

# E-handlens udfordringer og muligheder

## - en temperatur måling af dansk e-handel 2013



Per Østergaard Jacobsen & Mogens Bjerre

CBS

Januar 2014



## Indhold

<b>1. Observationer i og omkring undersøgelsen: Er glasset halvt fyldt eller halvt tomt? .....</b>	<b>4</b>
Marketing er død! .....	7
Kampagnen er også død! .....	10
Hvordan anvender e-handlerne deres marketing ressourcer? .....	11
"Retention smilet" .....	13
Fra tanker og observationer til hypoteser og resultater .....	14
<b>2. Executive summary .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Analyse – Danske internet-forhandlere .....</b>	<b>19</b>
1. Hvilket marked(er) er din virksomhed på? .....	19
2. Hvilken type virksomhed er din virksomhed? .....	19
3. Hvad er virksomhedens årlige omsætning for e-handel/webshop? .....	20
4. Hvad er virksomhedens overskudsgrad på e-handel/webshop? (EBIT) .....	20
5. Hvor mange år har virksomheden været på markedet? .....	21
6. Hvad er din funktion i forhold e-handel/webshop? .....	21
7. Hvad er din stilling? .....	22
8. Hvad er din stilling i relation til e-handel/webshop? .....	22
9. Hvilken kategori(er) sælges på nettet? .....	23
10. Hvilke overordnede kanaler anvendes til markedsføring af e-handel/webshop? (Angiv den procentvise fordeling efter bedste skøn - summen skal være lig med 100 %) .....	23
11. Hvilke kanaler anvender I til markedsføring for jeres e-handel/webshop? .....	24
12. Hvordan defineres en kunde i forhold til e-handel/webshop? .....	25
13. Segmenterer I jeres kunder? .....	25
14. Hvor mange segmenter har I? .....	26
15. Hvordan segmenteres der? .....	26
16. Hvorfor segmenteres der ikke? .....	27
17. Måles der regelmæssigt på effekten af de forskellige offline kanaler? .....	28
18. Måles der regelmæssigt på effekten af de forskellige online kanaler? .....	29
19. Hvad er årsagen til at der ikke måles regelmæssigt? .....	30
20. Hvilke kanaler er de mest effektive til at skabe omsætning i din forretning? .....	30
21. Hvilke kanaler er de mest effektive til at skabe omsætning i din forretning? .....	31
22. Anvendes nyhedsbrev til kunder? .....	31
23. Hvordan måles der på nyhedsbreve i jeres forretning? .....	32
24. Hvilke key performance indikatorer (KPI'er) anvendes i forbindelse med e-handel/webshop? .....	33
<b>5. Analyse – Danske internet forbrugere .....</b>	<b>33</b>
5.1. Repræsentativitet .....	34



5.1.1 Køn.....	34
5.1.2 Alder.....	34
5.1.3 Bopæl.....	34
5.2 Oversigt.....	35
5.2.1 Hvad køber du/din husstand på nettet?.....	35
5.2.2 Hvad var det seneste køb du/i foretog på nettet?.....	35
5.2.3 Hvilke af følgende medier/reklamer fik dig sidste gang til at anvende nettet/besøge en webshop?.....	36
5.2.5 Ved det sidste køb på nettet hvilke af følgende medier/reklamer har fået dig til at købe noget?.....	36
5.3 Nyhedsbreve.....	37
5.3.1 Hvor mange nyhedsbreve (fra netbutikker) er du tilmeldt?.....	37
5.3.2 Jeg læser dem.....	37
5.3.3 Hvor ofte handler du baseret på et nyhedsbrev ud af 10 modtagne nyhedsbreve?.....	38
5.3.5 Hvordan opleves kvaliteten af de modtagne nyhedsbreve?.....	38
5.3.5 Hvordan opleves kundeservice i netbutikkerne?.....	39
5.5 Dagligvarer, mad og drikke.....	40
5.5 Personlig pleje, kosmetik, medicin og kosttilskud.....	41
5.6 Tøj, sko og smykker.....	44
5.7 Sports- og fritidsudstyr.....	46
5.8 Auto-, både- og cykeludstyr.....	48
5.9 Hobby- og kontorartikler.....	50
5.10 Bolig, have og blomster.....	52
5.11 Elektronik og hvidevarer.....	53
5.12 IT, tele og foto.....	56
5.13 Film, musik, bøger, spil og legetøj.....	58
5.15 Rejser og kulturoplevelser.....	60
5.15 Finansielle produkter.....	62
5.16 Tillid til medie/reklame – Oversigt over fuld tillid.....	64

**Analysen er udarbejdet i samarbejde med FDIH og Wilke af:**

Per Østergaard Jacobsen -  
Ekstern lektor og videnskabelig medarbejder, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS.

Mogens Bjerre –  
Lektor, Institut for afsætningsøkonomi og Academic Dean, CBS Executive

**Gengivelse af analysens resultater er tilladt ved anvendelse af udførlig kildeangivelse.**

Spørgsmål vedr. analysen kan rettes til;

Per Østergaard Jacobsen – [pj.om@cbs.dk](mailto:pj.om@cbs.dk) – Mobil: 25 62 48 98

Mogens Bjerre - [mb.marktg@cbs.dk](mailto:mb.marktg@cbs.dk) – Mobil: 4032 3221



## 1. Observationer i og omkring undersøgelsen: Er glasset halvt fyldt eller halvt tomt? 🍷

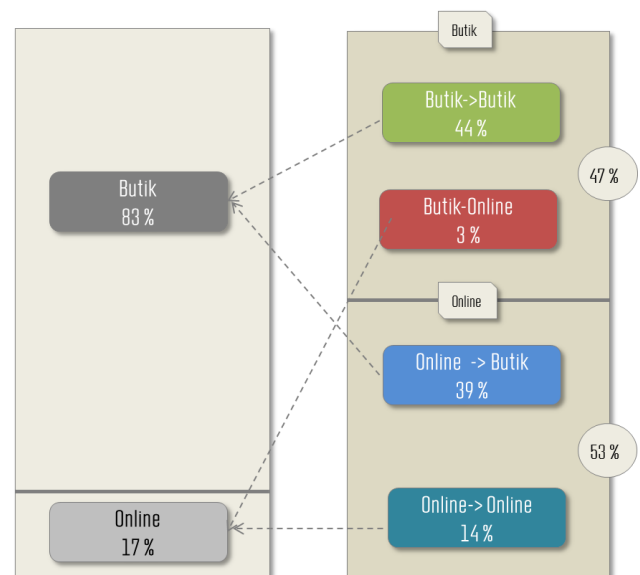
Finanskrisen har været en medvirkende årsag til en ændret forbrugeradfærd med vigende eller stabil detailhandelsomsætning (alt efter branche) til følge. Modsat har internethandlen været pænt stigende før og efter finanskrisen. Nethandelen udgør i dag ca. 17 % af detailhandelen. Så når en række fysiske detailhandelsbrancher har udfordringer og problemer, er årsagen ikke alene finanskrisen, men også en markant ændret forbrugeradfærd. Vi handler mere og mere på nettet, og dette gælder inden for stort set alle områder (se en uddybning af dette i afsnit 5). Selv dagligvarer er der nu knap 10 % af forbrugerne, der har handlet på nettet, heraf er der ca. 42 % der handler denne kategori ugentlig.

En interessant observation, er at nettet ikke kun avendes til handel, men også indgår planlægning og informationsøgning, i forhold til handel i fysiske butikkers. Vores resultater stemmer overens med andre analyser<sup>1</sup>, der viser, at nettet samtidig også har en stor indflydelse på den fysiske handel, idet mere end 4 ud af 10 forbrugere orienterer sig på nettet, inden der handles i de fysiske butikker. Modsat er det kun en ubetydelig del der først orienterer sig i de fysiske butikker, og dernæst handler på nettet. Som det ses herunder, er det hele 53 % af købet, der er påvirket af eller sker via nettet. Denne udvikling synes også at fortsætte de kommende år.

Ét er omsætningen, noget andet er hvordan den kan kobles til forbrugernes informationsøgning – og spørgsmålet om, hvordan omsætningen er blevet besluttet, og i øvrigt generet. Og her er billedet meget interessant – og følgende data er markante:

- 44 % af beslutningerne baserer sig på butik – og eksekveres i butik
- 3 % af beslutningerne baserer sig på butik – og eksekveres online
- 39 % af beslutningerne baserer sig på online – og eksekveres i butik
- 14 % af beslutningerne baserer sig på online – og eksekveres online

Med andre ord er der mange kryds mellem de forskellige kanaler.



Figur 1: Butik versus onlinehandel

De digitale kanaler er på mange områder en helt anderledes platform i forhold til de fysiske butikker. På trods af dette, synes det som om at den klassiske omnibus tankegang er flyttet med over på de nye digitale kanaler.

<sup>1</sup> Kilde: Market Square 2012, Baseret på 3000 interview



Man kan måske ligefrem tale om en kompetence fælde, hvor man gør det man føler man er god til, og tidligere har haft succes med. Dette kommer til udtryk på en række områder, som bl.a. valg af markedsføringskanaler, performancemålinger, segmenteringsmodeller og kommunikation.

Man kan derfor med rette spørge:

- Er der et dilemma mellem den måde forbrugerne søger inspiration, information og handler på, i forhold til den måde udbyderne af produkter/services kommunikerer og markedsfører sig på?
- Er der en effektiv udnyttelse af udbyderens ressourcer?
- Måles der på de rigtige parametre?

Effekten af omnibus tilgangen til markedet synes at være stærkt aftagende, i hvert fald hvis vi skal tolke forbrugernes holdninger og adfærd i relation til markedsføring. Men hvordan anvender de digitale butikker deres marketing ressourcer? Hvad og hvordan virker de forskellige kanaler. Det vil vi gerne se nærmere på.

- Er der noget galt med semantikken? Altså den måde vi som markedsførere betegner de forskellige kommunikationskanaler og – former vi og forbrugeren benytter? I vores iver på at kunne skelne mellem dem, er vi da kommet til at adskille dem – uden af kunne se det store overblik?
- Helheden er væsentlig – primært fordi forbrugerne ser helheden, snarere end de skelner mellem de enkelte komponenter!
- Her er det afgørende at se nærmere på, hvorledes forbrugernes købsproces, eller måske snarere forbrugernes indkøbsproces, bestanddele fungerer – og hvordan forbrugerene kombinerer informationssøgning, butiksbesøg, www besøg, forbrugeranmeldelser m.fl.
- Pt. er omsætningsfordelingen mellem fysiske-og online butikker skæv – 83% i de fysiske butikker og 17% online – men udviklingen antyder, at online andelen fortsat vil vokse markant i de kommende år.

Ifølge en global analyse<sup>2</sup> fra Nielsen, er de tre mest troværdige marketing kanaler; "Word of mouth", "Word of mouse" og artikler i pressen.

Når forbrugeren skal finde information om et produkt eller en ydelse er de mest anvendte kanaler; "Word of mouth", "Word of mouse" artikler i pressen.

Disse observationer bliver generelt bekræftet i vores undersøgelse, se uddybning i afsnit 5.

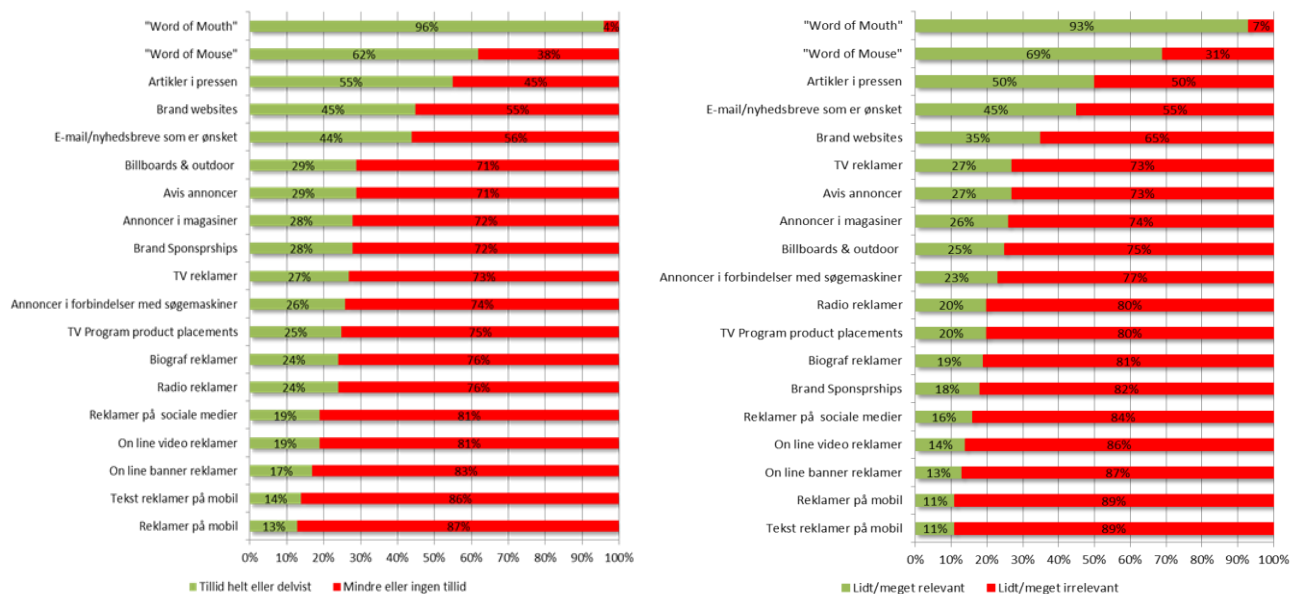
Aviserne har i mange år kun oplevet tilbagegang, og TV-seertal har oplevet et styrtdyk siden sommeren 2012. Resultaterne for 2013 viser ikke en forbedring, da kommerciel tv-sening er 8 pct. under 2012-niveau<sup>3</sup>. Hvis man dykker man ned i tallene viser det sig, at det blandt andet er de 15-30-årige, som driver tendensen. Her er tv-seere faldet 15 %, mens den i børnefamilier er faldet 16 %. For gruppen på over 50 år er faldet kun

<sup>2</sup> Nielsen, Trust in Advertising, oktober 2011

<sup>3</sup> Kilde: Mediawatch , dec 2103



på 1 %. Nye kanaler som Netflix, HBO Nordic og andre streaming tjenester tager over, i hvert fald hos de yngre befolkningsgrupper. Dyre og "bøvlede" TV pakker vil formodentlig forankre denne udvikling.



Figur 2: Forbrugernes tillid til forskellige reklamekanaler og hvilke reklamer kanaler forbrugerne søger information

Vi ser samtidigt en stigning<sup>4</sup> i antallet af "NEJ TAK" til reklamer, fra knap 13 % af husholdningerne i 2005, som sagde "NEJ TAK" til 30 % i dec. 2013, altså mere end en fordobling. Udfordringerne er så yderligere, at der er meget skæv fordeling. Der er knap 60 % der siger "NEJ TAK" på Frederiksberg, imens det kun er ca. 7 % i Vils. I hele Storkøbenhavn udgør antallet af "NEJ TAK" sigerne ca. 42 %.

En anden faktor der siger noget om befolkningens stigende reklamelede er Robinsonlisten<sup>5</sup>, der ved årsskiftet havde knap 1. mil registeret på listen over personer der ikke ønsker at modtage reklamer via adresseret direct mail. Alle disse observationer peger på, at omnibus tankesættet ikke er det rigtige længere. Det er et paradoks, at de mest<sup>6</sup> anvendte kanaler generelt indenfor markedsføring er bannerannoncer, TV, og printannoncer – altså de kanaler, som forbrugerne har mindst tiltro til, og de kanaler, som de anvender mindst til at få/søge informationer omkring produkter/services. Hvor godt virker disse kanaler, når de stadig anvendes? Gad vide hvordan dette ser ud i forhold til e-handel?

De digitale medier anvendes ganske ofte, og der er tæt opfølgning på de digitale medier/værktøjer, der måles ofte/altid i ganske betragteligt omfang – med andre ord samles der data på hvilke digitale medier, der har hvilken effekt, som endvidere lægger op til en systematisk og løbende eksperimenter med hvilke indsatser, der giver hvilke resultater.

De klassiske medier anvendes i begrænset omfang, og der er absolut ikke tæt opfølgning på de klassiske omnibus baserede værktøjer, hvilket er tankevækkende og ikke umiddelbart kan forklares, medmindre der

<sup>4</sup> Kilde: Post Danmark

<sup>5</sup> Kilde: Borgerservice

<sup>6</sup> Kilde: TNS Gallup Adfacts & Reklameforbrugsundersøgelsen 2011



blot er tale om en manglende "spring" af hvilke forbrugere der reagerer på hvilke komponenter i marketing mixet.

## Marketing er død!

Rygtet har verseret længe, og tidligere er man blevet hånet for at sige det offentligt. Men nu er budskabet også på Harvard Business Reviews blog, og tidligere i 2013 blev det fremført af Kevin Roberts, som er topchef i Saatchi & Saatchi, der er et af verdens største reklamebureauer. Man kan så diskutere betydningen af ordet marketing. Nogle vil hævde, at der i stedet skulle have stået, at massekommunikation er død.

Budskabet er kort fortalt, at traditionel markedsføring, herunder reklame, public relations, branding og corporate kommunikation, er død. Mange mennesker i traditionelle marketingroller og organisationer har bare ikke opdaget det endnu. De lever og arbejder stadig i deres kompetencefælde.

Den første indikator er den stigende mængde reklame, som har skabt en støjmur. Nogle mennesker taler endda om en støjtsunami, der har øget reklameleden hos kunderne. Jo mindre det virker, jo mere skruer man op for reklamehanen. Ser vi på kundernes adfærd, passer de ikke nødvendigvis ind i de modeller, som vi udviklede i industrisamfundet.

Fra en amerikansk undersøgelse<sup>7</sup> ved vi, at 80 % af virksomhederne anvender 82 % af deres budget på nettet til at skabe trafik, men kun 1 % til konvertering fra kendskab til salg? De resterende 17 % anvendes til øvrige omkostninger. Det er altså også tale om et klassisk omnibus tankesæt her. Fokus på kendskab og trafik og ikke på hvor meget der konverteres til salg. "Nissen" synes at være flyttet med over på de digitale kanaler. De gamle konventioner anvendes i de nye medier uden tanke for disses muligheder?



Figur 3: Hvordan anvendes marketing ressourcerne online i USA

<sup>7</sup> Kilde: Top 5 Conversion Opportunities for Digital Marketers, Adobe 2012.



Den klassiske antagelse i AIDA-modeller holder ikke helt, da kunderne ikke nødvendigvis reagerer i forhold til modellernes antagelser. Man bliver spammet i postkassen, på TV og på mail, og i det offentlige rum flyder det med reklamer. Kunderne har derfor opbygget et lag af teflon.

En række forskellige undersøgelser har bekræftet, at kundens beslutningsrejse, som ofte forsøges påvirket af de traditionelle marketing- og kommunikationskanaler, har mistet en del af fortidens glans.

Kunder tjekker informationer om produkter og services på deres egen måde. Kilderne er ofte uden for virksomhedens direkte indflydelse, som bl.a. mund-til-mund eller kunde-reviews som f.eks. Trustpilot. Som tidligere beskrevet er det mest troværdige er den personlige anbefaling, dernæst den digitale anbefaling og så naturligvis via internettet – se afsnit her 5.16.16 i særdeleshed. Det er yderligere blevet forstærket af den teknologiske udvikling og udbredelse af nye digitale og mobile kanaler.

Den amerikanske virksomhed Simulmedia, der beskæftiger sig med at målrette reklamer, har sidste år offentliggjort en analyse, der viser, at landsdækkende reklamekampagner på amerikansk tv ikke rammer de seere, de skal.

Et eksempel fra analysen er en tv-kampagne for Unilevers Axe bodyspray (marts 2012). 60 % af målgruppen, som var de 18 til 24-årige, blev ikke eksponeret for kampagnen. Kampagnen havde kostet 35 mio. kr. Denne observation er dog ikke enestående. Andre analyser, der bygger på data fra Nielsen og Kantar Media, rummer indtil flere eksempler på, at landsdækkende amerikanske tv-reklamer kun heller ikke formår at ramme målgruppen som forventet.

I USA er TV dog endnu fortsat det største reklamemedie, og virksomhederne forventes at anvende 42 % af deres budget på TV. Det interessante er, at før finanskrisen i 2007 var andelen "kun" 39 % på TV. Kompetencefælden virker tilsyneladende også i USA. På et eller andet tidspunkt stopper det jo nok, og ressourcerne allokeres til andre kanaler med en større virkningsgrad. Indtil da må mottoet hos AXE's marketingfolk være "Spray and Pay".

Konklusion synes at være, at flere og flere ressourcer anvendes til kendskab. Spørgsmålet er, hvorfor der ikke anvendes flere ressourcer på konvertering af kendskab til køb og genkøb, er det kompetencefælden?

Nu vender vi tilbage til Kevin Roberts, der mener, at vi kan karakterisere den nye markedsplads som det, han betegner som en VUCA-verden (volatile, uncertain, ambiguous and complex). Her er vi vidner til at fremtidens kunder, børn og unge, udveksler idéer og tanker med hinanden og brands, og det sker uden, at det koster noget! Man har her mere end 900 mio. "venner" at tale og dele med (Facebook).

Konsekvensen af dette er jo, at indsamling, bearbejdning, deling og ikke mindst anvendelse af viden bliver vigtigere end nogensinde før. Jo højere man er i hierarkiet, jo længere kommer man fra kunden og dermed opdateret info. Man kan ligefrem mene, at jo højere du kommer op i hierarkiet i en virksomhed, jo større er afstanden til virkeligheden og nye trends – medmindre virksomheden har implementeret CRM-konceptet.

