



SLIK SKAPER DU EN  
FORRETNINGSDRETVET  
DIGITAL HANDEL

MED LØNNSOMHET I FOKUS



# Innledning

Utvikling av netthandelsløsninger har historisk sett vært drevet av systemutviklere innenfor rammen av standardplattformer og deres muligheter og begrensninger. Markedets holdning har vært at oppsett og funksjonalitet i en netthandelsløsning stort sett er den samme uavhengig av marked, bransje eller bedrift. For små bedrifter kan dette kanskje stemme da kostnadene ved manuelle operasjoner er begrenset og omfanget håndterlig. For større bedrifter forstår man fort at kundetilpasninger fort kan gi økonomiske gevinster og konkurransefordeler og at integrasjoner og automatiseringer er nødvendig for å håndtere de store datamengdene raskt nok.

Det er også slik at man ved valg av leverandør og plattform har lett for å fokusere på den nærmeste prosessen; oppsett og implementering i forhold til en teknisk kravspesifikasjon. Vi ser sjelden konkrete krav med hensyn på lønnsomhetsrelaterte kpi'er og ROI. Det er selvfølgelig naturlige årsaker til det, da det er mange forhold som påvirker disse faktorene, men det er kortsiktig og uprofesjonelt og ikke inkludere lønnsomhetsutvikling som et kriterium ved valg av leverandør og samarbeidspartner

I denne artikkelen bruker vi begrepet «digital handel» som begrep, årsaken er at vi ellers lett havner i et spor hvor vi begrenser omfanget til en nettbutikk, mens fremtidens handel ikke vil skje i separate kanaler. Begrepsverdenen har gått fra singel channel, via multichannel og omnichannel til unified commerce. Hvor unified commerce realiserer omnichannelprinsippet gjennom ett knutepunkt i backend som server samtlige salgskanaler. Digital handel omfatter da ikke bare løsninger for handelstransaksjoner, men også kanaler for markedsføring og støttesystemer for disse. Digital handel er heller ikke begrenset til handel på nettet, men også digitale løsninger i butikk og på andre steder hvor produkter markedsføres og selges.

# Suksessformelen = kontinuerlig utvikling

Vi som jobber med netthandel vet at det er en kamp å følge med i utviklingen. Det dukker stadig opp nye aktører, ny funksjonalitet og det er stadig noen som vil selge nye konsepter. Ikke alt er like vel utprøvd og ikke alt er kommet for å bli.

Når man setter opp sin første digitale handelsløsning så er det gjerne etter grundige analyser av interne og eksterne forhold og når man endelig har fått den opp å stå så tror man at man kan ta et pust i bakken, men slik er det ikke.

Verden står ikke stille, konkurrentene utvikler sine løsninger kontinuerlig, markedet endrer seg og det dukker stadig opp nye løsninger og konsepter, og i netthandelssammenheng, I enda større grad enn handel ellers, så er det en ting som er aller viktigst og det er å være bedre enn konkurrentene.

For sluttbrukeren er det ofte likegyldig i hvilken nettbutikk han kjøper sine varer kan derfor være marginale forskjeller som gjør at et kjøp havner i den ene eller den andre butikken. Utviklingen skjer raskere og raskere og det er flere forhold som driver utviklingen av egen løsning. På følgende to sider lister vi noen faktorer som påvirker utviklingen av digital handel.





## 1. TEKNOLOGISK UTVIKLING

Vi opplever alle at teknologien er i en rivende utvikling og at det er vanskelig å følge med. Så er også tilfelle med netthandel. Det oppstår stadig nye muligheter til å lokke kunder og differensiere seg fra konkurrenter.

I tillegg blir funksjoner og teknologi som var nyheter for et par år siden fort gamle, produkter og funksjoners livssyklus blir kortere og kortere og kloke inspirerte hoder finner stadig nye kreative muligheter. Vi står foran store teknologiske endringer: Personalisering, kunstig intelligens, machine learning og stemmestyrte handel. Programvare krever regelmessig oppdatering og ytelse på maskinvareplattformen må også oppgraderes i samme takt.

## 2. ENDRET KUNDEOPPFØRSEL

Vi har all hørt om «the millenials» den delen av kundemassen som har vokst opp med smarttelefoner og sosiale medier. I tillegg til at det vært år blir ett årskull flere av dem så påvirker de resten av oss med manglende kjøpslojalitet, ønske om å ta i bruk nye funksjoner og ny teknologi og krav om rask respons og effektive løsninger.

