

STUDENTARBEID

Type innlevering

Hjemmeeksamen

Studium

Namn på emne

Den elektroniske markedsplassen

Hovedemnekode

BD640

Emnekode 102

Kandidatnummer

1

Innlevert dato

12.06.09

Tal nummererte sider

21



HØGSKULEN I
SOGN OG FJORDANE



Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Forutsetninger.....	2
Oppgave 1. Strategi for <i>Fine uteplasser</i>	3
Generelle betraktninger.....	3
Modell for ehandelstrategi.....	5
Strategiske analyser.....	5
Strategiske målsettinger.....	8
Strategidefinisjon.....	10
Strategisk implementering.....	12
Hvorfor en ehandelløsning kan mislykkes.....	13
Oppgave 2. Hvordan bedrifter som <i>Fine uteplasser</i> kan bli vinnere på den elektroniske markedsplassen når det gjelder pålitelighet, service, fleksibilitet, leveranse og betaling.....	13
Pålitelighet.....	13
Service.....	14
Fleksibilitet.....	15
Leveranse.....	16
Betaling.....	17
Oppgave 3. Nettsted for <i>Fine uteplasser</i>	18
Litteraturliste:.....	21



Selv om oppgaveteksten sier ”fast innsatt i omslag” har jeg, etter beskjed fra eksamenskontoret på HSF, levert den kun i stiftet utgave (i 2 eks)

Forutsetninger.

Jeg har lagt til grunn at denne bedriften har kommet fram til at etableringskostnadene ved ekspansjon i form av e-forretningsvirksomhet er mindre enn etableringsgevinstene, og at man derfor skal gå videre og planlegge strategi for igangsetting og implementering – og at dette er et supplement til de fysiske utsalgene de har i dag. Hoved(for)målet ved å gå inn på e-forretningsdrift, har jeg videre antatt, er å få et større marked gjennom å nå flere kunder og gjennom dette øke volum på salg. Videre har jeg forutsatt at bedriften har et standardutvalg av produkter, men at man kan få skreddersydde løsninger etter ønske – disse vil da være priset høyere enn standardutgavene. Det er ikke sagt noe om hva slags overordnet strategi bedriften har pr dato, og jeg har derfor forutsatt at denne (til nå) hovedsaklig ligger på kostnadslederskap ("*Løwendahl, Wenstøp*", s. 65) og i mindre grad på differensiering (de har spesialisert seg og slik sett kan de også betraktes som en nisjebedrift). Det er ikke sagt noe større på virksomheten, men jeg forutsetter at dette er en av de store aktørene innenfor denne nisjen. Som en følge av dette antar jeg at de har systemer for ERP¹, SCM² og CRM³ i bedriften allerede, og at disse systemene skal/kan benyttes som ressurser når det gjelder innføring av elektronisk forretningsdrift. En avgrensing er at jeg forutsetter at man har kommet såpass langt i planleggingen at man har lagt føringer for at man skal kunne innhente informasjon, bestille og betale via internett – og ikke bare satse på tilstedeværelse. Utifra teksten "*for å pynte opp i parker og langs gater*" antar jeg videre at salg er hovedsaklig rettet mot kommuner og bedrifter, og at privatkunder utgjør en mindre del av omsetningen, men at man gjerne har en større fortjeneste pr enhet på disse fordi de kjøper et mindre volum pr kunde og at dette derfor kan være et kundesegment man ønsker å sikte seg mer målrettet inn mot. Siden de har fysiske utsalg i dag har jeg forutsatt at de i liten grad har hatt problemstillinger knyttet mot distribusjon til kunde, men at distribusjonsnett er for å få varer fra produksjon til utsalg.

Begrepet elektronisk forretningsdrift omfatter mer enn det å gjennomføre transaksjoner på internett. En romslig definisjon vil omfatte telefonsalg, elektronisk innhenting av informasjon, overføring av elektroniske varer og elektronisk betaling ("*Tepfers, Davidsen*", side 15). Som en avgrensing av oppgaven har jeg i forhold til strategi ikke sett på andre typer medier enn bruk av PC mot internett i oppgave 1 selv om man kunne diskutert f.eks interaktiv TV, mobile enheter (wapløsninger) og andre typer dedikerte enheter..

¹ ERP: enterprise resource planning application, logistikk/varebeholdningssystem

² SCM: supply chain management, forsyningskjedesystem

³ CRM: customer relationship management, kundebehandlingssystem

Oppgave 1. Strategi for *Fine uteplasser*.

Generelle betraktninger.

Med elektronisk handel menes alle former for kommersielle transaksjoner og forretningsvirksomhet over åpne elektroniske nett, dvs all avtaleslutning via nett. Disse transaksjonene kan være knyttet til bestilling og levering av fysiske varer og tjenester, men kan også omfatte overføring av digitaliserte varer og tilgang til tjenester.

Nærings- og handelsdepartementet ("Rammebetingelser for elektronisk handel", 1998)



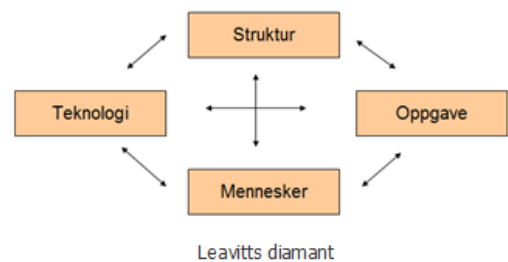
Sammenheng mellom eHandelstrategi og øvrige strategier i virksomheten ("Chaffey", fig 5.2, side 205)

I forbindelse med *Fine uteplasser* sin vurdering om å gå over til elektronisk forretningsdrift er det viktig å forstå at utvikling av en strategi for dette må sees i forbindelse med bedriftens overordnede strategi og øvrige systemer som bedriften har pr dato (*figur til venstre*). En definisjon på ehandelstrategi kan være: *Hvordan intern og ekstern elektronisk kommunikasjon kan støtte og påvirke bedriftens strategi.*

Dette betyr at dersom man ønsker å gå igang med

elektronisk forretningsdrift kan det ikke utvikles en strategi som er isolert fra bedriften ellers, en slik strategi vil ha innvirkninger på flere områder – endring av oppgaver, teknologi, mål/strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og adferdsprosesser (*figur til høyre*). Firmaets