Men ikke nok med, at det kan være noget galt med semantikken – der er også noget galt med markedsførernes perception af hvordan sammenhænge er mellem forbrugernes informationsøgning, research, beslutning og eksekvering af indkøb(et)



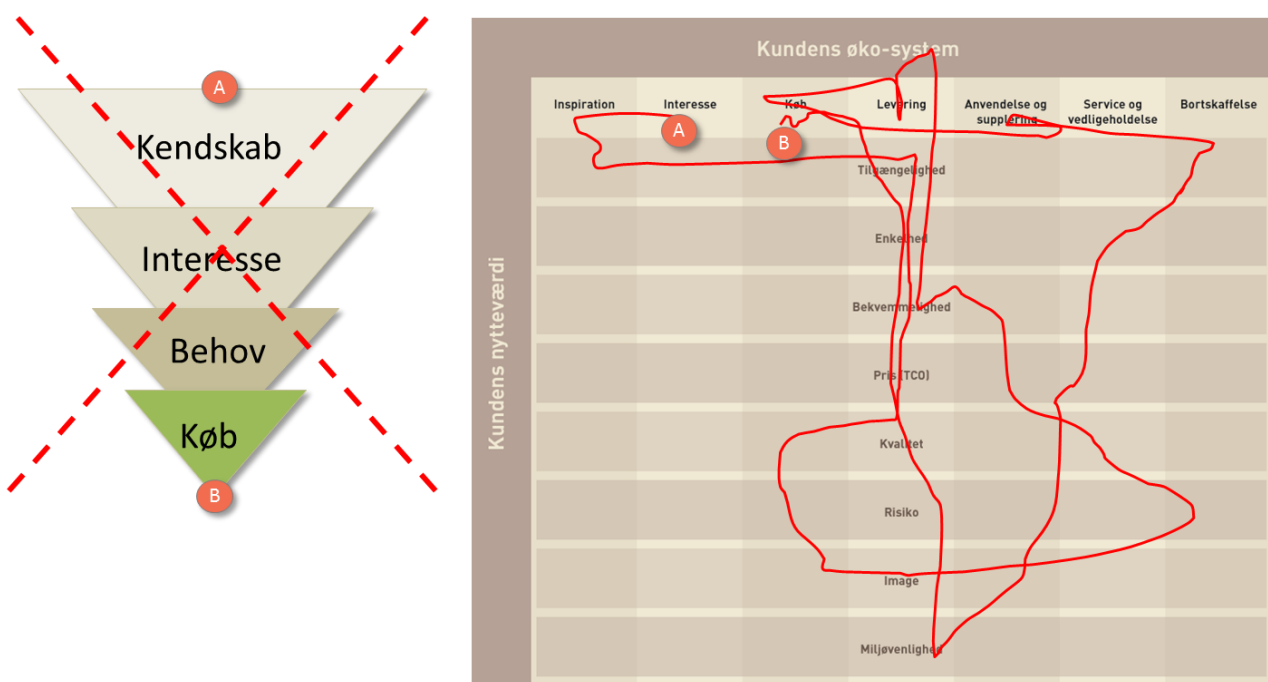


De klassiske købsprocesmodeller er ikke blot sekventielle, de opererer også med at forbrugerne gradvist indsnævrer deres søgefelt – eller antallet af relevante alternativer – og endelig at processen kan betragtes som rationel.

Forbrugernes adfærd er langt mere kompleks og kan karakteriseres som:

- Ikke sekventiel
- Med tilbageløb – og genbesøg af informationskilder/research
- Ikke nødvendigvis færre alternativer i processen
- Nye alternativer kan hele tiden tilføjes
- Aktiv søgen efter – relevant – information
- Irritation over spam/ikke-relevant information
- Tid er en knaphedsfaktor, det skal være hurtigt, enkelt og let at søge information, at handle eller få service

Så måske skal vi snarere bruge "garnnøglet" som en illustration for forbrugernes adfærd, frem for tragten når vi beskriver forbrugernes køb!? Man kan sige vi går fra en lineær adfærd til en cirkulær adfærd. - Forbrugernes adfærd er ikke AIDA lineær men KUNDEECO system cirkulær.



Figur 4: Kilde: Kundens øko-system, CRM2.0 Håndbogen.

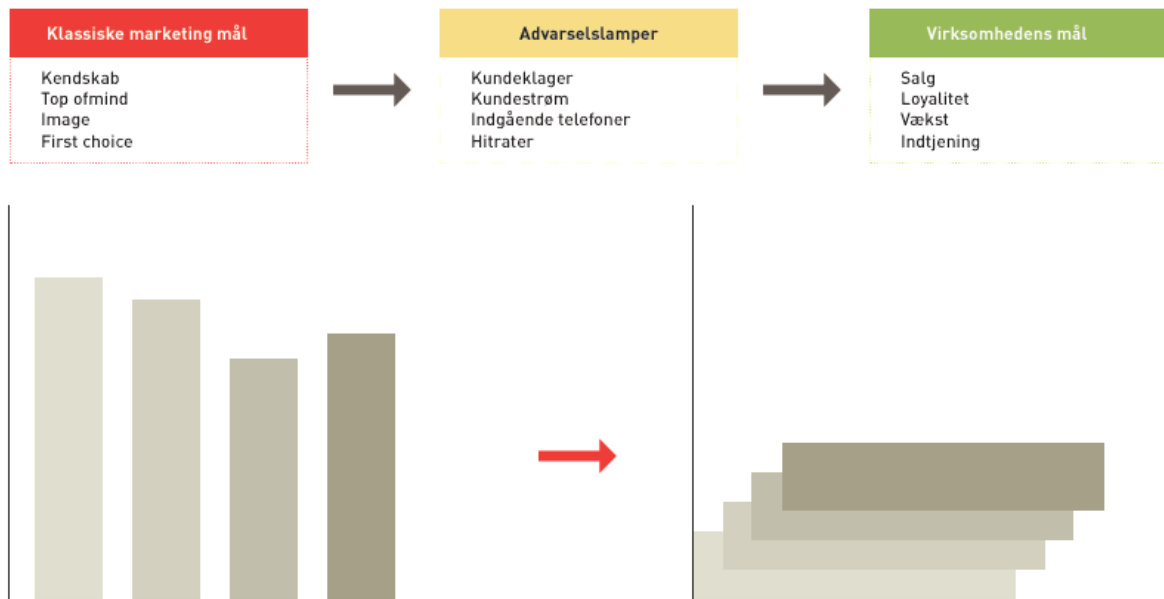
Dette forklarer også hvorfor at søgeordsoptimering er kommet for at blive. Som beskrevet i afsnit 5.8.2 og 5.8.3 er der ikke en tydelig og markant præference for brand, kategori eller butik, når der skal søges. Dette varierer naturligvis fra branche til branche. De konkrete data fra de respektive brancher er beskrevet i afsnit 5.



## Kampagnen er også død!

Den ændrede forbruger adfærd, måden at søge informationer og handle på, gør at den klassiske kampagnetilgang til markedet heller ikke er gangbar længere.

En systematisk indsamling af adfærdsdata og holdningsdata gør, at de bør arbejdes i processer i forhold til forbrugeren. Dette betyder igen, at der skal hentes nye kompetencer og opstilles helt nye performancemål.



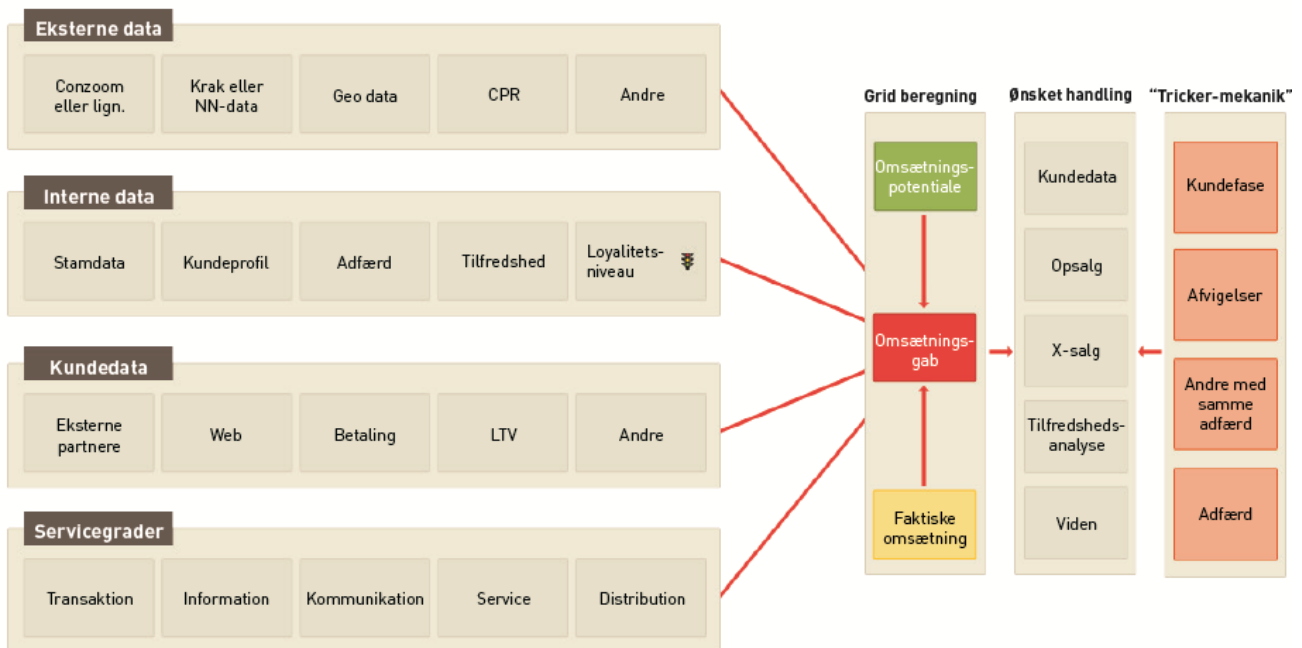
Figur 5: Kilde: Fra kampagne til proces, CRM2.0 Håndbogen

Anvendelse af data fra og på tværs af de forskellige kanaler bliver stadig mere og mere forretningskritisk. Endvidere, segmentering af kunder og aktiviteter, baseret på potentialet i relation til kunder, bliver fremover driveren for markedsførerne.

Fokus flyttes fra kortsigtede kvartalsmål til en livstid (LTV) betragtning. Alt efter kundens adfærd i forhold deres potentiale bør/ skal der foretages en målrettet indsats.

Figur 6 på næste side illustrerer sammenhængen mellem indsamlingen og bearbejdningen af data fra de forskellige kanaler, interne og eksterne og hvordan disse kan bidrage til at skabe en potentialeberegning for den enkelte kunde. Baseret på denne viden, deles viden i virksomheden, og denne viden anvendes proaktivt i forhold til indsats, der så skaber værdi for kunden, og samtidigt sikres indsatsen for dette også afspejles i forholdet til potentialet for værdi for virksomheden.

Alt efter potentiale vil der være tale om meget forskellige indsatsområder fra kunde til kunde.



Figur 6: Kilde, Potentiale modellen CRM2.0 Håndbogen

## Hvordan anvender e-handlerne deres marketing ressourcer?

Vores analyse, samt Nielsens analyse, såvel som en lang række andre analyser, indikerer at den klassiske massekommunikation synes at have en lavere virkningsgrad end nogensinde – se afsnit 4.11-4-16, sammenholdt med forbrugernes svar i 5.82 og 5.83. Men hvordan agerer e-handlerne i forhold til dette?

Til en umiddelbar illustration af dette har vi fået adgang til data om marketing spending<sup>8</sup> fra en række udbydere af tøj mv. (BOOZT, ELLOS, MIINTO, NELLY.COM, SMARTGUY.DK & ZALANDO). Data er fra hele 2012, samt 2013 til og med november. Dette er illustreret i figur 7 på næste side.

Det er en markant udvikling, at markedsføringsomkostninger for de udvalgte e-handlere frem til nov.2013 er steget med hele 238 % i forhold til hele 2012. Som benchmark vi valgt Magasin og H&M. Her skal det bemærke, at de begge også har fysiske butikker samt loyalitetskoncepter. Disse kæder har modsat e-handlerne mindsket deres omnibus spending med 19 %.

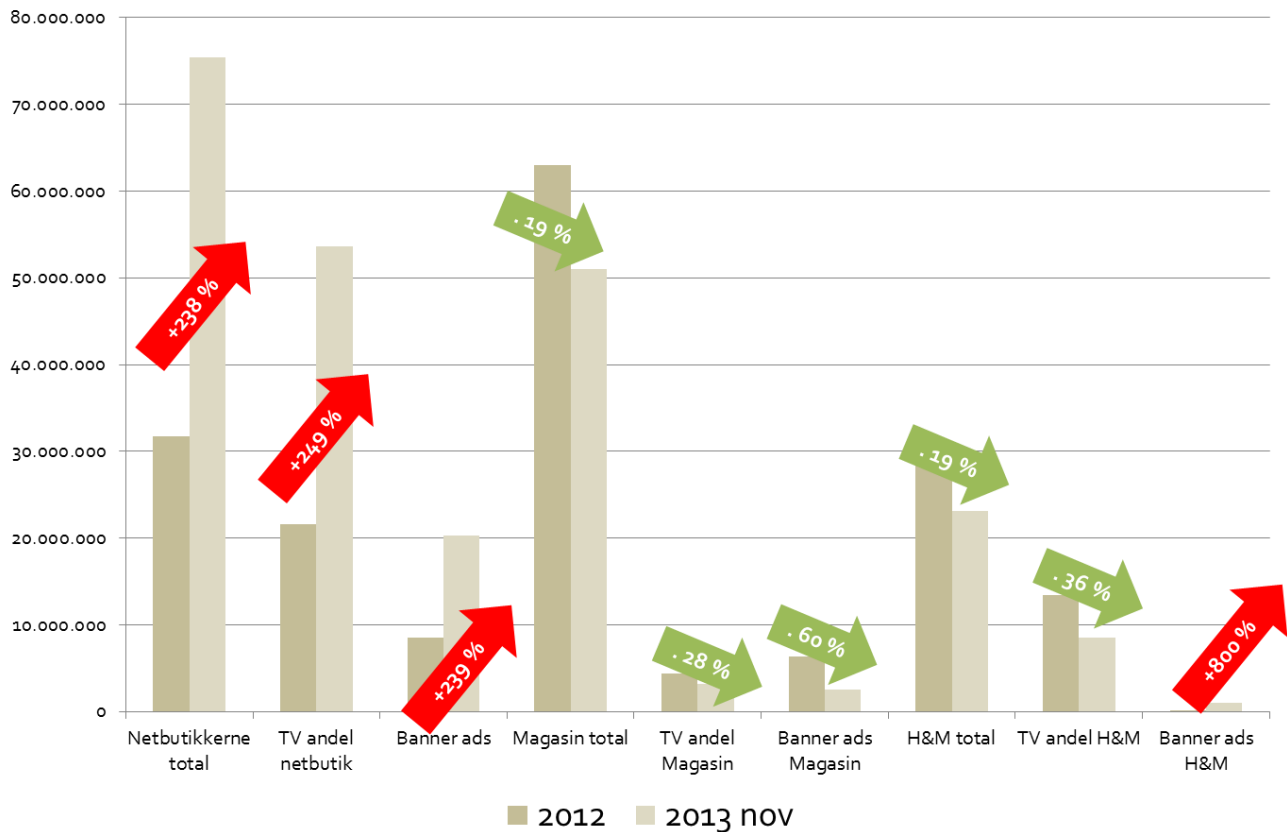
En interessant observation er at hovedparten af spendingen anvendes på TV for e-handlernes vedkommende, samt en der også er sket en markant vækst på disse kanaler. Dette på trods af, at alle prognoser netop peger på, at dette medies effekt er stærkt aftagende<sup>9</sup>. Bannerads kommer ind på andenpladsen, igen med en markant vækst på hele 239 %. De øvrige omnibusmedier anvendes kun marginalt.

<sup>8</sup> Kilde: TNS Gallup Adfacts (Bruttopriser) 2014

<sup>9</sup> Kilde: MEC Analyse 2013



Egne observationer peger på, at der ønskes opsamlet e-mails og permissions gennem de disse omnibus kanaler og derefter mailes tilbud og nyhedsbreve til de interesserede. Dette sker dog ofte uden den store grad af segmentering/tilpasning af indhold, hvilket analysen også bekræfter som beskrevet i afsnit 5.



Figur 7: Marketing spending i udvalgte virksomheder – Kilde: TNS Gallup Adfacts, januar 2014.

Dette ses f.eks. også i forbindelse med cross channel hos bl.a Matas. Som mand modtages rigtigt mange tilbud på specifikke kvindeprodukter og kommunikeret i et lyserødt kvinde univers, og dette endda selvom man har krydset sine interesser af i forbindelse med nyhedsbrevet.

Det synes her som om, at den omnibus baserede kommunikationsplatform forsættes, men nu blot via nye kanaler, og i en kombination med de klassiske kanaler. Spørgsmålet er blot om dette er den mest effektive udnyttelse af ressourcerne?

Såfremt de nuværende tendenser på den omnibus baserede kommunikation fortsætter i samme takt, kan det betyde, at virksomhederne må ændre deres marketingindsats, fra at være kampagneorienterede til at være procesorienterede.

Er det mærkevaren der driver kunden til netbutikken, eller er det kategorien? Måske er det tilfældigt om der vælges det ene eller andet brand? Er det mere kundens oplevelse i touch points der er afgørende?



En analyse<sup>10</sup> fra foråret 2013 indikerer, at der er ligefremt proportionalitet mellem den oplevede service, lyst til genkøb og anbefaling til andre. Særligt "klyngevirksomhederne"<sup>11</sup> har denne udfordring.

Klyngevirksomheden er karakteriseret ved, at den ikke som mærkevarer virksomheden klart kan differentiere sig fra gruppen af tilsvarende virksomheder gennem sit brand. Den må i konkurrencen med andre lignende virksomheder både søge at udbygge sit brand, og samtidig søge at opnå relative omkostnings- og effektivitetsfordele. Udtrykket "klynge" er derfor valgt for at indikere, at der er tale om en gruppe af virksomheder med stærke produkt- og markedsmæssige fællestræk, og som i kraft heraf af kunderne opfattes som ligebyrdige og indbyrdes relativt uddifferentierede.

Som typiske eksempler på klyngevirksomheder kan nævnes banker, detailhandelskæder, forsikrings-selskaber, hoteller, luftfartselskaber og teleselskaber mv. På B2B er det virksomheder der sælger via grossister.

Det synes som, at viden om kunderne, evne til at bearbejde denne viden, dele den i virksomheden og anvende den proaktivt, i forhold til at skabe relevant og målrettet kommunikation til forbrugerne, er en medvirkende præmis, for at opnå taletid/købetid hos forbrugeren på den mest effektive måde.

En anden observation, som har kendetegnet detailhandel se seneste år, er at implementering af loyalitetskoncepter eller kunde/rabatklubber er blevet ganske populært. Det synes som at alle gør dette nu. Men igen synes den klassiske omnibus tanke at være driveren, snarere end en egentlig loyalitetsstrategi.

Det handler om at få medlemmer; kvantitet frem for kvalitet. Dette er ikke altid en forretningsmæssig fornuftig beslutning. Nogle gang kan man godt få det indtryk, at det handler om at bygge en database op, som vi har set på mobilmarkedet, og derefter at sælge til en konkurrent. Tankerne kan også føre os tilbage til adfærden omkring IT-boblen omkring år 2000.

Faktum er, at det kun er ca. 36 % af e-handlerne i analysen der har en EBIT på mere end 10 % og 25 % har en EBIT på mere end 5 %, knap 15 % ligger på 0-5 %, mens de resterende 23 % har direkte underskud på driften, som illustreret i afsnit 4.3 og 4.4.

## "Retention smilet"

Til illustration af denne problemstilling er der en eksempel fra international detailkæde<sup>12</sup> der arbejder med loyalitet. Udfordringen og balancen mellem kvantitet og kvalitet er tydelig i denne case.

Figuren viser, at der i 2009 var 68 % af de kunder der blev kunder i 2004, stadig var aktive kunder i 2009. Men at det kun var 42 % af de som blev kunder i 2007 som var aktive i 2010.

Dette skyldes en ændring i akquisitionen af nye kunder. Fokus blev ændret til vækst uden hensyn til segment og kunde DNA. Der var ensidigt fokus på at få nye kunder, ikke på "kvaliteten" af disse.

Da man senere begyndte at måle på retention rater og kombinerede dette med de store kampagne omkostninger der var for akquisition, var resultatet, at den store tilgang af kunder ikke var rentabel.

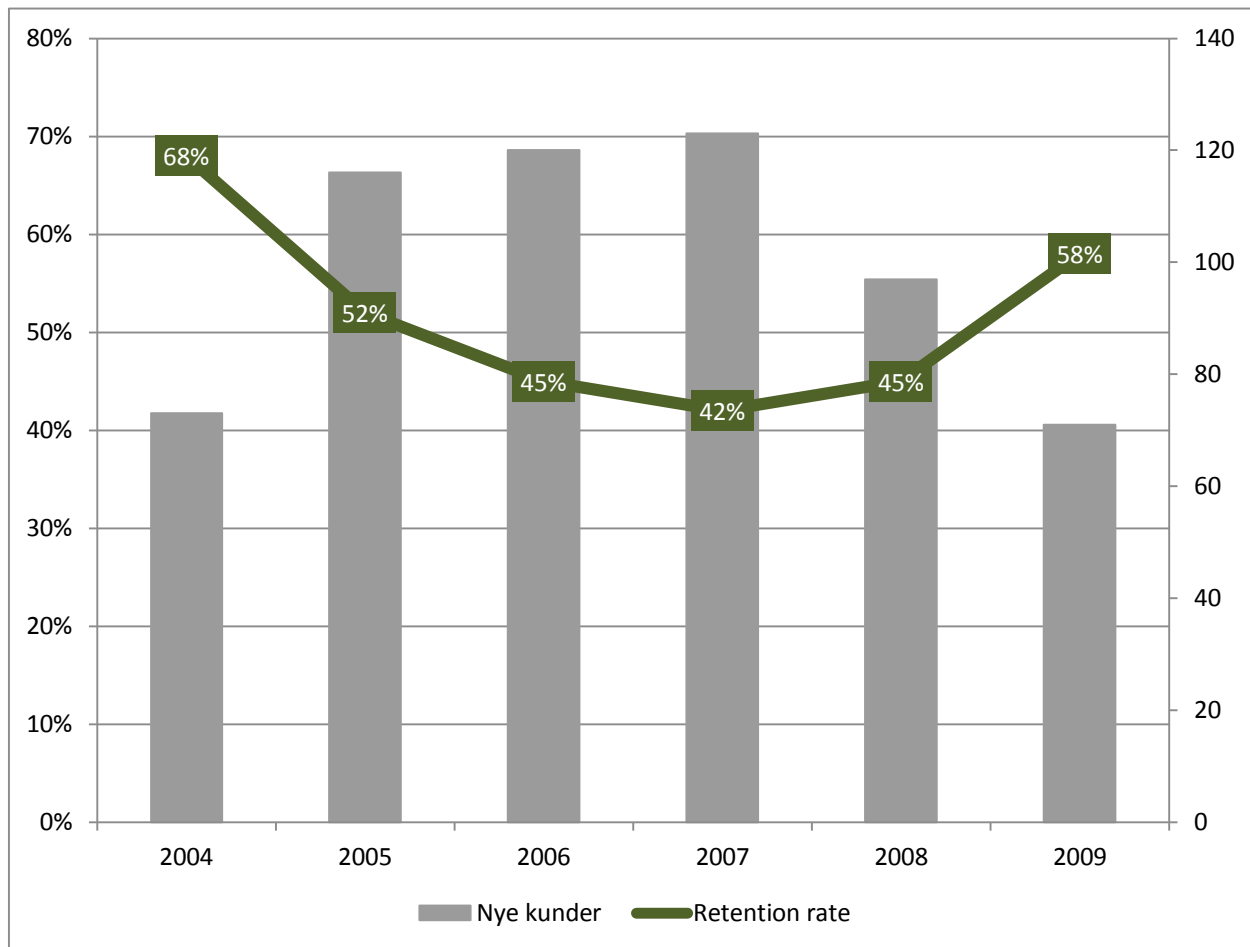
<sup>10</sup> Danskerne og deres oplevelse af kundeservice - en temperaturmåling i foråret 2013, Wilke/CBS maj 2013

<sup>11</sup> CRM Håndbogen 2,0 - side 111

<sup>12</sup> Kilde: Efficiens - Per Østergaard Jacobsen



Disse kunder blev meget dyre for virksomheden, da omkostningerne i forhold til deres værdiskabelse for virksomheden ikke hang sammen. Ressourcerne var således ikke anvendt optimalt.



