

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Uppsats inom Företagande och Ledning

samt Marknadsföring, 10 p

Höstterminen 2008

Webbplatsen – Vad spelar den för roll?

En studie av webbplatsens betydelse för traditionella tjänsteföretag.

Abstract: The purpose of this thesis is to study the importance of having a website for traditional service companies as well as the factors that might influence its importance. This is done by answering three research questions that all contribute to the answer of the main purpose. A qualitative study has been performed including eight interviews with respondents from eight different service companies presenting four different types of businesses. The empirical findings of the study are analyzed with the help of the theoretical frame of references in order to identify the most interesting conclusions. The results of the thesis state that the main purpose of the website among the studied companies is to rationalize and save costs. The website can also contribute to business development although this is sometimes considered difficult because of the big investments necessary and the fast speed of technological development. Another finding is that the website allows for activities that contribute to value for both the company and its customers at the same time. The study also identifies a greater number of roles that the website may play for service companies, compared to previous studies. The identified roles involve different activities and the role of each single company's website will therefore depend on which activities the company engages in. Finally, it is suggested that the importance of the website depends on several factors such as organization and strategy, technology, external environment and the offering.

Författare:

Charlotte Montell 21455

Linda Willgottson 21436

Framläggning 12 december 2008

Sal B621 kl. 8:15-10:00

Handledare:

Pär Åhlström

Per Andersson

Opponenter:

Maja Boström 20070

Lisa Tullus 19930

Examinator:

Dag Björkegren

Susanne Sweet

FÖRORD

Vi vill rikta stor tacksamhet till våra handledare Pär Åhlström och Per Andersson som stöttat oss under uppsatsskrivandet och gett oss värdefulla infallsvinklar till vårt ämne.

Vi vill även passa på att tacka alla företag som ställt upp med sin tid för intervjuer, telefonsamtal samt e-post korrespondens.

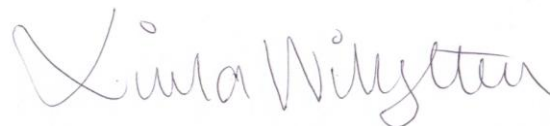
Sist men inte minst vill vi även tacka Tobias Bergström och Mattias Skoog på Xlent Strategy som vi träffade i ett tidigt skede av vårt uppsatsarbete för att diskutera ämnet. De bidrog bland annat med praktisk erfarenhet, vilket gav oss större insikt i hur företag och olika branscher arbetar med sina webbplatser idag.

Tack!

Stockholm den 1:a december 2008



Charlotte Montell



Linda Willgottson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMOMRÅDE.....	6
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.5 CENTRALT BEGREPP.....	8
1.6 DISPOSITION.....	9
2 METOD	10
2.1 FORSKNINGSANSATS	10
2.1.1 Abduktiv studie	10
2.1.2 Kvalitativ metod.....	10
2.3 URVAL	10
2.3.1 Val av företag.....	11
2.4 INSAMLING AV DATA	12
2.4.1 Förstudie	12
2.4.2 Kontakt med respondenterna	12
2.4.3 Intervjuer per besök (telefon och e-post)	12
2.4.4 Intervjuernas struktur	13
2.5 STUDIENS KVALITET	13
3 TEORETISKT RAMVERK.....	15
3.1 WEBBPLATSENS SYFTE	15
3.1.1 Webbplatsen i syfte att affärsutveckla.....	15
3.1.2 Skillnader mellan att rationalisera och att affärsutveckla.....	15
3.1.3 Webbplatsen i syfte att både affärsutveckla och att rationalisera	16
3.1.4 Svårigheter i att skapa värde genom webbplatsen.....	17
3.2 WEBBPLATSENS ROLLER.....	18
3.2.1 Webbplatsens användarprofiler.....	18
3.3 PÅVERKANDE FAKTORER.....	19
3.3.1 Interna faktorer	19
3.3.2 Externa faktorer	20

4 EMPIRI.....	21
4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG.....	21
4.1.1 Flygbolag A.....	21
4.1.2 Flygbolag B.....	24
4.1.3 Resebolag C.....	26
4.1.4 Resebolag D.....	28
4.1.5 Försäkringsbolag E.....	30
4.1.6 Försäkringsbolag F.....	32
4.1.7 Persontransportbolag G.....	34
4.1.8 Persontransportbolag H.....	36
5 ANALYS.....	39
5.1 DELANALYS 1.....	39
5.1.1 Webbplatsen i syfte att rationalisera verksamheten.....	39
5.1.2 Webbplatsen i syfte att affärsutveckla verksamheten.....	40
5.2 DELANALYS 2.....	42
5.3 DELANALYS 3.....	46
5.3.1 Organisation & strategi.....	46
5.3.2 Teknologi.....	47
5.3.3 Omgivning.....	47
5.3.4 Erbjudandet.....	48
5.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	50
6 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	52
6.1 DISKUSSION.....	52
6.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	55
6.2 AVSLUTNING.....	55
7 REFERENSLISA.....	56

1 INLEDNING

I följande kapitel kommer det ämne som uppsatsen belyser att tydliggöras. Kapitlet inleds med en beskrivning av bakgrunden till ämnet i syfte att öka läsarens förståelse för den problematisering som följer. Problematiseringen mynnar därefter ut i uppsatsens syfte som kommer att besvaras med hjälp av tre forskningsfrågor. Kapitlet redogör även för de avgränsningar som gjorts samt den disposition som uppsatsen följer.

1.1 BAKGRUND

Majoriteten av de traditionella företagen har insett betydelsen av att ha en webbplats. Kunder ser internet som ett naturligt verktyg att använda vid sökning av produkter, tjänster och information kring dessa. Under det senaste decenniet har många traditionella företag mer eller mindre tvingats att tänka om samt förändra hela sin verksamhet för att behålla sin konkurrenskraft. Många gånger handlar det om att utmana de företag vars affärsidé helt bygger på en webbaserad organisationsstruktur (Kindström, 2005).

Då utvecklingen av e-verksamhet¹ och internetteknologier gått fort framåt har traditionella företag spenderat mycket tid och resurser på att förstå och samordna e-verksamheten med den befintliga verksamheten. Arbetet har ofta skett i en separat division eller avdelning utan någon vidare framgång. Anledningen till det har varit att många traditionella företag till en början inte insåg den komplexitet som en lyckosam e-verksamhet faktiskt innebär. Det i sin tur gjorde att många av de aspekter som krävs för att bygga ett framgångsrikt företag bortsågs från (Kindström, 2005). Det har nu gått en tid och mycket har skrivits just om hur företag på bästa sätt ska integrera e-verksamheten med den befintliga verksamheten (se exempelvis Earl, 2000; Weiss och Amyot, 2005). Under en period av trial-and-error har de traditionella företagen hunnit ikapp de e-baserade konkurrenterna och är nu med och driver den utveckling som för ungefär tio år sedan såg ut att tvinga dem retirera (Kindström, 2005). Begrepp som "click-and-mortar" (Gulati & Garino 2000), "cyber-enhanced retail" (Otto & Chung, 2000) och "hybrid retail" (Levary & Mathieu, 2000) har utvecklats för att beskriva hur traditionella företag kan integrera framförallt e-handel parallellt med sina andra försäljningskanaler för att möta den åtstramande konkurrensen från e-aktörerna.

Sammanfattat har den utbredda internetanvändningen i samhället varit en påverkande faktor vad gäller utvecklingen av e-verksamhet. Webbplatsen i syfte att endast sprida information eller marknadsföra produkterna är förlegat då den snarare är en fullt integrerad del av verksamheten. Webbplatsen har därmed successivt gått från att utgöra ett slags "skyltfönster" där information om den senaste kampanjen,

¹ Affärer som görs över internet (Amit och Zott, 2001) det vill säga alla de aktiviteter ett företag åtar sig genom webbplatsen i syfte att skapa affärer.

kontaktuppgifter samt prisinformation återfinns till att mer eller mindre återspegla en hel organisation och dess affärsverksamhet.

1.2 PROBLEMOMRÅDE

Mycket av den tidigare litteraturen kring e-verksamhet fokuserar på då nya företag startar upp e-handel som en fundamental del av affärsidén (se exempelvis Phan, 2002). Kring millennieskiftet och runt tiden för den idag omtalade "it-bubblan" var webbplatsen som försäljningskanal ett omdiskuterat ämne där även flera forskare intresserade sig för hur de traditionella företagen skulle hantera denna utveckling (se exempelvis Earl, 2000; Weiss och Amyot, 2005). Även de mest nyligen publicerade källorna hanterar affärsmodeller för e-verksamhet och fokuserar på att revidera de som utarbetades runt millennieskiftet (se exempelvis Kindström, 2005; Quingfeng och Xinmiao, 2008; Wynn och Zhang, 2008). Vad som behandlas i betydligt mindre utsträckning i den tidigare litteraturen är vad webbplatsen har för betydelse för de traditionella företagen idag. Då utvecklingen gått fort framåt och webbplatsen numera återspeglar i princip en hel organisation är det troligt att företagen ser nya möjligheter med webbplatsen. Vad dessa möjligheter är och hur de påverkar företagen och dess verksamhet är en intressant fråga som skulle kunna ligga till grund för denna uppsats. Frågeställningen är dock väldigt bred då företag inom olika typer av branscher förmodligen ser olika möjligheter med sina webbplatser.

Inom tjänstesektorn var många av de traditionella företagen tidiga med att utveckla och integrera webbplatsen som en del i sin verksamhet (Bergström, 2008). För många av de traditionella tjänsteföretagen innebär webbplatsen i sig inte längre en differentiering utan är snarare ett måste för att kunna överleva på lång sikt (Bergström, 2008). Allt fler kreativa lösningar syns idag på dessa företagens webbplatser. Som kund kan du inte bara köpa tjänsten genom webbplatsen utan också chatta live med kundsupporten, läsa VD:s blogg eller logga in på din egen personliga del. Det är intressant att ställa sig frågan vad de nya funktionerna bidrar med för värde för företagen men även för kunden. Redan i början av 2000-talet ifrågasatte forskningen det strategiska värdet av att affärsutveckla med hjälp av internet och webbplatsen (se exempelvis Carr, 2003) men fokus låg då främst på att bedriva försäljning via webbplatsen.

Varför många traditionella tjänsteföretag väljer att gå alltmer i riktning mot en digital struktur har bland annat Tsikriktsis et al (2004) undersökt. De har kommit fram till att en kombination av rationaliseringsbeslut (kostnadsbesparingar samt möjligheten att nå fler kunder samtidigt) samt en yttre press från konkurrenter och andra intressenter, ofta ligger till grund för tjänsteföretagens utbredda användning av webbplatsen som en del i verksamheten. Deras slutsatser förklarar dock endast varför tjänsteföretag från början väljer att använda sig av webbplatsen och lämnar därmed fortfarande ett flertal frågetecken kring webbplatsens betydelse i ett mer moget stadium obesvarade.

Amit och Zott (2001) anser att det finns fördelar med att använda webbplatsen i ett företags verksamhet då det framkallar möjligheter att skapa ytterligare värde både för företaget samt dess kunder. En intressant aspekt är därför hur traditionella tjänsteföretag upplever denna möjlighet. Är webbplatsens huvudsakliga syfte för tjänsteföretagen att reducera kostnader, som tidigare forskning menar, eller finns det fler möjligheter? Använder traditionella tjänsteföretag webbplatsen för att utveckla den befintliga verksamheten eller för att rationalisera och skala ner den?

Tjänstesektorn dominerar idag den svenska ekonomin. Allt fler innovationer sker också inom tjänstesektorn istället för inom traditionell industri (Almega, 2008). Enligt Almegas undersökning av innovativa tjänsteföretag skaffar sig företagen helst konkurrensfördelar genom kundrelationer, kundinvolvering i affärsprocesserna samt tjänstekvalitet. Resultaten av undersökningen gör det intressant att undersöka betydelsen av webbplatsen för traditionella tjänsteföretag samt på vilket sätt webbplatsen kan skapa värde för företaget och dess kunder.

Genom problematiseringen dyker ett flertal intressanta samt outforskade frågeställningar upp. Några av dem är huruvida det är möjligt att använda den snabbföränderliga, oberäknliga och långt ifrån färdigväxta värld som internet utgör till att tillskansa sig varaktiga konkurrensfördelar? Eller kanske är det snarare så att utvecklingen har satts i rullning och företagen okontrollerat "tvingas" att blogga om oväsentligheter, synliggöra alla interna processer samt investera i dyra IT-applikationer för att inte uppfattas som ute och trista? Om så är fallet, vilka är då de bakomliggande faktorerna till denna utveckling? Förståelse för hur de traditionella tjänsteföretagen strategiskt använder och ser på sin webbplats är viktigt såväl ur ett ledningsperspektiv som ur ett marknadsperspektiv, för företag och för forskningen. Uppsatsen tar därför avstamp i dessa frågor och undersöker vilken betydelse webbplatsen har för traditionella tjänsteföretag samt vilka faktorer som påverkar denna betydelse.

1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken betydelse webbplatsen har för traditionella tjänsteföretag samt vilka faktorer som påverkar denna betydelse.

För att på ett tillfredställande sätt kunna besvara ovanstående syfte användes tre forskningsfrågor. Nedan förklaras frågornas koppling till syftet och därefter presenteras respektive forskningsfråga.

För att undersöka webbplatsens betydelse är det relevant att först ta reda på vad webbplatsen ämnar tillföra företaget, det vill säga dess syfte. Med den första frågan avser vi därför besvara vad företaget i stort vill få ut av att ha en webbplats.

- *Vad är det övergripande syftet med webbplatsen för traditionella tjänsteföretag?*

För att avgöra webbplatsens betydelse i praktiken måste det även undersökas vad webbplatsen faktiskt används till samt på vilka sätt webbplatsen kan bidra till att uppfylla dess syfte. Det avser uppsatsen besvara med hjälp av den andra undersökningsfrågan.

- *Vilka specifika roller har webbplatsen i traditionella tjänsteföretag?*

Den tredje frågan syftar till att besvara den andra delen av uppsatsens syfte. Med hjälp av denna avser uppsatsen redogöra för de faktorer som påverkar den betydelse som webbplatsen har för ett visst traditionellt tjänsteföretag.

- *Vilka faktorer påverkar de roller webbplatsen har i traditionella tjänsteföretag?*

1.4 AVGRÄNSNINGAR

På grund av uppsatsens begränsningar vad gäller tid och längd har det varit nödvändigt att göra vissa avgränsningar. Den första avgränsningen som gjorts avser webbplatsen, då uppsatsen ämnar undersöka endast den del som används ut mot tjänsteföretagets privatkunder (B2C perspektiv). I verkligheten ämnar webbplatsen inte alltid att endast möta privatkunder. Exempelvis kan webbplatsen ha betydelse för företagets relation till återförsäljare eller företagskunder. Uppsatsen begränsar sig även till att endast innefatta tjänsteföretagets huvudwebbplats.

Vidare har avgränsningar gjorts vad gäller de företag som ingår i studien. Först och främst ämnar uppsatsen endast undersöka tjänsteföretag. Innebörden gör inte att området är av mindre relevans för exempelvis företag inom detaljhandeln. Valet att begränsa uppsatsen till tjänsteföretag beror framförallt på det faktum att tjänsteföretag generellt kommit längre vad gäller att integrera webbplatsen i företagets verksamhet än vad detaljhandelsföretag har gjort. Detaljhandeln mer långsamma adoption av webbplatsen som exempelvis försäljningskanal, har en naturlig förklaring då behovet av att känna och klämma på en fysisk produkt är avsevärt större än för en tjänst (Bergström, 2008). Det är därför troligt att den strategiska betydelsen av webbplatsen skiljer sig åt mellan tjänste- respektive detaljhandelsföretag. Det gör i sin tur det ännu mer intressant att applicera syftet på just tjänsteföretag då det påvisats att de kommit längre i utvecklingen av webbplatsen.

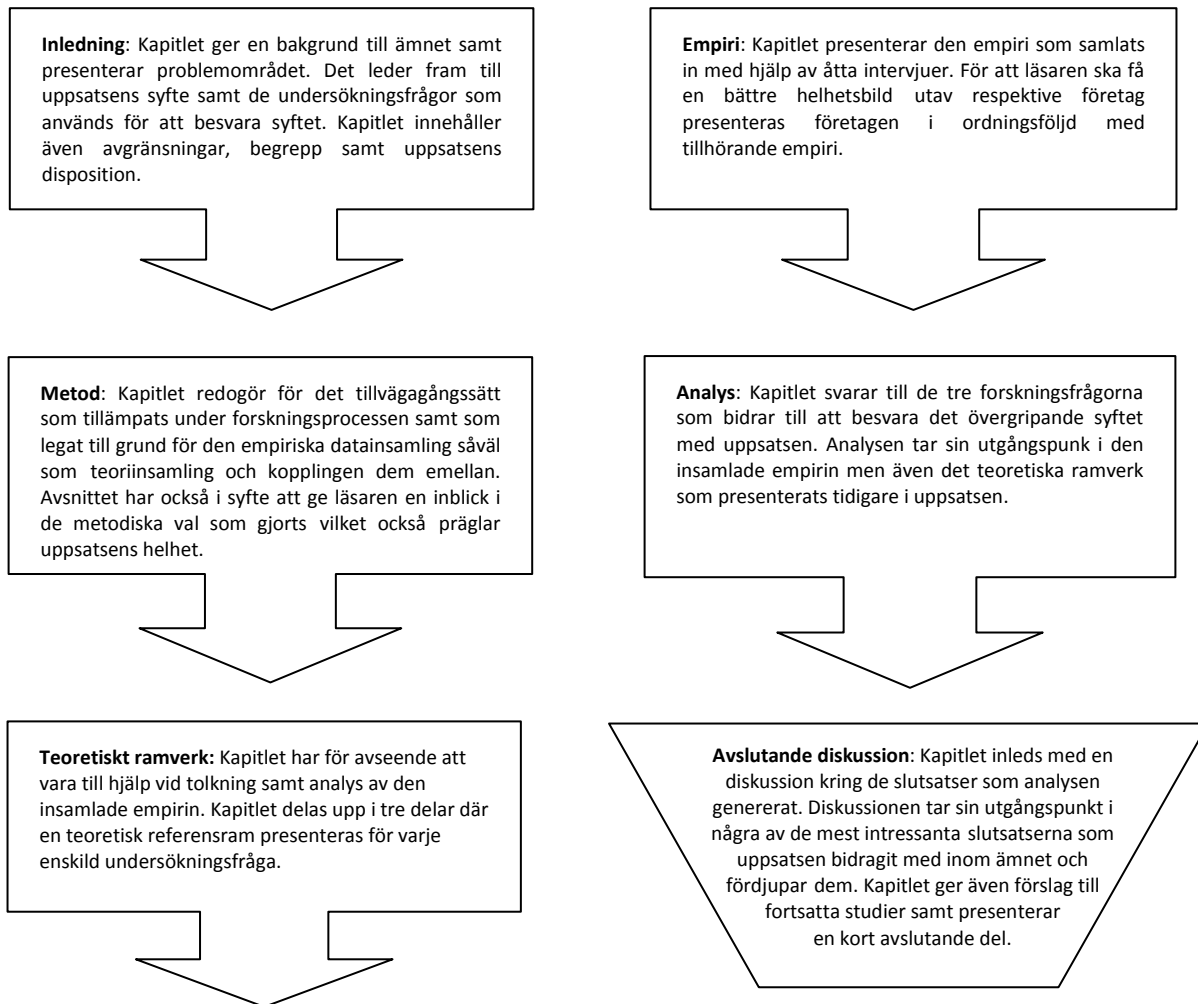
En sista avgränsning som är av stor betydelse för uppsatsen är att studien endast tar hänsyn till traditionella tjänsteföretag. Med traditionella tjänsteföretag avser uppsatsen att fokusera på etablerade tjänsteföretag i Sverige med en lång historia samt verksamma inom en bransch som majoriteten av befolkningen är familjär med.

1.5 CENTRALT BEGREPP

Webbplats

Med begreppet webbplats syftar denna uppsats på den sammanhängande samling text, bilder, dokument och multimedia som är tillgänglig via internet (world wide web) och har samma ägare. Ett företag kan ha flera webbplatser och innebär då flera olika internetadresser. Då uppsatsen ämnar undersöka företags webbplatser ut mot kund tar uppsatsen således hänsyn till alla webbsidor som finns samlade under en internetadress (exempelvis .se; .com). Synonymer för webbplats är hemsida, sajt eller webbsite men uppsatsen kommer endast att använda sig av begreppet webbplats.

