



Guide för global e-handel

Utnyttja den globala marknadens potential

E-handeln växer kraftigt i Sverige och har på bara några år etablerats som en omtyckt försäljningskanal. Försäljningsökningen väntas dessutom komma att intensifieras ytterligare när fler och fler företag och konsumenter börjar använda sig av e-handel. Detta samtidigt som de som redan idag handlar på nätet förmodligen kommer att öka sina e-handelsköp.

Tillväxten är kraftig också i vår omvärld, vilket skapar stora möjligheter för konsumenter att köpa varor från utländska aktörer och för svenska företag att nå en större marknad. Bara via Tyskland finns exempelvis möjlighet att nå många av de 65 miljoner människor som har tillgång till internet. Blickar vi ut över hela Europa eller världen blir den möjliga marknaden snart oändlig och då är ännu bara en tredjedel av världens befolkning uppkopplad. Men konkurrensen är givetvis också den oändligt mycket hårdare och det finns många fallgropar för den företagare som inte förberett sig väl.

Svensk Handel vill med denna guide väcka tankar kring försäljning till utlandet. För att ta del av den internationella potentialen behöver ett e-handelsföretag ta hänsyn till de lokala förutsättningar som finns i form av lagar och regler, konsumenttrender och konkurrenter. Denna guide tar upp några av de faktorer du inte får missa i din utlandssatsning. Rekommendationerna måste givetvis anpassas till just ditt företags erbjudande. Vad som passar ett företag behöver inte vara rätt för ett annat, se därför rekommendationerna i denna guide just som rekommendationer.

Till vår hjälp med guiden har vi haft en expertpanel bestående av e-handelsföretag, konsulter och myndigheter med erfarenhet av handel över gränserna. Vill du lära dig mer om att göra affärer på nätet rekommenderar vi dig också att ta del av Svensk Handels andra guider "Guide för lyckad e-handel", "Guide för sociala medier" och "Guide för lagstiftning kring e-handel". Dessa finns att ladda ner på medlemssidorna på svenskhandel.se.

Trevlig läsning och lycka till med e-affärerna!



Linda Hedström

E-handelsansvarig
linda.hedstrom@svenskhandel.se



Stefan Kvarfordt

Internationella avdelningen
stefan.kvarfordt@svenskhandel.se

Var har du potential?

Potential i förhållande till komplexitet

Anledning till varför ett företag börjar sälja varor till utlandet kan variera. Kanske finns ett redan visat intresse från konsumenter utanför Sveriges gränser som skickat förfrågningar och väckt tanken om potential utomlands? Kanske är det företaget själv som ser fördelar med en större marknad än den inhemska? Oavsett vilket motivet är till en utlandssatsning är det lämpligt att utvärdera var företagets erbjudande passar bäst in.

Med en kraftigt expanderande global e-handelsmarknad är potentialen för utlandsaffärer stor. Som företagare kan man dock inte enbart förlita sig på den nya marknadens storlek och e-handels generella framgång. Det är också viktigt att förstå den nya marknadens eventuella efterfrågan på just företagets produkter. Kulturella skillnader kan avgöra hur produkterna uppfattas. Vad som fungerar i ett land behöver inte göra det i ett annat och vad som är framgångsrikt i en del av världen kanske inte fungerar på mer konservativa marknader.

Därför är det viktigt att värdera vilken ny marknad du vill finnas på utifrån fördelarna med denna jämfört med kostnaden för ökad komplexitet. Det vill säga, i vilka länder har ditt e-handelsföretag störst potential i förhållande till etableringskostnaden? Kartlägg marknaden utifrån dina produkter och ditt sortiment.

Är ditt varumärke och dina varor så kända som du tror, passar hela eller kanske bara delar av ditt erbjudande på en ny marknad? Hur funkar dina produktnamn utomlands och finns domänen ledig? Vilka länder har du mest trafik från till din sajt idag?

Läs på

Läs på om din marknads tillväxtutsikter – det finns gott om information om allmän ekonomisk utveckling och hushållens konsumtionstrender via bland andra svenska och lokala bankers konjunkturrapporter. Titta på bredbandspenetrationen, antal invånare i din målgrupp, andelen e-handel av den totala detaljhandeln och bäst säljande produktkategorier. Du kan också ta del av mer e-handelsspecifik information via rapporter från de globala och lokala analysföretagen eller branschorganisationen EMOTA som inom EU förenar respektive lands "distanshandelsförening". Läs lokala mätningar motsvarande exempelvis e-barometern i Sverige och läs olika konsumentundersökningar om erfarenheter, attityder och preferenser kring e-handel.