Figur 8: Eks. på retention raten udvikling over tid i forhold kvantitet og kvalitet af kunder i udvalgt segment.

## Fra tanker og observationer til hypoteser og resultater

Disse tanker resulterede i en række hypoteser/antagelser som kort kan sammenfattes til følgende punkter:

Nye forretningsmodeller med gamle metoder

- Det kunne tolkes som om der er en tendens til volumensyge uden hensyn til bundlinjen? (IT-boble kopi)
- Den stigende reklamelede hos forbrugere synes ikke være brændt igennem hos e-handlerne (Omnibusnissen er flyttet med. Der er tale om en kompetence fælde)



- Ledelsen og CFO mangler input om hhv. indsatser, hvad der bruges/hvorfor det bruges og effektiviteten, derudover kan CFO og ledelsen ikke følge en ROI analyse på hverken annoncering, nyhedsbreve, eller andre former for hverken marketing eller driften af e-handel/webshop.
- En CFO vil gerne vide noget om effekt af den enkelte, specifikke indsats – og gerne i et totalt perspektiv – nettobidrag pr transaktion, returvarer, reklamationer – samt spørgsmålet om det betaler sig på den lange bane –
- Ved effektmålinger er det meget simple KPI'er er anvendes mest. (Der er fokus på besøg, antal ordrer og omsætning – men meget lidt på profitabilitet (loyalitetsrater, nettobidrag pr transaktion endsige netto resultat per produkt/segment)
- Krav til virksomhederne om, at kunne være tilgængelige på alle platforme – samtidigt og synkront – ville afspejle kundernes søgeproces, som hverken er lineær eller sekventiel.
- Marketing fagligheden er ikke overbevisende, hvilket måske kan forklare de gamle metoder og eller kompetence fælden.

#### Permission marketing

- Der er for meget fokus på transaktioner, og ikke på relationer.
- Manglende klarhed om kundedefinitioner og segmentering gør at KPI'er bliver meningsløse/uden værdi.
- E-mail anvendes meget, men ikke særlig segmenteret. (Der ligger en spambombe og tikker)
- Lave loyalitetsrater på trods af stor umiddelbar fokus
- Markant forskellig prioritering mellem hhv. virksomheder og kunder mht. informationssøgning og hvad der virker markedsføringsmæssigt.
- Den manglende præcision i marketingindsatsen kommer til udtryk i (for) høje returrater og lav(ere) indtjening.



## 2. Executive summary

Overordnet er der to konklusioner, som analysen har skabt grundlag for:

- E-handlen er præget af nye forretningsmodeller, som anvender gamle metoder, og dermed en lav virkningsgrad
- Permission marketing, som er redningskransen, rammer ved siden af kunderne

Det er slående, at det af e-handlerne anvendte marketing mix, er domineret af værktøjer, og ikke mindst en tilgang, svarende til det man kunne kalde "omnibus-tankegangen". Altså en massekommunikations-baseret tilgang. Der er dog nogle klassiske omnibus medier, der kan skubbe til tingene – TV og katalog/tilbudsavis.

Det er dog et broget billede, og med antydning af at flere kanaler er i spil for den enkelte forbruger, og samtidig en tilgang, hvor man uanset medie og mediets muligheder, kommunikerer til alle modtagere på samme måde, og med stort set samme indhold. En tilgang, som vi ved et på stærk effektmæssig tilbagegang. Med andre ord skal der bruges stadigt flere ressourcer på at opnå samme opmærksomhed i massemedierne.

Årsagerne hertil er flere – færre der ser reklamer, færre der kan lide dem, færre der finder dem relevante, færre der tror på indholdet, samtidigt med, at forbrugerne i stigende grad selv opsøger information, når de finder det interessant

Markedsføreren står dermed med markante udfordringer i forhold til virkningsgraden af indsatsen og for på sigt at skabe loyalitet, sikre et genkøb og sikre at kunder foretager en anbefaling. Forbrugere og deres erfaringer er offentligt tilgængelige gennem de sociale medier så som Twitter, Facebook, TrustPilot etc.

Når forbrugerne svarer, hvad var det så der fik dem til at besøge – i forbindelse med informationssøgning/research – webshops? – og ikke mindst, "hvem tog initiativet" til besøget? – som markedsfører, er det tydeligt, at det er væsentligt at "være parat" når forbrugerne er interesserede. Det skal altså være hurtigt, let og enkelt.

Vi ved endda, at andre forbrugeres erfaringer, oftere bruges som informationskilde end e-handlerne selv – og at de opfattes som mere relevante, mere interessante og ikke mindst mere troværdige. Markedsføreren står dermed med også markante muligheder, da det kræver en ændret tankegang. Der er muligheder for, at arbejde sammen med forbrugerbaserede kanaler, test-sites, anmeldelser – og dels involvere sig/dem – og dels redegøre for hvad samarbejdet har givet af udnytte.

Men det bliver en strategisk beslutning at sikre indsamling af de relevante data, samt at sikre disse bearbejdes på den rigtige måde. Hertil kommer så, at dele disse informationer på tværs af alle kanaler i virksomheden samt sidst med ikke mindst at anvende denne viden proaktivt og relevant i forhold til kunden.

Fokus skal være at skabe værdi for den enkelte kunde, dermed er platformen for at skabe værdi for virksomheden skabt. En høj frekvens af generiske e-mails er ikke vejen til succes. Analysen resultater viser meget markant at dette ikke er vejen.





Segmentering er fundamentet for at kunne sikre en målrettet og relevant kommunikation på en markedsplads med et stadig stigende støjniveau. Der er store potentialer ved at optimere e-mail kommunikationen og optimere og udvikle cross-channel.



### 3. Metode

For at afdække disse udfordringer gennemførtes to surveys:

- 1) FDIHs medlemmer - Survey omkring deres marketing spending, aktiviteter og effektmålinger
- 2) Forbrugerne - En repræsentativ analyse på køn, alder, bopæl og indkomst af deres holdninger/ adfærd i forbindelse med inspiration, information og køb i forhold til e-handel.

Efter en række drøftelser og gennem desk-research, blev vi hurtigt enige om, at teste vores opstillede hypoteser gennem en kvantitativ analyse, i forhold til såvel forbruger som udbyder (e-handlere).

Vi afholdt møder med såvel FDI som Wilke, og efter en gennemgang af en række analyser<sup>13</sup>, blev der opstillet en spørgeramme til e-handlerne, der blev udsendt til et segmenteret udvalg af FDIH medlemsdatabase.

Der er 101 respondenter i undersøgelsen, der repræsenterer 90 forskellige forretninger på nettet. Analysen er nærmere beskrevet i afsnit 4 – Danske Internethandlere, på de kommende sider. Analysen er udsendt i perioden 29. august til 23. september.

Efterfølgende er der udsendt en spørgeramme til forbrugere i Wilkes forbrugerpanel i oktober 2013., hvor vi har 1000 respondenter der har handlet på nettet inden for de sidste 12. mdr. og som har gennemført spørgerammen.

Konklusionerne af den samlede undersøgelse er sammenfattet i næste afsnit (4) og resultaterne af de respektive analyser er gengivet i de følgende afsnit 5 og 6.

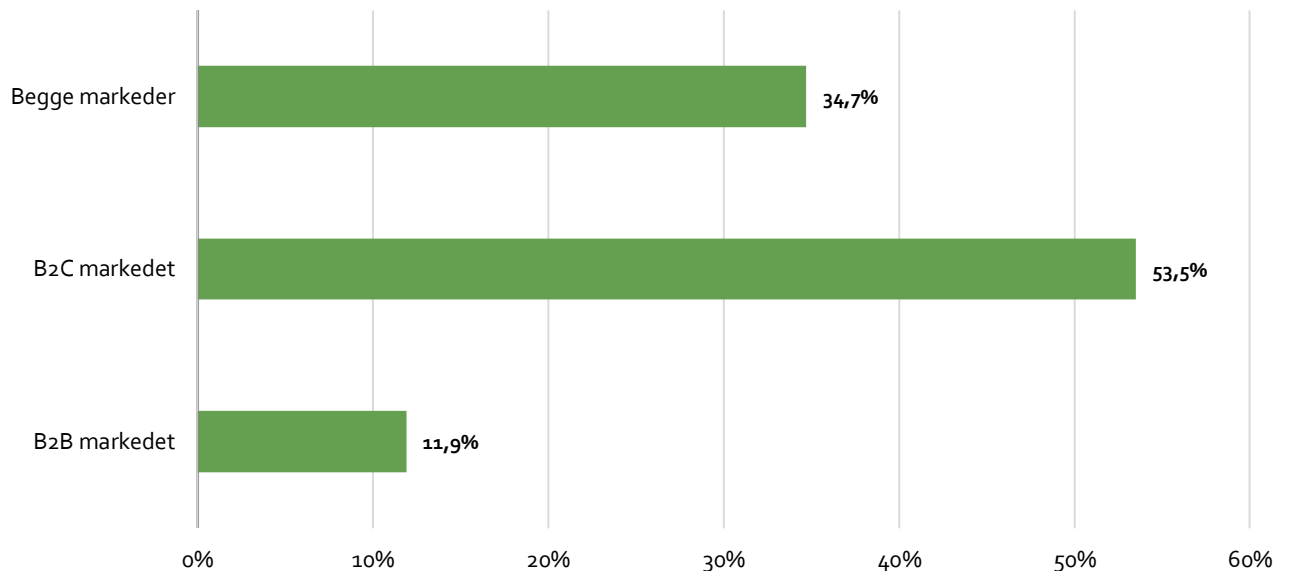
---

<sup>13</sup> FDIH, Nielsen, Gallup samt årsrapporter fra udvalgte e-handlere

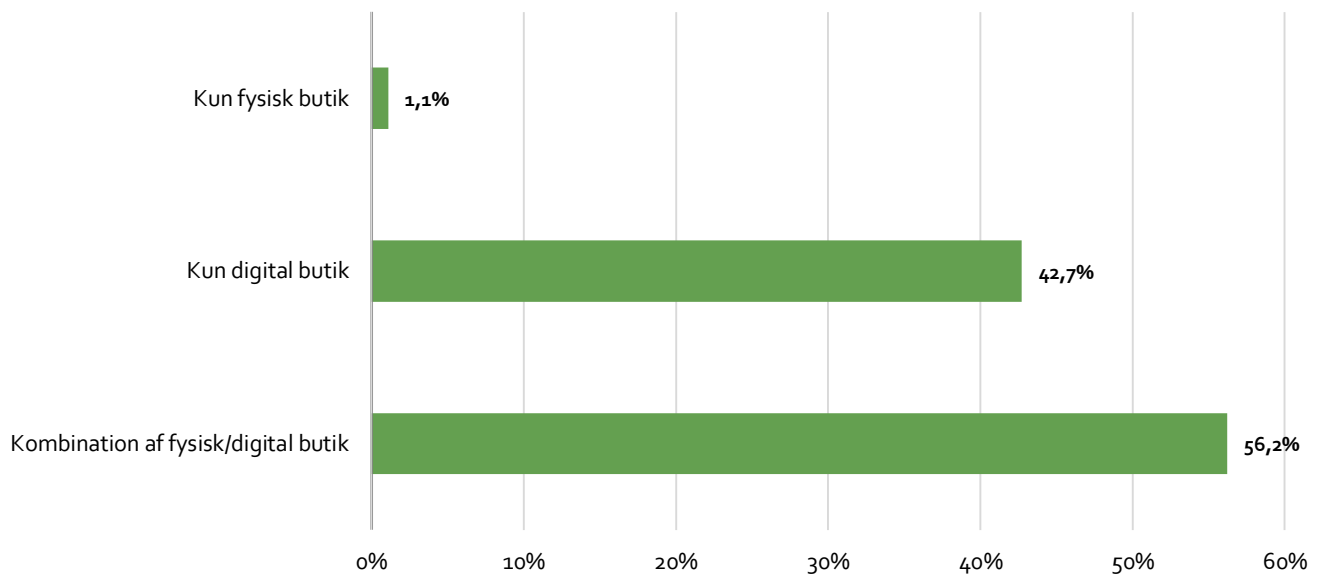


## 4. Analyse – Danske internet-forhandlere

### 1. Hvilket marked(er) er din virksomhed på?

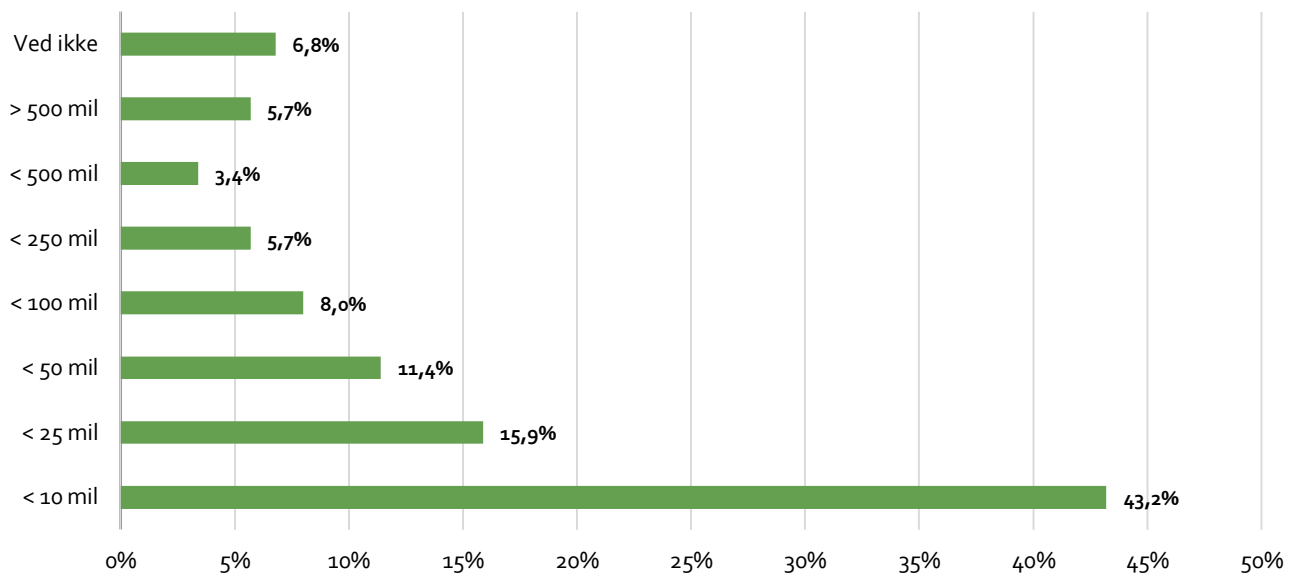


### 2. Hvilken type virksomhed er din virksomhed?



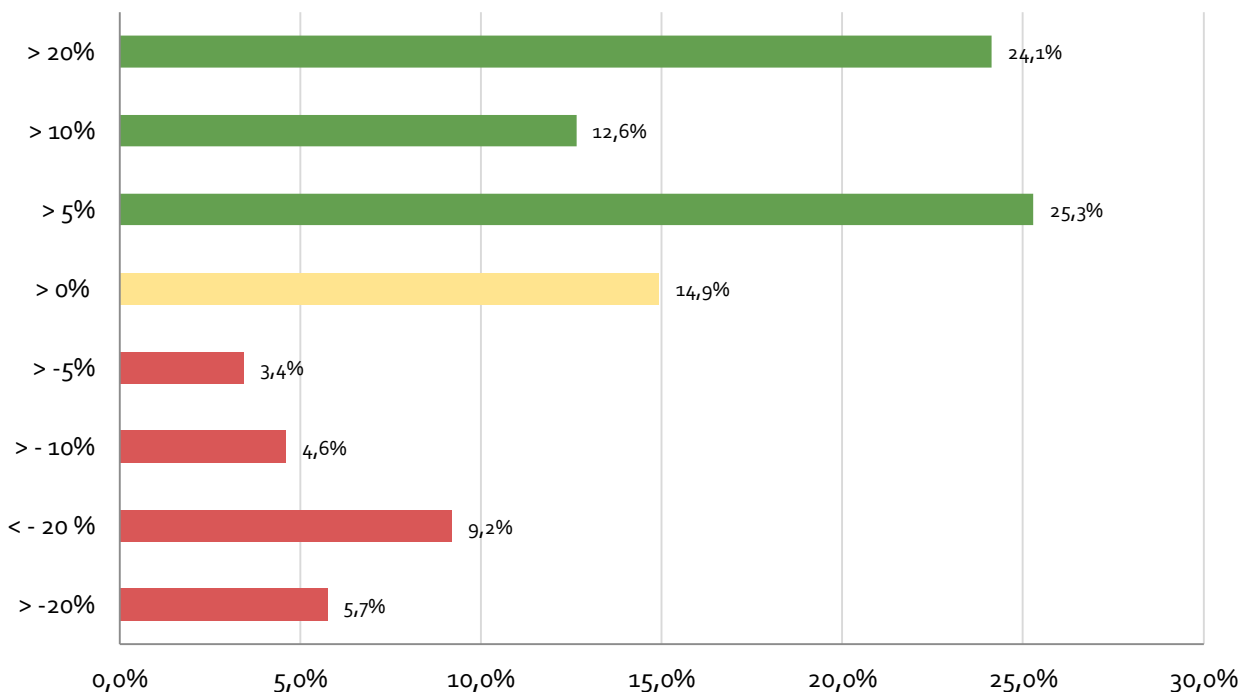


### 3. Hvad er virksomhedens årlige omsætning for e-handel/webshop?



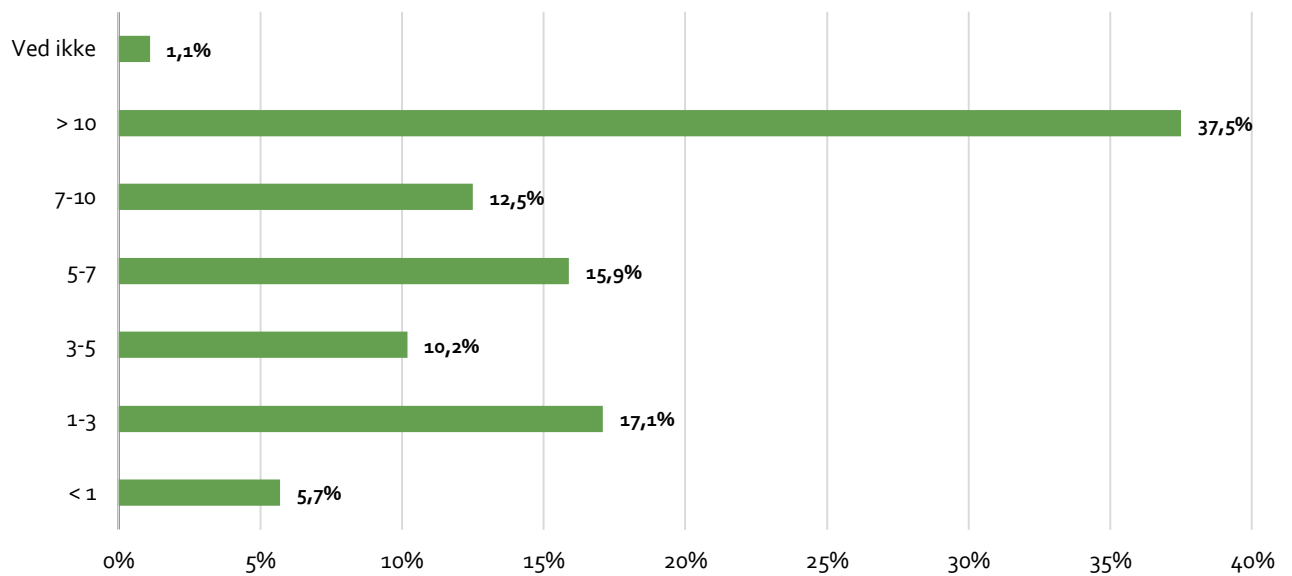
### 4. Hvad er virksomhedens overskudsgrad på e-handel/webshop? (EBIT)