1.6 DISPOSITION



2 METOD

Kapitlets syfte är att redogöra för det tillvägagångssätt som tillämpats under forskningsprocessens gång. Det kommer således att redogöras för det förfarande som legat till grund för den empiriska datainsamlingen såväl som insamlingen av teori samt kopplingen dem emellan. Avsnittet ämnar ge läsaren en inblick i de metodiska val som gjorts vilket också präglar uppsatsens helhet.

2.1 FORSKNINGSAKSATS

Den forskningsansats som applicerats på studien har styrts av uppsatsens forskningsfrågor samt dess syfte. Forskningsansatsen beskriver tillvägagångssättet för insamlingen av empiri.

2.1.1 Abduktiv studie

Studien är av abduktiv karaktär då den till största del grundar sig på det empiriska material som samlats in i form av intervjuer samt den teoretiska referensram som sammanställts. Med hjälp av den insamlade empirin kunde uppsatsen ge en tydlig bild av hur företag arbetar med sin webbplats i praktiken. Empirisk fakta kunde sedan kombineras med den teoretiska referensramen då den fungerade som en inspirationskälla för att se mönster i den utförda studien (Alvesson & Skoldberg, 2007). Uppsatsen tog sin främsta utgångspunkt i den insamlade empirin men teorin har även tillfört värde i den slutliga analysen då den använts för att tolka empirisk data samt förstå innebörden av den.

2.1.2 Kvalitativ metod

Den forskningsstrategi som valts har varit av kvalitativ karaktär. Den kvalitativa strategin var lämplig då uppsatsen har för avsikt att skapa en större klarhet vad gäller forskningsfrågorna samt ge en så nyanserad bild av verkligheten som möjligt (Jacobsen, 2002). Då forskningsfrågorna även syftar till att förstå samt identifiera mönster ansågs en kvalitativ studie vara mest lämpad (Trost, 1993). Genom en kvalitativ metod var det även möjligt att förstå respondenternas beteende, värderingar och åsikter samt försöka "se världen med deras ögon" (Bryman, 2006).

2.3 URVAL

Företagen som inkluderades i studien valdes enligt de avgränsningar som gjordes för uppsatsen överlag. Totalt deltog företag inom fyra olika tjänstebanscher, två företag inom respektive bransch vilket ledde till att åtta intervjuer genomfördes.

2.3.1 Val av företag

Eftersom det urval av företag som gjordes kom att prägla studiens helhet är det relevant för läsaren att ta del av det resonemang som förelåg.

Då utgångspunkten för uppsatsen var av kvalitativ art och målet därav inte var att generalisera i statistisk bemärkelse, valdes ett icke sannolikhetsurval och en kriterierelaterad urvalsform. Ett kriterierelaterat urval innebär att kriterierna för att en enhet ska inkluderas i undersökningen beskrivs (Merriam, 1994). Urvalet baserades därför på ett antal uppställda kriterier som således kom att vara avgörande för val av företag.

Det första kriteriet som bestämdes var att urvalet skulle ske inom sådana branscher där användningen av webbplatsen skulle vara påtaglig och där företagen anses ha kommit långt med att utveckla och integrera webbplatsen i sin verksamhet. Eftersom tjänsteföretag är ett tämligen brett begrepp som inrymmer en mängd mycket olika typer av företag ansågs det vara befogat att göra urvalet inom flera olika branscher. Avsikten var att på så sätt kunna komma fram till ett resultat som lyfte sig över de branschspecifika företeelser som naturligt förekommer inom en viss bransch samt att kunna göra jämförelser dem emellan. Att välja branscher som till sin natur skiljer sig åt vad gäller exempelvis erbjudandets bredd, komplexitet och köpprocess men samtidigt liknar varandra i användningen av webbplatsen ansågs därför vara lämpligt.

Det andra kriteriet som arbetades fram var att företagen skulle ha en verksamhet som till stor del riktade sig till privatpersoner (så kallad B2C verksamhet). Det föreföll vara ett naturligt val inom ramen för syftet då företagets verksamhet har en påverkan på webbplatsens innehåll och användningsområde. Om företagen i urvalet samtidigt bedrev verksamhet med andra företag som kunder (så kallad B2B verksamhet) skulle således denna del av verksamheten inte omfattas av studien.

Det tredje kriteriet som ställdes upp var att endast inkludera företag vars kärnverksamhet ursprungligen inte bedrevs via internet men där internet idag betraktas som en viktig del av verksamheten. Det vill säga att rena e-handelsföretag eller företag som bedrivit verksamhet på internet innan uppstarten av andra försäljningskanaler exkluderades i urvalet.

Sammanfattningsvis valdes fallföretagen utifrån följande kriterier:

1. Urvalet skulle ske inom de branscher där användningen av webbplatsen i kundmötet är utbredd och där utvecklingen av webbplatsen har kommit långt.
2. Företagen skulle ha verksamhet som riktar sig mot privatpersoner.
3. Företagen skulle ej vara av sådan art att dess huvudsakliga verksamhet alltid bedrivits via internet.

De företag som slutligen kontaktades representerade följande branscher:

- Resebranschen
- Flygbranschen
- Försäkringsbranschen
- Persontransportbranschen

Fyra olika branscher ansågs vara ett rimligt antal för att kunna komma runt problematiken med naturligt förekommande branschspecifika egenskaper samt göra jämförelser dem emellan. Att inkludera ännu fler branscher i studien skulle möjligen höja studiens externa validitet men på grund av utrymmes- och tidsmässiga skäl skulle ett sådant upplägg få konsekvenser för uppsatsens djup och ansågs därför inte vara ett bra alternativ. För att höja den externa validiteten inom det område som studerades inkluderades istället två företag från respektive bransch i studien. Således innefattar studien åtta företag inom fyra olika tjänstebranscher.

Företagen är anonyma genom uppsatsen och benämns branschvis; Flygbolag A, Flygbolag B, Resebolag C, Resebolag D, Försäkringsbolag E, Försäkringsbolag F, Persontransportbolag G och Persontransportbolag H. Intervjurespondenterna är även de anonyma genom uppsatsen. Vid val av respondenter var det viktigt att identifiera den person inom respektive organisation som besitter det övergripande ansvaret för webbplatsen samt dess utveckling.

2.4 INSAMLING AV DATA

I uppsatsen kombinerades primärdata med relevant litteratur. På så sätt kunde de resultat som framkom av studien styrkas samtidigt som den tidigare litteraturen även kunde kompletteras med nya slutsatser från studien.

2.4.1 Förstudie

En förstudie gjordes i ett tidigt skede för att få djupare förståelse för ämnet. Först uppsöktes information om internetanvändning i aktuell media och besök gjordes slumpartat på företags webbplatser för att skapa en bild av hur dessa ser ut i dagsläget. Vidare identifierades personer som besitter specifik kunskap inom problemområdet vilka kontaktades för att sedan intervjuas. Denna del av förstudien var till stor hjälp då en möjlighet uppstod att diskutera ämnets aktualitet samt en intressant vinkling av uppsatsen. I förstudien kontaktades Xlent konsultbyrå som arbetar med kundcentrerad affärs- och IT utveckling. Kontakten resulterade i två intervjuer med personer inom affärsområdet Xlent Strategy. Konsulterna, Mattias Skoog och Tobias Bergdahl, arbetar sedan många år med både e-handel och webbutveckling som strategi.

2.4.2 Kontakt med respondenterna

Vid insamlingen av data togs den första kontakten med respondenterna via telefon eller e-post. En övergripande presentation av det ämne som valts för studien samt syftet med uppsatsen presenterades för att säkerställa att personen i fråga hade rätt kunskap i ämnet. Intervjufrågorna presenterades dock inte i förväg då syftet var att inbringa så korrekta och spontana svar som möjligt, snarare än att få inövade och politiskt korrekta svar.

2.4.3 Intervjuer per besök (telefon och e-post)

Under insamlingen av empirisk data var besöksintervju den huvudsakliga intervjuformen. Då frågorna som ställdes till respondenterna var tämligen omfattande var intervjuer per besök det mest lämpade

alternativet för studien. Då empirin även var betydelsefull för analysen var syftet att inbringa så innehållsrika och detaljerade svar som möjligt, vilket var lättare då personliga besöksintervjuer genomfördes. Personliga intervjuer gjorde det även lättare att skapa en personlig kontakt och en förtrolig stämning mellan intervjuare och respondenten i fråga. En kvalitativ besöksintervju medförde också att tyngdpunkten lades på respondenternas egna uppfattningar och åsikter (Bryman, 2006). I två fall gjordes dock intervjuerna per telefon. I samtliga fall har även den första intervjun kompletterats med frågor via telefon eller e-post.

2.4.4 Intervjuernas struktur

Beroende på vem som intervjuades varierade strukturen på intervjuens upplägg (Trost, 1993). Under de intervjuer som genomfördes under förstudien valdes en ostrukturerad intervjuform (Trost, 1993). Eftersom syftet med dessa intervjuer var att få en allmän kunskap inom ämnet och insikt i det specifika problemområdet som uppsatsen ämnade undersöka passade en ostrukturerad intervjuform bra. Det gav också respondenterna en möjlighet att leda intervjun samt dess fokus vilket gjorde att intervjun kunde bidra med en intressant infallsvinkel (Merriam, 1994).

Under de intervjuer som utfördes på företagen användes en delvis strukturerad intervjuform (Merriam, 1994). En viss grad av struktur var mest lämpad eftersom det medförde att intervjuarna behöll en viss kontroll över situationen och kunde således påverka intervjuens riktning. Som hjälp användes en intervjuguide (se appendix s. 58) där på förhand specificerade frågeställningar skrevs ner för att säkerställa svar på det mest väsentliga frågorna (Bryman, 2006). Frågorna ställdes dock inte i en på förhand bestämd ordning eller i en exakt ordalydelse (Merriam, 1994; Bryman, 2006). Standardiseringen på de intervjuer som genomfördes var därmed låg vilket också påverkade graden av relevant information som kunde samlas in. (Trost, 1993). Frågorna kunde anpassas till varje specifik situation vilket var av intresse då respondentens bild av verkligheten ville fångas in på ett så bra sätt som möjligt samt att nya frågor kunde formas av idéer som dök upp längs vägen (Merriam, 1994).

2.5 STUDIENS KVALITET

Då studien är av kvalitativ karaktär kan det vara svårt att upprepa den exakta undersökningen som skett i en föränderlig social miljö, vilket påverkar den externa reliabiliteten i en negativ bemärkelse (Bryman, 2006). För att öka reliabiliteten har åtgärder vidtagits, exempelvis har intervjuaren skickats till respondenten som fått bekräfta att svaren är korrekt uppfattade. Det gör det troligare att respondenten vid utförandet av en ytterligare intervju med samma frågor skulle leda till samma svar. Den insamlade empirin har också tolkats av båda författarna som varit eniga om på vilket sätt detta ska göras vilket ökat internbedömarreliabiliteten (Bryman, 2006).

Det är vanligt att den interna validiteten tenderar att bli en styrka i kvalitativa undersökningar. Den interna validiteten i den specifika studien anses hög då den insamlade empirin stämmer väl överens med den teoretiska referensram som presenteras. Däremot påverkas studiens externa validitet negativt av det faktum att undersökningen gjorts med hjälp av fallstudier på ett begränsat urval (Bryman, 2006). I syfte att öka den externa validiteten har fyra branscher inkluderats i studien där två företag från respektive bransch

är representerade. Det gör att resultaten blir lättare att generalisera till andra liknande företag samt branscher som använder webbplatsen i sin verksamhet. Antalet företag samt inkluderandet av två företag från varje bransch ökar slutsatsernas generaliserbarhet inom de fyra valda branscherna. En ytterligare aspekt som däremot kan påverka generaliserbarheten över tiden i en negativ bemärkelse, är den snabbt framåtskridande tekniken som ständigt påverkar webbplatsens möjligheter för företagen (Bryman, 2006).

3 TEORETISKT RAMVERK

Kapitel har för avseende att vara till hjälp vid tolkning samt analys av den insamlade empirin. Kapitlet är uppdelat i tre delar där ett samlat teoretiskt ramverk presenteras för varje enskild forskningsfråga. Tidigare forskning samt de teorier som finns att tillgå inom området kommer att belysas.

3.1 WEBBPLATSENS SYFTE

Den inledande forskningsfrågan som uppsatsen avser besvara är vad webbplatsens övergripande syfte är för traditionella tjänsteföretag. En bakgrund till webbplatsens syfte samt andra lämpliga teorier inom områden som affärsutveckling samt värdeskapande introduceras nedan i syfte att ge den kommande analysen stöd samt ytterligare djup.

Syftet med webbplatsen har ofta varit att kostnadseffektivisera verksamheten (Kasper et al, 2006; Tsikritsis, 2004) vilket i sin tur lett till att de synliga effekterna av företagets e-satsningar varit just kostnadsbesparingar (Kaefer et al, 2004). Kostnadsbesparingar har också varit de enklaste fördelarna att tillskansa sig genom internet (Kindström, 2005).

På senare tid har det emellertid blivit mer och mer uppmärksammat att e-verksamhet även kan leda till andra konsekvenser än interna rationaliseringsåtgärder. Exempelvis kan e-verksamhet användas för att stärka de befintliga företagsprocesserna samt medverka till utvecklandet av nya och mer avancerade tjänster och lösningar. På så sätt kan värdet av e-verksamheten öka ytterligare vilket även bidrar till att hålla konkurrenter i schack (Normann, 2000).

3.1.1 Webbplatsen i syfte att affärsutveckla

En möjlighet att få andra effekter av webbplatsen än kostnadseffektivisering är genom att använda webbplatsen i syfte att affärsutveckla. Att affärsutveckla, det vill säga att utveckla företagets affärer, är ingen teori i sig, men berörs i en uppsjö av sammanhang inom litteraturen. Karlöf (2008) definierar begreppet affärsutveckling som "specialfall av strategi, inriktat mot tillväxt, med ingredienser av risktagande, entreprenörskap och innovation" (Karlöf, 2008 s. 69), vilken är en övergripande och generell definition. Enligt Karlöf är affärsutveckling framförallt nära kopplat till innovation, det vill säga att "förnya" eller "komma på något nytt" (Karlöf, 2008 s. 45).

3.1.2 Skillnader mellan att rationalisera och att affärsutveckla

Enligt Karlöf (2008) finns det en distinktion mellan att arbeta med rationalitet och att arbeta med affärsutveckling. Att rationalisera handlar om gradvisa förbättringar vilket kräver precision, konsekvens och repetition. Ett rationalitetstänkande tenderar därmed att fokusera mer inåt i organisationen med

kontinuerliga och gradvisa förbättringar av processer, kundservice, system och drift. Affärsutveckling, å andra sidan, innebär enligt Karlöf djärva steg framåt med syfte att kunna addera nya intäkter och vinster, vilket kräver variation och misslyckanden. Ett företag som satsar på innovation fokuserar, till skillnad mot ett företag som fokuserar på kostnadsbesparingar, mer utåt mot nya marknader, nya teknologier och nya affärsidéer. Affärsutveckling och rationalisering är därmed, enligt Karlöf, mycket svårt att arbeta med samtidigt (Karlöf, 2008).

3.1.3 Webbplatsen i syfte att både affärsutveckla och att rationalisera

Det finns flera forskare som motsätter sig Karlöfs distinktion mellan affärsutveckling och rationalisering just vad gäller webbplatsen. Framförallt webbplatsens möjlighet att skapa värde är ett särskilt uppmärksammat område. Inom litteraturen finns en rad modeller som förklarar hur företag kan använda webbplatsen för att tillföra värde både i form av rationalisering och affärsutveckling (se exempelvis Huizingh, 2002; Zwass, 2003).

En av de mest återkommande teorierna om hur e-verksamhet kan skapa värde för både kunden samt företaget i sig är Amit och Zotts modell (2001). I modellen kan värde skapas i fyra olika dimensioner; (1) effektivitet, (2) komplement, (3) inlåsning, samt (4) nyskapande. Enligt Karlöfs definitioner av rationalisering samt affärsutveckling tar modellen hänsyn till båda utvecklingssätten. Författarnas studie grundar sig på tidigare analyser av värdekedjan, Schumpeteriansk innovationsteori, nätverksteorier samt transaktionskostnader. Resultatet av studien visar att ingen av teorierna bör prioriteras över den andra när det kommer till att förklara e-verksamhetens möjligheter att skapa värde, istället bör teorierna integreras enligt följande modell:

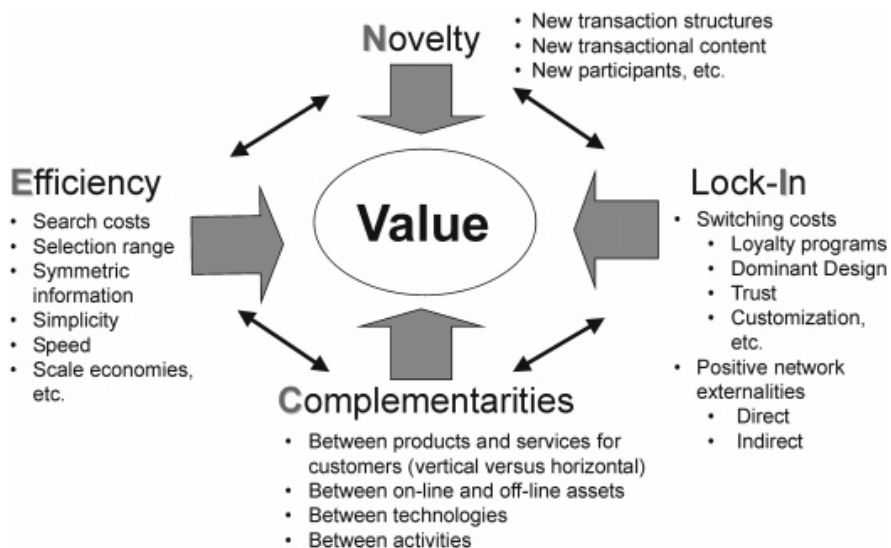


Bild 1: Amit och Zotts modell över värdeskapande källor i e-verksamhet (Amit och Zott, 2001).

Effektivitet: ett av de viktigaste sätten att skapa värde genom e-verksamhet. Transaktionseffektiviteten ökar när kostnaderna per transaktion minskar. Det innebär att ju större transaktionseffektivitet desto lägre kostnader. Hög transaktionseffektivitet ökar e-verksamhetens värde exempelvis genom att tillhandahålla aktuell samt relevant information, vilket reducerar informationsasymmetrier mellan köpare och säljare.

Tillhandahållandet av information kan även minska kundens sökkostnader. Sammantaget möjliggör e-verksamhetens transaktionseffektivitet till ett snabbare och mer informationsunderbyggt beslutstagande.

Komplement: då företaget kan erbjuda en sammansättning av olika erbjudanden skapas ett högre totalt värde jämfört med det totala värdet av varje enskilt erbjudande. Ett komplement kan innebära ett partnerföretags erbjudande i kombination med säljarens ursprungliga erbjudande, vilket leder till att kunden värderar det ursprungliga erbjudandet högre än i isolering. Även sammansättningen av företagets egna kompletterande produkter och tjänster ökar kundens upplevda värde.

Inlåsning: e-verksamhetens potential att skapa värde stärks beroende på i vilken utsträckning kunderna motiveras till återköp samt i vilken utsträckning de strategiska partners har incitament att fortsätta samt utveckla samarbetet. Inlåsning förhindrar att företaget förlorar kunden samt att partners vänder sig till konkurrenter. Ett igenkännande av webbplatsens design byggs upp av kunden vilket påverkar och hindrar kunden från att vända sig till en annan webbplats där ett nytt igenkännande av ny design måste byggas upp. Inlåsnings påverkas även av möjligheterna att skräddarsy samt personifiera det totala erbjudandet på webbplatsen. Då företaget skapar inlåsning kan det i sin tur även påverka e-verksamhetens effektivitet samt i vilken utsträckning tillhandahållandet av komplement blir aktuellt.

Nyskapande: e-verksamhetens påverkan på innovationsmöjligheterna för affärsstrukturen. De unika karaktärsdragen för webbplatsen, det vill säga elimineringen av geografiska samt fysiska restriktioner samt ökat informationsflöde mellan kunder och säljare, skapar helt nya innovativa möjligheter. Nytt värde kan skapas genom kompletterande produkter och tjänster som kan kombineras på nya sätt. Nyskapandet knyts även till både inlåsning och komplement. Exempelvis kan innovation attrahera samt öka kundens intresse samtidigt som innovation uppstår med hjälp av de kompletterande resurserna och möjligheterna som kombineras.