Bevaka även konkurrenterna. Både lokala konkurrenter och e-handelsföretag som jobbar från ett annat land. Överväg styrkan hos de lokala aktörerna. Kommer dina varumärken att bli igenkända och vilka konkurrenter nämns i sociala medier? Läs konsumentrecensioner. Hur ser konkurrenssituationen ut? Anpassa dig efter den, finns det en lucka? Här kanske just du och dina produkter passar in.

Med en kraftigt expanderande global e-handelsmarknad är potentialen för utlandsaffärer stor.

Hur mottas ditt koncept?

Ditt varumärke kommer kanske att uppfattas annorlunda utomlands och det kan finnas anledning att se över ditt erbjudande. På din hemmamarknad har företaget sannolikt ett tydligt koncept, exempelvis en viss prisstrategi eller sortimentsmix. På din nya marknad kan ditt koncept mottas annorlunda och din konkurrensfördel vara en annan än den du har hemma. Vad som uppfattas som budget hemma kanske anses vara premium på den nya marknaden eller tvärtom.

Graden av e-handelsmognad hos konsumenter och konkurrenter på den marknad du ger dig in på är också avgörande. Där konsumenten är internetmogen är kraven på exempelvis leveranstid precis lika hårda som hemma liksom konkurrensen i form av lågprisaktörer, tillgänglighet/utbudsaktörer är hård. På en mindre mogen marknad kan du sannolikt bli mottagen positivt bara genom att du tillhandahåller attraktiva produkter.

Kundens förväntningar varierar mellan marknader och så även förutsättningarna för e-handel. Bara vad gäller bredbandsutbyggnad är förutsättningarna olika. Det som fungerar bäst hemma behöver alltså inte vara ett framgångsrecept på din nya marknad.

Förbered dig på att lära mycket under arbetets gång. Även på standardiserade produkter som exempelvis kontaktlinser kan efterfrågan variera. Ett varumärke kanske uppfattas som bättre än ett annat på en marknad och tvärtom på en annan. Ett annat exempel är om konsumenten tycker om vertikal menynavigering eller horisontell, vad som är standard hemma behöver inte vara det på din nya marknad.

På din nya marknad kommer du sannolikt också att uppfattas som en svensk aktör, vilket kan ha både för- och nackdelar. Säljer du svensk inredning eller Björn Borg-kalsonger är det troligtvis en fördel. Säljer du däremot elektronikprodukter med varumärken som inte är svenska kanske konsumenten väljer en mer lokal aktör eller ett lokalt varumärke.

Utgå från dina produkter

En fråga som du också bör ställa dig är om du ska gå ut med hela sortimentet på en gång vid en utlandssatsning. Är sortimentet stort kan du kanske börja med delar av det. Fördelen med att gå ut med hela på en gång är givetvis att du blir fullt konkurrenskraftig men samtidigt kan bland annat översättning för alla varor kosta på. Möjligtvis kan det fungera att gå på djupet i en del av ditt sortiment.

Något som kan vara avgörande för din etableringsstrategisatsning är om du säljer varumärken eller egna produkter, det vill säga om du har ett erbjudande som är unikt eller om du agerar främst som detaljist. Förutsättningarna skiljer sig sannolikt åt beroende på vem du är. Som detaljist och förmedlare av varumärken kan du råka ut för att du som e-handlare hamnar ovanpå en befintlig

Vad som uppfattas som budget hemma kanske anses vara premium på den nya marknaden eller tvärtom.



struktur av fysiska detaljister som dina varumärken/leverantörer skapat. Säljer du en produkt kan konkurrensen vara lika hård, men möjligheten finns också att du hittar en nisch. Se också upp för eventuella lokala lagar och regler kring dina produkter och se till att upprätta leverantörsavtal med dina leverantörer.

Utvärdera avkastningen på din investering (ROI)

En bra idé kan vara att inför din utlandssatsning välja ett antal länder som har bra potential och inte anpassa din affärsmodell bara för en marknad. Börja hellre försiktigt och lås dig inte med ett system. Avgränsa och välj bort marknader, börja gärna inom EU och ta ett land i taget. Var noga med din bokföring och se till att du har möjlighet att särredovisa marknader.