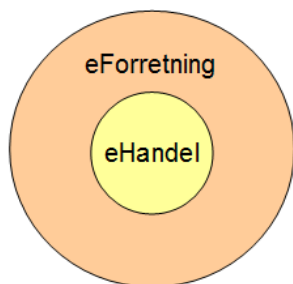
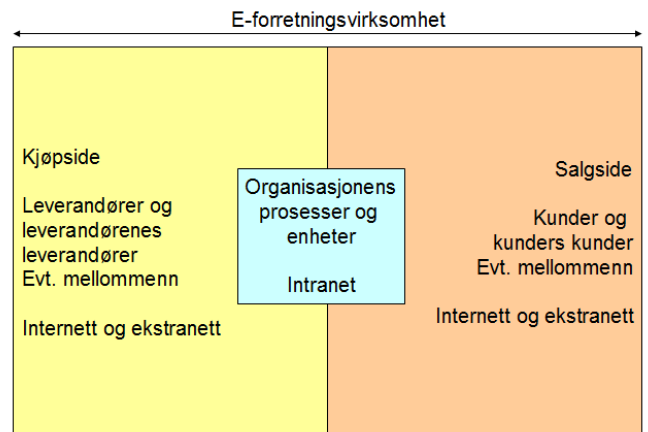
overordnede visjon, forretningside og strategi må gjenspeiles i strategien for elektronisk forretningsvirksomhet – og en vellykket tilpasning av strategien forutsetter kjennskap til hvordan elektronisk handel kan tilføre kundene mer verdi.



Internett gir nye muligheter for å selge (nye) produkter i nye markeder og det er fire mulige strategier; markedspenetrasjon, markedsutvikling, produktutvikling og kombinasjon av markeds- og produktutvikling. Hindringene for realisering av valgt strategi kan være omgivelsesrelaterte, individuelle og organisasjonsmessige.

For bedriften *Fine Uteplasser* har jeg forutsatt at man ønsker å både nå nye markeder og å betjene eksisterende kundemasse – som et supplement til de fysiske utsalgene. Et kundesegment som kan være attraktivt er privatmarkedet – her kan man få en høyere pris pr enhet enn til bedriftsmarkedet. Kjøpsmønsteret i disse to gruppene er noe forskjellig; det gjelder bl.a markedsstruktur, kjøpsmengde, type innkjøp, type kjøpsbeslutning og det er forskjeller i kommunikasjon.

Når det gjelder *Fine Uteplasser* kan man tenke seg at man enten betrakter onlinesatsingen som en virtuell markedsplass eller at man vil ta steget videre til en virtuell verdikjede⁴. En virtuell markedsplass gjør at man kan bestille varer over internett framfor å gå til et fysisk utvalg. *Fine Uteplasser* vil nok tjene på å bli en virtuell verdikjede, i begrepet ligger at man integrerer prosessene med andre bedrifter i samme verdikjede og formidler på denne måten kundebehov bakover til underleverandørene. Karaktertrekket ved denne måten å organisere seg på er at man har etterspørselstyrt produksjon framfor tilbudsstyrt. Siden *Fine Uteplasser* selv produserer sine varer vil underleverandører være de som leverer råvarer, og man kan også tenke seg integrasjon mot aktuell distribusjonspartner. Jeg synes også at det er et poeng at virksomhetens øvrige systemer (*eks CRM, ERP, SCM, regnskap*) skal integreres i



eHandel som integrert del av eforretningsdriften
Chaffey, side 15

størst mulig grad med e-handelsløsningen slik at disse ressursene kan benyttes og brukes til å oppnå målene som blir satt, gjennom f.eks å øke effektivitet og redusere kostnader på sikt. Dette ligger for såvidt implisitt i begrepet elektronisk forretningsdrift, her ser man både på leverandør- og kundeside – og ehandel blir derfor en del av den elektroniske forretningsdriften (*som vist i figurene*). Chaffey, side 9

⁴ <http://www.kunnskapscenteret.com/articles/2700/1/Former-for-e-handel/Former-for-e-handel.html>

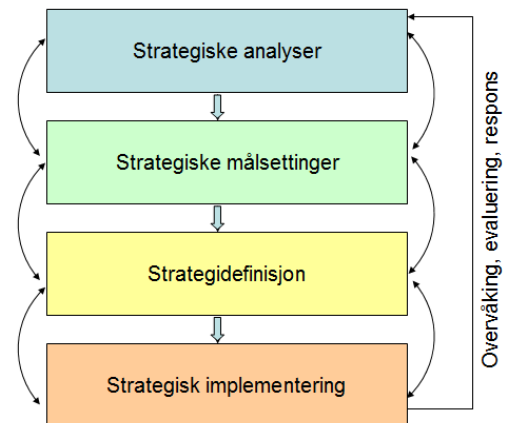
Ved å gå over til e-handel vil man kunne oppnå effektivitetsgevinst og kostnadsreduksjon gjennom samhandlingsprosesser, transaksjoner og interaksjoner. Figuren under viser et anslag over disse gevinstene (med digitale leveringer kan man her tenke at *Fine Uteplasser* kan spare på elektronisk kommunikasjon framfor postforsendelser i forb med fakturering, betaling, ordrebekreftelser o.l):

<u>Samhandlingsprosesser</u>	<u>Transaksjonskostnader</u>
1. markedskommunikasjon	Mot en friksjonsløst og gjennomsliktig marked?
2. Forhandlings- og avtaleinngåelse	Besparelser i penger: inntil 95% Besparelser i tid: 50-96%
3. Betalingstransaksjoner	Besparelser fra 10-50% Besparelser i tid til å behandle kjøpeordrer: 50-96%
4. Distribusjon	Lagerkostnader: 20% Distribusjonskostnader ved digitale leveringer: inntil 99%
5. Kundeassistanse	

Samhandlingsprosessene innen e-handel, Hellebust, Anders; e-handel, 1999: 25⁴

Modell for ehandelstrategi.

Dersom man skal vurdere å gå over til e-handel kan man ta utgangspunkt i modell vist til høyre. Innenfor strategiske analyser er det vanlig å dele i eksterne omgivelser og interne ressurser. Strategiske målsettinger omhandler visjon, mål og målsettinger. Strategidefinisjon omhandler å generere valg, evaluere valgmulighetene og treffe en avgjørelse. Strategisk implementering omhandler planlegging, utførelse og kontroll.