EBIT: Earnings before Interest and Taxes

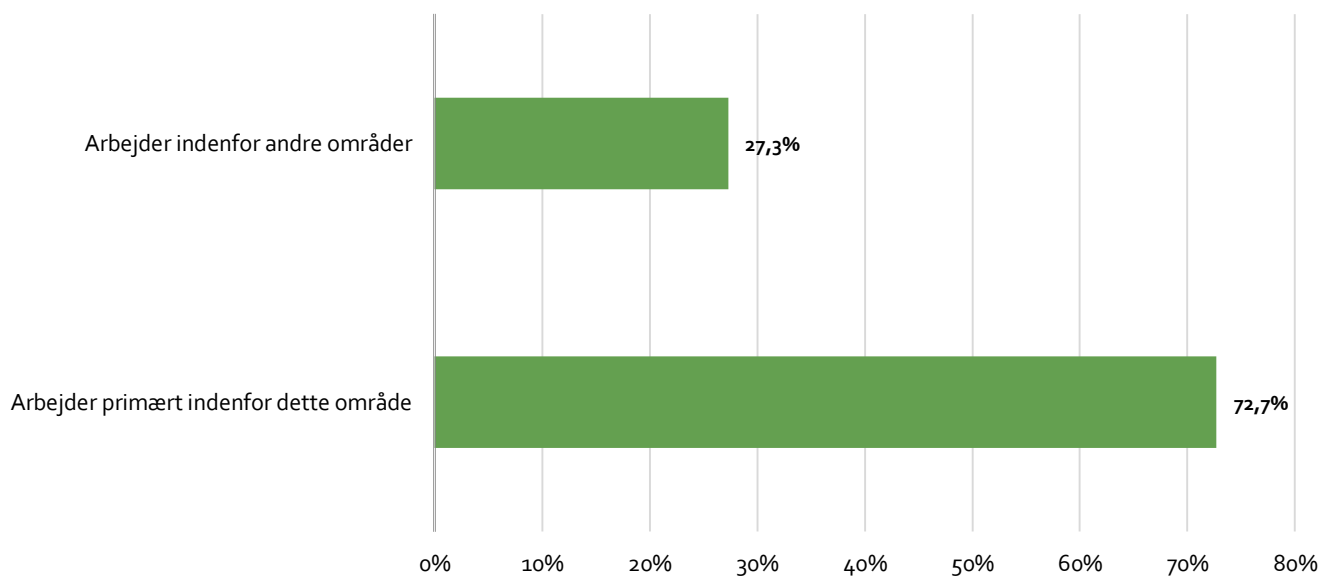




## 5. Hvor mange år har virksomheden været på markedet?

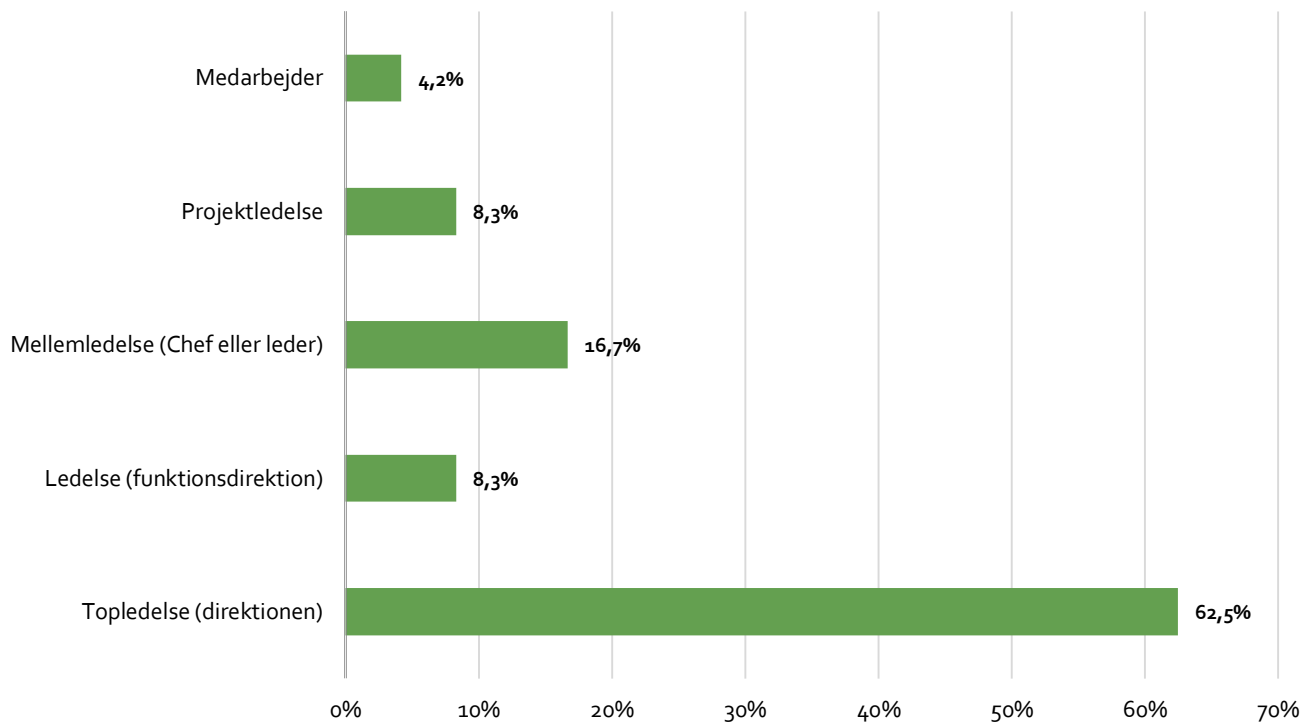


## 6. Hvad er din funktion i forhold e-handel/webshop?

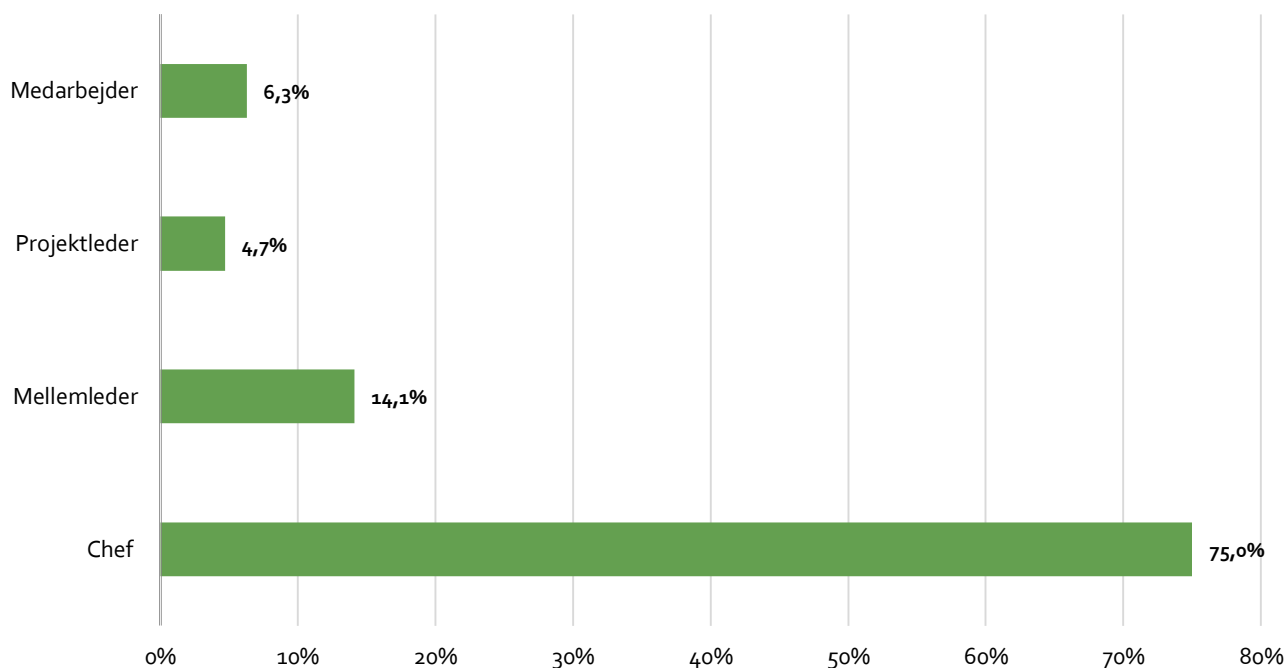




## 7. Hvad er din stilling?

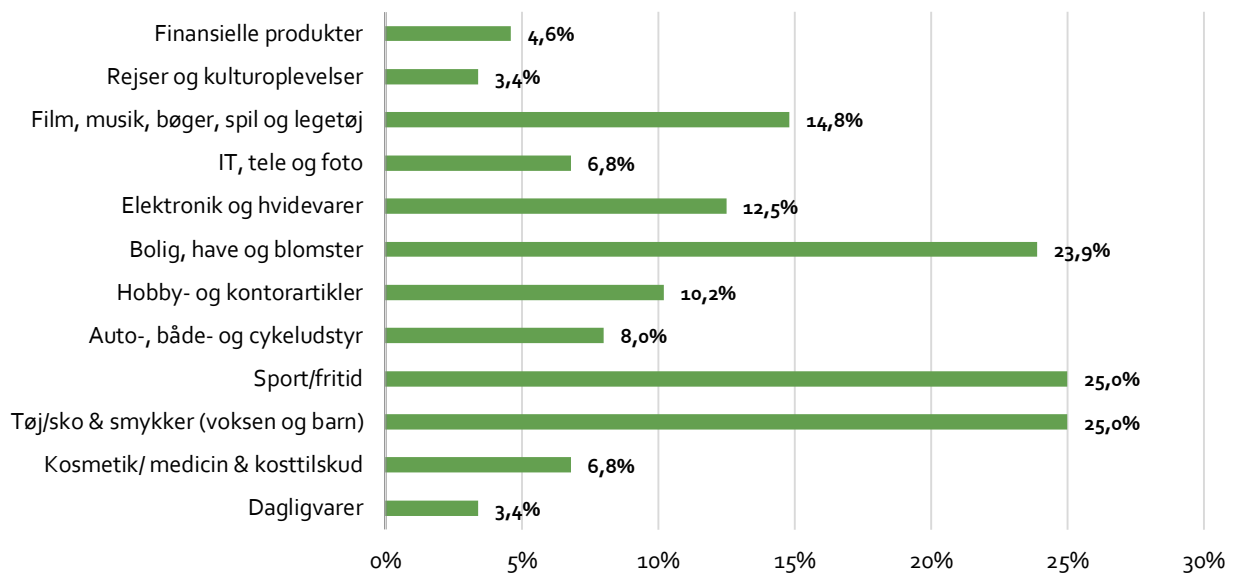


## 8. Hvad er din stilling i relation til e-handel/webshop?

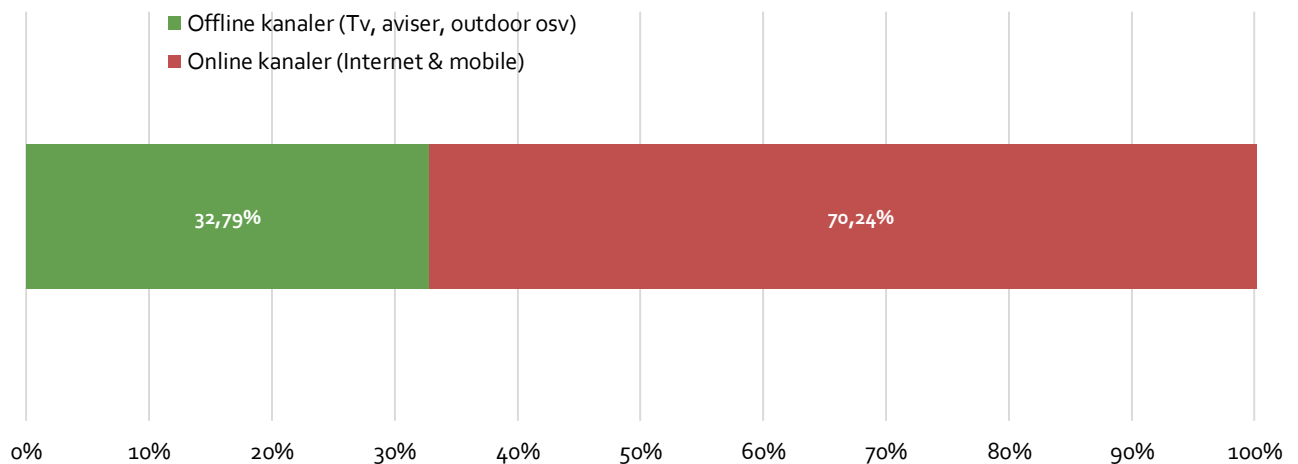




## 9. Hvilken kategori(er) sælges på nettet?

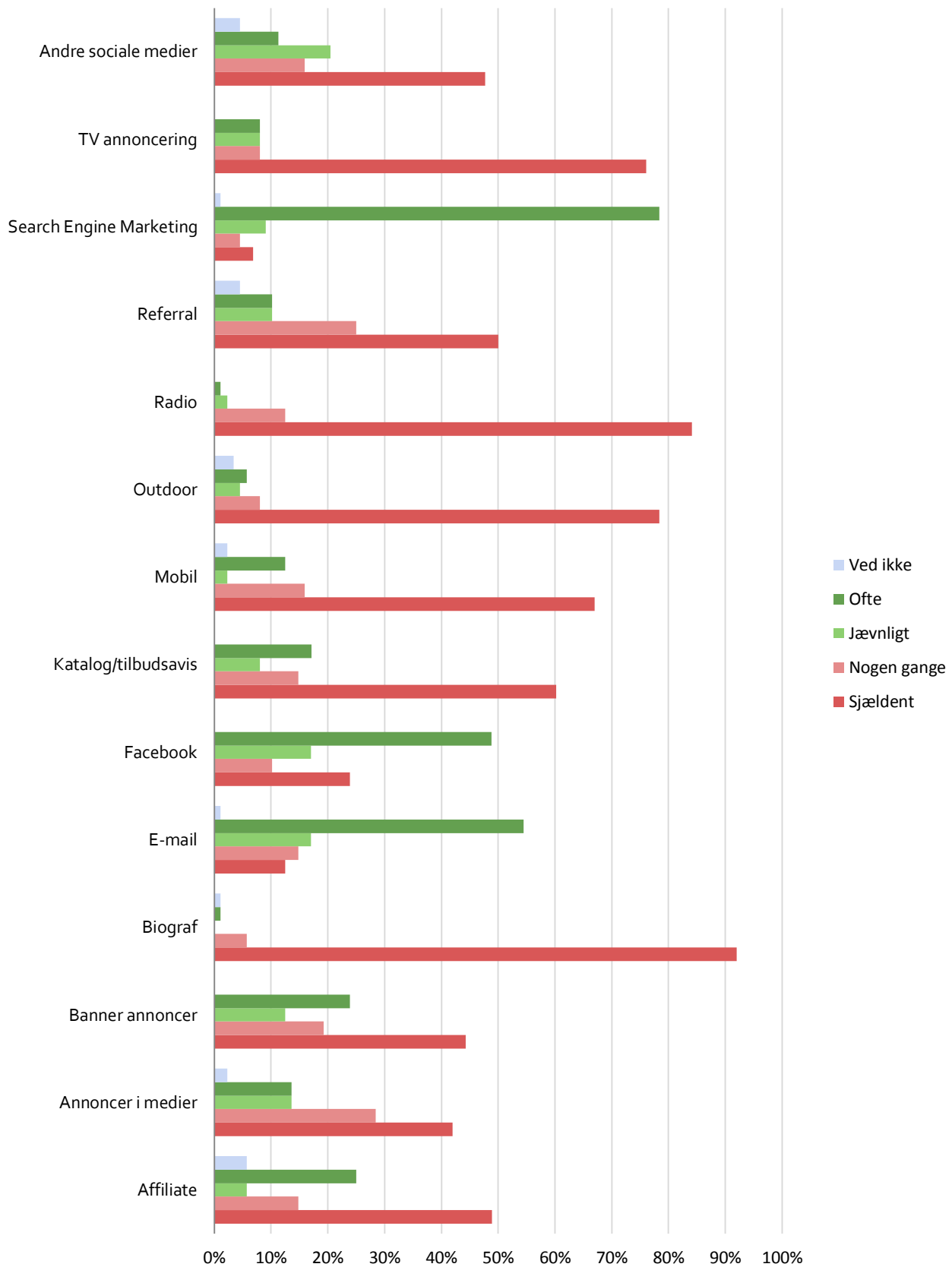


## 10. Hvilke overordnede kanaler anvendes til markedsføring af e-handel/webshop? (Angiv den procentvise fordeling efter bedste skøn - summen skal være lig med 100 %)





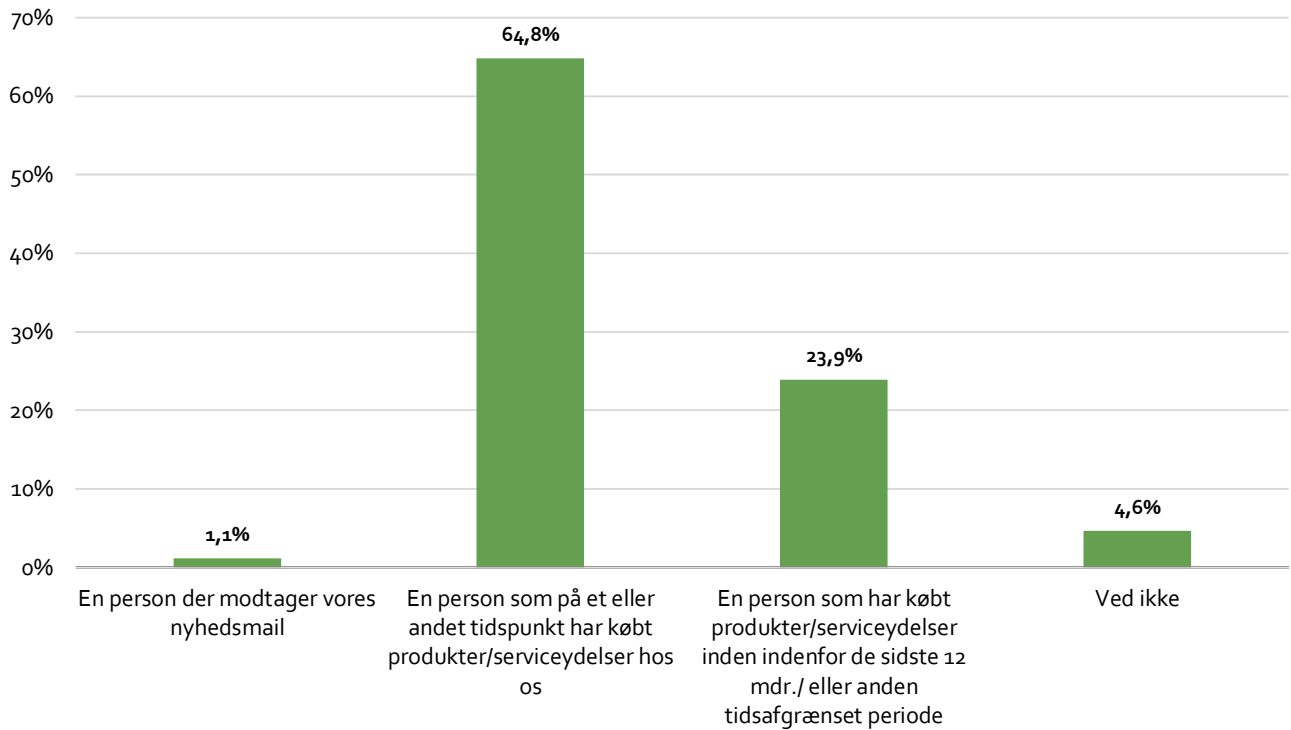
## 11. Hvilke kanaler anvender I til markedsføring for jeres e-handel/webshop?