Bestäm också ditt företags ambition, vad det får kosta och hur ut hållig ska du vara? Var inte rädd att välja bort marknader. Utvärdera vinsten på respektive marknad i förhållande till kostnaden för din etablering på denna. Ta fram nyckeltal, målsätt och mät!



Agera lokalt

Anpassa ditt språk

Lokal anpassning är viktigt för att nå framgång. Nyansskillnader i kultur och språk kan vara avgörande för hur ditt erbjudande uppfattas och ju mer lokalt anpassad du framstår desto högre blir sannolikt konverteringen. Trender skiftar och kulturella och landsspecifika skillnader kan vara stora. Kanske signalerar ordet "billigt" att en vara är prisvärd på en marknad och mindre bra på en annan. High fashion på en marknad kanske är casual på en annan. Ett annat exempel är färgen vit, som förknippas med döden i många asiatiska länder och således inte är en bra färg att använda för företaget som säljer bröllopsartiklar.

Google Trends verktyg "international key words research" är ett verktyg som kan hjälpa till att anpassa företagets erbjudande så att det mottas rätt hos konsumenterna på den nya marknaden.

Att anpassa din hemsida via en översättningsbyrå räcker sällan. Du kan använda dig av så kallade content-leverantörer som till exempel tar fram lokalt anpassade produktbeskrivningar. Det bästa för att kunna agera lokalt är dock att internt ha tillgång till personer från respektive marknad. Tänk också på att utvecklingen går fort och att en fransman som bott i Sverige i tio år kanske inte längre är bäst på franska konsumenttrender eller vilka ord som är på modet för tillfället.

En eller flera hemsidor

Du kan välja att internationalisera din befintliga hemsida och utrusta den med flera språk, valutor etc. eller bygga flera lokalt anpassade sidor. Att använda en sida är både enklare och billigare medan lokala sidor sannolikt har större potential att på allvar bli tunga spelare på de nya marknaderna. Med lokala sidor kommer dock kostnaden att stiga med lokal anpassning, marknadsföringskampanjer, sökmotoroptimering etc. Vissa företag sköter de lokala sidorna från huvudkontorets hemland, men detta kräver givetvis att den centraliserade ledningen har lokal kunskap.

En lokal organisation tillåter ett marknadsanpassat sortiment, men var då noga med att konsumenten styrs till rätt sida och verkligen handlar från den lokala sidan. Konsumenten kommer att anta att det sortiment som finns på hemsidan också går att köpa. Att i kassan upptäcka att produkten bara finns tillgänglig för svenska konsumenter kommer att uppfattas som frustrerande. Någon form av filtrering är alltså lämplig, förslagsvis att kunden anger sitt postnummer eller trycker på en flaggsymbol som styr till det sortiment som är tillgängligt i den regionen.

Lokalt anpassade sidor ger bättre möjligheter att hamna rätt i sökdordoptimeringen. Sannolikt är det bästa att ha lokalt anpassade adresser som .se i Sverige och .de i Tyskland etc. Detta skapar också en trygghet för konsumenten vad gäller närvaro och förtroende för att varorna levereras i tid.

Lokalt anpassade sidor ger bättre möjligheter att hamna rätt i sökdordoptimeringen.

Fördelen med att internationalisera din befintliga hemsida är däremot att du kan testa dig fram, fungerar inte en marknad har du inte förlorat för mycket pengar. Å andra sidan är dina möjligheter att lyckas sannolikt större med en lokal sida.

Ta höjd i dina tekniska lösningar

Dina tekniska lösningar i form av e-handelsplattform och redovisningssystem behöver sannolikt ses över. Möjligtvis klarar din befintliga plattform av en expansion. Kanske går det också att via befintlig lösning addera multipla sidor. Se till att din plattform klarar olika språk, bokstäver, valutor och betalningsinformation som olika postnummersystem.

Använd dig av en förändringsbar e-handelsplattform och ett förändringsbart affärssystem med möjlighet att bygga på efter framgång och behov. Inledningsvis är sannolikt affärssystemet den största utmaningen i din utlandsexpansion.

Kundservice är centralt

Utöver att serva dina kunder utgör kundtjänst en stor möjlighet att ta tillvara på de synpunkter som dyker upp. Dessa ger en god signal om de utmaningar ledningen har att arbeta med.