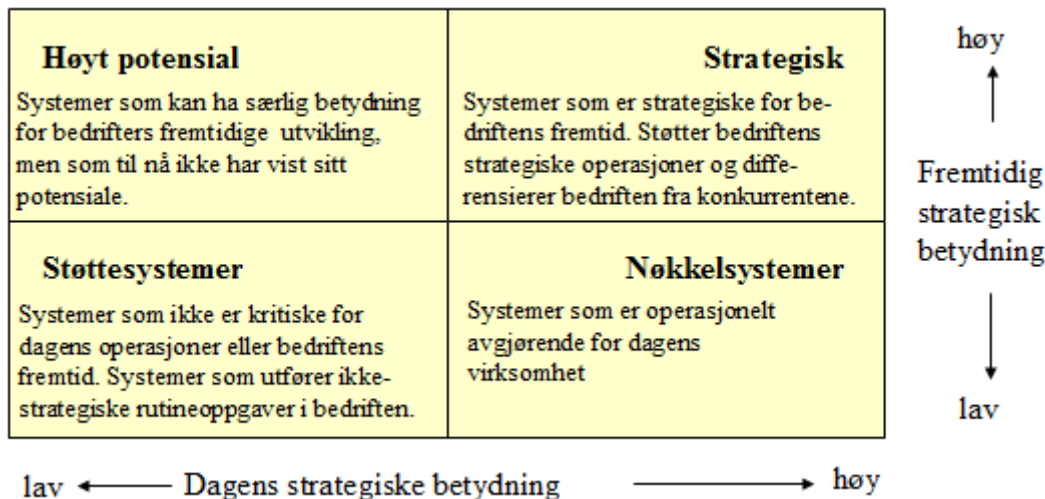


Strategiske analyser.

Kort sagt om strategiske analyser går det ut på å evaluere egen bedrift og konkurrenter, og det finnes flere passende verktøy til hjelp i dette arbeidet. I forhold til interne forhold må man analysere interne ressurser og prosesser. En av de store forskjellene som ligger på det å gå online framfor tradisjonell salgsvirksomhet er at istedet for å ha en pushsituasjon og monolog mot kunde får både push og pull og dialog med kunde – og dette krever både en omlegging av prosesser (arbeidsmåte), struktur og man har gjerne ikke de nødvendige personalressursene eller man har kompetansegap. I microomgivelsene må man se på kundenes behov og oppførsel, konkurrentenes aktivitet, struktur på markedsplass og forholdet til leverandører og

partnere. I macroomgivelsene må man vurdere økonomisk utvikling, lovreguleringer, sosiale/etniske begrensninger og politiske faktorer.

For å evaluere egen bedrift vill jeg foreslått *Fine Uteplasser* at man foretar en porteføljeanalyse; denne ser på systemene som eksisterer i bedriften i dag – og hensikten med en slik analyse er å se på om man har systemer som kan gi strategiske fortrinn. Disse settes gjerne opp i matrisiform slik figuren viser⁵:



En slik analyse kunne gi "Fine uteplasser" f.eks svar på om man har systemer som gjør at man kan få fullintegrert eforretningsstruktur. Eksempler på dette kan være SCM-systemer som har høy betydning i dag og ville hatt en høy framtidig strategisk betydning, og gjerne med enda bedre utnyttelse av funksjonalitet dersom man tenker seg at man skal være mer ordrestyrt enn produksjonsstyrt i framtiden. Dersom man har CRM i dag vil dette sannsynligvis komme i kategorien "høyt potensiale" – det er naturlig å tenke seg at man kan utnytte et slikt system bedre dersom det kan integreres mot ehandelsystem.

Deretter ville jeg foreslått en SWOT-analyse. SWOT-analysen er todelt; interne og eksterne faktorer. Et av de viktigste formålene med den eksterne analysen er å finne nye markedsmuligheter og vurdere disse. Internanalysen har som mål å vurdere et forretningsområde. Styrker og svakheter er interne faktorer, mens muligheter og trusler er eksterne faktorer. Interne faktorer berører bedriften mens de eksterne faktorer dreier seg om det ytre miljøet. Eksterne faktorer kan f.eks være av demografisk, økonomisk, politisk, lovgivende, kulturell og sosial karakter. Ut fra oppgavetekst og mine forutsetningene har jeg

⁵ Hentet fra powerpointpresentasjon brukt i undervisningen, Chaffey kap.5, del 1

forsøkt å lage noen punkter for å illustrere hvordan en slik analyse kunne se ut for *Fine Uteplasser*:

Det er selvfølgelig at det er en styrke at Fine Uteplasser har god bransjekunnskap – dette er opparbeidet gjennom mange års drift. På den andre siden har man ikke noe kunnskap om hvordan det vil være å gå online, og man mangler kompetanse internt i bedriften for denne type arbeid. Med

organisasjonsstruktur har jeg forutsatt at de fysiske utsalgene i dag fungerer som selvstendige enheter, mens man kanskje må tenke at man i forbindelse med eforretningsdrift samler noen av funksjonene – f.eks ordrekontor. Spørsmålet her er om bedriften har en kultur som gjør at dette er mulig, og som jeg nevner i ressursanalysen – har man de nødvendige menneskelige ressursene, ikke bare i antall – men også i forhold til kompetanse. Kort sagt; er bedriften klar for en slik satsing? I forhold til endringer i lovverk kan dette f.eks gjelde endringer i ehandellovgivning eller f.eks i forhold til eksport/import hvis man ønsker å gå globalt. Endringer i økonomiske rammebetingelser kan f.eks være økte avgifter – dette vil ikke bare ha betydning for eforretningsdriften, men for driften totalt sett.

Tradisjonelle barrierer er tid og plass, kapital, unike produkter og spesielle evner mens konkurransegenskapene ofte er innovasjoner, service og bedre produkter.

Man må vurdere truslene i omgivelsene også i forhold til både konkurrenters og kunders oppførsel og se på om det er andre bedrifter som kan tilby samme verdi, alternativt om det finnes bedrifter som leverer substitutt til *Fine Uteplasser* sine produkter. Markedet er også endret – ved å gå online er det internett som er markedsplassen. Dette kan bety at kundene sammenligner priser med flere andre bedrifter enn det man har vært vant til ved de fysiske utsalgene, og man kan være nødt til å konkurrere mer på pris enn tidligere. I forhold til andre bedrifter kan en konkurrentanalyse være formålstjenlig.