Amit och Zotts modell visar att de fyra dimensionerna samspelar för att skapa värde genom e-verksamheten. Den ena dimensionens värde skapar ytterligare värde för de andra dimensionerna, vilket stärker resonemanget om att olika teorier för värdeskapande bör integreras för att skapa en så fullständig bild av dimensionerna som möjligt (Amit och Zott, 2001).

3.1.4 Svårigheter i att skapa värde genom webbplatsen

Vad gäller webbplatsens möjlighet att bidra till affärsutveckling för att skapa värde är det omtvistat huruvida det är e-verksamheten i sig som utgör en affärsmöjlighet eller om det är de möjligheter som uppstår som en följd av e-verksamheten. Carr (2003) menar att e-verksamhet numera är standard och möjligheten att uppnå konkurrensfördelar (till exempel genom differentiering) med hjälp av e-verksamhet därmed inte längre är möjlig på samma sätt som i tidigare stadier av internetutvecklingen. Hans resonemang grundas i att internet och de möjligheter som internet medför inte är något ett företag kan äga i sig. Det innebär att det blir svårt för företagen att bibehålla de konkurrensfördelar som en innovation på webbplatsen möjliggör. Effekten blir dessutom ännu större då utvecklingen av informationsteknologin, och framförallt internet, hela tiden fortsätter framåt i en mycket snabb takt (Carr, 2003). Implikationerna av Carrs resonemang blir att företag inte bör överskatta den strategiska betydelsen av e-verksamhet och hela

tiden sträva efter att ligga i framkant vad gäller utvecklingen utan istället anta ett mer defensivt förhållningssätt. Företagen bör alltså hantera internetutvecklingen mer som en risk än som en möjlighet (Carr, 2003). Brown och Hagel (2003) menar att möjligheten till utveckling och differentiering inte ligger i själva e-verksamheten, men däremot i de möjligheter som e-verksamhet i sig möjliggör. Affärsutveckling genom IT och e-verksamhet är därför möjlig men ligger inte längre i specifika innovationer utan i möjligheten att differentiera sig över tid. Det vill säga; möjligheten att hela tiden kunna förändras och att hela tiden skapa innovation kring de möjligheter som utvecklingen av IT ger. E-verksamhet saknar därmed inte strategisk betydelse på det sätt som Carr menar eftersom det skapar möjligheter som inte existerade förut (Brown och Hagel, 2003).

Sammanfattning

Webbplatsen har länge setts som en möjlighet att kostnadseffektivisera verksamheten. På senare tid har det däremot uppmärksammats att det även går att använda webbplatsen för affärsutveckling genom att skapa nytt värde för kunden. Den snabba utvecklingen gör dock att flera ställer sig kritiska till möjligheten att skapa långsiktiga konkurrensfördelar med hjälp av internet.

3.2 WEBBPLATSENS ROLLER

Teori som går in på djupet vad gäller webbplatsens specifika roller är fortfarande begränsad. Denna del av det teoretiska ramverket avser belysa en relevant teori som kan vara till hjälp vad gäller att förstå vad webbplatsen används till, det vill säga vilka roller den har.

3.2.1 Webbplatsens användarprofiler

Boisvert och Begin (2002) har utvecklat en teori som förklarar hur internet och framförallt webbplatsen ska användas i verksamheten utifrån en rad identifierade användarprofiler. Det företagen måste ta ställning till är vilken profil eller kombination av profiler, som på bästa sätt kan uppnå de uppsatta målen och syftet med webbplatsen.

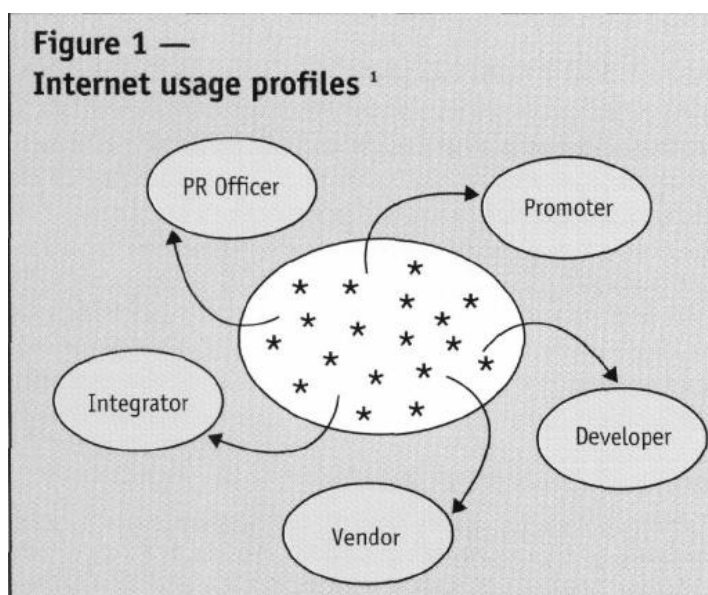


Bild 2: Boisverts och Begins modell över internetns användarprofiler (Boisvert och Begin, 2002).

Marknadsförare – Företaget använder webbplatsen som marknadsföringskanal samt tillhandahåller väsentlig information. Profilen kan även innebära användandet av webbplatsen för att öka förståelsen för företagets kunder genom olika undersökningar och enkäter. Andra möjligheter är även tillhandahållande av lagerstatus samt pris som underlättar jämförelser med andra företag. Profilen koncentrerar sig på marknadsföringsaktiviteter, medan försäljning och distribution fortsätter att äga rum genom traditionella försäljningskanaler. Enligt modellen är det den profil som används mest frekvent av företag.

Utvecklare – Företaget använder sig av internets transaktionskapacitet för att nå nya marknader, förbättra befintliga samt designa nya produkter och tillhandahålla teknisk support.

Säljare – Företaget tillhandahåller försäljning via webbplatsen, från orderläggning till betalning. Webbplatsen fungerar som en fysisk butik genom att erbjuda relevant service samt teknisk support. Webbplatsen kan även erbjuda samma funktioner som en Marknadsförare eller Utvecklare, men skiljer sig i att alla andra aktiviteter är sekundära i förhållandet till försäljningen.

Integrerare – Företaget använder webbplatsen för att integrera styrsystem samt andra interna system med internetteknologin i syfte att effektivisera exempelvis logistik. I modellen är Integrerare inte en lika etablerad profil bland företag på grund av höga kostnader.

PR Chef – Företag använder webbplatsen för att kommunicera med företagets intressenter, även om försäljningen sker via andra kanaler. Webbplatsen designas för att stödja relationerna med kunder, leverantörer, ägare, investerare, anställda samt andra intressenter.

Sammanfattning

Boisvert och Begin förklarar webbplatsens roller genom olika användarprofiler. Endast en användarprofil kan vara prioriterad åt gången, vilket innebär att företagen måste bestämma vilken profil, eller kombination av profiler deras webbplats skall ha och sedan utforma webbplatsen därefter.

3.3 PÅVERKANDE FAKTORER

I följande del av det teoretiska ramverket redogörs för de bakomliggande faktorer som kan påverka företagens syn på och utveckling av webbplatsen. Avsnittet delas upp på interna och externa faktorer.

3.3.1 Interna faktorer

Hong och Zhu (2005) skiljer på de faktorer som påverkar hur företag adopterar internetteknologier och hur företag migrerar till internet. Att adoptera internetteknologier innebär att företaget bland annat utvecklar en webbplats för att skapa nya aktiviteter som syftar till att ge vinst medan att migrera till internet innebär att företaget går över till att använda internet för att det skapar mer vinst i relation till andra kanaler. Det vill säga att företag flyttar delar av dess aktiviteter till webbplatsen istället för att låta den vara ett komplement till den befintliga verksamheten. Enligt Hong och Zhu (2005) kan tre bakomliggande drivkrafter

identifieras som påverkar företags adoption av nya internetteknologier: (1) teknologi – företag som är mer teknologiskt inriktade tenderar att snabbare adoptera internetteknologi; (2) funktion – hur mycket ett företag använder internet och hur webbplatsen prioriteras strategiskt påverkar hur företag adopterar internet; (3) investering – utvecklingen av en webbplats kräver investering och resurser från företaget. För migration till internet är de två sistnämnda faktorerna avgörande, medan den första faktorn (företagets teknologi) inte behöver innebära att företag lyckas med att migrera till webbplatsen.

Andra påverkande faktorer är enligt Hong och Zhu (2005) huruvida företaget väljer att lägga ut webbplatsen på entreprenad eller utveckla den inom företaget, där den sistnämnda typen av företag tenderar att adoptera internetteknologi snabbare än den förstnämnda kategorin. De menar också att företag som upplever att de har problem med webbplatsen ej tenderar att migrera i större skala till internet, men att det inte påverkar huruvida ett företag fortsätter att adoptera internetteknologi eller inte. Enligt dem är också stora företag långsammare vad gäller adoption/migration till internet på grund av deras komplexa organisationsstruktur.

Zwass (2003) går ner mer på djupet vad gäller interna faktorer som påverkar ett företags förmåga att utvecklas med hjälp av internet. Han menar att även om webbplatsen innebär flera specifika möjligheter för företaget uppstår de inte av sig själva utan kräver ledning och stöd från organisatoriska processer så som entreprenörskap, intraprenörskap, organisatoriskt lärande, den individuella kulturen samt ledningsbeslut för att utveckling skall kunna ske.

3.3.2 Externa faktorer

Ett företag agerar inte i isolation utan dess handlande påverkas även av vad som händer i dess omvärld, det vill säga av externa faktorer (se exempelvis Furusten, 2007). Tsikritksis (2004) menar att externa faktorer påverkar hur företag utvecklar sin webbplats. Bland annat menar han att företag ofta blir stressade av hur andra företag i omgivningen agerar i en viss fråga vilket kan leda till att företaget investerar i projekt utan några rationella beslutsunderlag. Effekten blir, enligt Tsikritksis, mycket tydlig vad gäller just traditionella företags adoption av e-verksamhet. Exempelvis upplevde många etablerade företag i början av 2000-talet en stress i frågan om e-verksamhet på grund av att många nya aktörer gjorde intrång på marknaden vilket resulterade i överinvestering inom internetteknologi (Ibid).

Sammanfattning

Enligt teorin finns det flera olika faktorer, både externa och interna, som påverkar hur ett företag tenderar att utnyttja internet och webbplatsen som en del i sin affärsverksamhet. Faktorer som påverkar ett företag är bland annat: teknologi, funktion, investering, storlek, organisatoriska processer samt dess omvärld.

4 EMPIRI

Följande kapital presenterar den empiri som samlats in med hjälp av åtta intervjuer med åtta olika traditionella tjänsteföretag. För att läsaren ska få en bättre helhetsbild av respektive företag presenteras företagen i ordningsföljd med tillhörande empiri. Kapitlet inleds med att presentera företagen med hjälp av en figur innehållande övergripande företagsspecifik information samt redogörelse för vilken typ av intervju som genomförts.

4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG

Företag	Antal anställda (ca)	Först aktiva på internet	Omsättning tkr (ca)	Kort om företaget	Typ av intervju
Flygbolag A	2000	mitten av 1990-talet	7 700 000	Företaget är ett flygbolag som verkar inom och utanför Sverige.	Besöksintervju
Flygbolag B	500	1996	1 540 000	Företaget är ett flygbolag som verkar inom och utanför Sverige.	Telefonintervju
Resebolag C	780	mitten av 1990-talet		Företaget är ett resebolag som tillhandahåller charterresor runt om i världen.	Besöksintervju
Resebolag D	300	mitten av 1990-talet	235 000	Företaget är ett resebolag som tillhandahåller skräddarsydda resor till hela världen.	Besöksintervju
Försäkringsbolag E	2000	mitten av 1990-talet		Företaget är ett sakförsäkringsbolag som verkar inom Sverige.	Telefonintervju
Försäkringsbolag F	2000	1996	8 000 000	Företaget är ett sakförsäkringsbolag som verkar inom Sverige.	Besöksintervju
Persontransportbolag G	500	1998	9 822 000	Företaget är ett persontransportföretag som arbetar med kollektivtrafik inom Sverige	Besöksintervju
Persontransportbolag H	4000	1999	8 300 000	Företaget är ett persontransportföretag som arbetar med regionaltrafik.	Besöksintervju

Figur 3: Presentation av företag.

4.1.1 Flygbolag A

Flygbolag A har haft sin webbplats sedan mitten av 1990-talet. I början var webbplatsen fokuserad på information och sågs som ett marknadsföringsverktyg. År 1999 gjorde Flygbolag A det möjligt för kunderna att köpa sina flygbiljetter via webbplatsen. Idag fokuserar aktiviteterna på webbplatsen på interaktion, kundengagemang, användarvänlighet samt att öka förståelsen för kunderna och deras beteende.

Webbplatsens syfte

Idag är webbplatsens huvudsakliga syfte att generera försäljning. *"... idag handlar allt om försäljning."* Den största anledningen till att företaget vill flytta försäljningen till webbplatsen är att spara pengar. Webbplatsen är en betydligt billigare försäljningskanal jämfört med att sälja genom återförsäljare. Flygbolag A talar om det i termer av att migrera försäljning till internet från andra försäljningskanaler. De menar även att de är ett av de flygbolag som idag är mest lyckosamma vad gäller emigrering av försäljning till webbplatsen. Webbplatsen är också en viktig kanal för Flygbolag A att kommunicera sitt varumärke samt tillhandahålla väsentlig information genom.

Webbplatsens roller

Flygbolag A har arbetat hårt med att skapa totalt försäljningsfokus på webbplatsen. Användarvänlighet har varit i fokus samt att få bort distraktion i köpprocessen. *"... ingen distraktion, bara presentera produkten, alla alternativ, priset är viktigt, det billigaste ska dyka upp först eftersom vi vet att pris spelar roll. Kunden befinner sig i säljtunneln."* Webbplatsen beskrivs fortfarande som en informationskanal på så sätt att informationen finns tillgänglig för den som är intresserad, men detta får inte på något sätt ta bort fokus från försäljningen.

Att använda webbplatsen i kontakten med kunden är också ett sätt för företaget att skaffa kontroll. Det är en aspekt som Flygbolag A ser som mycket positiv och vill utveckla mer. Eftersom migrationen till webbplatsen innebär att de hämtar hem mycket av försäljningen från externa återförsäljare får de plötsligt direktkontakt med kunderna på ett helt nytt sätt. Det innebär att de lättare kan arbeta med lojalitet och att "låsa in" kunderna genom exempelvis bonussystem och personifierade erbjudanden. Att låta webbplatsen fungera som kontaktyta mellan kunderna och företaget innebär också att de får tillgång till mycket information om kunderna som de kan använda för att utveckla bättre och mer skraddarsydda erbjudanden. Flygbolag A menar att bonussystemet endast är en väldigt småskalig personifiering och att webbplatsen i framtiden borde kunna medföra ännu bättre och mer skraddarsydda lösningar.

Flygbolag A ser webbplatsen som en möjlighet att differentiera sitt erbjudande från andra flygbolag. Flygbolag A är inget lågkostnadsalternativ och menar därför att webbplatsen är ett sätt att visa detta för kunderna. Genom att lära sig mer om vad kunderna faktiskt vill ha av webbplatsen och fokusera mer på kundens upplevelse anser företaget att de kan sticka ut från mängden samt locka nya kunder. Funktioner som förenklar för vissa kundgrupper att hitta resor eller att ha information om själva resmålen tillgängliga på webbplatsen kan skapa nya affärsmöjligheter tror Flygbolag A.

Påverkande faktorer

Det finns flera orsaker till varför Flygbolag A väljer att flytta stora delar av sin försäljning till webbplatsen. Dels vill företaget följa den allmänna trenden att boka online. *"Internet har gjort det enklare för kunderna att söka information, google är dagens konsulenter istället för återförsäljarna."* Även den ökade konkurrensen från lågprisflygbolagen leder till att företaget känner press att migrera verksamheten till

internet i större utsträckning.

Flygbolag A besöker ofta externa seminarier för att hålla sig ajour med de trender som gäller för webbplatser som sedan ligger till grund den strategiska riktningen. Något som diskuteras inom företaget nu är hur de skall förhålla sig till trenden med sociala medier och att låta användarna själva bidra med innehåll på webbplatsen. Flygbolag A tror att de måste låta utvecklingen av webbplatsen gå i den riktningen men ser också vissa risker i att släppa kontroll till kunden. Istället vill de försöka dra nytta av trenden för att åstadkomma något smartare och som är mer knutet till kundernas intressen. Exempelvis skulle kunderna kunna vara interaktiva i resmålsdiskussioner istället för om själva flygbolaget. Det skulle också kunna medföra att webbplatsen blir mer levande och att nya värden skapas för kunden samtidigt som trafiken till webbplatsen ökar.

Att Flygbolag A är en stor internationell organisation försvårar arbetet och utvecklingen av webbplatsen. Webbplatsens långsiktiga och övergripande strategi sköts centralt i Sverige medan ansvaret för marknadsföring och innehåll sköts lokalt i de länder där företaget är verksamt. Organisationen innebär att fem olika reklambyråer är involverade i utformningen av webbplatsen. På central nivå upplevs den decentraliserade organisationen som problematisk då det är svårt att skapa konsistens och få en enhetlig och sammanhängande webbplats ur ett varumärkesperspektiv.

Organisationens storlek skapar även en viss tröghet i utvecklingen. För att en idé skall kunna genomföras och implementeras på webbplatsen måste den gå igenom flera instanser vilket leder till långa och tröga beslutsvägar. I den centrala webborganisationen menar Resebolag A att framförallt kommunikationen med IT-avdelningen är problematisk och blir därför ofta en flaskhals för utvecklingsprojekten. *“... vi har problem med dem när det gäller att leverera. Det tar tid för dem medan vi inte har tid att vänta. De har ett äldre sätt att tänka och när det gäller internet måste förändringar ske fort.”*

Den långa beslutsvägen för varje förändring som rör webbplatsen är också problematisk ur ett marknadsperspektiv. För Flygbolag A kan en förändringsprocess ta upp till 12 månader, vilket de menar innebär en stor risk då utvecklingen kan ha hunnit gå åt ett annat håll under utvecklingstiden eller att någon annan har hunnit före med en liknande idé. Trögheten inom företaget upplevs som en stor nackdel då Flygbolag A jämför sig med mindre företag som ofta bara har några månaders utvecklingstid och därför har lättare att anpassa sig till den snabba förändringstakten på internet.

En annan problematik som fördröjer utvecklingen av webbplatsen är svårigheten att kunna beräkna ett projekts lönsamhet. Eftersom varje utvecklingsprojekt sätts i relation till andra investeringar är risken därför stor att projektet anses vara för osäkert och får då en låg prioritering jämfört med mer säkra kostnadsbesparande åtgärder. För helt nya applikationer och lösningar är beräkningarna mycket svåra eftersom utvecklingen går så fort och kan påverka resultatet. Den centrala webbavdelningen på Flygbolag A anser det försvåra utvecklingen av webbplatsen och framförallt möjligheten att ligga i framkant.

4.1.2 Flygbolag B

Flygbolag B har funnits på webben sedan 1996 då den första webbplatsen lanserades. Året därpå kom det första bokningssystemet vilket gjorde Flygbolag B till ett av de första företagen i Sverige som gjorde det möjligt för kunderna att boka sin biljett via webbplatsen.

Webbplatsens syfte

Det övergripande syftet med Flygbolag B:s webbplats är att öka den totala försäljningen. Det vill de uppnå framförallt genom att erbjuda en mycket enkel bokningsprocess vilket gör erbjudandet attraktivt. *"... ju lättare och smartare bokningsdialog och förfarande du erbjuder på hemsidan desto större chans är det att försäljningen ökar."* Att driva försäljningen via webbplatsen istället för genom andra kanaler är kostnadseffektivt, vilket innebär att de på lång sikt kan klara sig med färre personella resurser. Det sekundära syftet med webbplatsen handlar om att bygga företagets varumärke samt informera kunderna om företagets värderingar. *"Men att försäljning är det primära, det är självklart."*

Webbplatsens roller

Målsättningen med webbplatsen är att kunderna ska kunna göra allt som idag är möjligt via telefon med hjälp av webbplatsen. De senaste åren har Flygbolag B upplevt en enorm ökning vad gäller försäljningen på internet. Webbplatsen är idag isolerat den största försäljningskanalen och står för cirka fyrtio procent av den totala försäljningen. Resterande försäljning sker genom resebyråer och per telefon samt även via mobilen som är en ny försäljningskanal. De har dock märkt att försäljningen via telefon och resebyråer successivt förflyttas till webbplatsen utan att Flygbolag B marknadsför detta i någon större utsträckning. Ökningen tror de beror dels på att konsumenterna blivit mer vana vid att använda internet samt den mycket enkla bokningsprocess som endast kräver "tre klick" för att genomföra ett köp.