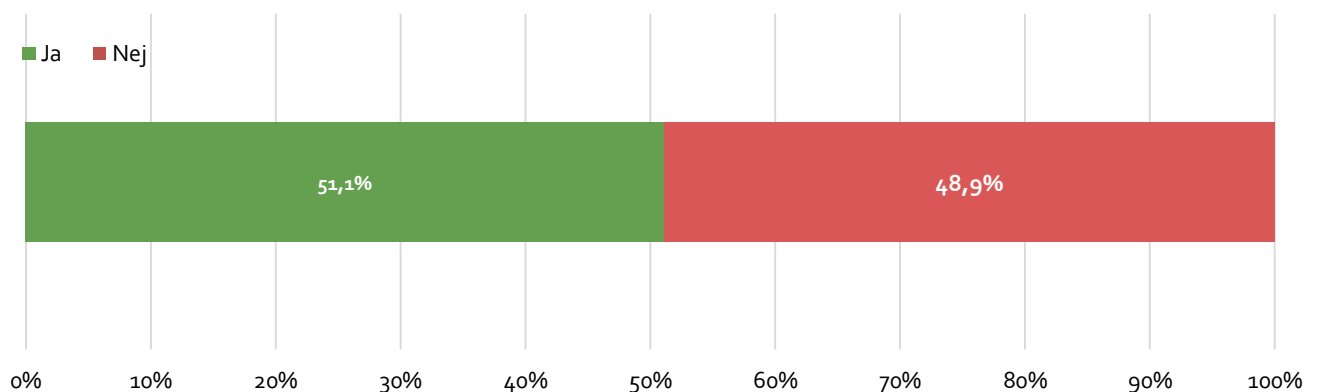




## 12. Hvordan defineres en kunde i forhold til e-handel/webshop?

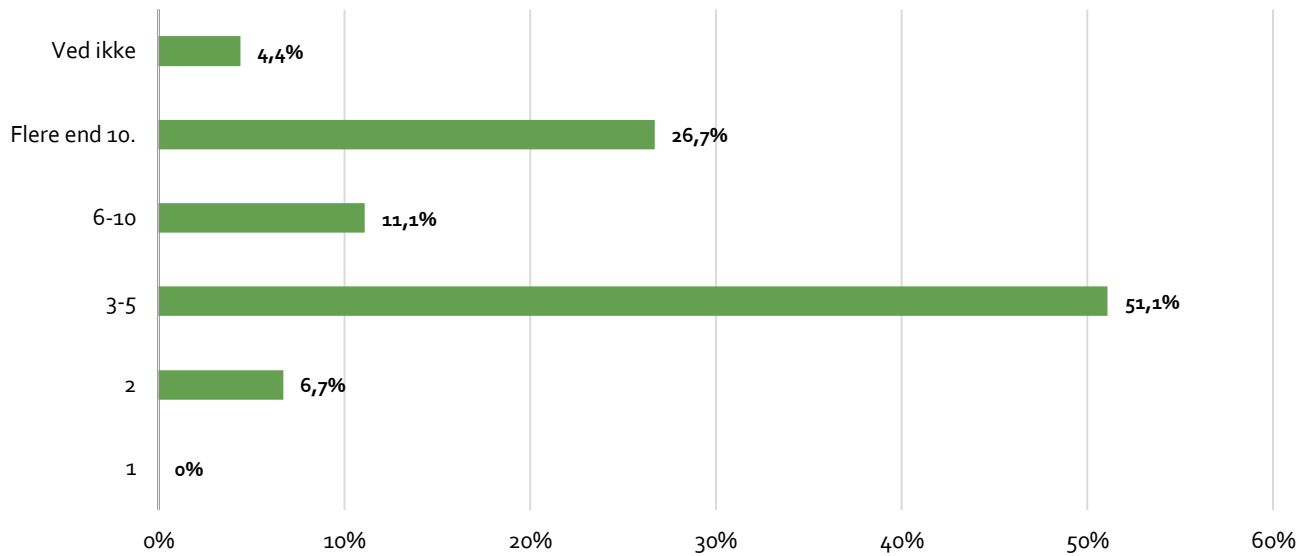


## 13. Segmenterer I jeres kunder?

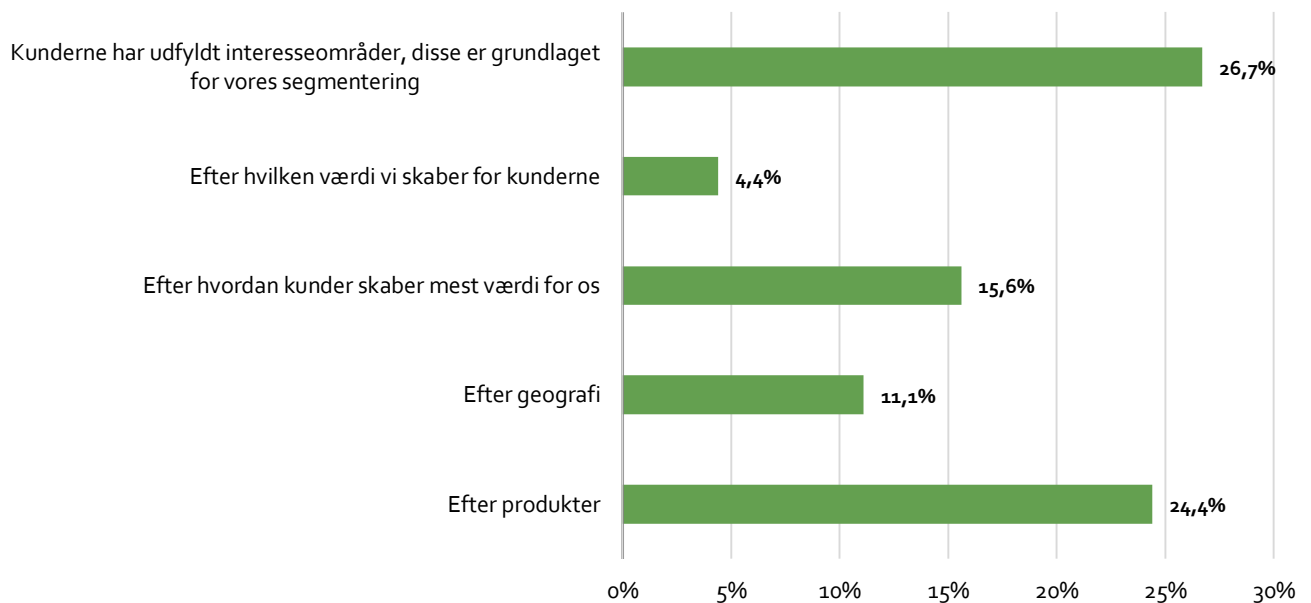




## 14. Hvor mange segmenter har I?

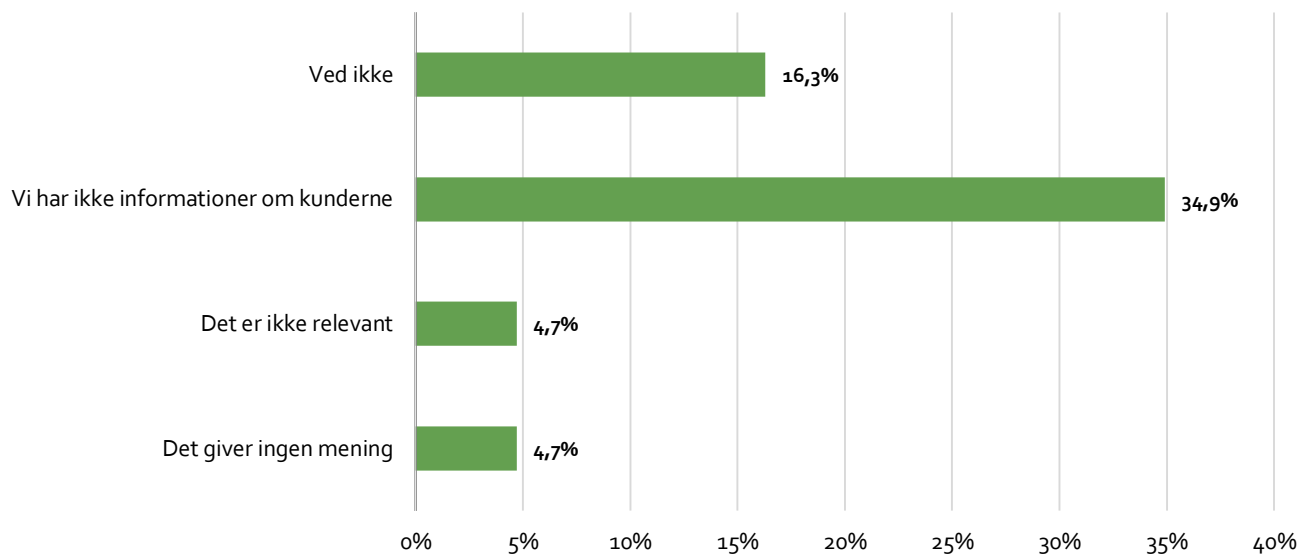


## 15. Hvordan segmenteres der?



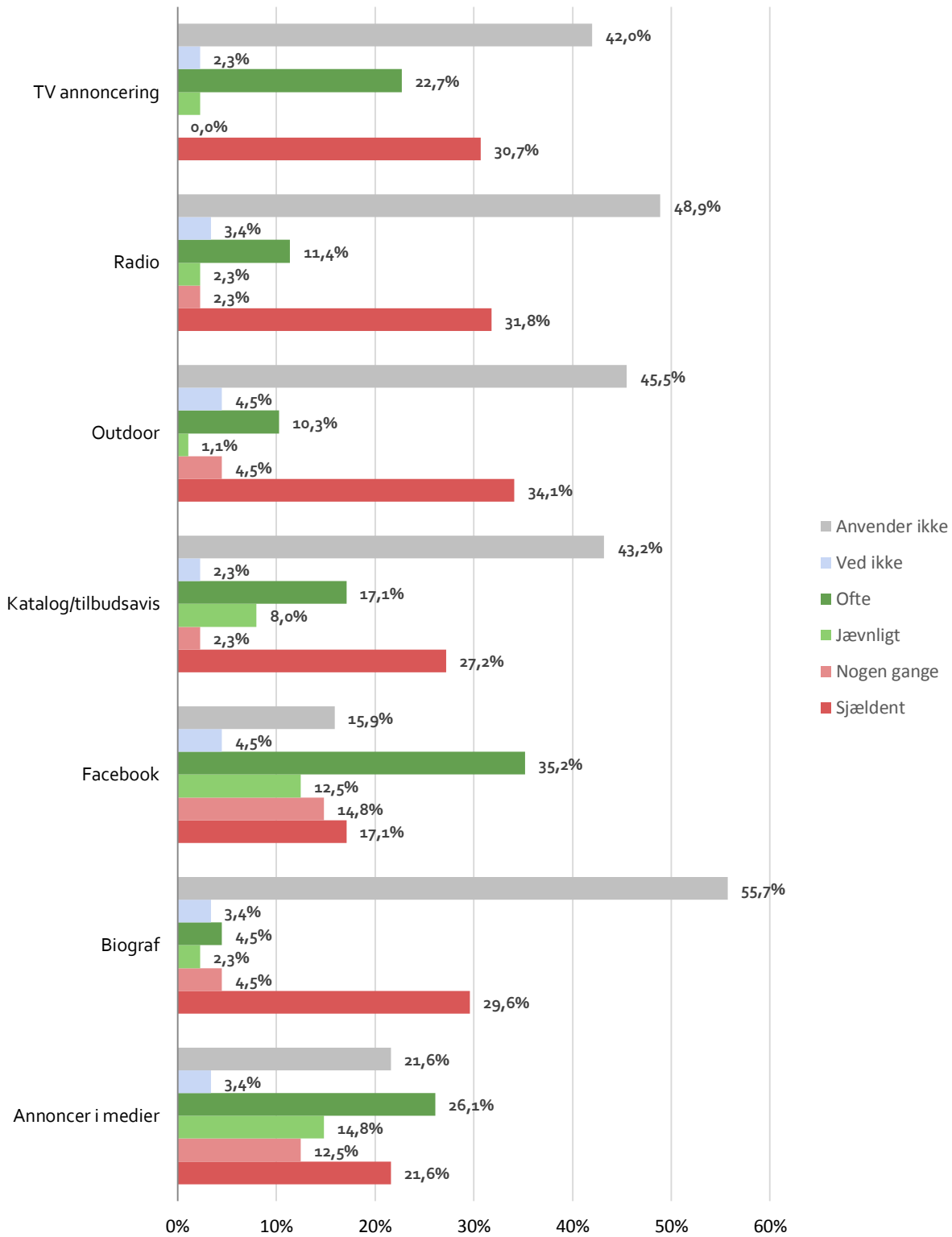


## 16. Hvorfor segmenteres der ikke?



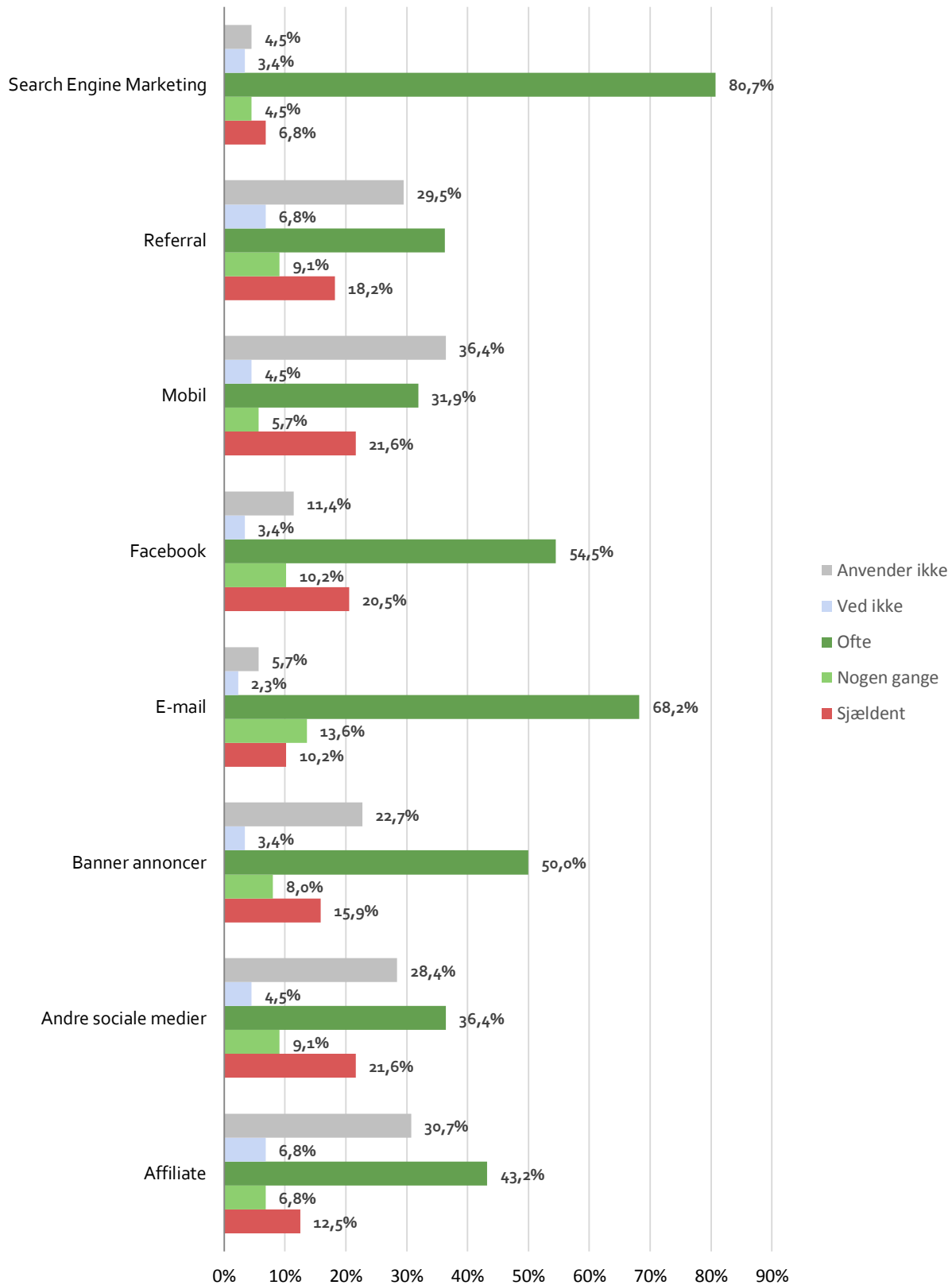


## 17. Måles der regelmæssigt på effekten af de forskellige offline kanaler?



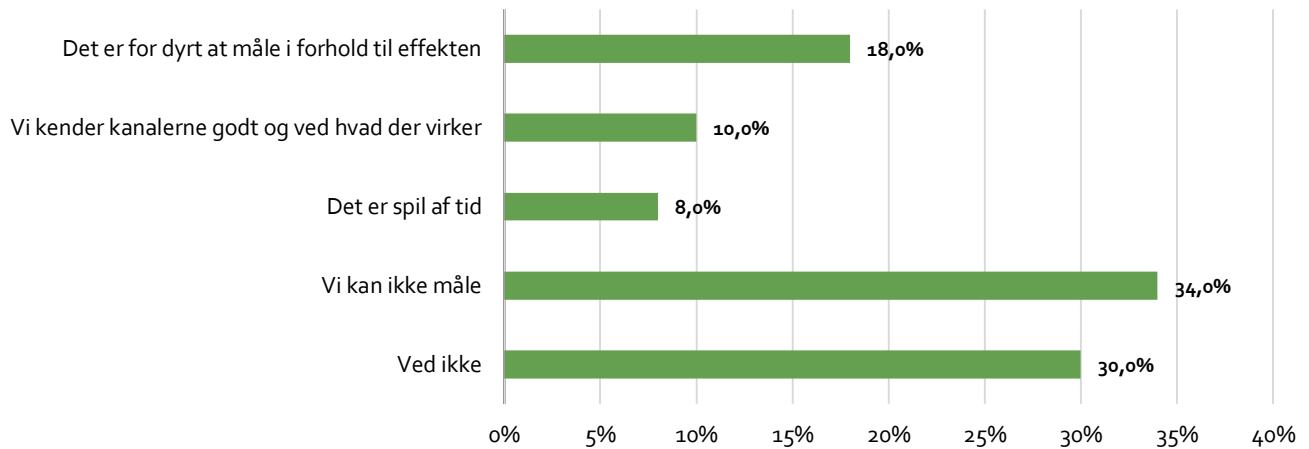


## 18. Måles der regelmæssigt på effekten af de forskellige online kanaler?

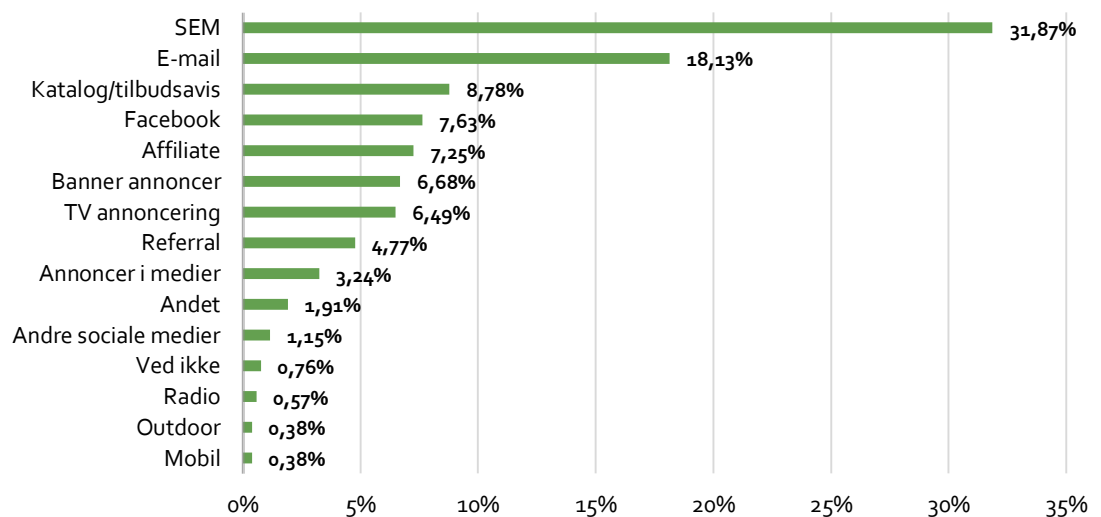




## 19. Hvad er årsagen til at der ikke måles regelmæssigt?

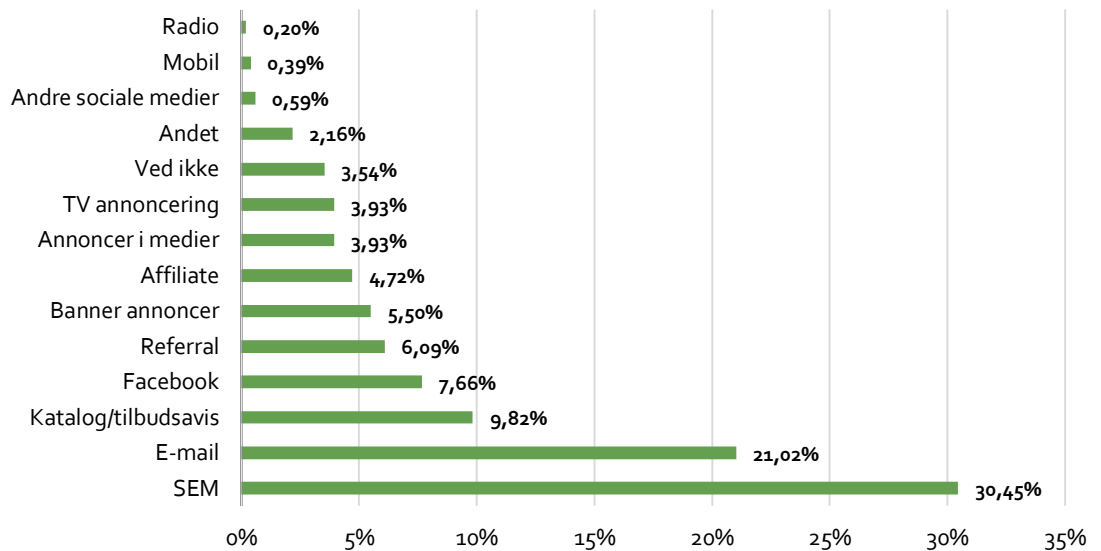


## 20. Hvilke kanaler er de mest effektive til at skabe omsætning i din forretning?

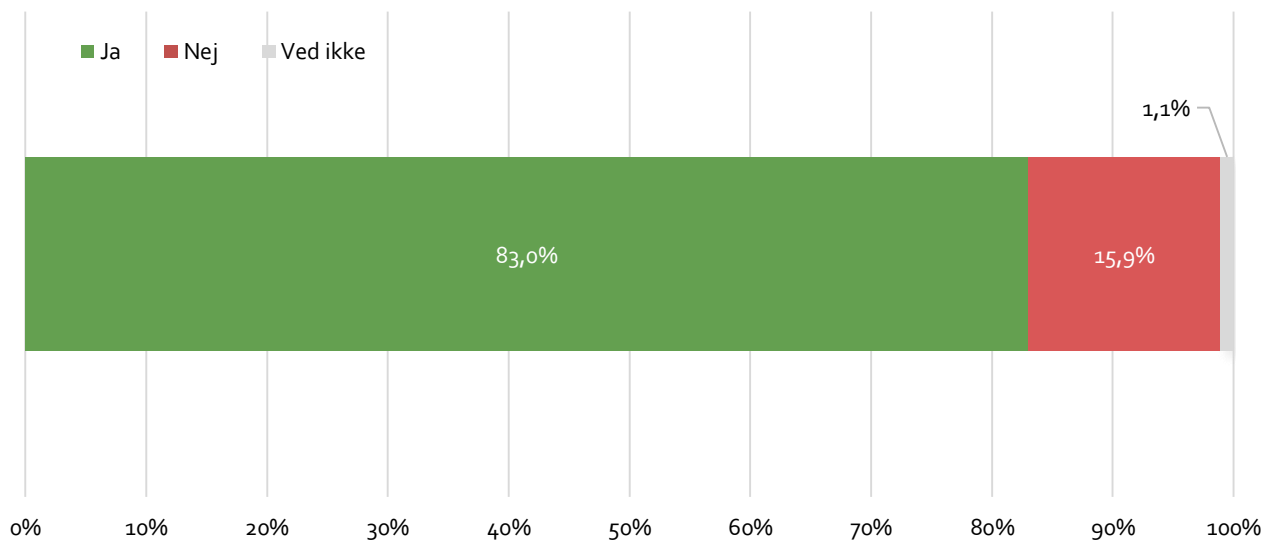




## 21. Hvilke kanaler er de mest effektive til at skabe omsætning i din forretning?

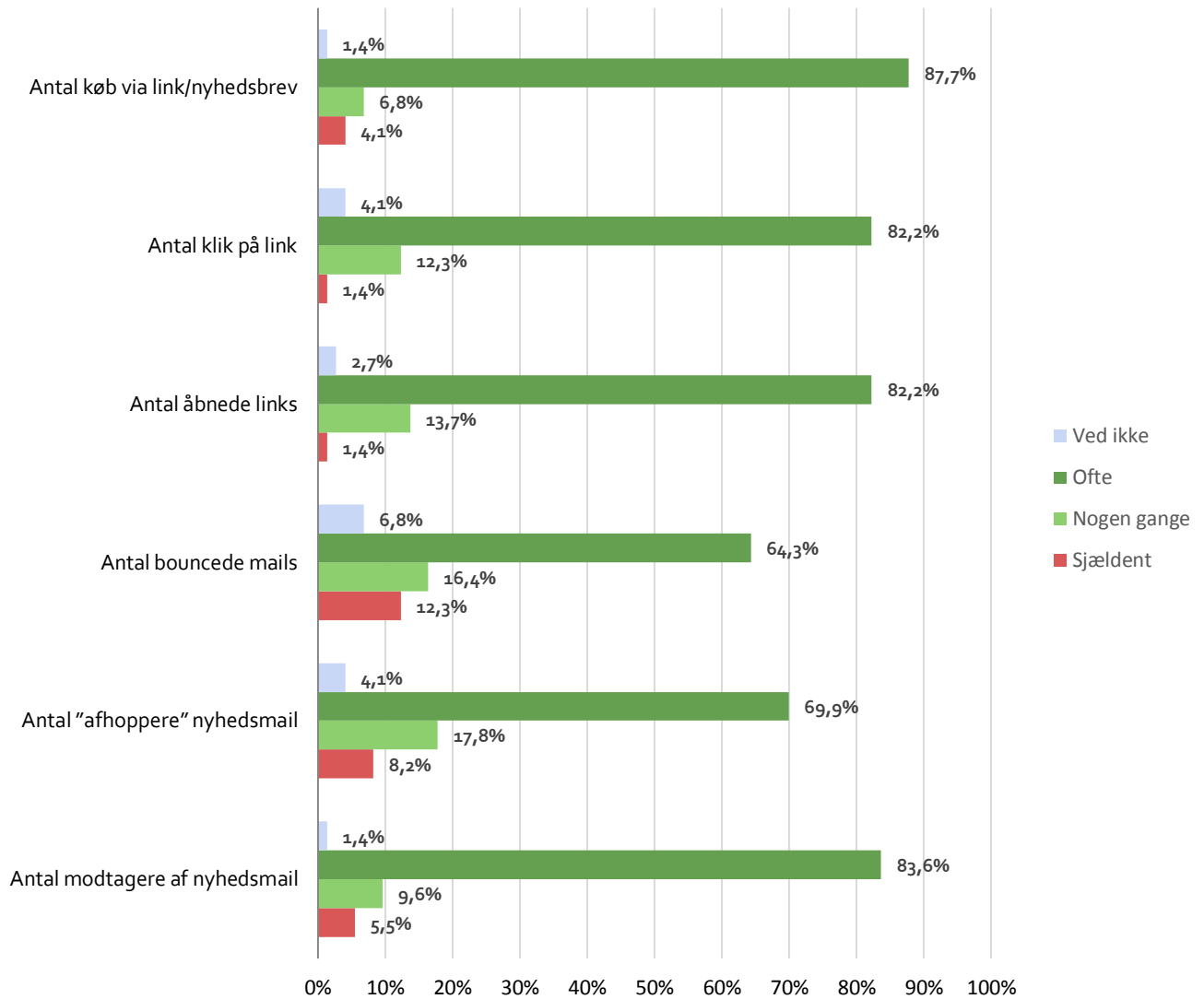


## 22. Anvendes nyhedsbrev til kunder?





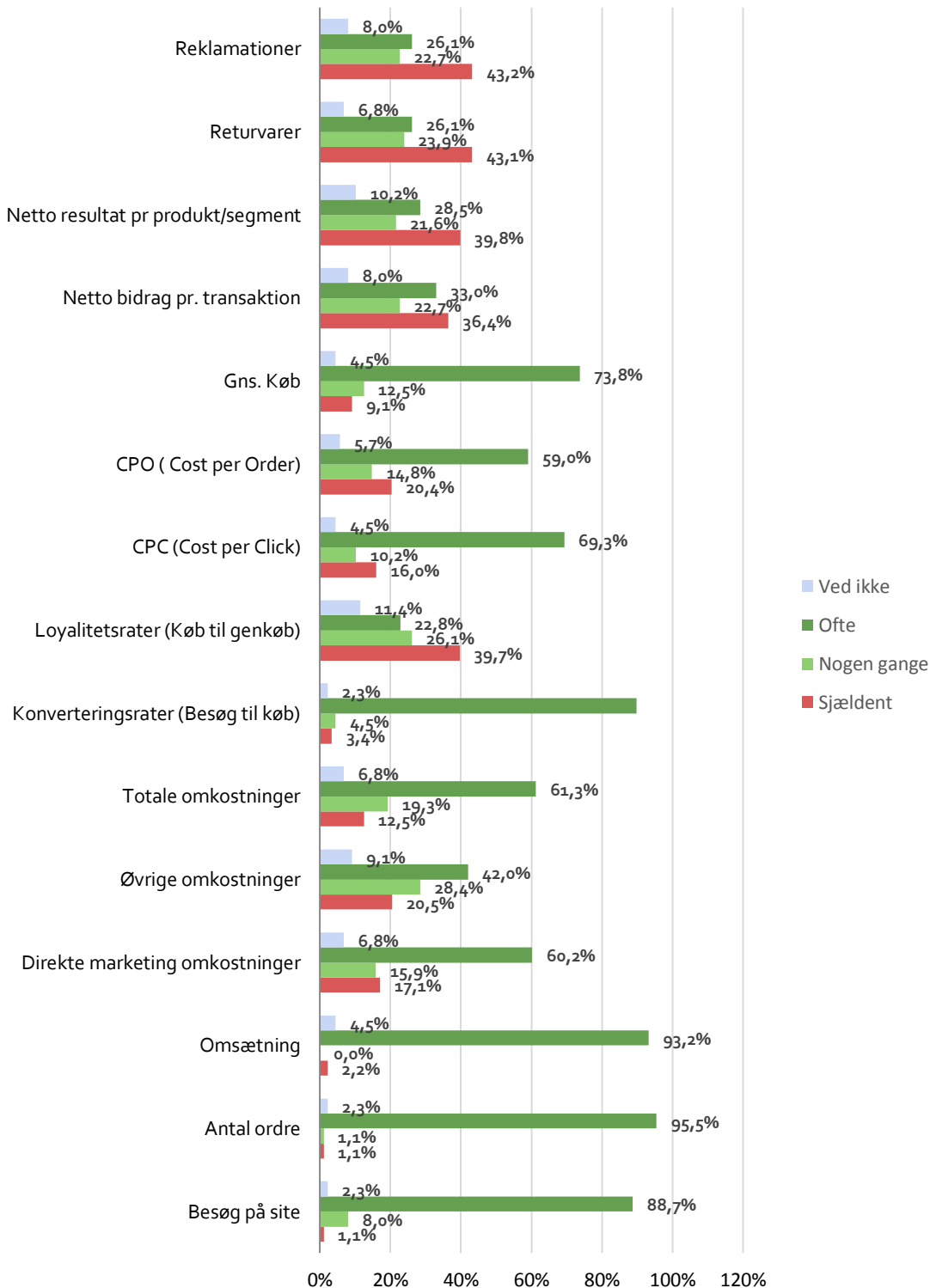
### 23. Hvordan måles der på nyhedsbreve i jeres forretning?