En ressursanalyse vil også være nødvendig; har vi de nødvendige menneskelige og finansielle ressursene vi trenger for å satse på elektronisk forretningsdrift?

Interne faktorer	Styrker <ul style="list-style-type: none">•Godt kjennskap til marked og kunder•Godt innarbeidet vareutvalg•Stabil arbeidskraft•God lagerkapasitet	Svakheter <ul style="list-style-type: none">•Lite kompetanse på eforretningsdrift•Ikke integrerte systemer•Organisasjonsstruktur
	Trusler <ul style="list-style-type: none">•Endringer i lovverk•Endringer i økonomiske rammebetingelser	Muligheter <ul style="list-style-type: none">•Onlinesatsing•Distribusjonsnett•Mer dynamisk prispolitikk
Eksterne faktorer		

Det er heller ikke hjelp i å satse på onlinevirksomhet dersom man ikke har kunder, derfor vil en etterspørselsanalyse være fornuftig – vil sannsynlig etterspørsel være så stor at det kan forsvare satsingen.

Strategiske målsettinger.

Kort sagt handler strategiske målsettinger om hva vi vil oppnå og hvordan det å gå online kan hjelpe oss med dette. Visjonen er derfor vårt ønskede bilde av framtidig situasjon. Aktuelt spørsmål her er om bedriften har evne til å endre seg; både i forhold til arbeidsprosesser og struktur, men også i forhold til kultur. Andre aktuelle spørsmål i forbindelse med strategiske målsettinger er hvilke verdiskapende aktiviteter skal man konsentrere seg om, hvilke kunder skal man betjene, hvordan konkurrere med andre aktører som leverer tilsvarende produkter og tjenester, hva leverer vi og hvordan skaper vi merverdi for våre kunder, hvem leverer vi til og hvor, hvordan gjør vi det bedre enn andre som kan levere det samme. Mål skal gjøre rede for hvilken retning man ønsker å gå (verdifokusering) - gjøre rede for verdier - ikke hvordan vi skal nå dem. En aktuell metode for å definere målsettingene er å bruke SMART. SMART står for Specific, Measurable, Actionable, Relevant og Timely/time oriented.

Ved å satse online må man forutsette at man får krav om effekt/utbytte fra både kjøps (leverandører)- og salgssiden (kunde); f.eks redusert produksjonstid, reduserte kostnader og redusert tid på å finne produkt.

Jeg har tidligere forutsatt at *Fine Uteplasser* tenker seg onlinesatsingen som et tillegg til de fysiske utsalgene, og at hovedmål er å betjene eksisterende kundemasse og nå nye kunder - og i tillegg at man satser på full integrasjon og ikke kun tilstedeværelse.

En ting som *Fine Uteplasser* må vurdere er hvordan man kan tillegge verdi ved å gå online og hvordan man skal redusere kostnader. Verdien er ofte i form at man kan bruke informasjon mer effektivt ("Chaffey", side 225).

Aktuelle spørsmål *Fine Uteplasser* kan stille i forbindelse med strategiske målsettinger er:

- Hvem er våre kunder? Kan vi nå nye kunder gjennom å strukturere informasjon på annen måte eller lage nye tilbud som følge av internettbruken?
- Hvordan endrer deres behov seg?

Hjemmeeksamen BD640 Den elektroniske markedsplassen vår 09

- Hvordan kan vi gi merverdi? Kan vi legge til ekstra verdi i form av informasjon og/eller service?
- Hvordan blir vi 1. valg?
- Kan gjennom å tiltrekke nye kundesegmenter generere gjenkjøp gjennom salg om komplimenære produkt?
- Hva må investeres for å kunne levere tjenestene og hva tjener vi på dette?
- Hvilke aktiviteter må til for å lage og vedlikeholde nettsted?
- Hvem skal ha ansvaret for internettmarkedsføringen? Må vi endre organisasjonsstruktur, trening av stab?
- Vil nåværende forretningsvirksomhet bli skadelidende av at andre virksomheter tilbyr de samme verdier?

Det er viktig at man har målbare mål som nevnt over i forbindelse med SMART-modellen. For *Fine Uteplasser* kan f.eks en målsetting om å nå privatkundemarkedet i større grad ha en strategi hvor man øker tilgjengelighet for kunde gjennom ehandel, og nøkkelindikator kan da være hvor stor økning man vil ha i % i forhold til dagens kundemasse, i tillegg må man definere en tidsramme denne økningen skal skje innenfor. En måling av effekt/ytelse kalles balansert målstyring og hovedområdene vil være kundeforhold, interne målinger, finansielle mål og læring og vekst.

Det er viktig å være klar over om man skal basere seg på å ha varige konkurransefortrinn basert på sine ressurser framfor markedsposisjoner. I så fall må ressursene være verdifulle, sjeldne, vanskelige å kopiere og i tillegg må bedriften være organisert slik at det er mulig å hente ut effekt av disse ressursene. For å analysere verdi av strategiske ressurser kan man bruke et rammeverk som VRIO. For *Fine Uteplasser* vil jeg nok anbefale markedsposisjoner siden jeg ikke kan se at ressursene er av en slik kvalitet at man skal kunne få varige konkurransefortrinn.

Strategidefinisjon.

Med strategidefinisjon mener vi å se på valg, evaluere valgene og så velge den strategien vi mener best kan medføre at vi når våre mål.

Det er seks nøkkelelementer i dette arbeidet: kanalprioritering, organisasjonsmessig organisering, forretnings- og inntjeningsmodell, restrukturering av markedsplass, markeds- og produktutviklingsstrategier og posisjonering og differensiering ("Chaffey", kap 5).