Förutom den kostnadsbesparing som ett köp via webbplatsen innebär ger det även Flygbolag B större kontroll än om kunden köper resan via en resebyrå. Det gör att det finns ett stort intresse inom företaget att förflytta försäljningen till webbplatsen. Med kontroll menar Flygbolag B att kunden exempelvis blir medlem i det befintliga bonusprogrammet som sedan tillåter företaget att föra statistik över kundens bokningsbeteende. Det gör att det blir lättare för företaget att påverka den specifika kunden. *"...då kommunicerar vi med dem direkt. Om de går via resebyrå kan vi aldrig vara säkra på att de går till oss först."* Samtidigt är resebyråerna en viktig försäljningskanal för Flygbolag B. Det finns därför inte några planer på att lägga ner den försäljningskanalen. *"Men jag tror den förflyttningen sker naturligt i takt med att kunderna inser hur enkelt och smidigt det är och att de inte behöver gå via en resebyrå."*

Bonusprogrammet är generellt något som Flygbolag B satsar på att utveckla med hjälp av webbplatsen. Bland annat genom en särskild del där kunden själv kan logga in och följa sin bonus. Att utveckla den inloggade delen med fler tjänster tror Flygbolag B skulle vara positivt både för dem och för kunden. Kunderna skulle uppleva det som positivt att ha kontroll över sin bonus och smidigt kunna använda den för att boka resor eller på annat sätt utnyttja denna. Företaget skulle på samma gång få en ökad kontroll genom att knyta kunden närmare sig. Ökad information om kunden ger Flygbolag B också möjlighet att på

ett bättre sätt segmentera kunderna och bli mer effektiva i sin marknadsföring.

Flygbolag B ser också potential i att skapa en högre grad av merförsäljning på webbplatsen genom externa samarbetspartners. Exempel på samarbete är att skapa avtal med en hotellkedja som sedan kan bygga in sin databas i Flygbolag B:s system med både bokningar och priser. *"Det har vi idag och det kan man utveckla betydligt mer och bättre och det är något som kan skapa ganska stor merförsäljning."* Flygbolag B vet att efterfrågan bland kunderna finns och ser därför en möjlighet i att skapa ännu mer attraktiva paketerbjudanden med flyg och hotell. *"Man kan tänka lite mer som en resebyrå och man kan prata mer om vad som händer i de olika städerna och skapa lite attraktiva arrangemang där."* Det är samtidigt viktigt för Flygbolag B att merförsäljningen på webbplatsen inte gör köpprocessen mer komplex och stör försäljningen.

Påverkande faktorer

Sedan år 2001, då koncernen som Flygbolag B ingår i startade ett eget IT-bolag i Norge har webbplatsen successivt fått en alltmer betydande roll inom företaget. Idag får webbplatsen stort utrymme i företagets övergripande strategi och utvecklingen går hela tiden framåt.

Att Flygbolag B ingår i en internationell koncern innebär att vissa beslut tar lång tid att fatta och därmed försvårar utvecklingen av webbplatsen. *"Vårt arbete här lokalt funkar jättebra, det är mer samarbetet på koncernnivå som är lite krångligt."* Budgeten för webbplatsen ingår idag i IT-bolagets budget vilket företaget menar gör processen krångligare än nödvändigt. Även om det är marknadsavdelningen i Sverige som ansvarar för innehållet på webbplatsen har de idag ej möjlighet att göra ändringar av innehållet på webbplatsen själva utan detta måste skötas via IT-bolaget i Norge. Det leder till att Flygbolag B inte gör ändringar så ofta på webbplatsen som de skulle velat. *"Har man kontroll skulle man nog gjort det kanske en gång i veckan. Idag gör vi det ca 1 gång i månaden och då blir det för att det är absolut nödvändigt och för att man måste."*

Flygbolag B försöker vara lyhörda när det gäller utvecklingen av webbplatsen. Varje år görs en kundundersökning som sedan ligger till grund för utvecklingsarbetet. Företaget har även en stor databas där synpunkter och önskemål samlas. Samtidigt har de hela tiden koll på hur deras konkurrenter och andra företag inom samma bransch arbetar med webbplatsen. För några år sedan låg Flygbolag B långt fram med att använda och utveckla webbplatsen jämfört med sina konkurrenter, men upplever inte att de är lika unika på den fronten längre. *"Då låg vi verkligen först och hade förstått att det var försäljningen som var det viktigaste."*

Då Flygbolag B byggt upp sina bakomliggande system från grunden har de upplevt en viss frustration över att inte kunna göra allting med en gång. Det är hela tiden en fråga om prioritering samtidigt som företaget upplever det som viktigt att inte vänta för länge med att utveckla webbplatsen då resenärerna har ett behov av fler funktioner och användningsområden. Det uppstår därför ofta en frustration från marknadsavdelningen då de vill utveckla i snabbare takt än vad som är möjligt idag. Tekniken och samordningen av de bakomliggande systemen utgör också ett hinder för att utveckla webbplatsen i önskad riktning. *"Detta är mycket mer komplext och svårare än man tror. Det är inte bara att hitta på en ny*

produkt utan sen skall det kunna implementeras och man skall kunna följa upp statistik och det skall fungera i alla led. Du bokar på hemsidan och det skall funka i incheckningen etcetera också."

4.1.3 Resebolag C

Resebolag C var en av de researrangörer som var först ut med att göra sitt erbjudande tillgängligt via internet. Tanken med webbplatsen var då främst att synas samt att kommunicera varumärket.

Webbplatsens syfte

Resebolag C har idag en uttalad strategi som säger att internet är företagets i särklass viktigaste marknadsförings- samt försäljningskanal. Idag sker cirka femtio procent av företagets totala försäljning via webbplatsen. Utöver huvudsyftet att hantera internet som den viktigaste försäljningskanalen ska webbplatsen även avlasta supporten, vilket den gör. Resebolag C har märkt en drastisk reduktion i antalet inkommande samtal sedan företaget bytte bokningssystem för ett och ett halvt år sedan. Det har i sin tur gjort att företaget kunnat minska sina kostnader för supporten.

Webbplatsens roll

Webbplatsen har främst inneburit en kostnadseffektivisering samt en förenkling av Resebolag C:s erbjudande. *"... det är ingen hemlighet att det ligger stora kostnadsbesparingar genom att sälja online."* Däremot har de fram till idag inte använt webbplatsen för att expandera sitt erbjudande på något vis.

Resebolag C har ingen webbassistent eller liknande supportapplikation på sin webbplats som skulle kunna reducera samtalen till supporten ytterligare. Någon form av supportapplikation kommer dock att bli aktuell för dem i framtiden. Möjligheten har diskuterats fram och tillbaka inom organisationen men ofta har beslutet fallit på kostnader samtidigt som det finns andra projekt som har en högre prioritet.

Resebolag C vill gärna använda webbplatsen för att skapa djupare relationer med sina kunder, men det är inte något som företaget arbetar med i större utsträckning idag. *"Det är ju något som inte vi är så bra på ska jag erkänna..."* Däremot ser företaget CRM som en otroligt viktig del av erbjudandet vilket också är anledningen till att företaget vill bli bättre på området. Inom kort kommer Resebolag C att börja arbeta mer aktivt med detta.

Andra möjligheter som Resebolag C ser med webbplatsen är det faktum att i princip allt är mätbart på internet. Det gör det möjligt för dem att se exakt vad kunden gör på webbplatsen och sedan använda informationen för att förbättra sitt erbjudande. En ytterligare möjlighet i framtiden är att anpassa webbplatsens innehåll till den specifika besökaren och därmed använda webbplatsen för att segmentera och anpassa erbjudandet istället för att använda sig av masserbjudanden. *"På sikt är det en möjlighet att skräddarsy erbjudandet."*

Resebolag C tror att den ökade försäljningen genom webbplatsen på sikt kommer att innebära en organisatorisk omstrukturering då avtalen med externa återförsäljare måste ses över. *"Distributionskanalerna kommer att påverkas och förändras (...) det är förlegat och rullar på endast av*

gammal princip (...) Jag tror att våra egna butiker kommer att minska i antal..." Webbplatsen ökar Resebolag C:s direkta kontakt med kunden vilket gör att företaget blir mindre beroende av externa försäljningskanaler. Den utmaning som Resebolag C ser är att hitta den mest lönsamma mixen av försäljningskanaler. *"Det finns ju inget egenvärde i att sälja på webben om inte det är den mest lönsamma kanalen."* Generellt är den försäljning som webbplatsen genererar lönsam, men det är svårt att ta fram en exakt kostnad för att ha internet som försäljningskanal.

Påverkande faktorer

En utmaning som Resebolag C möter i utvecklingen av webbplatsen är hanteringen av erbjudandets komplexitet. Köpbeslutet kring en resa tar tid och innebär för många en stor kostnad vilket gör att det finns en viss osäkerhet bland kunderna. Osäkerheten kan göra att kunden i slutändan bokar sin resa via telefon eller butik om ett bra svar inte går att finna på webbplatsen. Den komplexa produkten gör även att köpprocessen på internet blir krånglig. Det företaget gör idag för att förenkla processen är att arbeta med grafiska lösningar samt reducera antalet sidor innan köp. Målet är att vägen genom köpprocessen ska vara så kort som möjligt. Samtidigt vill de öka sin merförsäljning, vilket blir en svår kombination. Även erbjudandets bredd skapar problem då Resebolag C vill möta alla typer av kunders önskemål. *"Vi kan trycka på att det är enkelt, att kunden slipper stå i kö och att de kan göra det när de vill och det är billigt, men de som anser att den personliga kontakten är viktig, hur övertygar vi dem? Jag har inget bra svar på det idag..."*

Drivkrafter bakom Resebolag C:s försäljningsfokus är bland annat den högt prioriterade inställning som koncernen har till försäljning via internet. Försäljningen via webbplatsen har lett till en minskning av inkommande samtal till supporten. Även om antalet anställda inte har minskat ännu ägnar sig personalen idag mer åt andra typer av arbetsuppgifter. Det finns dock en oro bland de anställda för webbplatsens ökade utrymme i organisationen. De anställda värnar om sina arbeten och vill inte att den skall ta över för mycket av deras arbetsuppgifter.

Resebolag C möter även andra utmaningar inom organisationen vad gäller webbplatsens utveckling. Det beror på att många av besluten måste fattas på en central nivå inom koncernen, vilket leder till att en intern tröghet skapas. Många av Resebolag C: konkurrenter ligger mer i framkant vad gäller innovativa funktioner och idéer men det är samtidigt inte alltid värt investeringarna enligt Resebolag C. Företaget vill att investeringarna ska tillföra något av värde för kunden istället för att stressa fram nya och häftiga funktioner. De menar därför att det är oerhört viktigt att fråga sig vad en viss investering bidrar med till affärsmålen innan beslut fattas.

Det största hindret Resebolag C upplever idag vad gäller webbplatsens utveckling är brist på resurser. Företaget har lidit av dess snabba tillväxt vilket inneburit att det inte funnits resurser för att möta den utveckling som krävts. *"I en perfekt värld skulle man vilja göra allt, men varken pengarna eller tiden räcker till."* IT-projekten är stora och tar lång tid då det inte finns så många anställda som kan driva dem. Exempelvis ser Resebolag C möjligheterna med att använda användargenererat innehåll, såsom ett forum, på webbplatsen i syfte att samla viktig information om kunden och dess preferenser. En sådan funktion kräver dock personella resurser för att vara effektiv då den ständigt måste kontrolleras så att den inte

missbrukas.

Det som försvårar utvecklingen ytterligare är den snabba tekniska utvecklingen. Resebolag C måste finnas på de platser där kunderna aktivt söker information men menar att det kan vara svårt att förutspå. *”Det är svårt att förutspå framtiden eftersom utvecklingen går så fort framåt men man måste ha någon form av idé om vad vi tror.”* Till följd av den snabba utvecklingen blir tekniken fort gammal och skapar därmed en tröghet i organisationen som hämmar utvecklingen.

4.1.4 Resebolag D

Resebolag D var ett av de första företagen i Sverige som hade en egen webbplats som de startade i mitten av 1990-talet. Från början var det endast en informationssida men som inom bara några år förändrades till att innefatta även försäljning. Resebolag D har under den närmsta tiden genomgått en stor teknisk uppdatering av bakomliggande system och förnyat hela webbplatsen både vad gäller teknik, funktionalitet och grafisk design.

Webbplatsens syfte

Idag är webbplatsens viktigaste syfte att vara företagets huvudsakliga kanal för marknadsföring och kommunikation. För Resebolag D spelar webbplatsen en stor roll för hela verksamheten och har en central roll i företagets affärsmodell. *”Inte bara som försäljningskanal, utan över huvudtaget (...) all information finns där”.*

Webbplatsens roller

För Resebolag D är information om resmål, tips och råd inför resan och vad kunden kan göra hela resan en viktig del i erbjudandet. Tidigare kom kunderna ofta in i butiken för att fråga om detta, men som Resebolag D märker att minskar. Idag är kunderna i allt fler fall redo att genomföra köpet då de kommer in i butiken. Internet har blivit det sätt som resenärer idag inhämtar reseinformation på och företaget ser därför det som en mycket viktig arena att agera på. Webbplatsen är därför idag en mycket viktig kanal för Resebolag D vad gäller att sprida information och inspirera resenärer till att boka deras resor. Exempelvis har de en bloggfunktion där resenärer själva kan skapa sin egen reseblogg, restips och ett stort länkregister till andra informationskällor på sin webbplats.

Genom att webbplatsen har tagit över rollen som informationskälla istället för butikerna har det påverkat butikernas och säljarnas arbetsuppgifter. Resebolag D förklarar det som att webbplatsen har *”hjälpt till att ta bort servicesugarna”* från butikerna. En servicesugare är en person som endast kommer in i butiken för att få information och restips utan att sedan köpa en resa. Det tar endast upp tid från säljarna och genererar ingen vinst för företaget. Resebolag D menar att webbplatsen på så sätt är kostnadsbesparande samtidigt som butikerna har kunnat bli mer säljfokuserade.

Webbplatsen har också blivit ett viktigt verktyg för att administrera företagets olika tjänster. Till exempel att kunna ändra biljetten direkt via webbplatsen istället för att ringa eller e-posta är en mycket populär tjänst. Det har också inneburit att tjänsten kunnat centraliseras till företagets huvudkontor istället för att

skötas lokalt vilket inneburit både en kostnadseffektivisering och en effektivisering av processen i sig.

Eftersom Resebolag D har försäljning via sin webbplats räknar de också webbplatsen som en egen butik. Resebolag D märker en tydlig trend att en allt större del av försäljningen sker via webbplatsen, samtidigt som telefon- och butiksförsäljningen minskar. Denna utveckling har lett till att webbplatsen i verkligheten behandlas lite annorlunda än de fysiska butikerna. Bland annat har de en separat strategi med en egen budget för webbplatsen till skillnad mot de övriga butikerna. Alla resor kan idag dock inte köpas via webbplatsen. Vissa resor är fortfarande för komplicerade för bokningssystemet på webbplatsen, vilket innebär att kunden hänvisas till någon av de andra försäljningskanalerna. Resebolag D tycker att det på ett sätt är bra då webbplatsen inte slår ut alla andra försäljningskanaler.

Webbplatsen har också medfört att vissa av företagets kringtjänster har ökat i försäljning. Ett exempel är separat bokning av boende. Tjänsten har tidigare funnits via butikerna men genererar nästan ingen försäljning där jämfört med via webbplatsen.

Genom den nya webbplatsen vill företaget också förbättra möjligheten för kunden att hitta skräddarsydda lösningar. Det vill säga att det inte bara går att söka efter destinationer utan även på specifika aktiviteter som kunden vill göra under resan. Det är ett koncept som är helt nytt för företaget.

Genom att göra sidan mer interaktiv ser Resebolag D även potential i att kunna använda den information om kunderna som genereras i andra sammanhang. Till exempel att segmentera kunderna bättre och skicka ut skräddarsydda och "intelligenta" nyhetsbrev samt reklamerbjudanden till sina kunder. Hur det kommer att ske i praktiken är emellertid inte framarbetat då det bland annat återstår arbete att koppla ihop olika databaser och göra informationen tillgänglig och användbar.

Bakomliggande faktorer

Eftersom Resebolag D ingår i en internationell koncern fattas de stora strategiska besluten inte i Sverige utan centralt på deras huvudkontor som är beläget utomlands. Varje land har sedan lokalt ansvar för den lokala webbplatsen vad gäller innehåll och kampanjer. Om den svenska chefen vill driva en större idé som gäller hela webbplatsen förmedlas därmed idéerna först till huvudkontoret utomlands som sedan fattar beslut i frågan. Den centrala styrningen leder enligt Resebolag D till mycket lobbyarbete mellan de olika landscheferna för att kunna stå enade mot den centrala organisationen. Eftersom de lokala organisationerna är de som sköter den operativa delen av webbplatsen är det också de som först upptäcker de flesta problem. Resebolag D menar att den centrala organisationen ofta kommer med förslag som saknar praktisk bäring och att det därför lätt uppstår konflikter mellan de lokala landskontoren och den centrala organisationen. Exempelvis menar Resebolag D att omvärlden förändras väldigt snabbt och att många av idéerna som utvecklas centralt och långt från kunden är ogenomtänkta och ohållbara i praktiken.

Att inte ännu mer av den totala verksamheten sköts via webbplatsen menar Resebolag D främst beror på tekniken och svårigheten att boka komplexa erbjudanden via webbplatsen. De tror dock att efterfrågan definitivt finns och att tekniken i framtiden kommer att komma ifatt även där. *"... och vi vill ju naturligtvis vara med och utveckla det och ligga i framkant. Vi vill ju inte att någon annan kommer på det först och kommer och tar våra kunder."*

Att en allt större del av försäljningen sker på webbplatsen och att allt fler av kunderna använder sig av webbplatsen har inte gått obemärkt förbi inom de olika avdelningarna. Resebolag D har till exempel problem med att många av säljarna ser webbplatsen som en slags konkurrent som "snor deras kunder". Även om mentaliteten börjar ändras lite är det fortfarande svårt att få säljarna att komma med förslag på förbättringar och synpunkter vad gäller webbplatsen. *"Den skall ju helst vara jättedålig så all försäljning går genom dem istället."* Attityden hos säljarna gentemot webbplatsen har också fått effekter på kundbemötandet. När en kund ringer till butiken och är "webbkund" blir de "avsnorande" då säljarna tycker att onlinepersonalen får sköta sina egna problem. Resebolag D får därför kontinuerligt arbeta mycket med att öka förståelsen mellan de som arbetar med webbplatsen och de som arbetar i butikerna. De som arbetar "online" har till exempel fått förklara sin arbetsdag; vad de gör, vad kunderna frågar efter och vilka problem de möter.

Resebolag D ser inte enbart positivt på att webbplatsen tar över en allt större del av organisationen. Dels upplever de en slags kluvenhet rent emotionellt i att ersätta människorna i organisationen med teknik, men också ur ett försäljningsmässigt perspektiv. Säljarna har haft en traditionellt viktig roll inom organisationen eftersom de driver försäljningen och får kunden att inte bara köpa själva flygbiljetten utan att också "säkra" sin resa i form av att boka vissa saker i förväg. Resebolag D märker att en duktig säljare kan inspirera kunden på ett helt annat sätt och menar att det ger en stor nytta att ha en person som diskuterar resan med kunden vid köpet. Exempelvis reseförsäkring är en sådan produkt som inte alls säljer lika bra på internet som i butik. Resebolag D tror det beror på att säljaren kan få kunden att förstå hur viktigt det faktiskt är samt vilka fördelar det finns med att boka vissa saker i förväg.

4.1.5 Försäkringsbolag E

Försäkringsbolag E var en av pionjärerna inom sin bransch med att skaffa en webbplats i mitten av 1990-talet. Initiativet var då en möjlighet att synas i marknadsföringssyfte. I efterhand medger företaget att webbplatsen innehöll för mycket information och var för fokuserad på teknik i förhållande till vad kunden kunde hantera. *"Det var mycket fokus på teknik och vad teknik kunde göra och mindre på vad kunden ville ha."*

Syftet med webbplatsen

Syftet med Försäkringsbolag E:s webbplats är idag att den ska fungera som ett skyltfönster samt marknadsplats för företaget med både tillhandahållande av information och skapandet av dialog med potentiella och befintliga kunder. Långsiktigt tror Försäkringsbolag E att det inte är fråga *om* utan *när* webbplatsen går förbi telefonkanalen i deras kontakt med kunder samt försäljning.