Servicefunktionen måste vara lokalt anpassad för att fylla sitt syfte. Att ange ett lokalt telefonnummer och en lokal adress skapar trygghet och behöver sannolikt inte resultera i ökad kontakt med kundtjänsten. Förvissningen om att den finns ökar dock möjligheten till affär.

Konsumenten kommer att uppskatta flera kanaler för kommunikation. Måste du välja kan det vara värt att tänka på att mail och chatt ger tid för svar även om konsumenten vill ha ett snabbt svar. Telefonen ger trygghet i form av fysisk närvaro, men det kan vara resurskrävande och kundtjänst behöver ha svar på tal direkt när kunden ringer. Olika kanaler har olika för- och nackdelar, känn efter vad som är bäst för ditt företag.

Sociala medier är ytterligare en möjlighet till kommunikation. Utred vilka sociala medier som gäller för ditt företags målgrupp på respektive marknad, Facebook är inte störst överallt, precis som att Google inte är den dominerande sökmotorn i alla länder. Var öppen och bjud på kunskap och svara på frågor. Möjliggör för kunder att byta erfarenheter och hjälpa varandra.

Här hittar du lokal information

- Banker
- Leverantörer
- Logistikföretag
- Skatteverket
- Tullverket
- Tullkontor
- Branschorganisationer
- Exportrådet
- Kommerskollegium
- Revisor (hitta rätt)
- Lokala jurister
- EMOTA (European E-commerce and Mail Order Trade Association)
- Andra e-handlare
- Solvit, Jobbar i EU-kommisionens regi i syfte att lösa hinder mot fri rörlighet på EU:s inre marknad (Kommerskollegium är svensk representant).
- Trygghetscertifieringssystem (typ Trygg e-handel)



Leveranser

Håll vad du lovar

En fungerande logistik med leveranser i utlovad tid är sannolikt en av de viktigaste faktorerna att beakta inför din utlandsexpansion. Leveransen är viktig i all form av distanshandel och blir mer komplex vid en utlandsexpansion. Här är det viktigt att kartlägga lokala attityder och förväntningar kring leveransen och kolla upp vilka lagar och regler som gäller för returhantering i varje land. I till exempel Finland står du som e-handelsföretag för kundens eventuella retur. Leveransalternativen skiljer sig också åt mellan länderna och den smidiga lösning som finns i flera skandinaviska länder där kunden kan hämta ut paketen på utlämningsställen, tex den lokala kiosken/butiken, är inte alltid ett alternativ.

Ur konsumentens synvinkel varierar kraven på leveranshastighet. På mogna marknader, som exempelvis den skandinaviska, är kravet på snabba leveranser högt. På mindre mogna marknader har leveranstiden kanske inte lika stor betydelse. Detta motiveras framförallt av att man via e-handeln får tillgång till ett utbud som inte finns på den lokala marknaden och därför kan leva med att leveranstiden är längre. Det har också med internetmognaden att göra. När dessa marknader mognar är det högst rimligt att tro att kraven på snabba leveranser blir lika höga här. Kravet på leveranshastighet skiljer sig också åt beroende på bransch och produkt. Oavsett leveranstid är rekommendationen att, precis som hemma, hålla vad man lovar.



Upplys om extra kostnader

Hur ser det ut i det land du ska sälja till? Är det vanligast att frakten ingår eller brukar denna adderas på priset? Använder du dig av en hemsida med stöd för internationella affärer är det viktigt att poängtera att fraktkostnaden är högre om beställningen sker utanför Sverige, tydlighet är alltid viktigt.

Som tidigare nämnts antar konsumenten att det som finns på hemsidan också går att beställa. Se därför till att konsumenten styrs till rätt hemsida om du använder dig av flera olika. Tänk också på att konsumenten kan komma direkt till en produkt du säljer via prisjämförelsesajter eller via olika länkar. Klökt är då att det framgår om internationell leverans är möjlig.

Rekommendationen är att hitta lokala distributörer. Du måste också ha med i din affärskalkyl att dina leveranskostnader kommer att vara högre än för dina kontinentala konkurrenter av den enkla anledningen att ditt lager ligger längre bort.

Logistikcentraler

En fråga som företaget kommer att behöva ställa sig är om logistiken ska ske från befintliga lager eller om man ska öppna upp nya logistikcentraler. Det sistnämnda kan eventuellt ske via kedjans redan befintliga butiker eller leverantörernas eventuella lokala lager. Logistikens olika delar, inköp, lager och distribution samt returhantering bör alla övervägas. Det finns aktörer som kan hjälpa till med allt men du kan också välja att sköta delar själv och till exempel bara lägga ut distributionen på en tredje part.