## 3. KONKURRERENDE NETTBUTIKKER

Hva gjør konkurrerende nettbutikker og hvilke nettbutikker konkurrerer vi egentlig med? Dine konkurrenter er i samme situasjon som deg og konkurrerer på mange av de samme premissene. Dine muligheter til å differensiere dine tilbud og din profil mot konkurrentene har du selv kontroll over, men kampen om å ranke høyest mulig på søk er det Google som styrer og der er premissene de samme for alle.

## 4. GOOGLE

Googles regler for ranking i deres søkemotor er ikke konstant. Google har som grunnleggende prinsipp at de sidene som er best og mest relevante er de som skal ranke høyest. Men dette er også forhold som er under endring og kunnskap om hvordan Google «tenker» og hvordan man skal bygge løsninger som Google oppfatter som best er blitt en stor industri.

## 5. VEKST OG ØKT OMSETNING

Målet med netthandelen er selvfølgelig økt omsetning og økt lønnsomhet og i takt med en økt kundemasse så vil det bli behov for å gjøre endringer i forhold til den plattformen man opprinnelig implementerte.

Vi søker nye kundegrupper, vi etablerer digital handel i flere kanaler, vi tester ut flere markeder Både for at ytelsen skal følge med volumøkningen og fordi mindre endringer eller mere kostbare endringer vil kunne gi bedre ROI på grunn av høyere omsetning og fortjeneste.

## 6. INTERNE VARIABLER

Verden rundt oss er i konstant endring og vi kan ikke selv stå stille, vår egen forståelse og kunnskap om digital handel øker og organisasjonen blir mere moden, systemer som netthandelen er integrert med oppdateres og byttes ut og vi endrer våre strategier.



# Hvordan forholder vi oss til forretningsomgivelser i konstant endring?

En dyktig leverandør og samarbeidspartner vi ha god greie på hva som skal til for at en netthandelsløsning skal fungere godt, og med erfaring fra «best practice» plattformleverandørens veiledninger og egne kunder kommer man langt. Og i en statisk verden så ville tradisjonelle utviklingsprosesser kunne være hensiktsmessig. Det ville være mulig å definere et prosjekt ved å analysere behov, lage en kravspesifikasjon og utvikle en funksjon basert på akseptert spesifisering.

Men som vi har beskrevet så lever vi ikke i en statisk verden, men i et mylder av endringer og variabler som påvirker hverandre. Dette gjør det vanskelig å være sikker på at de analysene vi gjør er riktige og holdbare, spesielt fordi marginale endringer kan gi store lønnsomhetsutslag. Vi må derfor finne alternative, raskere og mere treffsikre fremgangsmåter.

Det er derfor lønnsomhetsdrevet utvikling i stor grad er basert på hypoteser og testing, vi har hørt det før på utallige seminarer, «test to fail» «testing, testing, testing» «testing is evryting» osv. Så hvis lønnsomhetsutvikling skal skje på basis av hypoteser og testing så må vi ha en struktur og metode for dette!

# Slik bygger man en lønnsom digital handel

For å skape en lønnsom virksomhet har vi på Ateles en fremgangsmåte som tar utgangspunkt i hvert enkelt unike foretak og deres forutsetninger. Vi tar utgangspunkt i overordnede forretningsmessige mål, bryter dette ned i kpi'er (key productivity indicators), lager hypoteser om hva som skal til for å nå målene, basert på analyser av netthandelsløsningen og idégenerering. Vi lager businesscases for de aktuelle hypotesene og prioriterer i forhold til det som vil gi best lønnsomhet raskest. Setter opp en test, evaluerer testresultatet og beslutter om endringen skal implementeres eller forkastes. Her er vår fremgangsmåte i de ulike stegene:

## FORRETNINGSMESSIGE MÅL

Det virker som en selvfølge, men det syndes ofte. For å få en målrettet utvikling av din nettbutikk så må du involvere din leverandør i dine forretningsmessige mål og være tydelig på dem. Det er vesentlig forskjell på om løsningen skal drive trafikk til fysisk butikk eller om den skal generer mest mulig omsetning, eller om det er en "brandbuilding" løsning mm.