Webbplatsens roller

Mer än femtio procent av webbplatsens yta är idag till för information eller marknadsföring. Kunden kan läsa om företaget och de olika försäkringarna men också allmänt om hur man förebygger skador. Försäkringsbolag E menar att de vill passa på att "utbilda" kunden inom skadehantering och ser det som en mycket viktig del av webbplatsen. Att kommunicera med kunden via webbplatsen ger idag mervärde åt

kunden samtidigt som den innebär en lägre rörlig kostnad per kund jämfört med exempelvis postala utskick. Trots att det finns en stor kostnadsbesparing i att utveckla webbplatsen försöker Försäkringsbolag E att vara lyhörd för vad kunderna efterfrågar. Även om de idag anser att de kan möta kundernas behov med hjälp av webbplatsen tror de att det blir viktigt med kommunikationsmixen även i framtiden för att få effekt i exempelvis marknadsföring och annan kommunikation.

Webbplatsen används också som en försäljningskanal vilken idag genererar mellan två och tjugo procent av försäljningen beroende på produkt. Skillnaden i försäljningen beror på att vissa produkter idag är enklare att teckna via internet än andra produkter. Exempelvis är bilförsäkringar enkla att teckna via webbplatsen då kunden kan koppla upp mot ett bilregister vilket i sin tur gör att Försäkringsbolag E snabbt kan ge ett priserbjudande.

Förutom möjligheten att teckna försäkringar har Försäkringsbolag E även en webbshop sedan cirka sex år tillbaka där det går att köpa skadeförebyggande produkter. Företaget anser att det skapar en logik i vad de kommunicerar gentemot kunden och ser det som ett bra komplement till kärnerbjudandet. Webbshoppen är tänkt som en utökad service för kunderna snarare än ett sätt att inbringa intäkter till företaget.

Idag spelar webbplatsen även en stor roll vad gäller företagets skadehanteringsprocess. Det finns en inloggad del på webbplatsen där kunden kan anmäla sin skada och sedan följa hela skadehanteringsprocessen från början till slut. *"Där är vi fullständigt transparenta mot våra kunder och visar hur långt vi har kommit med skadehanteringen."*

Att samla information om kunden och dess preferenser är något som Försäkringsbolag E vill använda webbplatsen ännu mer till i framtiden. Ett sätt att göra detta på är genom att utveckla mer interaktiva funktioner så som möjligheten att fylla i enkäter via webbplatsen eller att ha en chatt. *"Jag tror att vi kommer gå i den riktningen. Vi måste bli mer dialogorienterade."*

Påverkande faktorer

Eftersom Försäkringsbolag E var en av pionjärerna inom sin bransch med att skaffa en webbplats har den länge ansetts vara en viktig del inom organisationen. Webbplatsens utveckling prioriteras högt upp på den övergripande agendan och planeras få ännu större betydelse i framtiden. Försäkringsbolag E:s mål är att fortsätta ligga i framkant inom sin bransch vad gäller utvecklingen för webbplatsen. *"Andra företag använder oss som sin webbsmak. Helt klart!"*

Internt är det många som har synpunkter kring hur webbplatsen skall se ut. En intressekonflikt som ofta uppstår är vad webbplatsen skall innehålla och framförallt vad som skall prioriteras på webbplatsens startsida. Alla inom företaget vill ha en bra position och synas för att kunna sälja och marknadsföra just sina produkter. Försäkringsbolag E är dock medveten om detta och försöker därmed ha en balans i innehållet på webbplatsen. *"... det handlar om balans, inte alltid den som skriker högst som får bäst utrymme. Det ska ju vara av affärsnytta för oss också och våra kunder, förhoppningsvis hänger båda sidor ihop".*

Försäkringsbolag E är mycket angeläget om att försöka tillgodose kundens behov med hjälp av webbplatsen och dess utveckling. Just nu ser de att allt fler av kunderna föredrar att handla via webbplatsen istället för

via telefon vilket förklarar en del av deras försäljningsfokus. De tycker dock själva att webbplatsen fortfarande är skapad lite för mycket "inifrån och ut" och försöker nu att råda bot på detta.

4.1.6 Försäkringsbolag F

Försäkringsbolag F:s första webbplats lanserades 1996 i syfte att distribuera information till sina kunder. Sedan dess har webbplatsen utvecklats och förändrats vad gäller både utseende och funktion. Idag vill företaget framförallt utveckla webbplatsen som försäljningskanal.

Webbplatsens syfte

"Det är ett sätt att tjäna pengar" Huvudsyftet med webbplatsen för Försäkringsbolag F är att öka den totala försäljningen samt att öka servicegraden. Idag sker endast några procent av den totala försäljningen på internet, något som de själva anser är en mycket liten del jämfört med vad som är möjligt. Syftet att öka försäljningen med hjälp av internet är bara ett år gammalt. Innan dess var webbplatsen främst till för att bygga varumärket och att kommunicera mervärde för kunderna. Att webbplatsens syfte arbetats om beror på en kombination av olika faktorer. Kundernas förväntningar och en mognad på marknaden är en del, men framförallt är det ett billigt sätt att nå kunden. Transaktionskostnaden för ett avslut via webbplatsen uppgår endast till någon procent av vad det kostar att använda säljare. Webbplatsen har också gjort det möjligt att nå fler kunder än vad som är möjligt via ombud eller säljare. Försäkringsbolag F ser även en möjlighet att i framtiden minska sina kostnader ännu mer genom att koppla samman olika affärssystem och därmed slippa mellanled vilket skulle leda till att resursbelastningen för personalen minskar.

Webbplatsens roll

Även om det primära syftet för webbplatsen är att öka försäljningen används den samtidigt till många andra saker. Försäkringsbolag F har märkt att deras kunder ofta varit inne på webbplatsen innan de tar personlig kontakt med företaget. Det innebär att webbplatsen fungerar som startpunkt samt vidareförmedlare då kunden sedan vänder sig till någon av de andra kanalerna. Om webbplatsen inte fanns skulle det därför få stora effekter på antalet inkommande samtal till kundtjänst. Det innebär även att webbplatsen är Försäkringsbolag F:s främsta ansikte utåt mot kund och de är därför måna om att ha en fungerande, tilltalande och funktionell webbplats.

Försäkringsbolag F har också upptäckt att cirka tio procent av deras kunder inte vill ha någon personlig kontakt med företaget utan uppskattar att kunna vara anonyma via webbplatsen. Det behovet är de därför måna om att kunna tillfredsställa med hjälp av sin webbplats även i framtiden.

Webbplatsen är en möjlighet för företaget att förenkla sitt erbjudande. Eftersom många kunder upplever försäkringar och sparande som något svårt och tråkigt fungerar webbplatsen som ett sätt att enkelt distribuera information och riktlinjer vilket möjliggör ett förenklat förfarande. Det är något som Försäkringsbolag F börjat arbeta med allt mer och kommer även att satsa på i framtiden. Fler stödverktyg för att bland annat kunna simulera sparande eller se huruvida kunden är rätt försäkrad eller ej samt förklaringar med hjälp av ljud och bild är funktioner som skulle kunna finnas på webbplatsen för att uppnå ytterligare förenkling. Förenklingen kan även innebära att Försäkringsbolag F utvecklar helt nya produkter

som endast kan säljas via webbplatsen. Även om de skulle förlora en del intäkter från premien skulle det vara lönsamt om försäljningen via webbplatsen ökar då transaktionskostnaden på webbplatsen är lägre än via andra kanaler. Försäkringsbolag F menar också att det finns en rationell tanke med att försöka göra erbjudandet mer tillgängligt och enkelt via webbplatsen eftersom det kommer innebära att kundtjänst kan ägna sig åt mer lönsamma uppdrag. Idag går det dock inte att teckna alla typer av försäkringar och sparande direkt via webbplatsen då vissa är alltför komplicerade för att något sådant skall vara möjligt. Idag finns det två produkter inom Försäkringsbolag F:s sortiment som endast marknadsförs genom webbplatsen. Då marginalen är väldigt liten på dessa produkter skulle försäljning genom någon annan försäljningskanal innebära en förlustaffär för Försäkringsbolag F.

Genom att samla och analysera information om vad kunden gör i sin kontakt med företaget via webbplatsen och genom andra kanaler vill Försäkringsbolag F kunna arbeta mer med att skapa en relation till kunden. Målet är att kunna använda informationen för att skapa fler skräddarsydda erbjudanden. Försäkringsbolag F arbetar med ett CRM system i organisationen och tanken är att det i framtiden skall kunna integreras med webbplatsen.

Genom en inloggad del kan Försäkringsbolag F kommunicera direkt med sina befintliga kunder. Den inloggade delen gör det möjligt för kunden att; se alla sina avtal/produkter, försäkringar, sparande och lån, samt administrera sitt fondinnehav och läsa värdebesked digitalt istället för med hjälp av traditionella utskick, läsa nyheter och erbjudanden med mera. Den inloggade delen innebär även att Försäkringsbolag F kan spara in på kostnader för administration och papper för utskick.

Ibland har Försäkringsbolag F testat nya funktioner på webbplatsen som sedan tagits bort. Exempelvis hade företaget en chatt som togs bort då den tog för mycket tid att administrera internt samt då den var olönsam. Försäkringsbolag F upplever en risk att interaktiva tjänster leder till för mycket oväsentligheter och för lite fokus på det faktiska erbjudandet. Försäkringsbolag F tror dock att chatten kommer att komma tillbaka inom kort då de märker att fler och fler chattar dyker upp på andra företags webbplatser.

Påverkade faktorer

Historiskt sett har webbplatsen inom Försäkringsbolag F haft en låg prioritet och det har varit otydligt vilken roll webbplatsen egentligen skall ha i företaget. *"Webben har varit lågt prioriterat och det har varit luddigt vilket ansvar som skall finnas och vem som skall bära detta ansvar."* De senaste tre åren har det dock förändrats och Försäkringsbolag F har satsat mer resurser på att organisera och utveckla webbplatsen. Under 2008 har koncernledningen för första gången även följt hur försäljningen via webbplatsen utvecklas vilket har varit uppskattat av de som driver försäljningen via webbplatsen. Förändringen började märkas inom organisationen då en ny VD tillträdde som har både intresse och erfarenhet kring webbverksamhet.

Förutom att det ständigt råder en intern kamp om fördelningen av resurser bland olika intressegrupper upplever de som arbetar med webbplatsen att det finns en tröghet inom organisationen som gör att utvecklingen lätt stannar upp. *"Att vi alltid sålt via rådgivare och kundtjänst gör det svårt att ändra på."* Det är därför viktigt att kunna visa webbplatsens effektivitet med siffror och starka argument för att få tillgång till kapital.

En av de absolut största utmaningarna med webbplatsen tycker Försäkringsbolag F är att följa med i teknikens utveckling. *”Risken i att arbeta med webbkanalen är att utvecklingen går så otroligt fort fram. Riggas vi för ett projekt som är på tre år så känns det väldigt långt inom webbvärlden.”* Det är en ständig fråga inom Försäkringsbolag F hur balansen mellan små kontinuerliga förändringar och förändringar ur ett mer långsiktigt perspektiv ska vara. Att utveckla webbplatsen innebär ofta komplexa tekniska förändringar som kräver noggranna beslutsunderlag och stora investeringar vilket innebär att Försäkringsbolag F idag är något avvaktande med utvecklingen av webbplatsen.

En ytterligare anledning att Försäkringsbolag F vill utveckla sin webbplats är att andra aktörer visat sig kunna driva försäljningen via webbplatsen väldigt bra. De känner sig därför stressade och undrar varför de inte är lika framgångsrika.

4.1.7 Persontransportbolag G

Persontransportföretag G lanserade sin webbplats redan år 1999. Från början var den en ren informationskanal men idag är webbplatsen även företagets största försäljningskanal.

Webbplatsens syfte

För Persontransportbolag G är webbplatsen huvudsakligen en marknads- och försäljningskanal. Femtiosju procent av den totala försäljningen sker genom webbplatsen och kanalen är därmed företagets enskilt största försäljningskanal. Företagets övergripande vision är att vara kundinriktad, lönsam och modern, något som webbplatsen hjälper företaget att uppnå.

Webbplatsens roller

Persontransportbolag G upplever att användandet av webbplatsen skapar nya möjligheter, bland annat vad gäller erbjudandet. Om några år kommer exempelvis kunderna själva kunna välja sittplats genom platsbokningssystemet vilket skapar nytt värde för kunden. *”Att ge kunderna möjlighet att visuellt välja sittplats på webbplatsen är en funktion som inte går att skapa samma upplevda kundvärde genom någon annan försäljningskanal.”*

Persontransportföretag G ser också webbplatsen som en möjlighet att komma närmare kunden med hjälp av en mer personifierad webbplats. Den inloggade delen gör det möjligt för Persontransportföretag G att skicka specialanpassade meddelande till specifika kunder. De kunder som är medlemmar i kundprogrammet får erbjudanden via e-post samtidigt som dessa erbjudanden finns tillgängliga via den inloggade delen. Persontransportföretag G använder även webbplatsen i syfte att distribuera information om företaget till olika intressenter. *”Vi jobbar jättemycket med miljö så detta är viktigt för oss att nå ut med (...) miljöintresset är stort och det finns många som är jätteengagerade.”*

Påverkande faktorer

Eftersom företagets erbjudande är väldigt brett och skall tilltala många olika kundgrupper ser företaget en svårighet i att hantera många viljor samtidigt. *”Många kunder vill ju ha en enkel biljett utan någonting*

annat, medan andra som kanske reser sällan vill ha en total upplevelse. Alla kunder har individuella behov. Där måste vi lära oss mer; hur hanterar vi alla dessa viljor och behov? Hur kan vi ge kunder valfrihet utan att ge för många val?"

Att öka den totala försäljningen är något som är högt prioriterat inom Persontransportbolag G. Det anses därför även naturligt för företaget ur ett strategiskt perspektiv att försäljningen fokuseras via webbplatsen. Organisatoriskt är ansvaret för Persontransportföretag G:s webbplats uppdelad på de olika divisionerna inom företaget. Marknadsavdelningen är ansvarig för startsidan medan de funktioner som rör kundservicen ligger under försäljningsdivisionen. Den tekniska delen av webbplatsen sköts av företagets dotterbolag där Persontransportföretag G är en av flera kunder. Det sätt webbplatsen är organiserad på idag leder ofta till interna intressekonflikter. *"Försäljning vill skapa ännu mer mer- och uppförsäljning, men webbplatsen är en komplex kanal på grund av alla system och program som kräver mycket specialkunskap för att lyckas. Det finns forskning som visar att om man erbjuder kunden färre produkter så ökar försäljningen."*

Uppdelningen på de olika divisionerna gör även kommunikationen krånglig och ineffektiv. Mellan marknad och försäljning skiljer det en våning och IT-avdelningen sitter i en helt annan byggnad. En efterlängtd lösning hos vissa är att skapa en webbavdelning som ansvarar för alla företags självservicekanaler och digitala kanaler. På så sätt skulle de som arbetar med webbplatsen komma närmare varandra både fysiskt och organisatoriskt. Då skulle förhoppningsvis även hastigheten, kvaliteten och kostnadsbilden kunna bli bättre. En annan aspekt är att allt fler människor inom organisationen börjar engagera sig i webbplatsen och dess utformning, något som ofta spär på de interna konflikterna. *"Vi är ofta överens i de stora frågorna, men har olika åsikter om detaljerna och internet handlar bara om detaljer (...) förr tyckte alla det var skönt om jag fattade de flesta besluten eftersom den allmänna kunskapen var så låg inom området. Idag kan alla lite och alla tycker att de är någon slags expert. (...) Många tycker att design är kul vilket leder till stort engagemang som ibland resulterar i kompromisser och konflikter."*

Persontransportbolag G har upptäckt att även kunderna förväntar sig att kunna köpa sina biljetter via webbplatsen något som spätt på webbplatsens försäljningsfokus ytterligare. Ungefär sextio procent av Persontransportföretag G:s kunder besöker idag webbplatsen i syfte att köpa en resa. Samtidigt tror företaget att potentialen egentligen är uppemot åttio procent.

Eftersom den tekniska utvecklingen går fort framåt är det krångligt för Persontransportföretag G att arbeta med stora projekt som tar väldigt lång tid. Det genomgående temat för de aktiviteter som Persontransportföretag G tar sig an just nu är att öka användarvänligheten. Persontransportföretag G hämtar mycket inspiration från andra närliggande branscher. Bland annat tittar de på lågprisflygbolagen och resebolag samt webbplatser som BBC.com, sf.se samt facebook.com. Det är enligt Persontransportföretag G effektivt att använda pionjärer inom webbutvecklingen för att jämföra sig med i syfte att förbättra den egna webbplatsen. Persontransportföretag G menar även att andra aktörers utveckling snabbt blir standards vilket tvingar dem till en liknande utveckling då kunden efter ett tag kräver det. Persontransportföretag G har uppmärksammat att en personifierad startsida börjar dyka upp på olika aktörers webbplatser trots att det inte är något som kunden efterfrågar än. Vetskapen om det har påverkat företaget i den mån att de nu själva börjar planera för en. Det är en ständig avvägning huruvida företaget ska följa branschstandarden eller försöka sätta en egen standard. *"Vi gjorde stora förändringar i våra som*

byggde på kundundersökningar som gjordes för 3-4 år sedan. När projektet levererades hade kundernas preferenser ändrats. Det kan vara så att andra webbplatser hade hittat på något nytt som har blivit standard i kundernas medvetande.”

Persontransportföretag G upplever att tekniken inte är tillräckligt flexibel vilket är ett stort hinder för att kunna utveckla webbplatsen. *”De bakomliggande systemen är gamla och det krävs mycket utveckling för att få det att funka och bli riktigt sofistikerat. Det tar tid och kostar väldigt mycket.”* Dessutom är Persontransportföretag G:s nuvarande webbplats byggd efter en informationsstruktur trots att huvudsyftet med webbplatsen har ändrats från informationskanal till försäljningskanal.

4.1.8 Persontransportbolag H

Persontransportföretag H startade sin första webbplats 1999. Idag arbetar Persontransportföretag H med stora utvecklingsprojekt för att integrera webbplatsen ännu mer i sin totala verksamhet. Det yttersta målet med webbplatsen idag att öka det totala resandet bland kunderna samt att öka konkurrenskraften.

Webbplatsens syfte

Webbplatsen är en naturlig del i Persontransportföretag H:s affärsmodell. *”Det är ju väldigt prioriterat i våra strategiska dokument som vårt befintliga och framtida flaggskepp. (...) att man kan jobba med både kostnadseffektivisering och skapa nöjda kunder samtidigt med hjälp av webbplatsen.”* Det yttersta målet med webbplatsen idag är att öka det totala resandet bland kunderna samt att öka sin konkurrenskraft. Webbplatsen är även en primär kanal för att möta kunden. Webbplatsen har 100 000 unika kundbesök per dag. Den enda plats där Persontransportföretag H möter ett större antal kunder är i själva trafiken.

Webbplatsens roller

Webbplatsen ökar det totala resandet bland Persontransportföretag H:s kunder. Dels sker det med hjälp av den trafikinformation som tillhandahålls via webbplatsen och dels med hjälp av en reseplanerare som möjliggör ett enklare sätt att planera sin resa. Tidigare fick kunden ringa kundtjänst som manuellt planerade resan åt kunden. Då webbplatsen nu står till tjänst med denna service har det också lett till att kundtjänst kan ta hand om andra typer av ärenden jämfört med tidigare. Persontransportföretag H menar att kundservicen idag skulle bli lidande utan webbplatsen. Att webbplatsen har ökat det totala resandet har Persontransportföretag H sett resultat på genom kundundersökningar. *”Innan tog många taxi då de ville ha en enkel och smidig lösning, men tack vare vår reseplanerare väljer idag många fler att åka kollektivt.”*

Webbplatsen får ett allt större utrymme inom Persontransportföretag H:s organisation med fler investeringar och växande budget. Idag löper flera projekt som gör att webbplatsen kommer att bli en mer integrerad del av den totala affärsverksamheten. Ett av projekten har med realtidsinformation att göra och den nya tjänsten kommer att innebära att nytt värde skapas för kunderna då de på ett ännu enklare sätt kan planera sin resa efter realtid. På så sätt blir webbplatsen än mer central vad gäller skapandet av mervärde för företagets kunder. *”Att man inte kommer behöva planera sin resa genom en tidtabell utan att i realtid kunna gå in och se var tåget befinner sig och kolla exakt hur många minuter det dröjer innan det är*

vid min hållplats är ju något som kommer gagna kunden väldigt mycket.”