Fine Uteplasser har bestemt seg for at man skal ha onlinesatsing i kombinasjon med de fysiske utsalgene. Dette betyr at man kan se for seg ulike muligheter; at man kan se på produkter og kjøpe i fysisk utsalg, at man kan kjøpe online og få tilsendt produkt, at man kan kjøpe online og hente produkt i det fysiske utsalget. Jeg har tidligere gjort forutsetninger om at det er markedsposisjoner og ikke ressurser som er av strategisk viktighet, og at man primært har kostnadslederskap. Privatkundene er et attraktivt segment fordi man her får høyere pris enn ved salg til bedriftskunder – og det vil derfor være aktuelt å bruke CRM-systemet til å personalisere informasjonen spesielt til disse kundene. Spørsmål som man kan stille seg er hvordan man skal få kunder til nettstedet og beholde dem der slik at man kan sikre gjenkjøp, oppkjøp og krysskjøp. Man må tenke seg en integrasjon mellom web, epost, tlf, post og personlig kontakt siden overgang fra tradisjonell til elektronisk forretningsdrift gjør at man får dialog framfor monolog. Det er en del utfordringer med dette, bl.a må man ha systemer/rutiner for å f.eks følge opp henvendelser – og bedriften må derfor gjerne restruktureres. Man må forstå behov og potensiale og utvikle en strategi for å tilfredstille og få maksimert gjenbesøk. Dette kan gjøres slik;

1. Segmentering; identifisere kundens behov og avgrense marked
2. Målrettet markedsføring; etterspørselsanalyse
3. Posisjonering; konkurrentanalyse, internanalyse – velge markedsmix
4. Planlegging; evaluering av ressurser

Dette krever at *Fine Uteplasser* både skaffer seg kompetanse innenfor dette og at man får integrasjon av systemene. Som nevnt krever dette også en omstrukturering av bedriften; man må se for seg at man er nødt til å f.eks sentralisere enkelte prosesser (eks ordrekontor).

Forretnings- og inntjeningsmodeller sier noe om hvordan man skal få og generere inntekter. For *Fine Uteplasser* har man sagt at dette skal være gjennom å både skaffe seg nye kunder, og å få flere gjenkjøp på eksisterende kunder. Strategien er å kunne tilby merverdi i form av informasjon på nettsted, større tilgjengelighet (24/7) og mer fleksible løsninger både i forhold til produktvalg, pris, levering og betaling. Samtidig skal man få lavere kostnader gjennom at transaksjonskostnadene blir lavere (se figur side 5). Forsåvidt er det å få nye markedssegment og nye produktkombinasjoner en del av markeds- og produktutviklingsstrategien. Man kan også se for seg at man har en kombinasjon av ren markedsutvikling (nye geografiske områder, nye kundegrupper) og produktutvikling (øke verdi på eksisterende produkter, større utvalg). Det er gjerne mindre aktuelt å prøve ut markedspenetrasjon innenfor denne bransjen, unntaket kan være hvis man får til bedre distribusjonsløsninger enn konkurrentene.

I forhold til posisjonering og differensiering vil *Fine Uteplasser* konkurrere på pris og produktkvalitet – dette er også status i dag, men onlinesatsingen vil medføre at man vil vektlegge kunderelasjoner i mye høyere grad enn tidligere. Man kan beregne kunde verdi ut fra følgende formel : $kundens\ oppfattede\ verdi = (produktkvalitet * servicekvalitet) : (pris * tid)$

Elementer i forhold til disse strategiene er omtalt i oppgavens del 2, men et sammendrag kan være ("Chaffey", s 247):

- Enkelhet (funksjonalitet, enkelt å åpne konto og gjøre transaksjoner, konsistens på design og navigering, integrasjon av data for effektiv tilgang til informasjon, "korrekt" interaksjon)
- Konfidensialitet (tilgjengelighet, dybde og bredde på servicealternativer, oversikt over kommunikasjon med kunde, privacy-politikk, hastighet og pålitelighet på system, finansiell styrke)
- Onlineressurser (tilgjengelighet på spesifikke produkter, mulighet for å gjøre transaksjoner på hvert produkt online, søk etter servicetjenester online)
- Kundeforhold (onlinehjelp, FAQ, råd, personalisering, kunde kan personalisere innhold på side, gjenbruk av kundedata for framtidige transaksjoner, støtte til forretningspartnere)

Strategisk implementering.

Etter at man har valgt strategi skal denne implementeres i bedriften og følges opp videre. Et viktig moment for *Fine Uteplasser* er SCM – som man nå ønsker å integrere med onlinesatsingen. Dette gir mulighet til å gi beskjed tilbake til underleverandører slik at man sikrer forsyning av råvarer i løpet av kort tid, og gjør at man sparer kostnader i forhold til å prosessere slike opplysninger i flere ledd. Forsyningsledelse (SCM) er derfor koordinering av av forsyningsaktivitetene fra underleverandør til organisasjon og videre til kunde. I tillegg må man ha et system for logistikk (ERP) slik at man hele tiden har oversikt over hva som finnes på lager til enhver tid, hvilke varer som er underveis, hvilke som er solgt og forventet levering av råvarer og hva som ligger inne til bestilling. Særlig viktig er dette for *Fine Uteplasser* dersom man tenker seg at man skal tilby ”skreddersøm” eller at man skal kunne tilby substitutt for varer som er utsolgt eller utgått av sortiment.

For *Fine Uteplasser* vil det være hensiktsmessig å tenke seg en modell hvor man benytter intranett, ekstranett og internett – slik at man får en fullstendig eforretningsvirksomhet.

I forhold til emarkedsplan kan man ta utgangspunkt i de 7 P’er; product, place, price, promotion, people, process, physical evidence. For kunden er det viktig at onlinesatsingen tilfredstiller: problemgjenkjennelse – informasjonssøk – beslutning – kjøp – oppfølging. *Fine Uteplasser* må sørge for å ha et velfungerende CRM som kan integreres med øvrige system – og ansvarsforhold må avklares, gjerne samtidig med en endring av organisasjonsstruktur.

For å lage nettstedet kan man tenke seg en følgende handlingsplan;

- Endring av infrastruktur, vurdere tidspunkt for å gå online, sikkerhetsaspekter (analyse, prosjektplanlegging, endring- og risikoleidelse)
- Prototype (design, implementering – altså lage site og publisere)
- Markedsføring (tiltrekke kunder, feedback, kundeservice)
- Selge og levere, bestille og betale (siten er i drift)
- Vedlikehold og forbedring

Hvorfor en ehandelløsning kan mislykkes.

Det er flere grunner til at slik forretningsvirksomhet mislykkes, og Fine Uteplasser må derfor ta følgende hensyn til at man i sine analyser gjør satsingen til rett tid, ikke mangler kreativitet, gir gratis service (kost uten nytte), er overambisiøs. I tillegg må man ta hensyn til at dette er et marked med raske skiftninger og det er mulig at spesielt privatkunder ikke finner det formålstjenelig å handle denne bedriftens varer på nett – det kan være at man ønsker å kunne ta på og sitte i før man tar en beslutning. Det vil også ta tid før en satsing gir avkastning, det kan derfor virke som om man investerer mer enn man får igjen – i alle fall i en startfase.

