förbättringar göras. Det är viktigt att företaget undersöker om besökaren beställer något. Görs få beställningar bör företaget se över om det finns moment i navigeringen som skapar svårigheter.

En personlig dialog med företagets kunder ger ett bra perspektiv på hur kunderna tänker och agerar på ett sätt som en formaliserad marknadsundersökning inte kan fånga upp. Den direkta kundkontakten bör dock inte ersätta

---

<sup>21</sup> <http://www.mmxinordic>, 2000-05-17.

marknadsundersökningar, utan komplettera dem.<sup>22</sup> Internet ger goda möjligheter till både en personlig dialog med kunderna och marknadsundersökningar. Med hjälp av e-post kan en kontinuerlig dialog föras med kunderna till låga kostnader. För att bespara företaget att besvara samma frågor flera gånger kan en lista med FAQ, Frequently Asked Questions, upprättas.

Rent tekniska mätningar av tillgänglighet och belastning under olika tider på dygnet kan vara avgörande då en hemsida med långa svarstider snabbt får ett krympande antal besökare.

## **Ellos 7P på Internet**

Nedan följer en analys av postorderföretaget Ellos Internetsatsning som utgår från 7P-modellen.

### **Produkt**

Ellos har genom Internetsatsningen utökat sin produkt med ett större service-utbud. Kunderna kan själva göra beställningen via Internet istället för att lägga på ett brev eller ringa upp under vissa tider.

I varumärket *ellos* ingår värdedimensionen trygghet, vilket utgör en fördel för företaget. Redan märkeslojala kunder känner förtroende för varumärket och värdet trygghet kan medföra att kunderna vågar handla på nätet, något som de flesta svenskar inte vågat sig på ännu. Att förmedla denna värdedimension på hemsidan kan ske med utförlig information, erbjudande om personlig support och säkra rutiner vad gäller order och leverans. Ellos hemsida kunde innehålla mer information och då gärna genom info-knappar som förmedlar mycket information utan att helhetsintrycket går förlorat. Personlig support finns idag via e-post, men kunde utökas med chat som skulle gett ett större serviceutbud.

En annan värdedimension i varumärket *ellos* är att det står för ett brett sortiment. På Internet kan surfaren lätt nå en uppsjö konkurrenter, så att hävda att man har ett brett sortiment på Internet innebär underförstått ett krav på tillägg av produkter.

---

<sup>22</sup> Nilsson, 1999, sid. 51f.

## **Pris**

I Ellos varumärkesdimensioner ingår konkurrenskraftiga priser. Här innebär Internet ökade affärsmöjligheter då surfare ofta är prismedvetna. Att undersöka konkurrenters prissättning är viktigt för Ellos då många aktörer finns, ofta med låga priser. Vid jämförelser med konkurrenter måste Ellos fråga sig om deras position som lågprisföretag håller på Internet. Ellos bedriver ständiga konkurrensanalyser via Internet där konkurrenternas hemsidor följs.

Ellos Internetsatsning innebär en kostnadseffektivisering av verksamheten för Ellos. Denna minskning av kostnaderna överförs inte uttryckligen till kunderna genom sänkta priser. Däremot har produkten utökats med tjänster som tillägg. Kunderna har ytterligare ett sätt att ta del av företags- och produktinformation, göra beställningar och ställa frågor.

För att kringgå problemet med transparenta kostnader på Internet finns möjligheten för Ellos att använda paketpriser, vilket de inte gör idag. Som ett erfaret postorderföretag kan ytterligare en möjlighet för Ellos vara att erbjuda korta leveranstider för att skapa ett konkurrensmedel.

## **Plats**

Internets globala karaktär innebär att företag måste ta hänsyn till internationella lagar och direktiv. Då Ellos genom sin hemsida riktar sig till samma geografiska marknader som tidigare, uppträder ingen ökad risk för att göra sig skyldig till varumärkesintrång. Ellos måste dock studera sina konkurrenter världen över så att företaget bli skyddat sitt varumärke mot intrång.

Då Internet förmedlas till användarna med datorer, modem, programvaror och skärm utgör dessa och ett Internetabonnemang, en förutsättning för att visa Ellos hemsida. Då svenskarna, efter amerikanerna, är världens mest mogna användare av modern IT-teknik är problemet inte så stort. Ellos har möjlighet att utnyttja den Internetspecifika traditionen med gratiserbjudanden, länka till sidor med erbjudanden om exempelvis gratis e-post, freeware eller förmånliga priser på datorutrustning, vilket inte sker idag. Detta skall dock vägas mot hur mycket det stör övrig marknadskommunikation som är anpassad efter företagets positionering.