Framöver kommer kunderna även att kunna köpa sina biljetter via webbplatsen, något som tidigare inte varit möjligt. Förändringen kommer även påverka webbplatsens fokus då den kommer att bli mer inriktad på försäljning. Med den nya webbplatsen möjliggörs även en ny variant av Persontransportföretag H:s erbjudande. Det blir bland annat lättare för företaget att differentiera erbjudandet på webbplatsen genom exempelvis olika priser, biljettlösningar, kommunikation samt specialriktade erbjudanden. *”Med webbplatsen kommer denna typ av saker kunna öka dramatiskt.”*

De mindre projekt som Persontransportföretag H driver idag handlar främst om att göra tjänsterna mer intelligenta. Företaget arbetar även med att implementera bättre statistik för att kunna mäta de olika tjänsternas effektivitet. Det som mäts är hur många som använder en viss funktion samt hur många kunder som ”trillar bort” i de olika delarna av köpprocessen. Persontransportföretag H vill även kunna mäta köpprocessens konverteringsgrad, det vill säga se hur många kunder som påbörjar köpprocessen relativt hur många som trillar ur den, samt vart de gör det och varför. Anledningen till detta är att Persontransportföretag H vill göra det enklare och mer användarvänligt för kunden att genomföra ett köp på webbplatsen.

Persontransportföretag H tror att det finns möjligheter att skapa djupare relationer med kunden via webbplatsen men misstänker samtidigt att det finns ett begränsat kundintresse av att ha en relation till företaget. *”Det tycker jag man ser generellt. Det finns en viss relationströtthet hos oss konsumenter.”* *”Jag ser det inte som att relation är den slutgiltiga utvecklingsnivån som alla skall sträva efter.”* För Persontransportföretag H handlar det därför mer om att skapa enkla transaktioner samt att kunna hantera kvalificerad trafikinformation. Det är en utveckling som är påbörjad och som kommer att ta några år att slutföra. Längre fram än så är det svårt att planera och förutse upplever Persontransportföretag H; *”... det går så fort fram och är alldeles för oförutsägbart.”*

Påverkande faktorer

Idag finns det en mognad på marknaden vad gäller användandet av internet och webbplatser. Persontransportföretag H upplever att det är viktigt att ta hänsyn till kunden och dess mognad när de utvecklar sina tjänster på webbplatsen för att de ska tillföra något av värde för kunden. *”Jag tror man har en övertro till hur snabbt allting går. Jag tror bara att man underskattar hur svårt det är att ändra en människas beteende.”* Persontransportföretag H försöker arbeta med webbstatistik, där kunden får vara en slags domare för att prioritera ytan på webbplatsen. *”Om vi ser att kunderna använder en viss tjänst väldigt mycket testar vi att ha den högst upp under en period för att sedan utvärdera det...”*. Persontransportföretag H upplever inga svårigheter i att hitta eller använda den nya tekniken. Snarare är det hur kunderna kan ta till sig den nya tekniken som kan utgöra ett hinder för utvecklingen.

Det som är svårast att hantera vad gäller webbplatsen för Persontransportföretag H är komplexiteten i de bakomliggande systemen. Det är viktigt men svårt att koppla ihop alla system för exempelvis försäljning, information och CRM. Även om det är där kostnaderna och problemen ställs på sin spets finns det inte något stort intresse inom organisationen för just dessa bitar. Företaget menar att är lätt att endast se till

den enskilda applikationens fördelar och glömma bort hur det fungerar tillsammans med de system som måste kunna kommunicera på baksidan. Det är därför svårt att samordna hela verksamheten till att gå åt samma håll vad gäller exempelvis arkitektur. Persontransportföretag H anser att lösningen till detta problem är att försöka bygga de tekniska systemen så att de är öppna och förändringsvänliga samt tillåter att företaget gör kontinuerliga förändringar i dem.

Det är dock många inom organisationen som har synpunkter vad gäller den synliga ytan på webbplatsen. Det kan leda till konflikter som i sin tur ofta slutar med att någon från ledningen behöver gå in och fatta beslut. Konflikterna grundar sig i att det finns olika intressenter inom organisationen som alla vill ha bäst och mest utrymme på webbplatsen.

5 ANALYS

Följande del har för avsikt att besvara de tre forskningsfrågorna som i sin tur besvarar det syfte som uppsatsen har som utgångspunkt. Varje delanalys besvarar en av forskningsfrågorna i dess följd samt leder till sammanfattande slutsatser av de resonemang som förs. Analysen tar sin utgångspunkt i den insamlade empirin samt i det teoretiska ramverk som presenterats tidigare i uppsatsen.

5.1 DELANALYS 1

Följande del har för avsikt att besvara forskningsfrågan:

- *Vad är det övergripande syftet med webbplatsen för traditionella tjänsteföretag?*

Teorin menar att det mest uppenbara samt mest återkommande syftet med webbplatser är att kostnadseffektivisera verksamheten (Kasper et al, 2006; Tsikritsis, 2003). Vid en analys av de undersökta företagens aktiviteter och utvecklingsprojekt på webbplatsen blir det tydligt att de allra flesta projekt sker i syfte att rationalisera verksamheten. Även om det mest uppenbara syftet med webbplatsen verkar vara att kostnadseffektivisera går det även att påvisa företagens fulla medvetenhet om de möjligheter webbplatsen ger i termer av affärsutveckling. Det upplevs dock som betydligt svårare och mer resurskrävande att affärsutveckla i praktiken och blir därför i många av fallen ett sekundärt syfte i förhållande till att rationalisera.

5.1.1 Webbplatsen i syfte att rationalisera verksamheten

Att använda webbplatsen i syfte att rationalisera delar av verksamheten är utbrett inom de studerade företagen. Minskade transaktionskostnader, minskad belastning på supportfunktioner såsom telefonsupport eller butikspersonal är återkommande anledningar till samtliga företags satsningar på att utveckla webbplatsen. Studien visar även att kostnadsrationalisering fortfarande är möjligt för företagen att uppnå genom utveckling av webbplatsen. Att exempelvis tillhandahålla en chatt eller applikationer som steg för steg guidar kunden till rätt typ av tjänst är exempel på relativt nya sätt för företagen att genom minskad fysisk kontakt spara in kostnader med hjälp av webbplatsen. Att tillhandahålla väsentlig information genom kompletterande tjänster minskar informationsasymmetrier mellan kund och säljare, vilket också ökar transaktionseffektiviteten. Det skapar i sin tur värde för både kunderna och företagen då kunden kan fatta snabbare och mer informationsunderbyggda beslut (Amit och Zott 2001). Att förflytta försäljningen från traditionella försäljningskanaler till webbplatsen är dock fortfarande den största kostnadseffektiviseringen. Trots att Kindström (2005) talar om att de mest uppenbara fördelarna med e-verksamhet skulle vara närmare uttömda, visar studien att dessa fortfarande är några av de mest centrala anledningarna för de undersökta företagen att fortsätta utveckla webbplatsen. Precis som Brown och Hagel (2003) menar upplever de undersökta företagen snarare att kontinuerliga möjligheter uppstår som en följd av nya IT-teknologier, vilket leder till att de kan differentiera sig över tiden.

Eftersom utvecklingen hela tiden fortsätter framåt med mer avancerad teknik, bättre gränssnitt och snabbare uppkoppling samt att kunderna fått en ökad vana att använda internet för att köpa tjänster, anser företagen att de kan fortsätta att kontinuerligt rationalisera sin verksamhet genom att förlägga allt fler aktiviteter på webbplatsen. Samtidigt som det övergripande syftet med webbplatsen för de flesta av de undersökta företagen är att kostnadseffektivisera verksamheten innebär oftast utvecklingen också ett ökat värde för kunden. Att arbeta med rationalisering samtidigt som affärsutveckling är något som Karlöf (2008) anser vara svårt. Genom utvecklingen av webbplatsen har de undersökta företagen dock lyckats med den kombinationen. Med hjälp av att erbjuda kompletterande tjänster i ny form på webbplatsen ökar tillgängligheten för dessa vilket leder till rationaliseringar samtidigt som nytt värde skapas för kunden. Det är även något som företagen är fullt medvetna om och därför är måna om att utveckla ytterligare. Ett konkret exempel på sammanhanget är att tillgängliggöra mycket information om företaget och dess tjänster. Det erbjuder kunden ett alternativ till att ta direktkontakt med företagets kundtjänst utan att besöka den fysiska butiken, vilket skapar värde för kunden i form av sparad tid då informationen blir mer tillgänglig. Samtidigt innebär det minskad belastning för företagets kundtjänst och företaget kan därmed allokera sina resurser på ett mer effektivt sätt.

5.1.2 Webbplatsen i syfte att affärsutveckla verksamheten

Även om den rationaliserande aspekten är det övergripande syftet med webbplatsen för de flesta företag menar flera av de undersökta företagen att webbplatsen också syftar till att affärsutveckla den totala verksamheten. Det visar sig i empirin att många projekt som syftar till att rationalisera även skapar nytt värde för kunden, men företagen åtar sig även specifika aktiviteter som endast syftar till att skapa nytt värde för kunden. Att utveckla relationer med externa samarbetspartners, utveckling av lojalitetsprogrammen med så kallade "inloggade delar" samt helt nya produkter är populära aktiviteter som enligt Karlöfs (2008) definition bör klassas som affärsutvecklig då det syftar till att utveckla nya affärsmöjligheter. Att använda webbplatsen för att utveckla sin verksamhet och skapa nya affärsmöjligheter har de flesta av fallföretagen gjort i någon mån. Vissa av dem har dock kommit längre än andra. Ett av reseföretagen har ännu inte använt webbplatsen för affärsutveckling i någon dimension. Ofta ses affärsutveckling som en potentiell möjlighet men som saknar praktisk genomförbarhet eller som bortprioriteras jämte andra utvecklingsprojekt. För Resebolag D däremot har webbplatsen inneburit helt nya möjligheter. Genom att utveckla webbplatsen med nya typer av teknologier (nyskapande), samarbetspartner samt reserelaterade kringtjänster (komplement) som skapar användargenererat innehåll (inläsning) och som i sin tur skapar nytt värde för kunden vill de stärka sin position som reseaktör. Genom att skapa fler anledningar för kunden att besöka webbplatsen uppstår även nya affärsmöjligheter. Även Försäkringsbolag E:s funktion på webbplatsen som synliggör skadehanteringsprocessen för kunden (nyskapande) är ett sätt för dem att affärsutveckla sin verksamhet. Genom det vill de skapa ytterligare värde för kunden och differentiera sig från andra företag.

Figur 2 (sid 41) sammanfattar de olika företagens syfte med webbplatsen samt talar om vilka värdeskapande dimensioner syftet kan placeras inom enligt Amit och Zotts modell (2001). Det mest frekvent återkommande syftet bland de undersökta företagen är att öka transaktionseffektiviteten. Det sker då kostanden per transaktion minskar vilket skapar värde för företaget i form av

kostnadseffektivisering. En ökning av den totala försäljningen kan ske genom att göra erbjudandet samt väsentlig information kring det mer lättillgängligt (effektivitet) samt att erbjuda kompletterande eller nya tjänster (komplement, nyhetskapande) till det faktiska erbjudandet vilket skapar nytt värde för kunden (Amit och Zott, 2001).

Företag	Primärt syfte	Sekundärt syfte
Flygbolag A	Migrera försäljningen (<i>effektivitet</i>)	Marknadsföring och varumärkesbyggande (<i>effektivitet, inlåsnings</i>)
Flygbolag B	Öka den totala försäljningen (<i>effektivitet, inlåsnings, komplement</i>)	Bygga varumärket, tillhandahålla information (<i>effektivitet</i>)
Resebolag C	Försäljningskanal (<i>effektivitet</i>)	Tillhandahålla information (<i>effektivitet</i>)
Resebolag D	Marknadsföring, kommunikation samt information (<i>komplement, nyhetskapande</i>)	Försäljningskanal (<i>effektivitet</i>)
Försäkringsbolag E	Information om tjänsterna (<i>komplement</i>)	Försäljningskanal (<i>effektivitet</i>)
Försäkringsbolag F	Öka den totala försäljningen (<i>effektivitet, komplement, nyhetskapande</i>)	Öka servicegraden genom att tillhandahålla information (<i>effektivitet</i>)
Persontransportbolag G	Försäljningskanal (<i>effektivitet</i>)	Marknadsföringskanal (<i>effektivitet</i>)
Persontransportbolag H	Förenkla erbjudandet med hjälp av kompletterande samt nya tjänster (<i>komplement, nyhetskapande</i>)	Försäljningskanal (<i>effektivitet</i>)

Figur2: Webbplatsens primära och sekundära syfte för företagen.

Sammanfattning av delanalys 1

Det finns en möjlighet för etablerade serviceföretag att använda webbplatsen i syfte att rationalisera verksamheten men även affärsutveckla den samt skapa nytt värde för kunden. Att kostnadsrationalisera med hjälp av webbplatsen anses fortfarande aktuellt för de undersökta tjänsteföretagen samtidigt som de alla ser tydlig potential i att använda webbplatsen i syfte att affärsutveckla. Då de möjligheter som uppstår vad gäller affärsutveckling ofta anses resurskrävande och komplexa fortsätter i praktiken många företag med nya rationaliseringsåtgärder som ständigt dyker upp då de visar tydliga resultat. Delanalys 1 leder således fram till följande slutsatser:

- Det huvudsakliga syftet med webbplatsen för majoriteten av de etablerade tjänsteföretagen är att rationalisera verksamheten genom att driva försäljning därigenom.
- Det sekundära syftet med webbplatsen för majoriteten av de etablerade tjänsteföretagen är att tillhandahålla information som leder till en snabbare och mer informationsunderbyggd beslutsprocess.
- Majoriteten av de undersökta företagen ser en möjlighet att affärsutveckla sin verksamhet med hjälp av webbplatsen men anser det vara svårt att genomföra i praktiken på grund av de stora resurser som affärsutveckling innebär.

- Rationaliseringsåtgärder på webbplatsen kan även skapa nytt värde för kunden, vilket gör arbetet med rationalisering i kombination med affärsutveckling möjligt.

5.2 DELANALYS 2

Följande del har för avsikt att besvara forskningsfrågan:

- *Vilka specifika roller har webbplatsen i traditionella tjänsteföretag?*

Vid en analys av den insamlade empirin blir det tydligt att webbplatsen antar flera roller samtidigt. Runt millennieskiftet ägnades mycket tid åt att förklara webbplatsens utveckling samt vilken roll den spelar för ett företags verksamhet (se exempelvis Boisvert och Begin, 2002). I den insamlade empirin kan det vid en första anblick tyckas att verkligheten fortfarande stämmer överens med de användarprofiler som Boisvert och Begin (2002) identifierat. Vid en närmare analys kan vi emellertid konstatera att webbplatsens användarprofiler har utökats i antal och innefattar tillsammans mycket mer än vad som tidigare rymts inom ramen för Boisverts och Begins modell. Med hjälp av den insamlade empirin är det möjligt att identifiera ytterligare fem roller som hjälper till att förklara webbplatsens betydelse för de tjänsteföretag som undersökts. Rollerna som identifierats är; Kunskapsinsamlare, Värdeskapare, Kostnadsbesparare, Relationsskapare samt Kontrollgivare. Samtliga förklaras nedan med exempel från empirin;

Kunskapsinsamlare; webbplatsens som ett verktyg för att få tillgång till samt samla information om kundbeteende och kundpreferenser.

Majoriteten av fallföretagen samlar information om sina kunder med hjälp av webbplatsen. Genom olika statistikverktyg kan företag tillgodogöra sig information om kundbeteende på webbplatsen i syfte att göra den mer användarvänlig. Även kundspecifika preferenser kan identifieras med hjälp av funktioner som blogg och chatt. Forum och andra interaktiva tjänster som möjliggör en kontakt mellan kunden och företaget genom webbplatsen gör det även enkelt för kunden att lämna synpunkter som sedan kan användas vid förbättringsåtgärder. Majoriteten av fallföretagen ser en potential när det gäller att använda dessa verktyg för att anpassa webbplatsens innehåll och erbjudanden till den specifika besökaren. Försäkringsföretag F hävdar dock att det till viss del är en etisk fråga som inte är väldigt lätt att hantera.

Värdeskapare; att göra större delar av det totala erbjudandet tillgängligt samt förenklat genom webbplatsen i syfte att nå kunden på ett mer effektivt sätt och samtidigt skapa nytt värde för kunden.

Webbplatsen kan skapa nytt värde för kunden bland annat genom att öka erbjudandets tillgänglighet. Webbplatsen tillåter en kontakt med företaget närhelst kunden är i behov av det. Den inloggade delen är också en funktion som kan öka det upplevda värdet av erbjudandet. Tjänsten gör att kunden på ett enkelt sätt kan se personlig information knuten till den relation som kunden har med det specifika företaget. Försäkringsbolag E är ett företag som bland annat låter kunden se skadehanterings gång utan att kontakta företaget. Den inloggade delen kan på det sättet ge kunden specifik information som tidigare endast varit möjligt genom att kontakta företagets kundtjänst. Nya funktioner som exempelvis bloggar på webbplatsen gör kunden delaktig i skapandet av erbjudandets värde samtidigt som kundens engagemang

för tjänsten kan uttryckas.

Kostnadsbesparare; de kostnadsfördelar som företaget upplever internt som en följd av webbplatsen och dess funktioner.

Webbplatsen utgör en mycket kostnadseffektiv försäljningskanal för samtliga av de åtta fallföretagen och de har alla migrerat delar av sin försäljning till den. En del företag ser webbplatsen som den viktigaste försäljningskanalen medan andra väljer att inte prioritera just försäljningen. Genom att tillhandahålla väsentlig information kring erbjudandet samt olika stödfunktioner som interaktiva behovsguider kan webbplatsen avlasta andra funktioner inom företaget som exempelvis kundservice. Resebolag C är ett av de företagen som märkt en reduktion i inkommande samtal vilket gjort att de haft möjlighet att minska sina kostnader för kundsupporten. Förändringen har skett trots att Resebolag C idag inte har någon supportapplikation på webbplatsen. Att tillgängliggöra relevant och tydlig information på webbplatsen samt tillhandahålla ett användarvänligt bokningssystem kan därför hjälpa tjänsteföretag att skära ner sina kostnader för en supportfunktion. En ytterligare fördel som följer minskningen av inkommande samtal är att medarbetarna kan ägna sig åt andra arbetsuppgifter som är mer lönsamma för företaget.

Relationsskapare; webbplatsens möjlighet att skapa samt fördjupa relationer mellan företaget och dess kunder.

Med hjälp av att tillgängliggöra erbjudandet samt erbjuda nytt värde för kunden genom webbplatsen ser en del företag en möjlighet att öka mötesfrekvensen med varje enskild kund. I flera fall skapas en direktkontakt med kunden som företaget inte haft tidigare då erbjudandet till största del varit tillgängligt genom externa återförsäljare. Det gör i sin tur att företaget får en närmare relation till kunden och kan styra den information som kunden får om företaget och dess erbjudande på ett bättre sätt. Webbplatsen tillåter även att erbjudandet blir mer personligt. Oftast kopplas den inloggade delen till företagets lojalitetsprogram något som gör det lättare för företaget att segmentera och tillhandahålla anpassade erbjudande för kunden. Värdeskapande tjänster som blogg och realtidsinformation skapar även nya anledningar för kunden att besöka webbplatsen och därmed utveckla sin relation till företaget.

Kontrollgivare; möjligheten till direktkontakt med kund genom webbplatsen samt möjligheten att flytta delar av verksamheten till webbplatsen som tidigare varit förlagda externt.

Genom att integrera flera delar av verksamheten på webbplatsen ökar företagets direktkontakt med kund i utsträckning. Fenomenet gäller framförallt för de företag som tidigare haft merparten av försäljningen förlagd via externa återförsäljare eller agenter. Webbplatsen möjliggör mer kontroll över vad som kommuniceras till kunderna då de slipper förlita sig på mellanled. Genom att koppla kunddatabaser och lojalitetsprogram till webbplatsen kan företag även samla in information om kunderna på ett effektivt sätt samtidigt som kunden knyts till företagets tjänster genom personifierade erbjudanden och utskick.

Figur 3 (sid 45) ger en tydlig överblick av de olika tjänsteföretagens aktiviteter på webbplatsen vilka kan placeras inom ramen för de olika rollerna. En del av de aktiviteter som företagen åtar sig går att återfinna inom flera av de olika rollerna vilket visar på ett samspel mellan rollerna emellan. En aktivitet kan få flera effekter och kan då ge upphov till flera olika roller samtidigt. Vidare visar figuren varför Boisvert och Begins modell

inte längre är tillräcklig för att ge en korrekt bild av den komplexa verklighet som webbplatsen utgör. I takt med att nya aktiviteter tillkommer och större delar av verksamheten samordnas på webbplatsen är det sannolikt att dess roller även kommer att öka i antal samt bli ännu mer integrerade med varandra.