## 24. Hvilke key performance indikators (KPI'er) anvendes i forbindelse med e-handel/webshop?

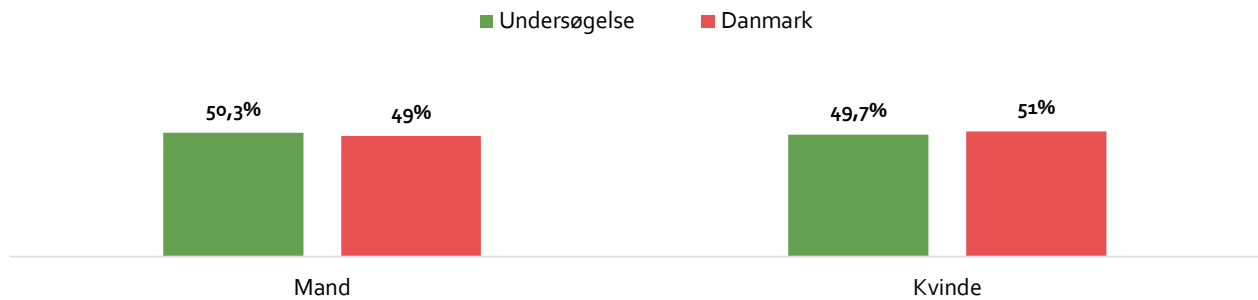




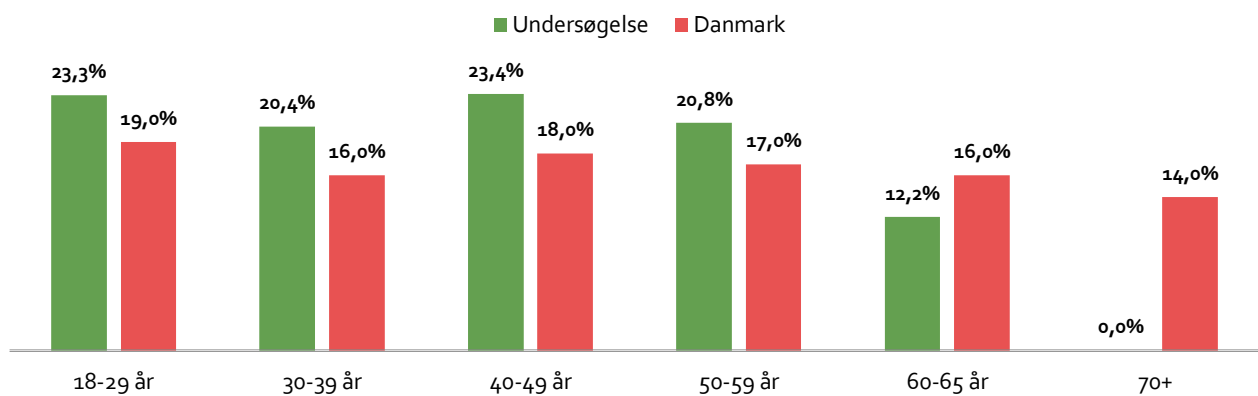
## 5. Analyse – Danske internet forbrugere

### 5.1. Repræsentativitet

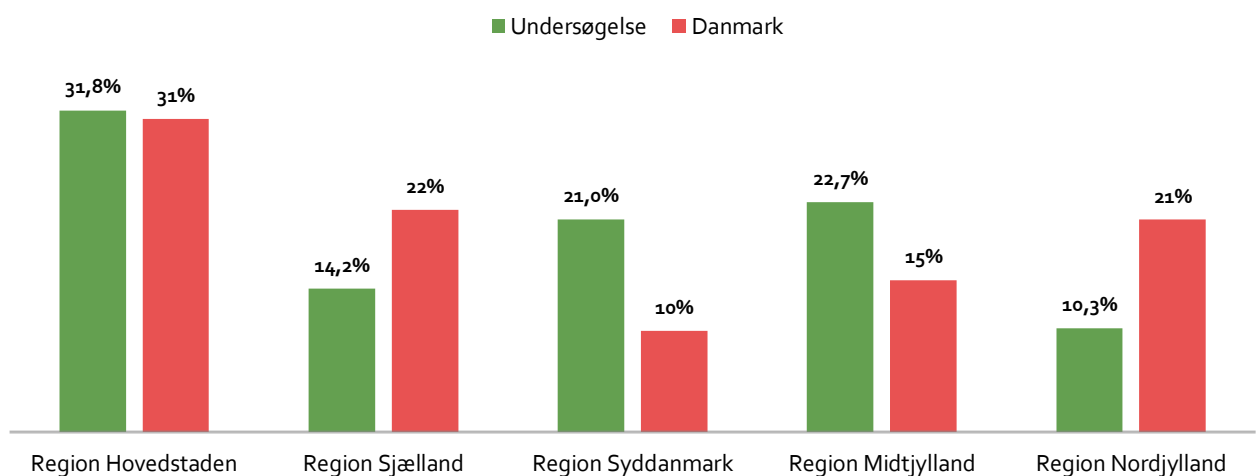
#### 5.1.1 Køn



#### 5.1.2 Alder



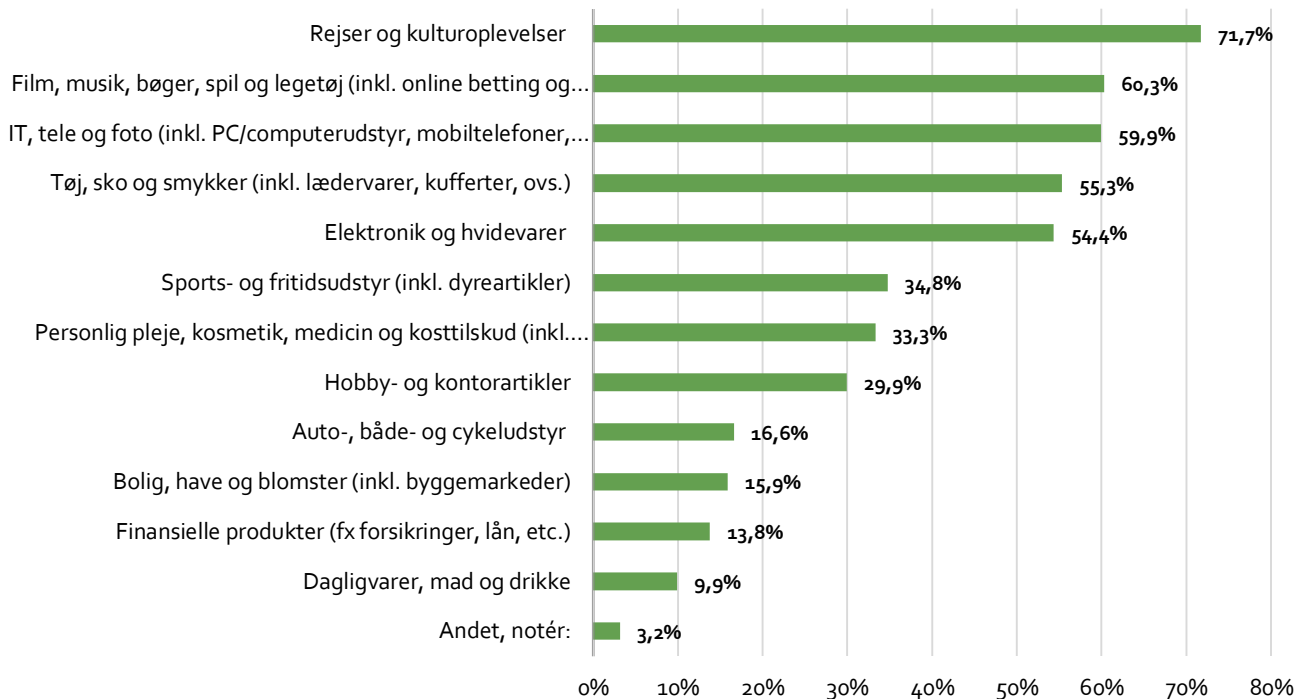
#### 5.1.3 Bopæl



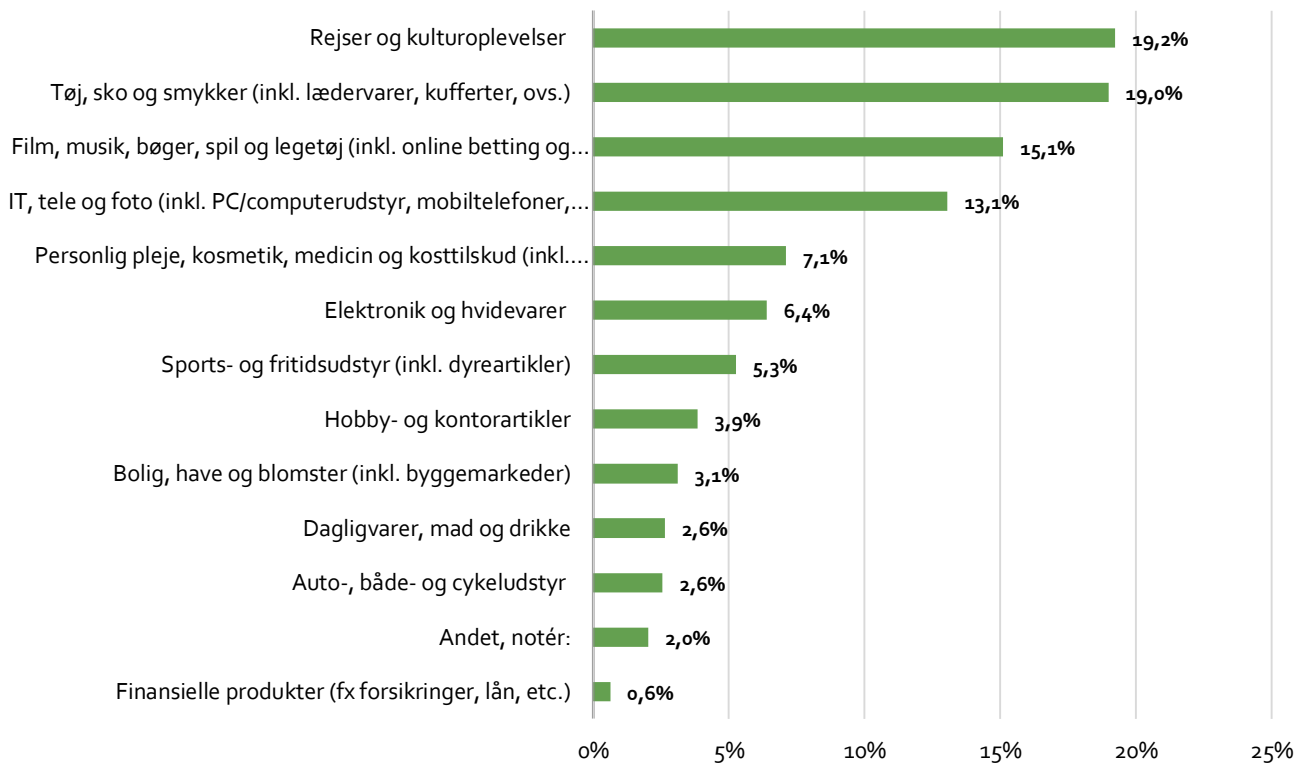


## 5.2 Oversigt

### 5.2.1 Hvad køber du/din husstand på nettet?

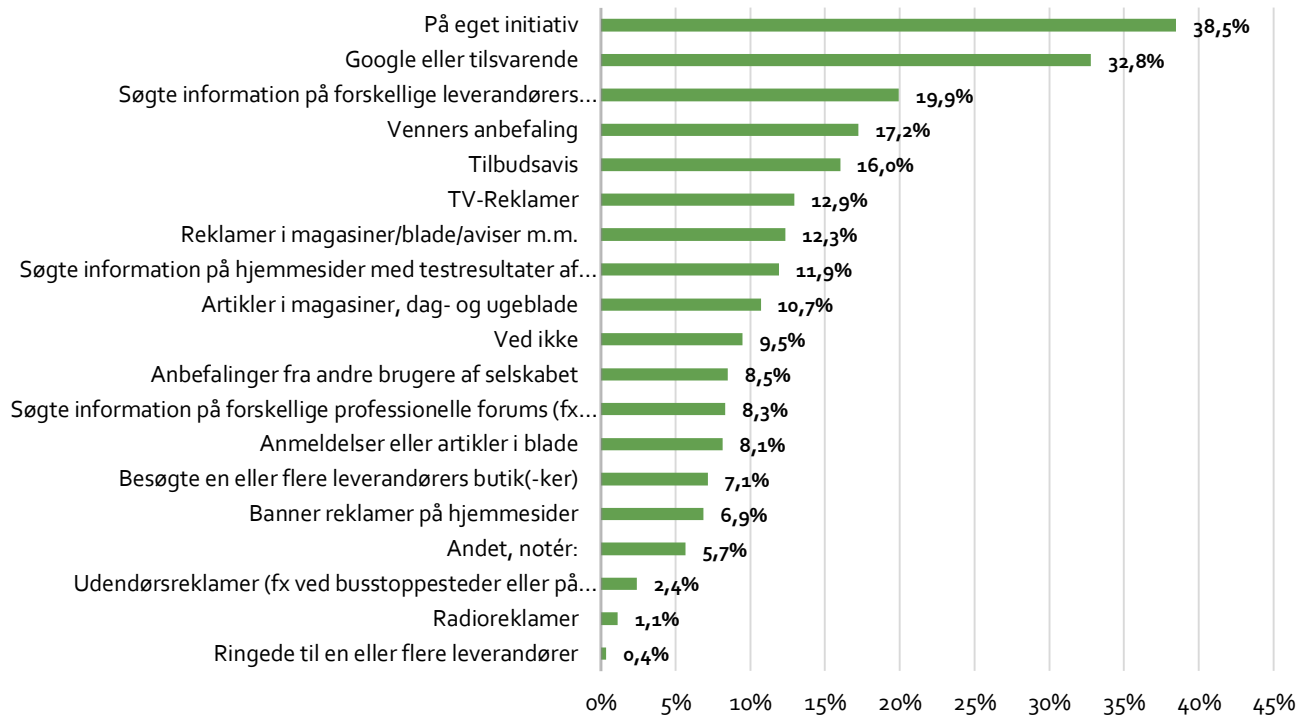


### 5.2.2 Hvad var det seneste køb du/i foretog på nettet?

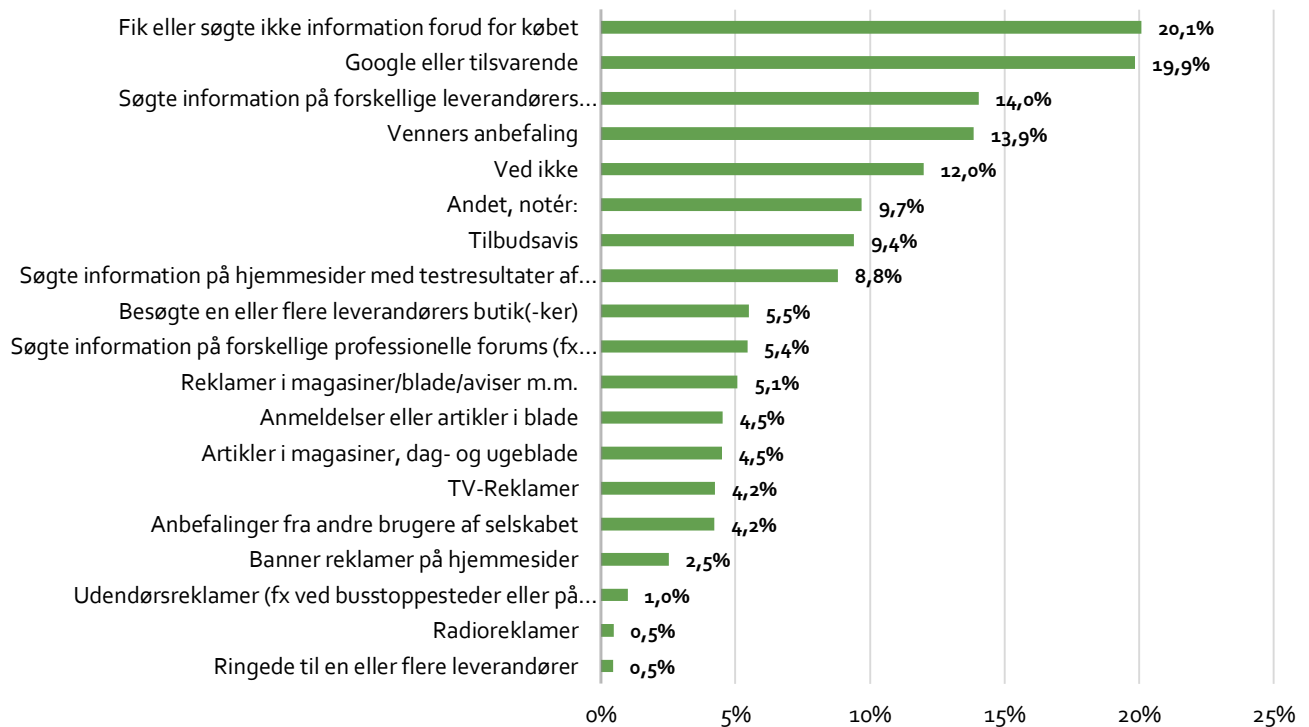




### 5.2.3 Hvilke af følgende medier/reklamer fik dig sidste gang til at anvende nettet/besøge en webshop?



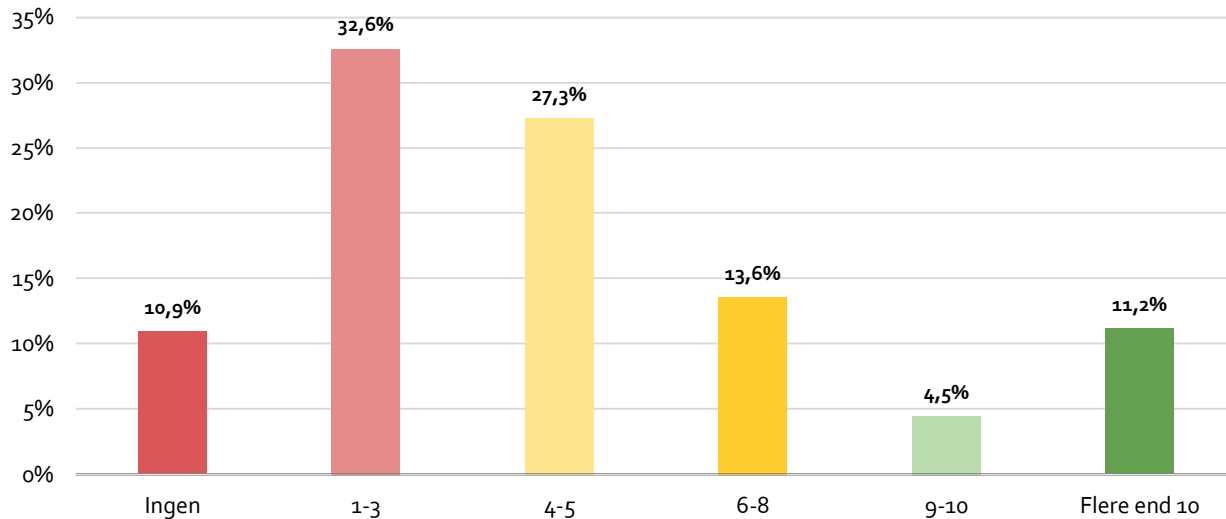
### 5.2.5 Ved det sidste køb på nettet hvilke af følgende medier/reklamer har fået dig til at købe noget?