Glöm inte att i till exempel Finland står du som e-handelsföretag för kundens returkostnader.

Betalning och säkerhet

Använd flera betalningslösningar

Betalningsmomentet hör sannolikt till ett av de viktigaste momenten. Tyvärr är harmoniseringen mellan länderna här ganska svag. Många olika marknadsspecifika lösningar existerar och din befintliga bank kanske inte sitter med den bästa lösningen för just det land/de länder du vill expandera till. Viktigt att komma ihåg är också att olika marknader har olika betalningspreferenser och förutsättningarna för betalningslösningar varierar. I vissa länder använder man till exempel inte alls Visakort.

I Finland föredrar konsumenten till exempel direktbetalning och i Danmark vill man helst betala med Dankort.

Kolla upp de betalningstrender som råder i olika länder och möjliggör flera betalningslösningar. Den betalväxel du använder kan hjälpa till och inlösande bank likaså. Du kan också inspireras av certifieringssystem, som till exempel Trygg e-handel i Sverige samt lära av konkurrenterna gör.

Spana efter oklarheter

För att inte bli lurad kan det också vara bara att vara uppmärksam på de ordrar som kommer in. Screena dina beställningar beroende på volym eller något annat som verkar oklart. Via den betalväxel-leverantör du använder kan du få tillgång till lokala säkerhetslösningar. Trots dessa behöver du också själv granska de kundordrar du får. Tyvärr går det inte att köpa sig fri från risken att bli lurad.

Möjligheten att via personnummer göra kreditupplysning på konsumenten funkar i Sverige, men i de flesta andra länder finns inte denna möjlighet för kontroll via UC. En kreditpartner kan ta på sig din risk, men givetvis mot betalning. Sök hjälp via lokala banker eller via betalväxeln.

Kolla upp de betalningstrender som råder i olika länder och möjliggör flera betalningslösningar.

Lagar och regler

Det finns en mängd olika lokala lagar, regler och praxis som styr distanshandel och marknadsföring. Dessa behöver du som e-handelsföretag ta hänsyn till när du etablerar utomlands. Att missa dem kan kosta på. Här är varje land unikt och när lokala regler börjar gälla kan variera beroende på exempelvis det belopp du säljer för, om din hemsida är översatt till andra språk eller om du aktivt marknadsför dig mot ett speciellt land. Men oavsett när du lyder under lokala lagar och regler behöver det inte vara särskilt svårt att hålla sig inom de ramar som din nya marknad kräver. Dessutom ger det dig en högre konvertering eftersom kunden uppfattar dig som trovärdig, samtidigt som du slipper riskera böter.

Se hur konkurrenterna jobbar och ta den hjälp du kan få från lokala aktörer.

Några exempel på lokala regler är REA-perioden Frankrike, polska krav på att din kunddatabas måste vara fysiskt placerad i Polen eller returregler i Finland som gör att du som e-handlare måste betala en eventuell retur.

Andra faktorer du inte får missa är moms krav, leverantörsavtal som du behöver för att du som detaljist inte ska behöva stå till svars för eventuella problem som de varumärken du saluför skapar på den nya marknaden eller vissa länders krav på viss fysisk närvaro för att få bedriva e-handel. Listan kan göras lång och det finns ingen möjlighet att i denna skrift ta upp alla lagar och regler som kan påverka dig. Detta måste du informera dig om på respektive marknad.

Ett tips är att bevaka konkurrenter och följa praxis. Bli medlem eller inspireras av certifieringssystem motsvarande Trygg e-handel. Följer du respektive lands certifiering kan du allt som oftast räkna med att vara på säker mark.

Några lagar och regler att ha koll på

- Konsumentlagstiftningar
- Distanshandelslagar
- Bokföringslagar
- Marknadsföringslagar
- Etableringslagar
- Köpvillkor
- Leverantörsavtal
- PUL
- Garantier
- Tillstånd
- Moms
- Produktansvar
- Producentansvar
- Ursprungsmärkning
- Hantering av kundinfo
- Returregler



Organisation

Inför en utlandsexpansion kommer du sannolikt att behöva se över din organisation. Ska ditt team vara centraliserat, lokaliserat på respektive marknad eller både och? Om du använder dig av lokala kontor, vilka beslut tas av dessa och vilka beslut sker centralt?