I bild 3 (sid 44) har webbplatsens identifierade roller i de undersökta företagen sammanfattats. Modellen inkluderar även fyra av de fem användarprofilerna från Boisvert och Begins ursprungliga modell. Då den femte användarprofilen framförallt tar hänsyn till de e-aktiviteter som inte specifikt har med webbplatsen ut mot kund att göra valdes det att bortse från den inom ramen för denna modell. Den nya modellen syftar till att visa hur rollerna allt mer flyter samman och går in i varandra till skillnad från i Boisvert och Begins modell där de verkade i isolation från varandra. Implikationerna är att en aktivitets effekter inte separeras till en roll utan kan komma att få effekter för flera olika roller samtidigt. Det betyder även att flera av rollerna kan hjälpa företaget att uppnå syftet med webbplatsen och således kan mer än en roll vara prioriterad åt gången. Även det är något som skiljer sig från Boisvert och Begins tidigare modell.

Utvecklingen av rollerna sker kumulativt. I takt med att företagen utvecklar sina webbplatser tilldelas webbplatsen ständigt nya roller utan att de gamla för den delen försvinner. Det som förändras över tiden är istället hur de olika rollerna prioriteras i förhållande till varandra. Det finns dock ingen identifierad begränsning i antalet roller som prioriteras högst.



Bild 3: Webbplatsens roller

Sammanfattning av delanalys 2

- Webbplatsen har betydligt fler roller samtidigt än vad tidigare teori visar.
- De specifika roller som webbplatsen har idag för de undersökta tjänsteföretagen är; Pr-chef, Marknadsförare, Säljare, Utvecklare, Kunskapsinsamlare, Värdeskapare, Kostnadsbesparare, Relationsskapare samt Kontrollgivare.
- Sambandet mellan rollerna är komplext då de samspelar genom de olika aktiviteterna tjänsteföretagen åtar sig.
- Antalet roller kommer med sannolikhet att öka i antal allt eftersom utvecklingen går framåt och tjänsteföretagen väljer att i större utsträckning förlägga delar av verksamheten på webbplatsen.

Företag	PR ansvarig	Marknadsförare	Utvecklare	Säljare	Kunskapsinsamlare	Värdeskapare	Kostandsbesparare	Relationskapare	Kontrollgivare
Flygbolag A	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföra erbjudanden, kommunicera varumärkets värderingar.	Nya samarbetspartners, inloggad del, läppriskalender, chatt, nya segmenterings- möjligheter.	Försäljningskanal, ökad merförsäljning	Samlar in och lagrar information om kundbeteende och preferenser	Inloggad del, förenkling av köprocessen, tillgänglighet, incheckningsmöjlighet	Billig försäljningskanal, avlastar kundsupport	Ökad mötesfrekvens med kund genom inloggad del och bonussystem, direktkontakt med kund, "lock-in", personifierade erbjudanden.	"Lock-in" med lojalitetsprogram, migration av försäljning, direktkontakt, minskat beroende av externa försäljningskanaler.
Flygbolag B	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Bygga varumärket och kommunicera dess värderingar.	Nya samarbetspartners, inloggad del, läppriskalender, nya segmenteringsmöjligheter.	Försäljningskanal.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende.	Inloggad del, förenkling av köprocessen, tillgänglighet, incheckningsmöjlighet.	Billig försäljningskanal, avlastar kundsupport.	Ökad mötesfrekvens med kund genom inloggad del och bonussystem, personifierade erbjudanden.	Migration av försäljning, direktkontakt, minskat beroende av externa försäljningskanaler, knyta kunden till lojalitetsprogram.
Resebolag C	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Kommunikation av varumärke, kampanjer, erbjudanden.		Försäljningskanal.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende.	Förenkling av köprocessen.	Billig försäljningskanal, avlastar kundsupporten, kundservice kan ägna sig åt andra uppgifter.		Migration av försäljning, direktkontakt, minskat beroende av externa försäljningskanaler.
Resebolag D	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföring av erbjudanden och kampanjer. Resinspiration.	Nya samarbetspartners, blogg, nya segmenteringsmöjligheter.	Försäljningskanal, ökad merförsäljning.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende samt preferenser genom blogg.	Blogg, resinspiration och information, ökat kunddeltagande, tillgänglighet.	Minskning av "servicesugare", ändring av biljett minskar administrationskostnader.	Ökad mötesfrekvens med kund, ökat kunddeltagande i blogg och tips.	
Försäkringsbolag E	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföring av erbjudanden och kampanjer.	Inloggad del, försäljning av skadeförebyggande produkter.	Försäljningskanal, ökad merförsäljning.	Kundfeedback kundbeteende och preferenser.	Inloggad del, möjlighet att följa skadehanteringen, relaterade produkter, information för att öka kunskap kring erbjudandet.	Billig försäljningskanal, avlastar supporten.	Ökad mötesfrekvens, vara kundens vän, tips och tricks och guider kring erbjudandet. Inloggad del.	
Försäkringsbolag F	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföring av erbjudande och kampanjer, varumärkesbyggande, vidareförmedlare, intresseväckare.	Inloggad del, nya segmenteringsmöjligheter.	Försäljningskanal.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende och vanor.	Inloggad del, behovsguider, förenklat erbjudande, information för att öka kunskap kring erbjudandet.	Billig försäljningskanal, förbereder kunden för köp, avlastar supporten.	Inloggad del.	
Persontransportbolag G	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföring av erbjudanden och kampanjer.	Nya samarbetspartners, inloggad del, ny prismodell, tillvalsmöjligheter.	Försäljningskanal, ökad merförsäljning.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende.	Inloggad del, tillgänglig relevant information för erbjudandet, tidtabell, tillval.	Billig försäljningskanal, avlastar supporten.	Inloggad del.	
Persontransportbolag H	Företagsinformation pressreleaser kontaktinformation.	Marknadsföring av erbjudanden och kampanjer.	Inloggad del, realitidsinformation, planerare, differentiering av erbjudandet.	Försäljningskanal, egen webbshop skadeförebyggande produkter.	Samlar in och lagrar information om kundbeteende.	Inloggad del, tillgänglig relevant information för erbjudandet, realtid, tidtabell, förenklat och intelligentare erbjudande.	Avlastar supporten, kundservice kan ägna sig åt andra uppgifter.	Inloggad del.	

Figur 3: Sammanfattning av de undersökta företagens aktiviteter inom respektive roll.

5.3 DELANALYS 3

Följande del har för avsikt att besvara forskningsfrågan:

- *Vilka faktorer påverkar de roller webbplatsen har i traditionella tjänsteföretag?*

Enligt teorin beror ett företags utveckling av webbplatsen på flera bakomliggande faktorer. Med avstamp i teori och insamlad empiri är det möjligt att urskilja ett samband mellan dessa faktorer och vilka roller en viss webbplats tilldelas och därmed också vilken betydelse webbplatsen får. Fyra faktorer som påverkar webbplatsens roll har identifierats med hjälp av empirin. De är; organisation och strategi, teknologi samt omgivning samt erbjudande. I figur 4 (sid 49) sammanfattas faktorerna samt belyses med empiriska exempel från de undersökta företagen. Nedan förklaras och underbyggs det analytiska resonemang som legat till grund för identifieringen av faktorerna.

5.3.1 Organisation & strategi

De undersökta företagen skiljer sig åt vad gäller vilken prioritet webbplatsen haft historiskt. Enligt teorin påverkar företagens organisatoriska struktur och strategi hur ett företag adopterar eller migrerar till internet (Hong och Zho, 2006; Zwass, 2003).

Ledning

Ledningens inställning till webbplatsen påverkar dess utveckling. Flera av de undersökta företagen har kommit långt i utvecklingen av webbplatsen. En förklaring till det är att majoriteten av företagen har tydligt stöd från ledningen. Försäkringsföretag F visar tydligt hur ledningens inställning till webbplatsen påverkar utvecklingen. Historiskt sett har företagens webbplats varit lågt prioriterad av ledningen och det har saknats tydliga ansvarsområden, något som gjort att de anställda inte vetat vad webbplatsen skulle användas till. Företaget är samtidigt ett av de företag som migrerat minst försäljning till webbplatsen och medger själva att de ligger efter i att utveckla webbplatsen jämfört med sina konkurrenter. Sedan företaget fick en ny VD med både kunskap och ett intresse för vad webbplatsen kan innebära för företaget har dock en förändring skett. Även om försäljningen inte ökat märkbart är det tydligt att webbplatsens betydelse för Försäkringsföretag F har påverkats positivt av den nya ledningen och dess inställning till att satsa mer resurser på att utveckla den som försäljningskanal. Enligt Zwass (2003) krävs det att ledningen prioriterar utvecklingen för att företaget skall kunna dra nytta av de möjligheter som internet kan tänkas ge. Även för Persontransportföretag G:s utveckling av webbplatsen de senaste åren märks det tydligt att ledningens inställning gjort avtryck i hur webbplatsen utvecklats samt vad den fått för roll i företaget. Försäljning har stått i fokus vilket också tydligt visat sig genom de utvecklingsprojekt som drivits för webbplatsen.

Organisationsstruktur

Flera av företagen upplever en tröghet i hur utvecklingen fortskrider och menar att beslutsvägarna är alltför långa i förhållande till vad som krävs för att hålla sig uppdaterade och i framkant. Bland annat går det att se att flera av de företag som ingår i koncerner (Flygföretag A, Flygföretag B och Reseföretag D) känner en

frustration över den långa beslutsprocessen. Att storleken på företaget är en påverkande faktor för hur enkelt eller svårt det är för ett företag att utvecklas via webbplatsen är också någonting som stämmer med den tidigare forskningen (Hong och Zho, 2006). Det skapas även lätt en tröghet och upprepade konflikter om det finns ett geografiskt avstånd mellan IT-avdelningen och de som ansvarar för innehållet och affärsutvecklingen av själva webbplatsen. För Flygbolag B innebär det exempelvis att de inte arbetar lika frekvent med att uppdatera webbplatsen som de känner att de borde.

Kultur

Flera av företagen vittnar om att personalen i andra delar av företaget ser webbplatsen som ett hot eller känner oro på grund av webbplatsen. I Resebolag D hyser butikssäljarna agg mot webbplatsen, vilket ibland gått ut över kunderna. Försäkringsbolag F menar att trots att webbplatsen är viktigare än kontoren är det svårt att skapa riktigt engagemang hos många eftersom "försäljningen alltid skett på ett visst sätt" och genom vissa kanaler. Även om de undersökta företagen var mycket tidiga med att lansera sina webbplatser är det tydligt att de fortfarande upplever vissa svårigheter vad gäller att anpassa sig till att använda webbplatsen i verksamheten. På grund av den redan etablerade organisationsstrukturen inom företaget riskerar utvecklingen att saktas ner. Företag med egna försäljningskanaler tenderar att ha en emotionell inställning till butikerna och vill fortsätta att ha fysisk kontakt med kunderna även om de märker att försäljningen hela tiden självmant migrerar till webbplatsen.

5.3.2 Teknologi

Enligt teorin påverkas företags utveckling av webbplatsen av dess inställning till teknologi (Hong och Zho, 2006). Flera av de undersökta företagen har byggt de bakomliggande systemen själva från grunden med hjälp av egna IT-avdelningar eller IT-företag inom samma koncern. Det tyder på att företagen har en positiv inställning till att adoptera teknologiska lösningar. Vad som kan ses i de undersökta företagen är att teknologi i sig ofta utgör ett hinder vad gäller att utveckla webbplatsen i önskad riktning. Det innebär att även om det finns en efterfrågan av ännu fler värdeskapande tjänster som webbplatsen möjliggör, kan dessa inte alltid utvecklas på grund av de inflexibla bakomliggande systemen. Många av de äldre hembyggda systemen klarar inte av att leva upp till dagens krav på flexibilitet vilket kräver lång utvecklingstid och dyra investeringar, något som leder till att utvecklingen av webbplatsen stannar upp. Enligt teorin tenderar sådana företag som utvecklar IT-system själva att vara snabbare när det gäller att adoptera ny IT-teknologi. Uppsatsens studie visar att det kan stämma till en början, men att sådana system efter ett tag riskerar att sakta ner utvecklingen då de blir omoderna på grund av den snabba utvecklingen och ständigt måste byggas på.

5.3.3 Omgivning

Enligt teorin agerar inte företag i isolering utan påverkas även av externa faktorer i dess omgivning (Furusten, 2007). Det är mycket tydligt i de undersökta företagen att de i stor utsträckning påverkas samt influeras av olika externa faktorer i dess omgivning vad gäller användningen och utvecklingen av webbplatsen.

Snabb förändringstakt och osäkerhet

Den stress som Tsikriktis et al. (2003) uppmärksammat vad gäller hur företag agerar i sin webbutveckling är påtaglig i de allra flesta undersökta företagen. De håller sig ständigt uppdaterade sig ständigt kring konkurrenternas utveckling och gör kontinuerligt bedömningar av hur de bör agera för att inte hamna på efterkälken. Det är inte bara de direkta konkurrenternas utveckling som stressar företagen i att utveckla webbplatsen. Även andra företag tas i beaktning samt också den "generellt" snabba utvecklingen av IT-teknologi. Att vissa företag är snabba med att implementera nya lösningar får konsekvenser för de företag som är långsammare i att utveckla. En ny lösning kan redan ha hunnit betraktas som standard i konsumentens ögon innan andra företag har hunnit implementera den förra lösningen. Det påverkar också företagens generella inställning till att påbörja nya projekt då det hela tiden finns en rädsla att någon annan hinner före med någonting nytt.

Eftersom ett utvecklingsprojekt ofta kräver betydande investeringar upplever företagen att det finns en risk med att utveckla webbplatsen. De upplever dock inte att risken är så stor som Carr (2003) beskriver den utan snarare att det finns en risk i att ligga i framkant vad gäller utvecklingen, då en stor investering snabbt kan bli olönsam. Den snabba utvecklingen försvårar även för företagen när det gäller att försöka sätta egna standarder och driva webbutvecklingen i den riktigt som är av intresse för dem.

Kunder och andra företag

Även kunder och andra typer av företag påverkar företagen i deras användning och utveckling av webbplatsen. Att kunderna i en allt större utsträckning efterfrågar olika typer av lösningar och undrar varför företaget inte har en viss funktion är också stressande för företaget och de lyssnar därför gärna på kundernas åsikter och analyserar deras beteende inne på webbplatsen. Andra företag som inte är direkta konkurrenter samt mässor fungerar ofta som inspiration för hur webbplatsen kan användas.

Omgivningen har alltså stort inflytande vad gäller både att sätta press på företagen att utveckla webbplatsen samt att inspirera och lära företagen om hur de kan använda sig av webbplatsen. Att företagen på samma gång upplever en svårighet att inte kunna utveckla egna standarder utan att påverkas av andra företag samtidigt som de gärna hämtar intryck och ser hur de kan kopiera lyckosamma strategier visar på internets komplexitet vad gäller utveckling och strategi. Utvecklingen blir lätt en katt-och-råtta-lek vilket driver utvecklingen av webbplatsen framåt i snabb takt inom vissa företag samtidigt som den hämmar andra företag att våga utvecklas.

5.3.4 Erbjudandet

Erbjudandets komplexitet påverkar hur företagen använder och utvecklar sin webbplats. Med komplexitet avses den grad av svårighet kunden upplever när det gäller att förstå erbjudandet samt den tid och engagemang som kunden måste uppoffra för att fatta beslut om erbjudandet. Bland de åtta undersökta företagen finns en variation i de olika erbjudandenas komplexitet. De båda försäkringsföretagen säljer exempelvis en tjänst som deras kunder uppfattar som komplex och svår att förstå medan exempelvis Flygbolag B säljer en flygresor från destination A till B. Olikskheterna speglas tydligt i företagets syn på

webbplatsen och de utmaningar de upplever i att utveckla denna i önskat syfte. För båda försäkringsbolagen är det viktigaste för dem just nu att hitta lösningar för att förenkla erbjudandet medan Flygbolag B redan är mycket nöjda med sina ”tre klick”. Flygbolag B kan istället fokusera på andra projekt som exempelvis att stimulera merförsäljning samt utveckla strategiska partnerskap.

För de företagen med komplexa erbjudanden uppstår ett hinder för att kunna utnyttja webbplatsens alla roller fullt ut. För Resebolag C har det varit en utmaning när det gäller att förenkla erbjudandet då köpbeslutet för en semesterresa ofta tar mycket tid och innebär en stor relativ kostnad för kunden. Det gör att köpprocessen på webbplatsen lätt blir komplex och de riskerar därför att kunderna istället väljer någon av de andra försäljningskanalerna. Därmed inte sagt att webbplatsen är av mindre betydelse för företag med komplexa produkter. Även om försäkringsbolagen inte klarar att migrera själva försäljningen till webbplatsen är det en viktig vidareförmedlare till andra kanaler och avlastar de olika supportfunktionerna. Det går därför att påvisa erbjudandets påverkan på företagets möjligheter att använda internet inom olika områden men inte på dess strategiska betydelse. För Resebolag D har erbjudandets komplexitet däremot inte hindrat företaget från att migrera en kontinuerligt ökande andel av kunderna till webbplatsen. Att däremot merförsäljningen av vissa kringprodukter, som exempelvis reseförsäkringar, tenderar att vara lägre via webbplatsen gentemot de fysiska butikerna visar dock ett samband mellan komplexa erbjudanden och webbplatsens begränsningar inom vissa specifika användningsområden.

	Flygbolag A	Flygbolag B	Resebolag C	Resebolag D	Försäkringsbolag E	Försäkringsbolag F	Persontransportbolag G	Persontransportbolag H
Organisation och strategi	trögrörlig, långa beslutsvägar, geografiskt avstånd, IT och marknad tänker olika, tydligt sälj fokus	trögrörlig, långa beslutsvägar, geografiskt avstånd, strategisk prioritet	prioriterad i koncernens strategi, oro bland anställda	trögrörlig, lobbyarbete, geografiskt avstånd, internt hot, emotionella känslor för gammal organisation, prioritet från ledning	strategisk prioritet på ledningsnivå, ledande i bransch, konflikt om yta	ny VD, tydligt ledarskap, butikskultur, oro bland anställda	tydligt fokus, många viljor, uppdelat ansvar, fysiska avstånd mellan avdelningar	konflikter om yta, samordning av övergripande mål
Teknik	inflexibel teknik	inflexibel teknik	inflexibel teknik, dyr och kräver resurser	helt ny teknik	X	inflexibel teknik	inflexibel teknik	kunder upptäcker tekniken, komplexa system
Omgivning	konkurrenser, andra företag, mässor, kunder, förändringar i omvärlden, osäkerhet	konkurrenser, andra företag, kunder	konkurrenser, andra företag, snabb teknisk utveckling	konkurrenser, andra företag	konkurrenser, andra företag, kunder	konkurrenser, andra företag, förändringar i omvärlden	konkurrenser, andra företag, mässor, kunders förväntningar, snabb omvärldsförändring	konkurrenser, andra företag
Erbjudande	relativt enkelt erbjudande	enkelt erbjudande	komplext erbjudande	komplext erbjudande	komplext erbjudande, svårt att förklara	komplext erbjudande, svårt att förklara	många olika segment ger komplexitet	enkelt erbjudande

Figur 4: Sammanfattning av empiriska exempel på de faktorer som påverkar webbplatsens betydelse för de undersökta företagen.

Sammanfattning av delanalys 3

- Lednings samt anställdas inställning till webbplatsen påverkar företagens utveckling av den samt vilken betydelse den får.
- Webbplatsens utveckling riskerar att hämmas av den gamla organisationsstrukturen och kulturen inom företaget. Ju större betydelse webbplatsen får för det traditionella företaget desto större är risken att medarbetare inom andra delar känner sig hotade och motarbetar webbplatsen.
- Tungdrivna system gör utvecklingen av webbplatsen långsam i de undersökta företagen.
- Företagen utvecklar inte webbplatsen i isolation från sin omvärld.
- De undersökta företagen påverkas både av sina konkurrenter och av andra företag när det gäller att utveckla webbplatsen. Den snabba utvecklingen och höga förändringstakten stimulerar utvecklingen samtidigt som den skapar oro och hämmar företagen att våga utvecklas.
- Erbjudandets komplexitet påverkar med vilken enkelhet företaget kan utveckla olika delar av sin verksamhet via webbplatsen.

5.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS

Nedan sammanfattas de tre delanalyserna som ämnar besvara det övergripande syftet med uppsatsen:

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken betydelse webbplatsen har för traditionella tjänsteföretag samt vilka faktorer som påverkar denna betydelse.