Oppgave 2. Hvordan bedrifter som *Fine uteplasser* kan bli vinnere på den elektroniske markedsplassen når det gjelder pålitelighet, service, fleksibilitet, leveranse og betaling.

Pålitelighet.

Det er viktig at nettstedet er pålitelig i form av at det har lite nedetid. Man må være sikker på at nettstedet er tilgjengelig også ved stor pågang, evt ved å fordele pågang over flere servere. I tillegg må man sørge for at man har en backupløsning dersom systemet skulle gå ned, og man må tenke på skalerbarhet – både i forhold til antall besøkende og i forhold til utbygging med flere applikasjoner, produkter, kunder osv. Nettsiden bør lastes raskt i alle nettlesere - nå er nok dette et mindre problem enn det var tidligere når mange brukte modem for å koble seg mot internett, men det å ikke bruke elementer som tar urimelig stor båndbredde kan være et moment å tenke på. I tillegg må man sørge for at man har systemer for oppdatering, vedlikehold og feilretting – det er viktig at nettstedet er dynamisk og at det ikke er statisk, det virker ikke pålitelig hvis siste nyhet var for 4 mnd siden eller at feil ikke rettet, det være seg banale feil som skrivefeil eller mer alvorlige f.eks at lagerbeholdning ikke blir oppdatert.

Seriøsitet er en viktig faktor – og kanskje det viktigste her er behandling og oppbevaring av personopplysninger, at man har en lett tilgjengelig policy-politikk på nettsiden og ellers framstår som trygg og seriøs aktør – slik at kunden er sikker på at personopplysninger blir misbrukt, at betaling foregår sikkert og at man får den varen man faktisk har betalt for (at man

legger ut faktaopplysninger om produktene). For denne type bedrift vil nærværet være av langsiktig karakter, og slike hensyn er derfor viktige i forhold til å gå gjenbesøk og ikke minst gjenkjøp. Rent visuelt bør man også unngå for mye effekter av typen blinkende bokstaver, popupannonser osv. – dette gir et litt ”billig” inntrykk. En enkel navigering er også å foretrekke – selv om både dette og forrige punkt handler mer om design enn pålitelighet.

Bedriftens navn, gateadresse, postadresse, tlf.nr, epostadresser, bedriftsnummer osv må være lett å finne – og det må være enkelt å kunne kontakte bedriften (gjennom flere av disse kanalvalgene).

Service

Service er kanskje det elementet hvor det å gå online kan gi størst effekt. Det som er viktig er å kjenne kunden; dette kan gjøres på ulike måter f.eks bruk av statistiske data, bruk av cookies, bruke innlogging, CRM-systemer osv. Man skal også tenke på at det er ulike typer kunder som kommer til nettstedet; noen gjør grundige sammenligninger med andre før man bestemmer seg, noen kommer målrettet til nettstedet, andre har kommet gjennom tilfeldige søk, det kan være direkte kjøpere eller det kan være besøkende som er på jakt etter gode tilbud (eller rene underholdningsjegere).

Det å kjenne kunden gir fordel for bedriften ved at man kan personalisere innhold - økt online kundeservice gir økt konvergering, altså at man får flere besøkende til å bli kjøpere gjennom f.eks kryss- og oppsalg og man kan gjennom slik digital kommunikasjon oppmuntre til videre bruk av onlinetjenestene for eksisterende kunder. Ved å ha et godt kundeoppfølgingsystem (*eCRM/CRM*) får bedriften en mer kostnadseffektiv målretting gjennom å kunne massetilpasse budskap (*epostlistekvalitet – at man vet hva slags informasjon som kunden bør få*) og personalisere innhold online, skape lærende forhold (*feedback før og etter kjøp gjennom f.eks spørreskjema (produkt, konkurrenter)*), man kan foreta evalueringer – og man kan øke både bredde, dybde og måten man samhandler med kunden (*økt interaktivitet*). Det er imidlertid viktig at man håndterer dette varsomt, at man ber om lov til å sende ut denne type informasjon (*avkryssingsmulighet ved registrering er benyttet av mange, og mulighet til senere å endre dette valget*) slik at informasjon ikke oppfattes som ”masende” eller som ”spam”.

Det er viktig at alle henvendelser må besvares raskt, gjerne at man bruker autosvar med et referansenummer dersom henvendelse kommer via epost eller utfylling av skjema på nett. Dette autosvaret bør også gi en tidsramme for når man kan forvente å få neste tilbakemelding. Et nettskjema kan utformes slik at epost blir sendt den avdelingen som skal svare slik at man har færrest mulig ledd mellom kunde og ansvarlig i bedriften. Det er viktig at klagesaker håndteres på samme måten – rask tilbakemelding og rask løsning. Kanskje noe av det som er mest viktig for kunden er det som det ofte blir lagt minst vekt på i bedriftene; oppfølging etter kjøp.

På nettsiden må det være lett tilgjengelig informasjon og gjerne flere kanaler for dette, f.eks bruk av FAQ⁶, onlinesupport, chat, callbackfunksjon, søkemotor på nettsted, produktinformasjon, bruksanvisninger, produktpriser, virtuelle assistenter og tydelig informasjon om hvordan man håndterer persondata (*policy-politikk*). Som et ledd i strategi for å øke/maksimere salg kan man også tilby noe ”ekstra” på nettsidene, f.eks gode tips til vedlikehold, planlegging av uteområdet (for bedriften i oppgaven), bruke video for å demonstrere osv. Dersom dette oppfattes som relevant for kunde kan dette gi grunnlag for gjenbesøk og ikke minst gjenkjøp.

Fleksibilitet

Når det gjelder fleksibilitet er det flere steder i prosessen dette er mulig å få integrert; det kan være ulike måter å bestille på, man kan skreddersy produkter og produktløsninger og det kan være flere betalingsmuligheter. I forhold til bestilling kan man tenke at man kan bestille via internett, post, fax og telefon som mulige løsninger. Mange bedrifter tilbyr ”skreddersøm” – et eksempel her kan være Dell hvor kunden bestemmer hvordan PC settes sammen, og så produserer man etter ordre framfor å ha et stort varelager. ”Skreddersøm” vil i de fleste tilfeller bli noe dyrere enn å kjøpe standardprodukt. Mange liker ikke betalingstransaksjoner på nett – og flere valg her kan bidra til at man får flere kunder; eks forskuddsbetaling via bank og etterskuddsbetaling ved bruk av faktura. Ofte påløper det et ekstra gebyr for andre typer betaling pga administrasjonen av disse.