Det vanligaste problemet för Internetanvändarna är att finna informationen de söker och det finns länkar, sökverktyg och portaler för att dirigera surfare. Ellos kan nås av surfare genom portalen Torget och olika sökverktyg, vilket är en styrka. En del av de länkar till andra webbplatser som finns idag är lo-

giska och stärker trovärdigheten, såsom länkning till Konsumentverket från köpinformationen. Länkningen kan dock förbättras genom att länka till webbplatsen om förslagsvis kläder, mode och skönhet, vilket ofta intresserar målgruppen kvinnor, och därmed stödjer positioneringen.

### **Påverkan**

Kommunikationen måste tala om för kunderna att företaget och produkten finns till, kommunicera varumärkets konkreta värden och fördelar och slutligen ladda varumärket med en personlighet och värdedimensioner som har lång livstid.

För att Ellos Internetsatsning ska bli effektiv och skapa vinst, krävs att konsumenterna känner till att möjligheterna med Internet finns. Då marknadsföring för hemsidan endast sker genom den egna katalogen och försök till positiv publicitet i branschtidningar, nås endast en begränsad andel konsumenter. Genom katalogerna nås konsumenter som redan är intresserade och därför skaffat tillgång till katalogen. Med Internet finns dock möjligheten att utöka kundstocken, då många nätshoppare ofta inte är samma människor som skulle handla på vanlig postorder. Att nå surfare i den uppsjö av information som finns på Internet kan utgöra svårigheter och Ellos kan vara tvungen att använda flera av Internets verktyg för att nå användarna. Ellos finns med i några sökverktyg och en portal, men företaget är inte länkat från andra sidor och använder inte banners som annonsering på Internet. Då målgruppen är kvinnor kan länkning och annonsering göras vid webbplatsen som intresserar kvinnor, såsom hemsidor om kläder, leksaker och hälso- och skönhetsartiklar. Ett sätt kan vara att inkludera dessa delar i Ellos egen hemsida, men risken är att positioneringen försvagas om inte kopplingen är naturlig till det egna utbudet och varumärkesvärdena.

För att kommunicera varumärkets konkreta värden och fördelar på Internet har Ellos sin hemsida som verktyg. Det är viktigt att skapa en bild som ger ett helhetsintryck och överensstämmer med företagets image och övrig marknadsföring. Färgerna på Ellos webbplats är samma som på annat reklammaterial. Användningen av logotype, färger och teckensnitt är konsekvent och gör sidorna lättlästa. Att använda många bilder är en förutsättning för att Ellos ska kunna sälja sina kläder i nätbutiken och användningen av frimärksbilder är nödvändig. Bilderna är dock så många och en del så stora att nedladdningen av sidorna går för långsamt för många surfare. Det saknas också möjlighet att finna mer information vid exempelvis bilder, vilket skulle stärka värdedimensionen trygghet.

Att ladda varumärket med en personlighet och värdedimensioner som har lång livstid, kan utgöra en svårighet på Internet. Med den snabba utvecklingen skiftar teknologier, användningsområden och användare snabbt. Detta medför att varumärkets personlighet och värdedimensioner måste vara så generella att de kan överleva de snabba förändringarna. Ellos värdedimensioner inkluderar kvinna, barn och familj vilka är bestående. Värdena trygghet, lågt pris och brett sortiment borde också vara bestående i framtiden, men de behöver inte vara efterfrågade på Internet.

### **Personer**

Personerna på företaget måste utvecklas så att deras beteende stärker kund och varumärkes-lojaliteten. Enligt Reichhelds teorier om att vårdandet av de anställda på sikt är kostnadseffektivt och leder till högre kundlojalitet, bör Ellos användande av Internet för distansarbete och kommunikation vara fruktbart.

Varumärkets värden och värderingar måste presenteras med hjälp av de anställda. Då varumärket upplevs genom vad kunden upplever när han eller hon surfar behöver företag som inledning till sin Internetsatsning oftast utöka sin kompetens med personal med IT-kompetens, vilket Ellos har gjort. Då Ellos webbplats tagits fram med hjälp av både en professionell webbyrå och anställda minskas risken som det innebär att webbyrån inte har djup känedom om företaget, produkterna eller varumärket vid skapandet av en webbplats. De anställda är Ellos ansikte utåt, vilket kräver att de är insatta i Internets verktyg för en enhetlig och professionell bild av företaget utåt. För att åstadkomma denna bild utgör kontinuerlig fortbildning och företagsledningens stöd av Internetprojektet, viktiga delar.