## KPI:ER

På bakgrunn av forretningsmål setter vi opp et antall kpi'er, kvantifiserer dem og tidfester når vi skal ha oppnådd dem. Vanlige kpi'er er omsetning, konvertering, page speed, retention, nye kunder, gjennomsnittsordre eller tilsvarende.

## HYPOTESE

Kvaliteten av hypotese øker proporsjonalt med det dataunderlaget vi har. Vi trenger derfor verktøy for å analysere bruken av løsningen så godt som mulig. Google Analytics er naturligvis den første og mest opplagte kilden, videre så vil BI verktøy kunne være til stor hjelp, Google har andre analyseverktøy og det finnes også en mengde andre verktøy. Eyetracking er også en metode som ofte brukes, og ved hjelp av en «Heatmap» over øynenes bevegelse over nettsiden så vil man kunne gjøre analyser og tiltak. Enklere metoder som observasjon av styrte brukerscenarier kan også gi et godt underlag. Det fellen mange går i og som man skal være spesielt forsiktig med, er å bruke seg selv som eksempel på den typiske bruker, slik er det sjelden og det danner et lite profesjonelt analyseunderlag.

## BUSINESS CASE

Når vi så har et sett med hypoteser så må vi lage businesscases for å finne ut hvilke det er mest lønnsomt å teste først. Hvor grundig et slikt businesscase trenger å være henger direkte sammen med kostnadene ved å gjennomføre analysen, men det vil fort være slik at en del hypoteser forkastes da potensiell økt fortjeneste ikke står i forhold til estimert innsats.

## TEST

Den vanligste måten å teste en hypotese på, er en A/B test hvor man setter opp en side i netthandelen med den endringen man ønsker for så å styre en delt kundestrøm mot den eksisterende og den nye løsningen og måle hvilken av de to alternativene som gir best måloppnåelse. Forutsetningene for at en slik test skal bli vellykket er at vi har tilstrekkelig mange testtilfelle til at resultatet skal bli relevant.

## EVALUERING

Når vi er ferdige med testen så vurderer vi resultatet i forhold til businesscaset. Hvor mye det koster det å implementere endringen har vi gjort en forhåndsvurdering av i businesscaset, Er gevinsten marginal i forhold til gammel løsning så implementerer vi ikke den nye funksjonen, er det vesentlig gevinst å hente så estimerer vi kostnadene i detalj og tar en beslutning. Merk at det ikke må betraktes som et mislykket prosjekt om man ikke finner gevinster. Hele poenget med hypotesetesting er at det er rimeligere å gjøre et antall tester som ikke viser gevinst enn å gjøre en dybdeanalyse på forhånd.

## IMPLEMENTERE

Når vi så har besluttet å implementere endringen så går vår utviklingsprosess over i en teknisk fase og gjennomføres på samme måte som et teknisk drevet utviklingsprosess.



# Konklusjon

En lønnsomhetsrettet utviklingsmetode stiller andre krav til kompetanse, samarbeid innsikt enn tradisjonelle metoder. Din leverandør må ha en mye større kompetansebredde. Det holder ikke med kunnskap om programvareutvikling og ehandelsfunksjoner, man må også forstå konvertering søkemotoroptimalisering, søkemotormarketing, UX og konvertering.

Sammenhengen mellom lønnsomhetsforståelse og programvareutvikling er så nær at man ikke får en helhetlig løsning med en «best of bred» strategi med flere leverandører. En slik tilnærming vil medføre pulverisering av ansvar og sprikende strategier. En mulighet er selvfølgelig å ha denne kunnskapen «inhouse», men fagfeltene begynner nå å bli så omfattende og spesialiserte at det er nødvendig med løpende oppdatering, benchmarking mot andre løsninger, og et oppdatert fagmiljø, dette vil ikke kunne skje i en intern avdeling hos en kunde.

Under en samtale med en av våre kunder falt kommentaren; "ingen kunder ønsker en samarbeidspartner som leverer det vi ber om". En god samarbeidspartner skal kjenne sitt fagfelt bedre enn sine kunder og utfordre dem på sine krav, men det kan vi kun gjøre hvis vi også forstår kundens langsiktige mål og blir involvert i deres strategier, en leverandør på en armlengdes avstand vil aldri kunne bli den samarbeidspartneren du ønsker.

**cag**  
**g**