⁶ FAQ; frequently asked questions (ofte stilte spørsmål)

Dersom varer er utsolgt eller tatt ut av produksjon vil det å kunne tilby substitutt være en form for fleksibilitet – dette krever mye av både katalogserver og ERP, disse må være oppdaterte og kunne gi gode alternative løsninger.

En annen måte å også øke fleksibilitet på er ved å bruke utholdende handlekurver; her vil innholdet i handlekurven bli værende i en gitt (forutbestemt) periode selv om man forlater/logger ut av nettstedet. I forbindelse med handlekurver bør det være mulig å ta snarvei (f.eks taste inn produkt nr dersom dette er kjent), det bør være mulig å legge direkte i handlekurv fra produktomtale og man bør uansett hvor man befinner seg på site kunne gå direkte til ”kassen”. Alle omkostninger bør komme fram med en gang (eks frakt og mva). Frakt kan være en utfordring; systemet må inneholde informasjon om vekt/volum, det må kunne legge sammen flere varer og pris må være klart definert i forkant i forhold til evt samarbeidspartnere bedriften har innenfor distribusjon. Flexibilitet kan også gå på at man har flere ulike leveringsformer, f.eks at man kan få levert raskt til en høy pris eller få en lavere fraktpris mot lenger leveringstid.

Leveranse

Kunden må føle trygghet i forhold til at distribusjon og leveranse skjer slik som beskrevet på nettstedet. En god logistikk-løsning internt (*ERP*) kan være et hjelpemiddel her hvis man kobler disse systemene sammen slik at lagernivå blir oppdatert automatisk ved kjøp og ved mottak av varer (*eventbasert oppdatering*). Etter bestilling må kunden få en form for bekreftelse, gjerne i form av epost eller SMS som viser at bestilling er registrert. Deretter bør kunden få mulighet til å følge forsendelsen gjennom f.eks pakkesporing. Hastighet er et nøkkelord i forhold til både tilbakemeldinger og leveringer – vi er ikke vant til å vente lenge. Kunden bør ha mulighet til å logge seg på og se ordrestatus – og gjerne også tidligere bestillinger. Dersom vare er utgått og/eller forsinket bør systemet enten kunne gi tilbud om et substitutt eller gi en melding om når man får vare inn igjen på lager. Etter levering må kunden følges opp med spørsmål om man er fornøyd med både prosess og produkt. I tillegg må selvfølgelig alle nødvendige papirer følge med; f.eks angrerettsskjema. Er man ikke fornøyd med produkt må det være enkelt å foreta reklamasjon (og dette skal selvfølgelig også følges opp). Et annet punkt er delleveringer, personlig liker jeg ikke når jeg får varene til ulike tidspunkt – her bør det være valg på om man ønsker å få tilsendt etterhvert som varene er på lager eller få en samlet levering.

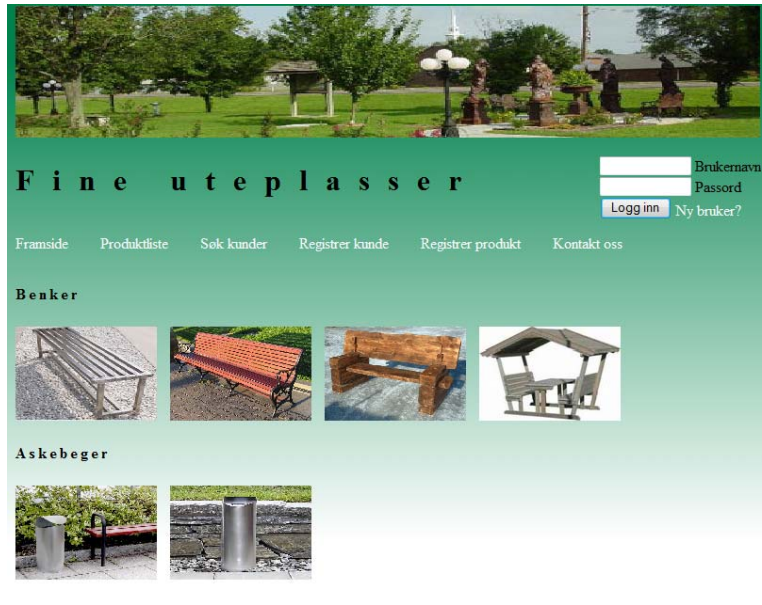
Betaling

Betalingsløsningen må først og fremst være sikker og overføring må være trygg. Et dilemma er at man skal ha en trygg løsning samtidig som den ikke må være for komplisert. Man må sørge for å ha avtale med seriøse aktører og sikre at personopplysninger blir håndtert forsvarlig under overføring og i etterkant. Det må ikke være tvil om at man faktisk har betalt, og at det er korrekt beløp som er trukket. Det å forklare hvordan betalingsordningen virker vil være positivt, gjerne med en forklaring på hva f.eks SSL er og hva det betyr for sikkerheten hvis det er en slik løsning man velger. Man må kunne få ulike valg for betaling over nett, at man godtar f.eks både VISA og Mastercard, paypal eller lignende ordninger. Siden mange ikke liker å gjøre transaksjoner på nett bør det være mulig å foreta betaling via andre kanaler som forskuddsbetaling, oppkrav eller etterskuddsbetaling/tilsendt faktura. Det kan være en ide å opplyse om hvor mange transaksjoner som faktisk foregår over nett, og hvor få av dem som er utsatt for misbruk.

Kunden må få elektronisk kvittering umiddelbart. Bedriften har og ansvar for at betaling blir ført inn i regnskapet, det er derfor en fordel med størst mulig integrasjon mellom systemene hvis det er mulig – da slipper man også feilkilder ved manuelle føringer eller ved mulig dobbelimport av filer fra f.eks BBS.

Oppgave 3. Nettsted for *Fine uteplasser*.