Webbplatsens huvudsakliga syfte

Det huvudsakliga syftet med webbplatsen för majoriteten av de undersökta företagen är att rationalisera verksamheten genom att driva försäljning därigenom. Det sekundära syftet med webbplatsen är att tillhandahålla information som leder till en snabbare och mer informationsunderbyggd beslutsprocess.

Webbplatsens roller

Webbplatsen har i de undersökta företagen betydligt fler roller samtidigt än vad tidigare teori visar. Sambandet mellan rollerna är komplext då de samspelar genom de olika aktiviteterna företagen åtar sig. De specifika rollerna som webbplatsen har idag är; Pr-chef, Marknadsförare, Säljare, Utvecklare, Kunskapsinsamlare, Värdeskapare, Kostnadsbesparare, Relationsskapare samt Kontrollgivare. Antalet roller kommer med sannolikhet att öka i antal allt eftersom utvecklingen fortskrider och företagen väljer att integrera större delar av verksamheten på webbplatsen.

Påverkande faktorer

Företagets totala inställning till webbplatsen påverkar dess utveckling samt vilken betydelse den får. Webbplatsens utveckling kan påverkas av motarbetande intressenter inom organisationer. Ju större betydelse webbplatsen får för tjänsteföretaget desto större är risken att medarbetare inom andra

funktioner känner sig hotade. Utvecklingen av webbplatsen präglas av tröghet då företagen har en ursprunglig organisationsstruktur samt kultur som inte tidigare varit anpassade till internet. Tekniken går fort framåt vilket försvårar utvecklingen samtidigt som tungdrivna system gör utvecklingen av webbplatsen långsam. De undersökta företagen påverkas även av sina konkurrenter, som dels inspirera till fortsatt utveckling och samtidigt skapar en stress som kan få en negativ påverkan på utvecklingens resultat. Tekniken blir snabbt standard vilket skapar en osäkerhet inom tjänsteföretaget. Produktens komplexitet påverkar vilken roll webbplatsen får. Däremot påverkar det inte webbplatsens strategiska betydelse för de undersökta tjänsteföretagen.

6 AVSLUTANDE DISKUSSION

Kapitlet inleds med en diskussion av de slutsatser som analysen genererat. Diskussionen tar sin utgångspunkt i några av de mest intressanta slutsatserna som uppsatsen bidragit med inom ämnet och fördjupar dessa samt belyser de implikationer som uppstår. Kapitlet ger även förslag till fortsatta studier samt presenterar en kort avslutande del.

6.1 DISKUSSION

Uppsatsen har sin utgångspunkt i de traditionella tjänsteföretag som i ett relativt tidigt stadium valt att lansera en webbplats. Syftet har varit att undersöka vilken betydelse webbplatsen har för dessa företag idag samt vilka faktorer som påverkar denna betydelse. Uppsatsens främsta bidrag är att kasta ljus på den alltmer komplexa affärsenhet som webbplatsen idag utgör. Nedan diskuteras de mest intressanta slutsatser som den tidigare analysen genererat.

Webbplatsen har en viktig betydelse för de undersökta företagen och det finns inga tecken på att den betydelsen kommer att minska inom en överskådlig framtid. Webbplatsens framtid är, om än med många frågetecken, en levande diskussion inom de traditionella tjänsteföretagen och det rustas snarare för en ökad migration av kunder som väljer webbplatsen framför de traditionella kanalerna.

Webbplatsen och Ledarskap

Studien visar å andra sidan på att de tjänsteföretag som var bland de första att utveckla webbplatsen som en del i affärsverksamheten, ännu inte lyckats att på ett helt perfekt vis integrera "webborganisationen" med den övriga organisationen. Det gäller både webbplatsens syfte samt medarbetarnas inställning till att låta webbplatsen ta mer plats. Fortfarande uppstår det konflikter om hur mycket webbplatsen skall "ta över" för de traditionella kanalerna och vilka aktiviteter som skall vara prioriterade på de mest tacksamma ytorna. Studien visar att det finns en osäkerhet kring vilka delar av organisationen webbplatsen ämnar komplettera och vilka delar den syftar till att ersätta. Det skapar i sin tur en osäkerhet bland de anställda då de värnar om sina jobb och kan därför komma att motarbeta webbplatsen. Att företagen i undersökningen har över tio års erfarenhet inom området ger en tydlig indikation på hur komplex och svårmanövrerad webbplatsen faktiskt är, inte bara utåt mot kund utan även inåt i organisationen. Insikten leder vidare till betydelsen av ett tydligt ledarskap vad gäller webbplatsens syfte. Det krävs en tydlighet kring var i organisationen webbplatsen ska ta plats och vilka personer som ska arbeta samt ansvara för den. Studien visar betydelsen av att ledningen uppmärksammar webbplatsen samt tar kommandot över den i syfte att sammanlänka den med företagets övergripande strategi. Genom att sätta upp mål för vad webbplatsen förväntas tillföra organisationen minimerar företaget dels eventuell osäkerhet om hur utrymmet skall prioriteras, samtidigt som det ger de personer som arbetar med att utveckla webbplatsen bättre stöd i att hantera de snabba förändringarna som sker i omvärlden. Då olika faktorer hela tiden påverkar företagets utveckling av webbplatsen, är risken stor att svepas med i en viss riktning utan någon egentlig eftertanke

kring huruvida det utvecklingsspåret faktiskt är det som passar företaget och dess erbjudande bäst. Utan tydligt ledarskap och strategi vad gäller webbplatsens syfte ökar risken för antingen förhastade och kostsamma beslut eller en hämmad och efterhalande utveckling av webbplatsen.

Prioritering av roller

Även om företagen skiljer sig åt vad gäller vilka roller deras webbplats har går det att urskilja vissa intressanta mönster. Som syns i Figur 3 (Kap 5, sid 45) är vissa roller mer utbredda än andra. Exempelvis använder alla företag webbplatsen för att kommunicera PR och distribuera information om företaget. PR- och informationskanal var också den första roll webbplatsen hade. Den har sedan fortlevt i takt med att andra roller tillkommit. Det som är tydligt är att denna roll har fått en allt mer perifer plats på webbplatsen i förhållande till exempelvis försäljning och marknadsföring. Det tyder i sin tur på att denna typ av information betraktas som en standard idag, oavsett bransch och typ av företag. Eftersom kunderna vet att informationen finns där behöver företagen inte fokusera på att exponera den på startsidan utan kan istället låta den försvinna in i de mindre exponerade delarna av webbplatsen. I takt med att rollerna blir alltmer utbredda inom branscherna institutionaliseras dem på företagens webbplatser. Utvecklingen möjliggör att nya roller kan ta plats på webbplatsen utan att de äldre exkluderas.

Relationsskapande

I studien går det att utläsa att viljan att skapa en djupare relation till kunden genom webbplatsen är stor hos företagen. Samtidigt aktualiseras frågan huruvida kunden vill ha en relation med alla typer av tjänsteföretag. I en relation mellan kunden och exempelvis dess försäkringsbolag är kontakten mellan parterna oftast inte speciellt frekvent. Ett kontaktagande innebär då ofta att ett försäkringsärende föreligger i form av skada eller liknande vilket är något som båda parterna egentligen helst undviker. Uppstår däremot en skada blir relationsaspekten annorlunda och tjänster som gör det möjligt för kunden att följa skadehanteringen uppskattas då. Kontaktfrekvensen mellan företag och kund blir då under en begränsad period mer intensiv och det är under dessa tillfällen som denna typ av tjänsteföretag kan skapa en djupare och mer förtrolig relation till sina kunder. Kunden är inte alltid intresserad av att skapa någon djupare relation med företag vars erbjudande inte påminner om något positivt. Det kan då exempelvis vara av mer intresse för kunden att skapa en relation med sitt favoritresebolag som konstant ger tips och idéer kring nya resmål genom webbplatsen och som påminner kunden om något positivt. Vad gäller skapandet av relationer genom webbplatsen är det viktigt att företag frågar sig huruvida det är befogat från kundens sida att ingå en djupare relation, samt vilka funktioner som på bästa sätt kan möta kundens önskemål.

Inloggad del

En intressant aspekt är den inloggade delens betydelse för webbplatsen. Alla företag i studien förutom de två reseföretagen har en inloggad del på webbplatsen och flera av företagen uttrycker explicit sina stora förhoppningar till de möjligheter denna förväntas ge. Den inloggade delen påverkar flera av de olika rollerna som webbplatsen har och ger dessa en ökad betydelse för företaget. Den inloggade delen visar tydligt på webbplatsens dualistiska sida då den ger ett tydligt värde för kunden och samtidigt ett ökat värde för företaget i form av information och segmenteringsmöjligheter, vilket i sin tur kan leda till ett än mer

personifierat erbjudande. Varför det är just reseföretagen som inte erbjuder inloggade delar på sina webbplatser kan än en gång bero på erbjudandet. Oftast används inloggade delar för att se kundspecifik information ofta knuten till den specifika kundens konsumtion av företagets tjänst. Det är förmodligen inte vanligt att kunder reser med samma resebolag mer än en gång per år vilket gör att en inloggad del kan verka överflödig. Samtidigt finns det möjlighet att skapa ett mer personifierat erbjudande med hjälp av just en inloggad del knuten till exempelvis ett bonusprogram för dessa företag. Det är dock ingen företeelse som enligt vår studie är utbredd inom resebranschen. Istället skapar de relationer med sina kunder genom att inbjuda till ett större engagemang från kundens sida. Framförallt finns det möjlighet att göra detta med hjälp av kundgenererat innehåll i form av bloggar och liknande.

Paketering av erbjudandet

För tjänsteföretag är webbplatsen en viktig kanal ut mot kund inte minst vad gäller försäljning och information. Företagen bör dock inte bortse från webbplatsens möjlighet att profilera samt visualisera företaget och den tjänst som erbjuds kunden. Då samtliga av de undersökta tjänsteföretagen inte erbjuder en fysisk produkt kan webbplatsens möjligheter att visualisera samt paketera erbjudandet ge kunden en bättre "fysisk" bild av erbjudandet. Denna bild är något som kunden vid ett senare tillfälle kan associera till då kunden blir påmind om erbjudandet.

Det går enligt studien att skilja på de olika branschernas och företagens erbjudande vad gäller komplexitet, vilket också kan förklara företagens olika fokus på försäljning. Ett mer komplext erbjudande blir svårare att paketera via webbplatsen vilket gör att webbplatsen i större utsträckning fungerar som vidareförmedlare till andra kanaler. Trots det så har exempelvis Persontransportbolag H inte anammat försäljning via webbplatsen även om dess erbjudande kan tyckas vara relativt enkelt. Det är inte förrän idag som försäljning kommer få mer fokus på webbplatsen och då genom ett mer differentierat erbjudande. Det tydliggör det faktum att det för vissa tjänsteföretag, trots ett relativt enkelt erbjudande kräver differentiering samt ny paketering för att det ska kunna säljas via webbplatsen. En sådan utveckling kan ta tid och kan innebära stora utvecklingskostnader, vilket kan vara förklaringen till vissa företags efterhalande. Det är viktigt att tjänsteföretag reflekterar över hur tjänsten kan paketeras på webbplatsen samt om försäljning via webbplatsen ska få fokus överhuvudtaget. Att öka den totala försäljningen går enligt studien att åstadkomma inte enbart genom att erbjuda tjänsten via webbplatsen utan även låta den fungera som informatör och vidareförmedlare som leder kunden till ett snabbare och mer underbyggt beslutstagande i en annan försäljningskanal.

Kontroll

En av de identifierade rollerna som webbplatsen har för en del av de studerade tjänsteföretagen är Kontrollgivare. Rollen återkommer däremot endast bland flygbolagen och ett av de två resebolagen. Dessa företag upplever att webbplatsen möjliggjort en större andel direktkontakt med kunderna. Det vill säga, de kunder som besöker webbplatsen vänder sig idag till en av företagets egna kanaler istället för, som tidigare, till en extern återförsäljare för att informera sig om eller köpa tjänsten. Det gör att mellanleden mellan företag och kund minskar vilket i sin tur leder till att företagen upplever en större kontroll över den information kunden får om företaget och dess erbjudande. Det påverkar även den totala uppfattningen om

erbjudandet. Webbplatsen har framförallt potential att bli Kontrollgivare då företaget tidigare sålt sina tjänster genom externa försäljningskanaler. Att migrera försäljningen till webbplatsen kan därmed öka företagets kontroll över köpprocessen samt det intryck kunden får av företaget, något som företag generellt bör ta ställning till när det gäller att definiera webbplatsens roller och betydelse för företaget.

6.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Uppsatsen har fokuserat på webbplatsens betydelse för traditionella tjänsteföretag samt vilka faktorer som påverkar denna betydelse. Resultaten pekar på att en del av de undersökta företagen upplever en svårighet vad gäller försäljning genom webbplatsen. Att bygga upp en köpprocess som uppfattas som enkel är svårt och att paketera ett komplext erbjudande kan vara ännu svårare. Problemet blir stort för just tjänsteföretag då det rör sig om ett ogripbart erbjudande. En intressant undersökning inom området för marknadsföring och strategi, skulle därför innebära ett försökt att identifiera riktlinjer för hur tjänsteföretag på bästa sätt kan paketera sina erbjudanden på webbplatsen. Det skulle skapa värde för många företag inom tjänstesektorn som inte kommit lika långt i sin utveckling av webbplatsen.

En ytterligare svårighet som identifierats i denna studie men som inte belysts tillräckligt är de problem traditionella företag möter i att organisera sig kring webbplatsen. Allt fler delar av företagets befintliga verksamhetsområden integreras på webbplatsen, vilket gör att flera inom organisationen har ett intresse i webbplatsen och dess utveckling. Webbplatsens framfart inom organisationen kan även leda till rationaliseringar i organisationsstrukturen vilket ibland leder till att webbplatsen motarbetas. I syfte att lösa de problem som webbplatsen leder till internt skulle det vara av intresse inom ramen för organisation och ledning att ta reda på hur företag generellt på bästa sätt bör organisera sig kring webbplatsen. Det vill säga; vart inom organisationen ska webbplatsen få ta plats, bör den hanteras som en egen försäljningskanal eller bör arbetet kring den delas upp inom de olika funktionerna? Företagen i studien organiserar sig på olika sätt kring webbplatsen samtidigt som flera av dem upplever en frustration kring hur organiseringen ser ut. Om en tydlig bild av de mest effektiva sätten att organisera sig kring webbplatsen kunnat utarbetas hade det varit av stor betydelse för många av de traditionella företagen som idag försöker utveckla sin webbplats.

6.2 AVSLUTNING

Studien som ligger till grund för denna uppsats har genomförts med mycket begränsad erfarenhet kring ämnet. Intresset för området har dock vuxit i takt med att arbetsprocessen skridit framåt, vilket gjort att vi som författare till viss del fått en positiv inställning till webbplatser och dess betydelse för de undersökta företagen. Vi har därför försökt ta hänsyn till detta och förhållit oss kritiska till vår egen inställning i syfte att tolka den insamlade empirin på ett så korrekt sätt som möjligt för att i slutändan komma fram till rätt slutsatser som kan underbyggas med hjälp av den utförda studien.

7 REFERENSLISA

Intervjuer

Flybolag A, 08-10-31.

Flygbolag B, 08-11-05.

Resebolag C, 08-10-30.

Resebolag D, 08-10-23.

Försäkringsbolag E, 08-10-21.

Försäkringsbolag F, 08-10-27.

Persontransportbolag G, 08-10-29.

Persontransportbolag H, 08-10-28.

Tobias Bergström, Xlent Strategy, 08-10-10.

Mattias Skog, Xlent Strategy, 08-09-25.

Publicerade källor

Almega (2008) *Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match?*, Almega.

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2007) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Narayana Press, Danmark.

Amit, R. och Zott, C. (2001) *Value Creation in E-business*, Strategic Management Journal, 22.

Boisvert, H. och Begin, L. (2002) *Deployment of E-commerce: Meeting the needs of the cyberconsumer*, CMA Management, 76 (2).

Brown, J. och Hagel, J. (2003) *Does IT matter? Letters to the Editor*, Harvard Business Review, 81 (7)

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö.

Carr, N. (2003) *IT doesn't matter*, Harvard Business Review, 81 (5).

Earl, M. J. (2000) *Evolving the E-business*, Business Strategy Review, 11 (2).

Furusten, S. (2007) *Den Institutionella Omvärlden*, Liber, Sverige.

Gulati, R och Garino, J. (2000) *Get the Right Mix of Bricks & Clicks*, Harvard Business Review, May-June.

Hong, W. och Zhu, K. (2006) *Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at a firm level*, Information & Management, 43.

Huizingh, E. (2002) *Towards Successful E-business Strategies: A Hierarchy of three Management Models*, Journal of Marketing Management, 18

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

- Kaefer, F. och Bendoly, E. (2004) *Measuring the impact of Organizational Constraintson the Success of Business-to-Business E-commerce Efforts*, Information and Management, 41.
- Karlöf, B (2008) *Innovation och Affärsutveckling – baserad på kundnytta, problem och värde*, SIS Förlag AB, Stockholm.
- Kasper, H. och van Helsdingen, P. och Gabbott, M. (2006) *Services Marketing Management – A Strategic Perspective*, 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Kindström, D. (2005) *The Integration of E-business inom Mature and Established Companies – A Business Model Approach*, Department of Management and Economics, Linköpings universitet, Linköping.
- Levary, R. och Mathieu, R. (2000) *Hybrid Retail: Integrating E-commerce and Physical Stores*, Industrial Management 42 (5).
- Mendo, A. M. och Fitzgerald, G. *Theoretical Approaches to Study SMEs eBusiness Progression*, Journal of Computing and Information Technology, 2.
- Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Norman, R. (2000) *Service Management*, Wiley, Chichester, England.
- Otto, J. och Chung, Q. (2000) *A Framework for Cyber-Enhanced Retailing: Integrating E-commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing*, Electronic Markets 10 (3).
- Phan, D. (2002) *E-business Development for Competitive Advantage: A Case Study*, Information and Management 40.
- Qingfeng, Z. och Xinmiao, L. (2008) *Evolution of E-business Transformation Strategy: A four Dimensional Model*, 2008 International Conference on Service Systems and Service Management, IEEE.
- Steinfeld, C. (2002) *Understanding Click and Mortar E-Commerce Approaches: A Conceptual Framework and Research agenda*, Journal of Interactive Advertising, 2(2).
- Trost, J. (1993) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.
- Tsikriktsis, N. och Lanzolla, G. och Frohlich, M. (2004) *Adoption of E-processes by Service Firms: an empirical study of antecedents*, Production and Operations Management, Vol. 13 No.3.
- Weiss, M. och Amyot, D. (2005) *Design and Evolution of e-Business Models*, Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-commerce Technology, IEEE.
- Wynn, M. och Zhang, S. (2008) *Web Portals in SMEs – Two Case Studies*, The Third International Conference on Internet and Web Applications and Services, IEEE.
- Yin, R, K (1994) *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks (Cal), Sage Publ.
- Zwass, V. (2003), *Electronic Commerce and Organizational Innovation*, International Journal of Electronic Commerce, 7(3).

APPENDIX 1

INTERVJUGUIDE

Introduktion

- Vilken roll har du i organisationen?
- Vilken är din bakgrundskunskap om webbplatser?

Bakgrund

- Hur länge har företaget haft en webbplats?
- Hur har utvecklingen av webbplatsen sett ut? (syfte/fokus)?
- Varför har utvecklingen sett ut som den gjort?

Webbplatsen

- Hur har webbplatsen kommit att påverka er organisation? Varför?
- Är webbplatsen en stor del i den övergripande strategin?
- Vad är syftet med webbplatsen idag?
- Vad har ni fått ut av att ha en webbplats?
- Vilka delar av verksamhetens aktiviteter integreras på webbplatsen?
- Hur är ert företag organiserat kring webbplatsen?

Affärsutveckling

- Vilka utvecklingsprojekt har drivits på webbplatsen de senaste 3 åren?
- Vilka projekt är igång nu?
- Vilka projekt planerar ni för den närmsta tiden?
- Hur ser er tidsplan ut för ett projekt på webbplatsen?
- Vad är planerna för webbplatsen långsiktigt?
- Har ni nått ert mål med webbplatsen? Är ni nöjda med de resultat ni fått?
- Ser ni ytterligare potential med webbplatsen? Vilka?
- Vad tror du att framtidens webbplats kan tillföra er organisation?

Svårigheter

- Vad är svårigheterna med att ha en webbplats? Varför?
- Upplever ni att det finns hinder kring att planera för webbplatsen? Varför?
- Vad är svårigheterna med att utveckla webbplatsen? Varför?