Kundservicefunktionen rekommenderas, som tidigare nämnts, att ha lokalt för att förstå nyanser i språk och trender. Lokala kontor kommer också att kunna ha full kontroll över de rätta sökorden och annan marknadsföring. Detta gäller främst det större företaget men även som liten behöver du sannolikt fundera på hur utlandsexpansionen påverkar din organisation.

Praktiska rutiner behöver också ses över så att exempelvis en förändring i sortimentet uppdateras för alla marknader. En process som kan vara omfattande om du finns på flera marknader och använder flera olika språk. Ägarskap och ansvarsområden måste också struktureras i syfte att öka organisationens incitament till ökad konvertering. En franchiselik organisation som tar vara på lokalt kunnande samt skapar ekonomiska incitament kan vara en väg. Red ut ägandefrågan. Vem äger affären och vem är ansvarig för utvecklingen på respektive marknad?

Att fundera igenom är vad du som företagare eller företagets ledning har för ambition är också nyttigt. Det är viktigt att inte underskatta den tid en utlandssatsning tar och vara införstådd med att en e-satsning påverkar hela företaget. Du måste satsa helhjärtat för att ha möjlighet att lyckas och det kan vara svårt att köra en utlandssatsning "light", parallellt med den vanliga verksamheten.

Några sammanfattande tips!

- Ditt varumärke kommer sannolikt att uppfattas annorlunda på din nya marknad och det kan finnas anledning att se över ditt erbjudande.
- Utvärdera var du vill finnas utifrån dina produkters potential i förhållande till komplexiteten av etablering på just den marknaden.
- Agera lokalt. Nyansskillnader i kultur och språk kan vara avgörande för hur ditt erbjudande uppfattas, ju mer lokalt anpassad du framstår desto högre blir konverteringen.
- Det finns en mängd lokala lagar, regler och praxis som distanshandels- och marknadsföringslagar eller hanteringen av personuppgifter. Missa inte dessa, det kan kosta på.
- Leveransen är viktig i all form av distanshandel och blir mer komplex vid utlandsexpansion. Kartlägg lokala attityder och förväntningar kring leveransen, använd dig av lokala aktörer och kolla upp returhanteringen i varje land.
- Du kommer sannolikt att behöva se över din organisation. Ska ditt team vara centraliserat, lokaliserat på respektive marknad eller både och? Vem äger affären och vem är ansvarig för utvecklingen på respektive marknad?
- Inspireras av lokala certifieringssystem, som till exempel Trygg e-handel, och lär av konkurrenterna.
- Ta vara på signalerna från din kundtjänst, dessa ger en god signal om de utmaningar ledningen har att arbeta med.
- Läs på om din marknads tillväxtutsikter, ta del av e-handelsspecifik information via rapporter från de globala och lokala analysföretagen.
- Anpassa betalningslösningen. Olika marknader har olika betalningspreferenser och förutsättningarna för olika betalningslösningar varierar. Möjliggör flera betalsätt.

Vi har varit med och tagit fram guiden

Innehållet i denna guide är framtaget tillsammans med delar av HUI Researchs nätverk av aktörer med bra inblick i e-handelsbranschen. Dessa experter har utifrån sina olika perspektiv diskuterat, resonerat och slutligen enats om de tips och råd som finns presenterade i guiden. Tveka inte att kontakta dem om du behöver ytterligare hjälp!

Företag

Designonline
Enferno
Tailorstore
Svensk Distanshandel
Kommerskollegium
Brightstep
Haléns
Svensk Handel
Svensk Handel
HUI Research

Deltagare

Jörgen Bödmar
Niclas Heurlin
Jan Højman
Bo Lindell
Oliver Linden
Mattias Pihlström
Freddy Sobin
Linda Hedström
Stefan Kvarfordt
Jonas Arnberg

Kontaktuppgifter

jorgen.bodmar@designonline.se
niclas.heurlin@enferno.se
jan@tailorstore.com
bo.lindell@distanshandel.se
oliver.linden@kommers.se
mattias.pihlstrom@brightstep.se
freddy.sobin@halens.se
linda.hedstrom@svenskhandel.se
stefan.kvarfordt@svenskhandel.se
jonas.arnberg@hui.se