Fullstendig URL til nettsted er: <http://aroma.hisf.no/~bd640/index.php>



Jeg har tolket oppgaveteksten ”utarbeide hensiktsmessig førsteside med lenker til aktuelle ”menyvalg”” som at det skal lages en førsteside med lenker til de skjema som er beskrevet i oppgaveteksten (registrere produkt og kunde, produktliste, kundeliste fordelt på bedrift og privat og en form for tilbakemelding).

Jeg har derfor ikke laget menyvalg til andre sider – selv om det ville være naturlig å ha dette på en reell nettside, f.eks lenke til privacy-politikk, angrerett-skjemaer, reklamasjon, kjøps- og leveringsbetingelser, handlekurv osv.

Utforming av nettsted har skjedd ved scripting i php. Kundeid og produktid blir automatisk generert ved registrering og er primærnøkler i databasen. Det er ikke validering av inngangsdata siden dette ikke er et krav i oppgaveteksten og det er ikke lagt inn sjekk for dubletter eller hindringer for sql-injections i skjemafelt (*slike valideringer og sikkerhetstiltak ville være naturlig å ta med på et reellt nettsted*). Det er ikke lagt inn krav om at alle felt skal fylles ut, dette burde vært gjort i en fullstendig utgave (*med f.eks. unntak av gateadresse i kundetabellen, det er ikke alle som har dette- i tillegg burde det være registrert andre typer opplysninger som kontaktperson bedrift, tlf.nr, epostadresse, fakturaadresse hvis ulik leveringsadresse osv. Produkttabell burde også inneholde koblinger til ERP slik at man kan få oppdatert lagernivå*).

Når det gjelder å registrere produkter burde vel dette egentlig ligge skjult og kun være tilgjengelig for de som skal registrere produktene, mens søk skal være tilgjengelig for alle

besøkende på nettstedet. For registrering av kunde burde skjema ligge åpent for alle, og her kunne man legge inn felt for å registrere passord slik at man har innlogging via dette senere (*ref innloggingsmulighet på siden som nevnt ovenfor*), men oversikten over kunder burde vel være skjult slik at man hindrer misbruk av personopplysningene. I tillegg burde det være funksjonalitet for å endre kundeopplysninger, men om dette skal gjøres av kunde eller av bedrift må vurderes – kanskje særlig med tanke på at opplysningene burde bekreftes dersom man f.eks skal sende faktura framfor betaling ved bestilling og fordi det kan være fatalt å sende ut en stor ordre til noen som ikke har myndighet til å bestille. Et minimum her vil være at man må logge seg på før man gjør endringene.

Registrerings- og søkefunksjonene er laget ved enkle sql-setninger av typen;

*Select * from kunde where kundetype = "B", order by Etternavn.*

Det burde være utskriftsmulighet av tabellene på nettstedet.

Innloggingsfunksjon er ikke aktiv pr dato, men er ment å illustrere poenget fra oppgave 2 (service) ved at man på denne måten kan personalisere, gi opplysninger om tidligere bestillinger, enklere handlekurvfunksjonalitet osv. Det er tilgang til innlogging fra alle sider.

Tilbakemeldingsskjema (*kontakt oss*) ligger kun som et skjema på nettstedet nå og er ikke koblet mot epostadresser, den viser kun visuelt hvordan jeg har tenkt tilbakemeldinger skal foregå. Tanken min er at man skal kunne velge innenfor tema – og at disse epostene da blir sortert inn mot ansvarlige innenfor disse ulike områdene, at spørsmål av teknisk art går til teknisk, spørsmål om betaling til regnskap, spørsmål om ordre og levering til ordrekontor osv. Dette gjør at det blir færrest mulig nivåer mellom kunde og den som er ansvarlig for å gi tilbakemelding og at belastningen blir spredd slik at man unngår "flaskehalser" pga kapasitetsproblemer. Bedriften må ha et system som sørger for at slike meldinger blir besvart innen gitt tidsfrist, og at man har historikk på disse – og ikke minst at det er klart definert hvem som har ansvar for å svare (kvalitetssikring av at systemene fungerer, konsistente besvarelser og tiltak for sikre stabilitet/at det blir sendt tilbakemeldinger må være en naturlig del av de interne rutinene i bedriften). Det kan være aktuelt at man kan legge inn kundenummer i skjema slik at henvendelser også kan lagres i forbindelse med CRM-system for hver enkelt kunde slik at man har en historikk også der. På siden med skjema vil det være naturlig å ha lenker til en FAQ-seksjon og til hvor man finner ordrestatus på egne bestillinger for å unngå unødvendig trafikk (epost). Når man trykker på knappen "Send tilbakemelding"

kommer det opp en melding som viser at melding er sendt, og jeg tenker her at det skal genereres et unikt referansenummer pr henvendelse (*referansenummeret kan f.eks bli primærnøkkel i en ny tabell i databasen*). Man bør i forbindelse med denne meldingen kunne velge å sende referansenummer til egen epostadresse også eller evt kunne få mulighet til å lagre siden – dette er ikke tatt med som funksjonalitet i prototypen.

Det er ikke lagt vekt på design i oppgaveløsningen siden oppgaven dreier seg om å vise skjemafunksjonalitet og kobling mot tabellene i databasen. Likeledes er det ikke tatt hensyn til å imøtekomme W3C-krav i dette utkastet.

Bildene på framsida skal fungere som lenker til sider som omhandler mer informasjon om de ulike typene produkter/produkttyper som selges, og som vil ha utfyllende informasjon som størrelse, materialer, vekt, pris osv. Jeg kunne også tenkt meg at man har menyvalg som kan være mer interaktive, f.eks video (montering?, tips) og planleggingsverktøy (virtuelt ”møblere” parker og langs gater). Det kunne være aktuelt med en seksjon om vedlikehold av produktene – her kunne man også tenke seg muligheter for oppsalg i form av vedlikeholdsprodukter.

Litteraturliste:

Chaffey, Dave: *E-Business and E-commerce Management*, Prentice Hall, 3edt (2007)

Løwendahl, Bente R. og Wenstøp, Frode E; *Grunnbok i strategi*, Damm, 4. opplag (2006)

Tepfers, Camilla og Davidsen, Claude Marie; *Elektronisk handel – fra buzz til biz*, Tapir, 2. utgave (2002)

Presentasjoner brukt i undervisningen i faget ”Den elektroniske marknadsplassen”, HSF

Nettsteder:

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2700/1/Former-for-e-handel/Former-for-e-handel.html>