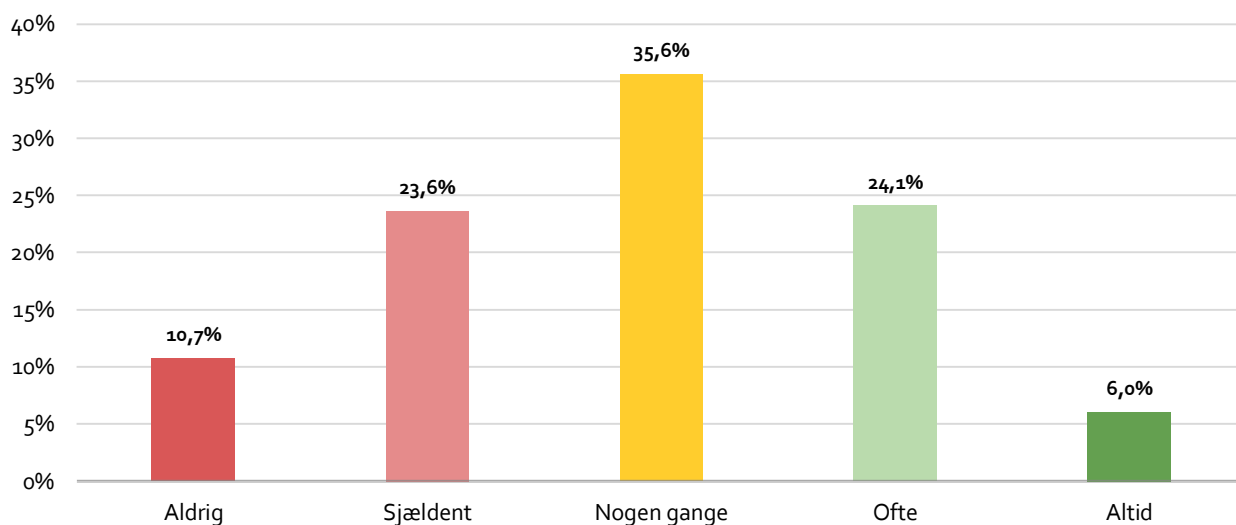


## 5.3 Nyhedsbreve

### 5.3.1 Hvor mange nyhedsbreve (fra netbutikker) er du tilmeldt?

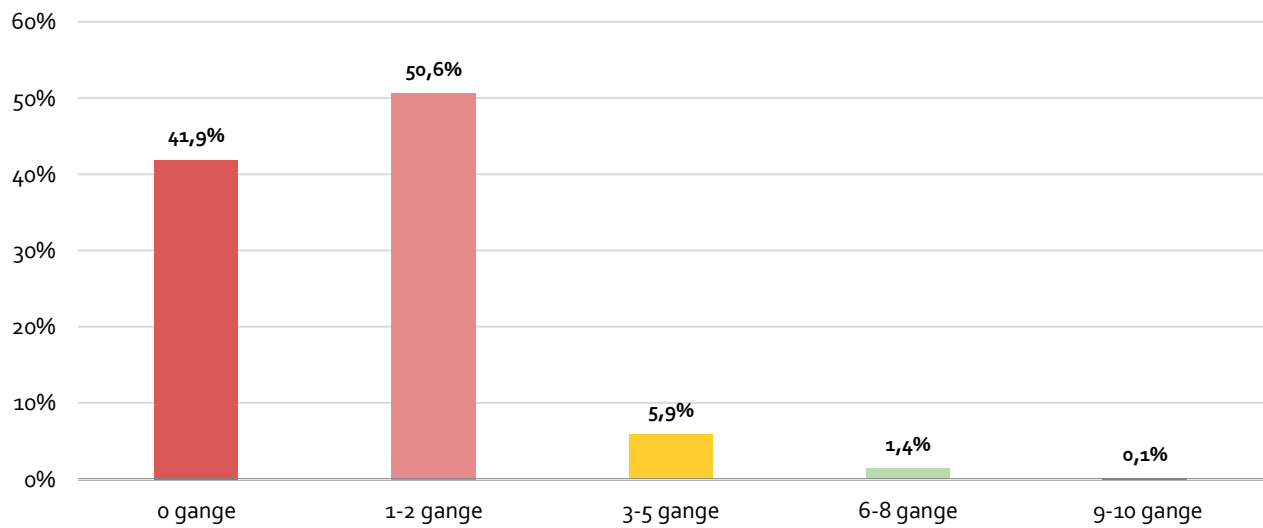


### 5.3.2 Jeg læser dem ...

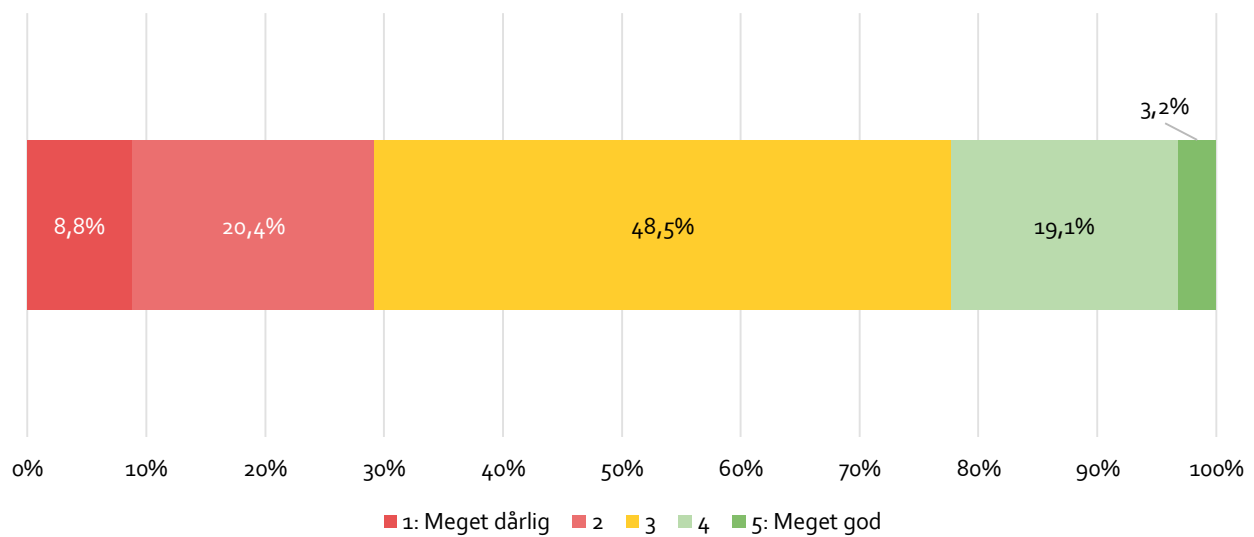




### 5.3.3 Hvor ofte handler du baseret på et nyhedsbrev ud af 10 modtagne nyhedsbreve?

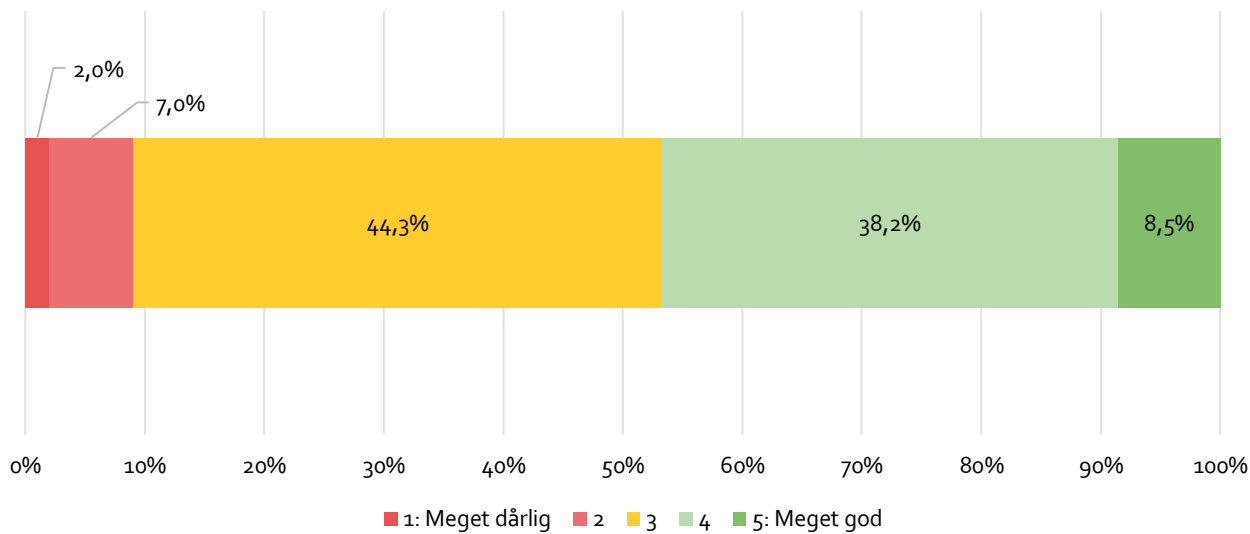


### 5.3.5 Hvordan opleves kvaliteten af de modtagne nyhedsbreve?



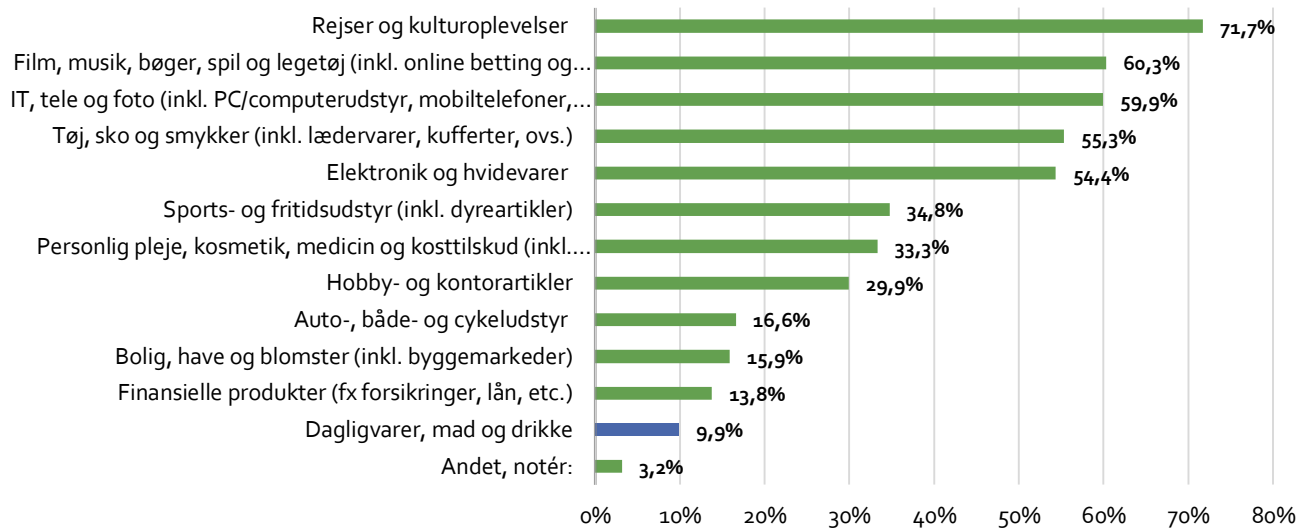


### 5.3.5 Hvordan opleves kundeservice i netbutikkerne?

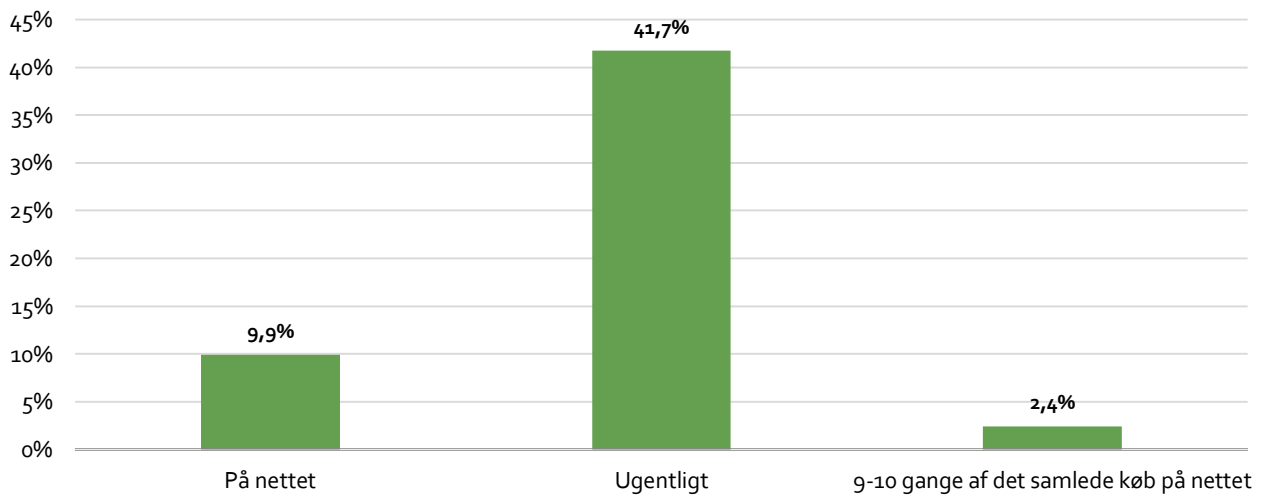




## 5.5. Dagligvarer, mad og drikke



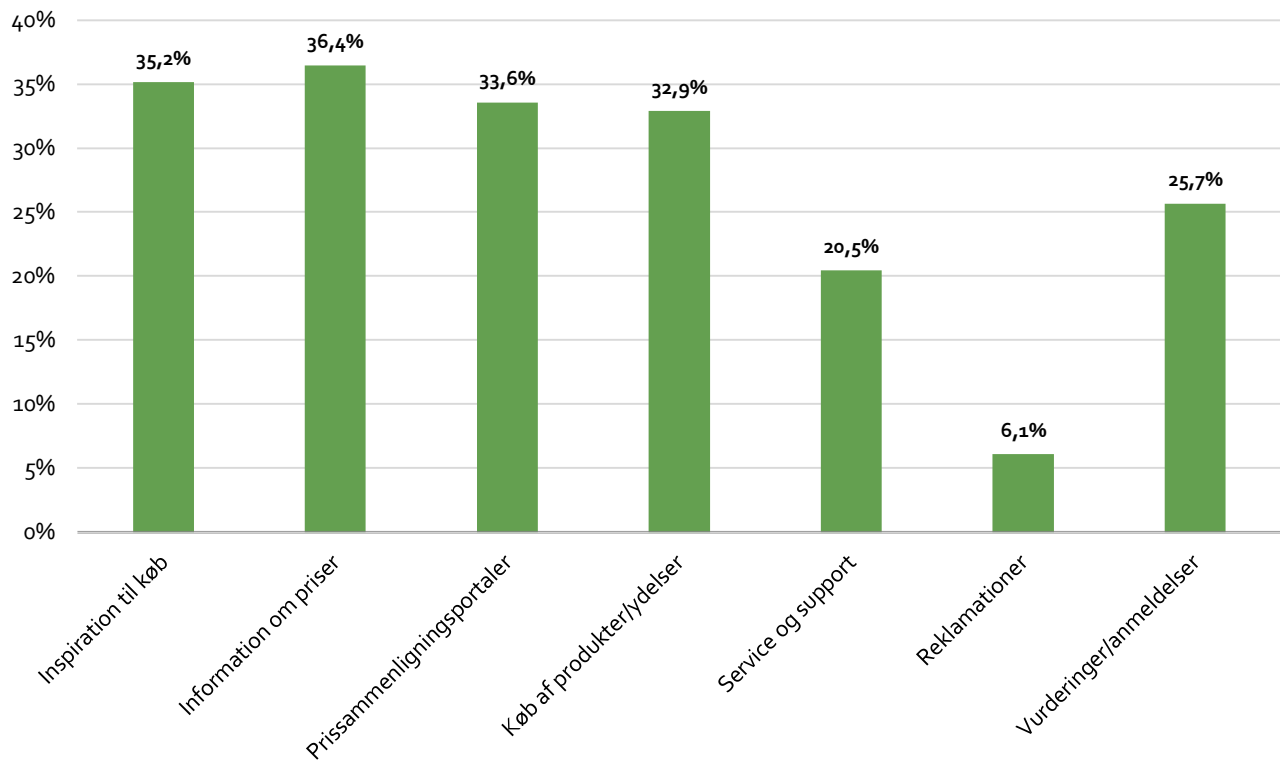
### 5.5.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Dagligvarer, mad og drikke?



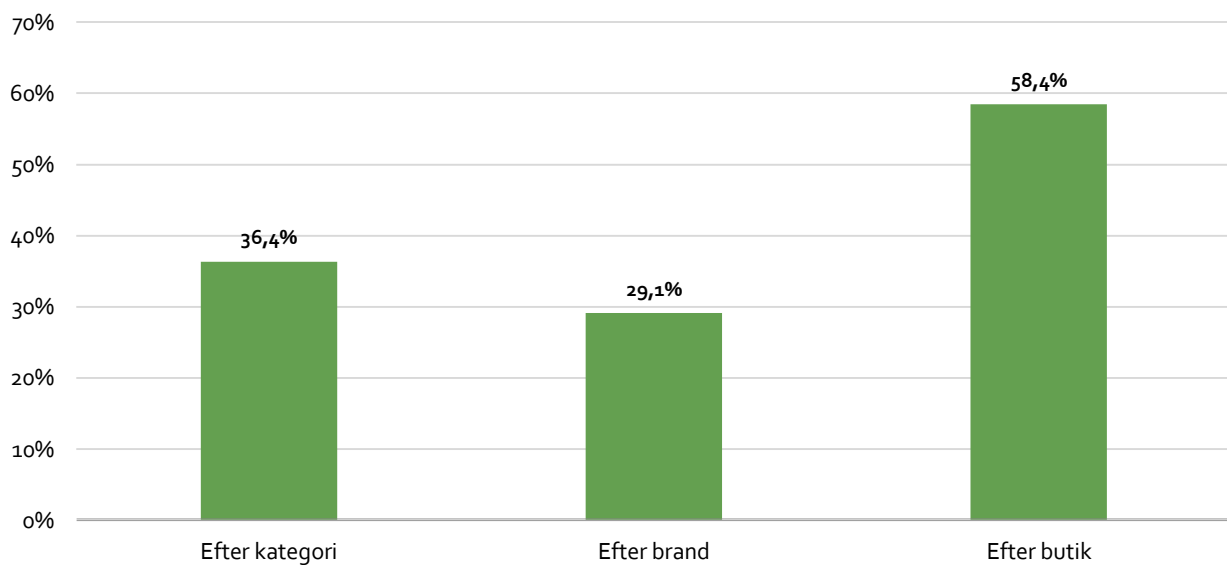




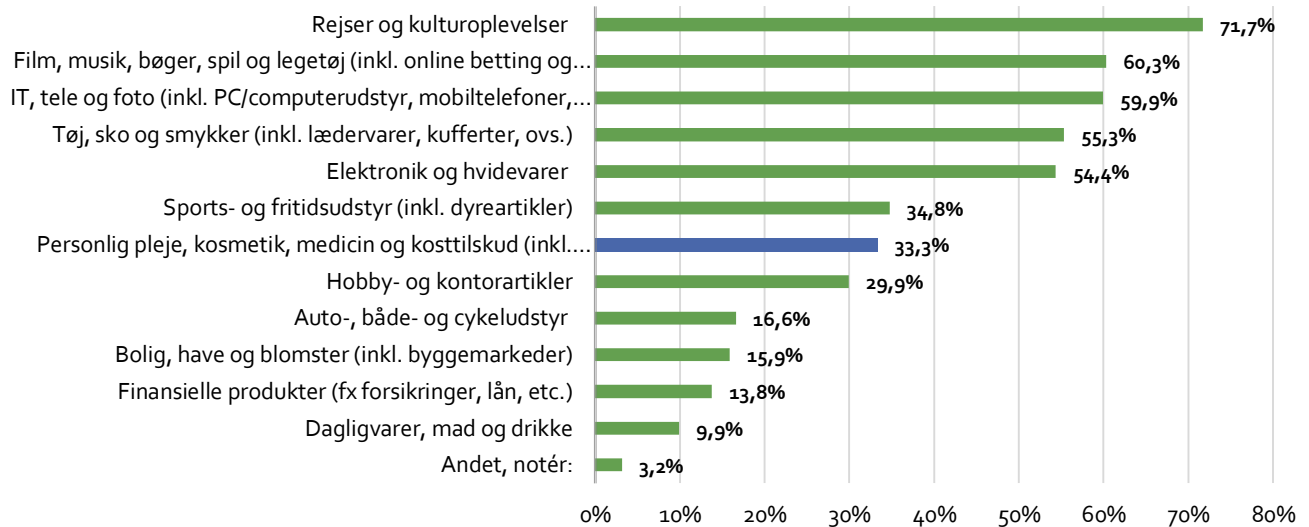
### 5.5.2 Hvordan anvendes nettet?



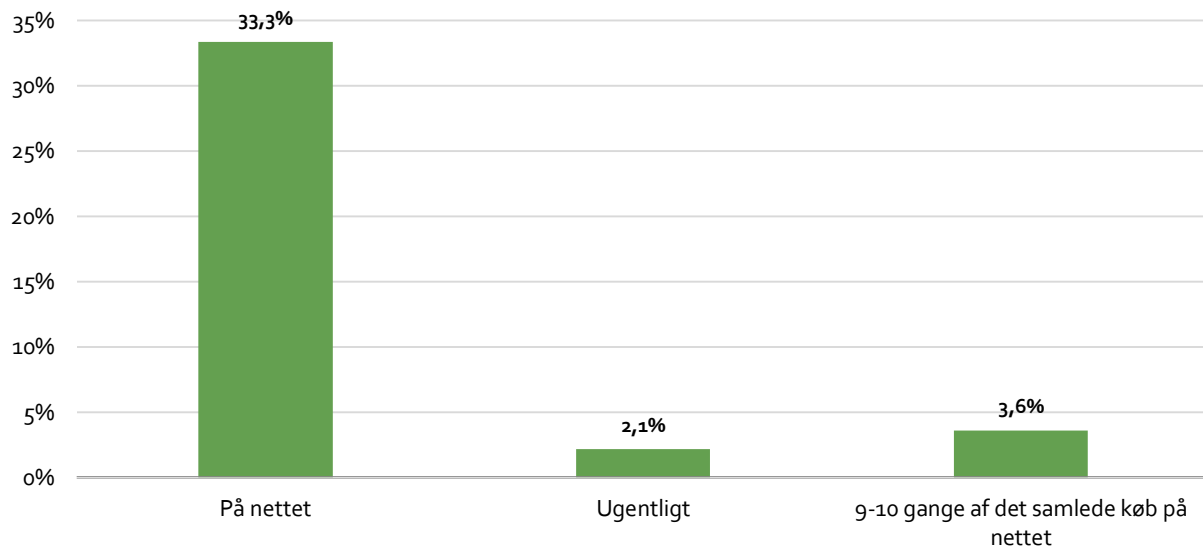
### 5.5.3 Hvordan søges der på nettet?