### **Påtagliga attribut**

I Internetbutiken tillåts inte kunderna ta i eller se på produkten utan måste förlita sig på presentationen via skärmen. Denna osäkerhet gör varumärket till en viktig garantifunktion för kunderna. Här har varumärket *ellos* ett försprång då kunderna tidigare redan upprättat tilliten till deras presentationer via kataloger. Övergången till att handla med ledning av bilderna på skärmen utgör inget större steg för Ellos gamla kunder. Företaget bör också ha en gedigen erfarenhet av problematiken kring hur man skapar förtroende för beskrivningar och bilder.

På Internet utgörs de påtagliga attributen av vad kunderna upplever via sin dator, modem, programvara och datorskärm. Andelen svenskar som använder PC och Internet är högst i världen, efter USA, vilket är en fördel för alla

Internetbutiker. De flesta surfare är dock fortfarande välutbildade, förmögna och män. Då kvinnliga surfare blir allt fler är detta en möjlighet för Ellos verksamhet på Internet. Ett grundkrav som uppfylls är att Ellos webbplats går att läsas med de två vanligaste webbläsarna; Netscape Navigator och Internet Explorer. Som utvecklingsprojekt kan ny teknik förbättra de påtagliga attributen med exempelvis virtual reality teknik. Detta innebär att kläderna då skulle kunna ses tredimensionellt och en slags provdocka skulle kunna prova kläderna åt kunden. Denna teknik används dock inte frekvent av Internetmålgruppen idag, vilket talar för att Ellos bör vänta med den nyaste presentationstekniken. För bästa presentation krävs främst en tydlig och enhetlig sida vad gäller estetiken.

### **Process**

Processen vid försäljning på Internet består bl a av den personliga dialogen med kunden. E-post ger utmärkta möjligheter för en kontinuerlig dialog med kunderna. Ellos försöker besvara e-posten samma dag, vilket också rekommenderas av etikettreglerna. För att bespara Ellos att besvara samma frågor flera gånger kan en lista med FAQ, Frequently Asked Questions, upprättas, något som inte finns idag. Ett alternativ kan vara att istället inkludera svaren på de vanligaste frågorna i själva informationstexten på hemsidan.

Idag "registrerar sig" inte besökarna på Ellos hemsida. En sådan registrering skulle kunna utgöra en kostnadseffektiv informationskälla. För att inte avskräcka de mer ovana surfarna är det ett tryggt och bra val att fråga dessa om de kan tänka sig att besvara några frågor. Förslagsvis skulle kunderna kunna motiveras genom möjligheten att vinna ett pris, vilket används av många webbplatser. Svaren kan ligga till grund för en marknadsundersökning med goda chanser att få tips till förbättringar av webbplatsen.

Ett annat sätt att få tillgång till information samtidigt som kunderna erbjuds ett mervärde, är att upprätta en slags Ellos-klubb med medlemmar som erhåller bonus varje gång de handlar. Genom registrering av vad varje kund handlar, hur ofta och för hur mycket pengar, ges användbar information till företaget. Kunderna kan sedan premieras genom medlemserbudanden och rabatterbudanden, efter att kunden exempelvis har handlat för ett visst belopp. Ellos använder redan räknare som talar om hur mycket trafik webbplatsen har.

## Slutsatser

Ellos har med sin Internetsatsning skapat en kostnadseffektiv försäljningskanal med mycket goda möjligheter att generera vinst. Effektivisering av de interna stödaktiviteterna har skett med hjälp av Intranät, e-post och distansarbete. Internet kan dock användas i betydligt större utsträckning med Extranät, diskussionsgrupper och chat. I ett första steg har Ellos bara effektiviserat vissa delar av sin organisation - marknadsföring, försäljning och kundservice. Den gedigna postorderverksamheten har redan skapat effektiva inköps-, produktions- och leveransfunktioner, vilket gör att Internet gör mest nytta i de aktiviteter det används till idag. Vidare skulle antagligen större förändringar skapa behov av en större satsning, genom att se över hela organisationstänkandet för en anpassning till IT-lösningen. Att ta ett område i taget och se till att det verkligen fungerar, innan man går vidare, tycks vara en klok strategi av Ellos. Värddimensionen trygghet som finns i deras varumärke kräver en trovärdig webbplats och säkra leveranser.

För att Ellos ska ha chansen att skapa märkeslojalitet på Internet krävs att Internetanvändarna blir medvetna om produkterna och köper dem. Köptroheten kan sedan leda till märkeslojalitet, men inledningsvis måste de potentiella kunderna nås. Ellos externa marknadsföring via Internet ligger delvis i själva närvaron på Internet, där en del av Internets marknadsföringsverktyg används. Ellos kan förbättra sin hemsida genom att byta ut en del av sina länkar mot länkar till relaterade sidor som kan intressera målgruppen. Då många nätshoppare inte är samma kunder som handlar genom postorderkataloger bör den externa marknadsföringen utökas med marknadsföring i andra medier än de egna katalogerna.

Varumärkesstrategier kräver kommunikation av varumärkets värddimensioner. Varumärket *ellos* dimensioner trygghet, låga priser och brett utbud framhålls via webbsidan idag. Detta görs genom utförlig information om priser, öppet köp, garantier mm. Det breda utbudet syns genom möjligheten att välja produktkategorier surfaren själv skriver in, vilket innebär att de flesta kategorier inom kläder finns. Det breda utbudet är förmodligen inte avgörande för nätshopparen då en stor mängd produkter finns endast ett musklick bort. Kommunikationen av *ellos* värddimensioner bör fokuseras på märkesvärdena trygghet, låga priser och kvinnlighet. Tryggheten kan öka nätshoppandet. Bra priser lockar de prismedvetna nätshopparna och kvinnligheten lockar målgruppen. Tillsammans hjälper de till att skapa den nödvändiga positioneringen som vägleder surfarna att välja varumärket *ellos*.

Det är mycket lätt att kopiera affärsverksamheter på Internet, vilket medför att varumärket blir en viktig inträdesbarriär. Varumärket *ellos* värde dimension trygghet bidrar till att surfarna vågar handla på just Ellos webbplats. Känslan av trygghet kan förstärkas ytterligare genom utökad information på webbplatsen, säkra leveranser, att det största ansvaret vid köp åtas av Ellos och genom införandet av chat som ger kunderna support vart de än befinner sig, dygnet runt.

Ellos har goda förutsättningar för sin e-handel på Internet. Vid en jämförelse med konkurrenter har företaget gedigna erfarenheter och kontaktnät inom distribution som ett resultat av postorderverksamheten. Idag har många nätbutiker fortfarande bristfälliga leveranser, vilket Ellos kan dra fördel av. Konkurrensfördelen skulle kunna stärkas långsiktigt genom någon överlägsen garanti av leveranserna eller rekordkorta leveranstider. Detta skulle också minska risken för att tappa kunder på transparenta kostnader.

## Källförteckning

### Böcker

Hedman, Anders, Pappinen, Lauri, *Affärer och marknadsföring på Internet*, Pagina, Falun, 1999.

Jedbratt, Jörgen, *Morgondagens Marknadsföring*, Konsultförlaget, Halmstad, 1999.

Kunde, Jesper, *Corporate religion: vägen till en stark verksamhet*. Göteborg: ISL Förlag 1997.

Lundén, Björn, *Internethandel*, Björn Lundén information, Uddevalla, 2000.

Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, Lund University Press, Malmö, 1997.

Nilsson, Torsten H., *Ladda ditt varumärke*, Svenska Förlaget, Borgå, 2000.

Reichheld, Frederick F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

## **Tidsskrifter**

*Den svåra konsten att leverera*, Affärsvärlden, nr 6, februari 2000.

*Kvinnligt och manligt på nätet*, Affärsvärlden, nr 17, april 2000.

*Sveriges nya attraktionskraft*, Affärsvärlden, nr 45, november 1999.

## **Digitala källor**

<http://domino.idg.se/cs/artikel...>, 2000-05-30, Computer Sweden.

<http://domino.idg.se/cs/artikel...>, 2000-05-31, Computer Sweden.

<http://www.ellos.se/ellos/home/omforetaget/historik.htm>., 2000-05-28, Ellos

[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp) , 2000-05-30, Harvard Business School Publishing.

<http://www.mmxinordic.com/home/index.html> , 2000-05-17, MMXI Nordic.

## **Muntliga källor**

Intervju via e-post med Ellos divisionschef Leif Johansson, mottaget 2000-05-18.

Intervju via e-post med Ellos divisionschef Leif Johansson, mottaget 2000-06-07.