### 5.5 Personlig pleje, kosmetik, medicin og kosttilskud

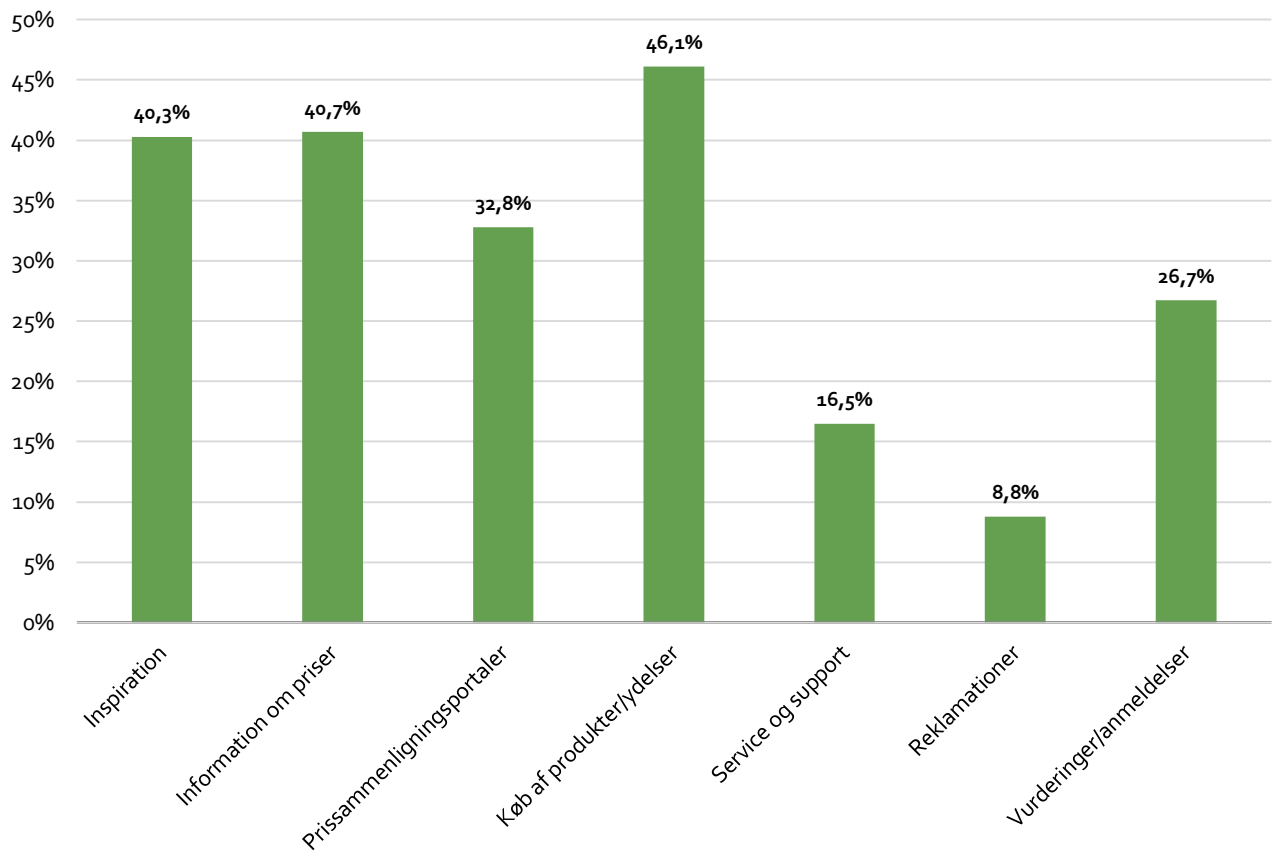


### 5.5.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Personlig pleje, kosmetik, medicin og kosttilskud

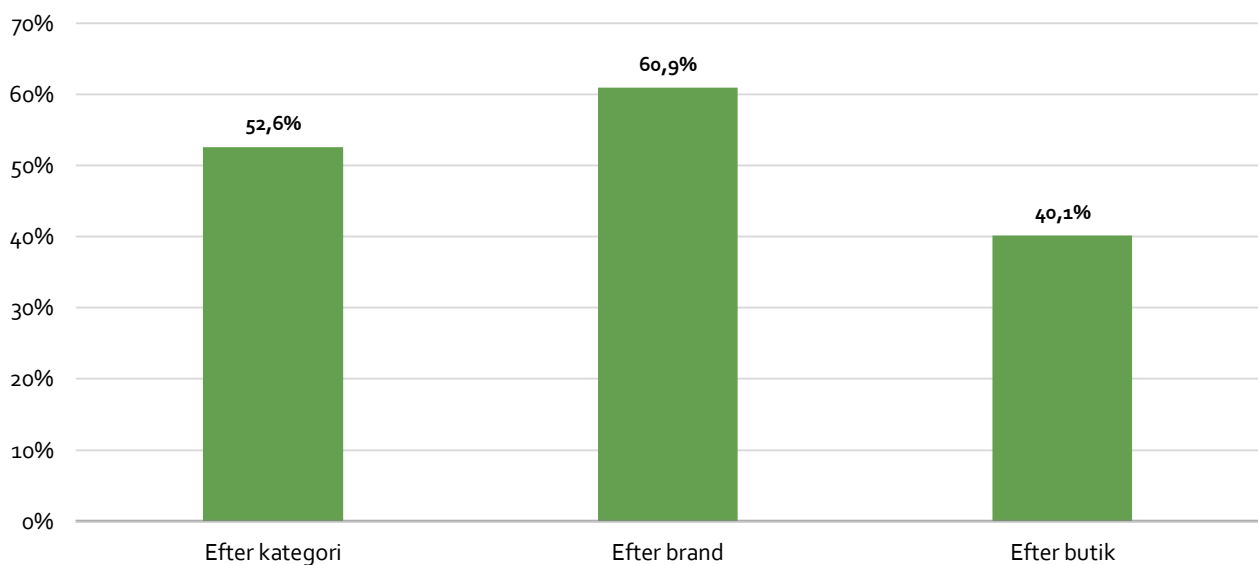




### 5.5.2 Hvordan anvendes nettet?

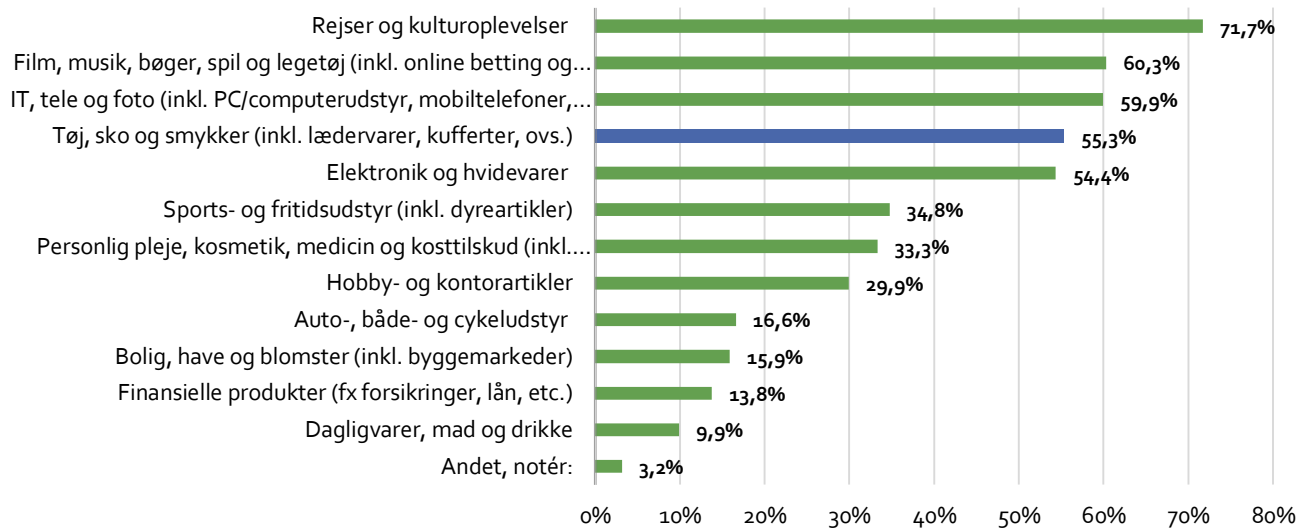


### 5.5.3 Hvordan søges der på nettet?

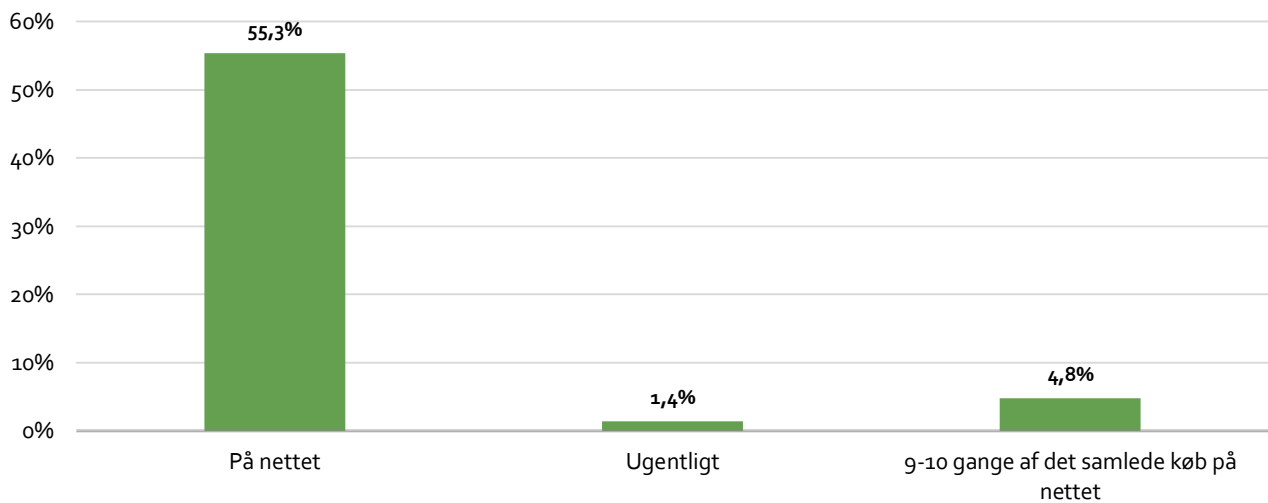




## 5.6 Tøj, sko og smykker

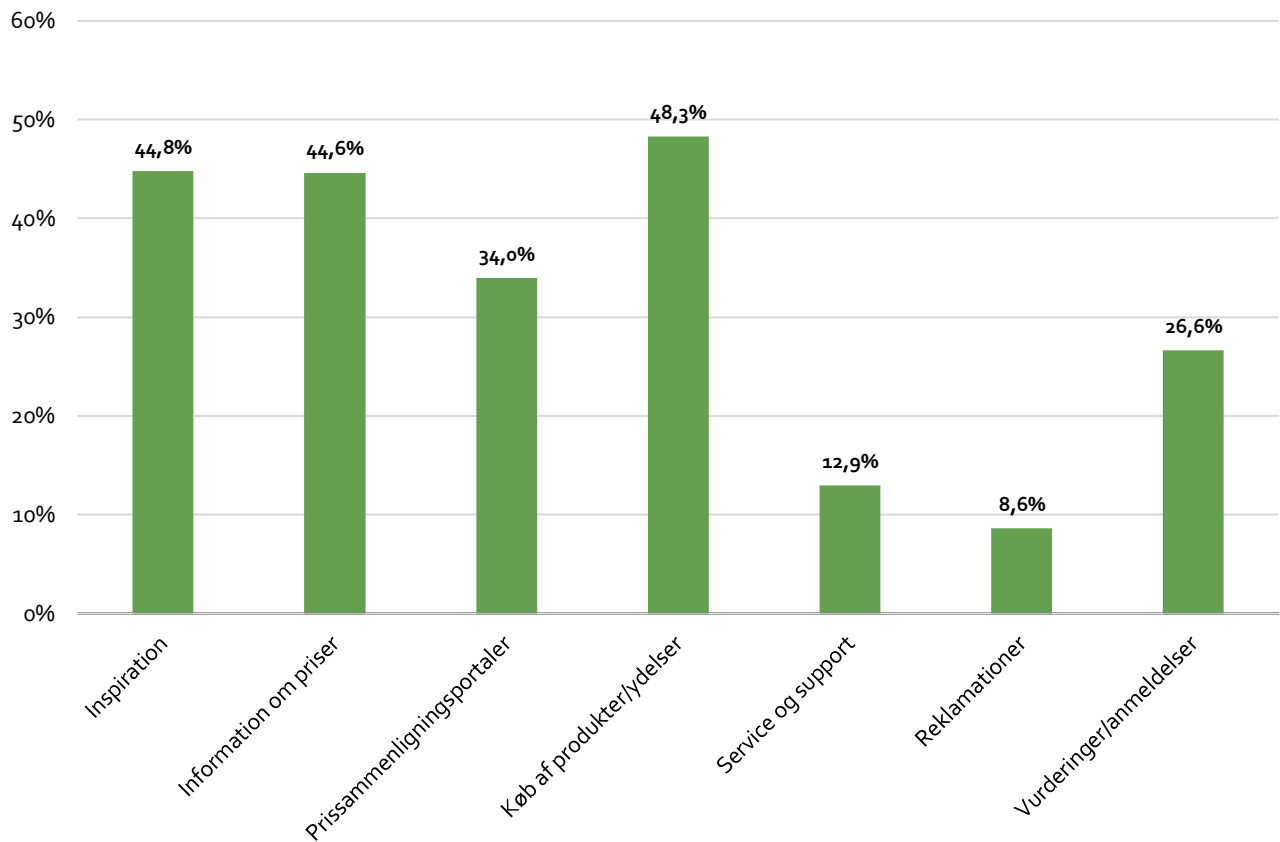


### 5.6.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Tøj, sko og smykker

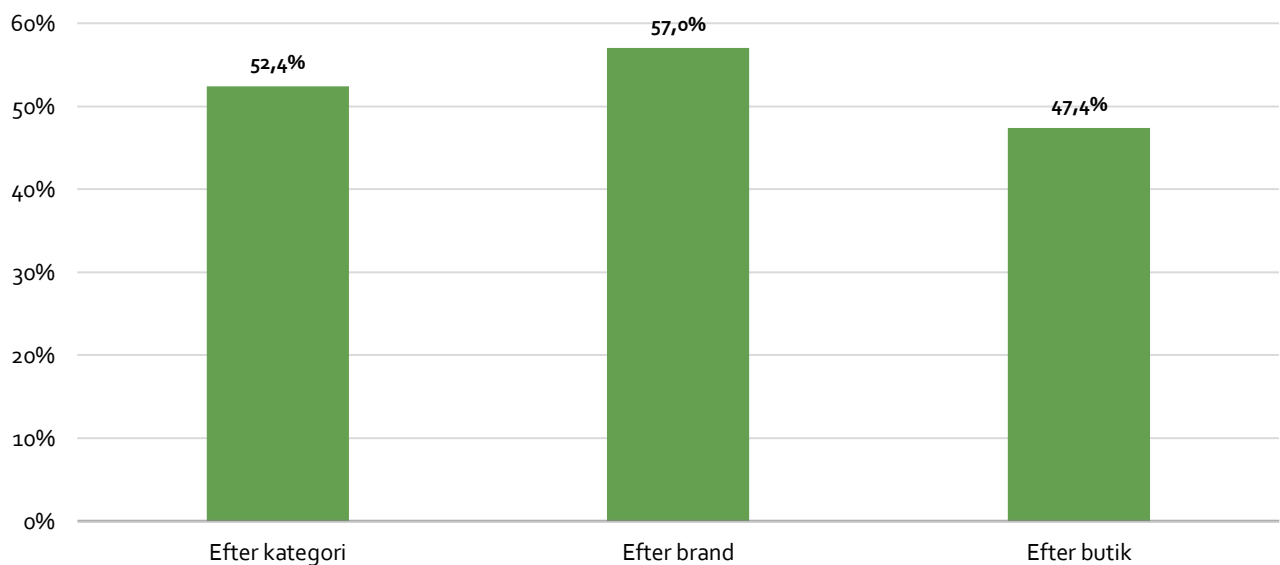




## 5.6.2 Hvordan anvendes nettet?

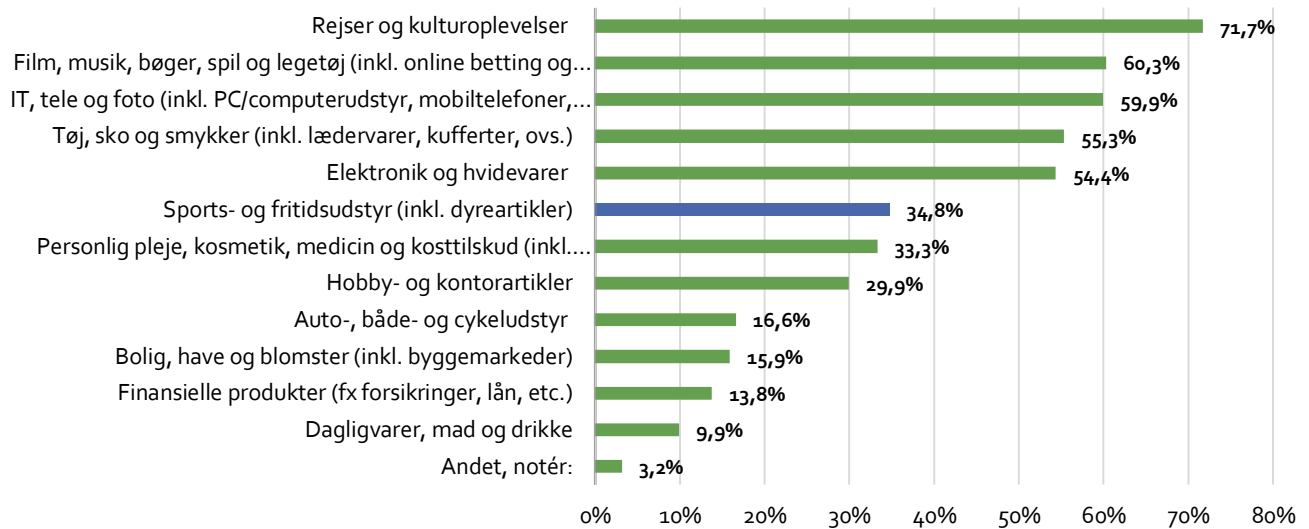


## 5.6.3 Hvordan søges der på nettet?

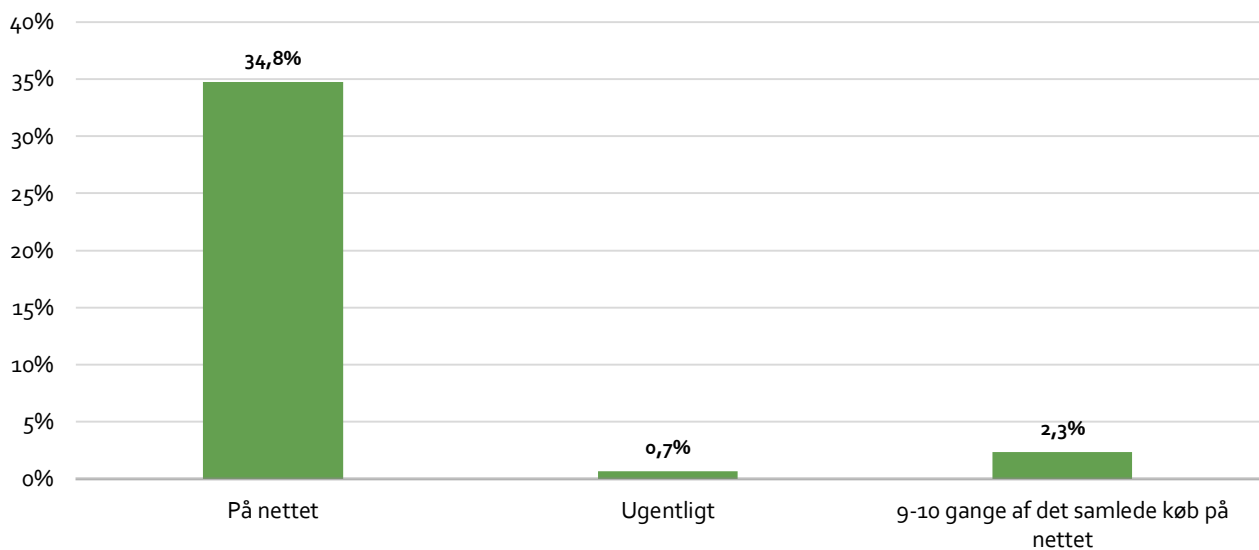




## 5.7 Sports- og fritidsudstyr

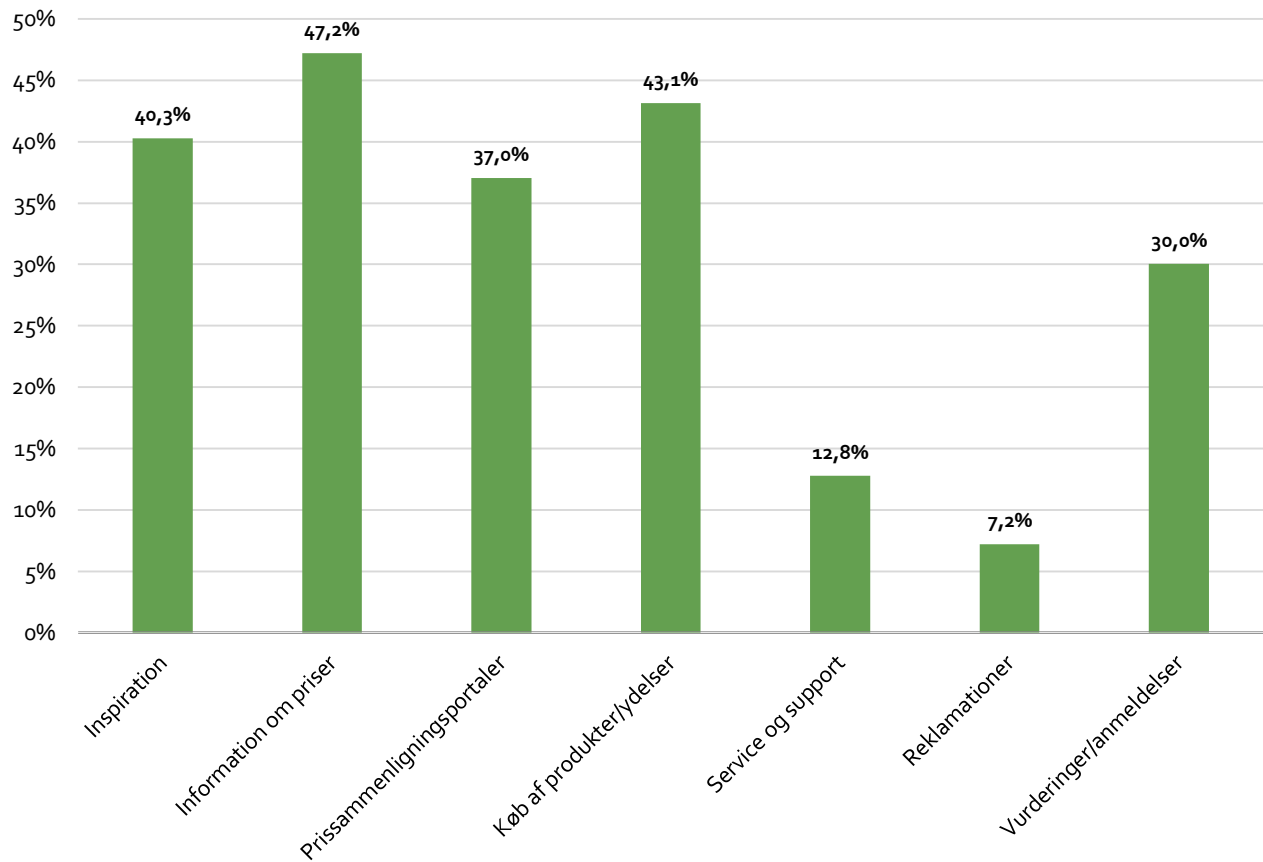


### 5.7.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Sports- og fritidsudstyr

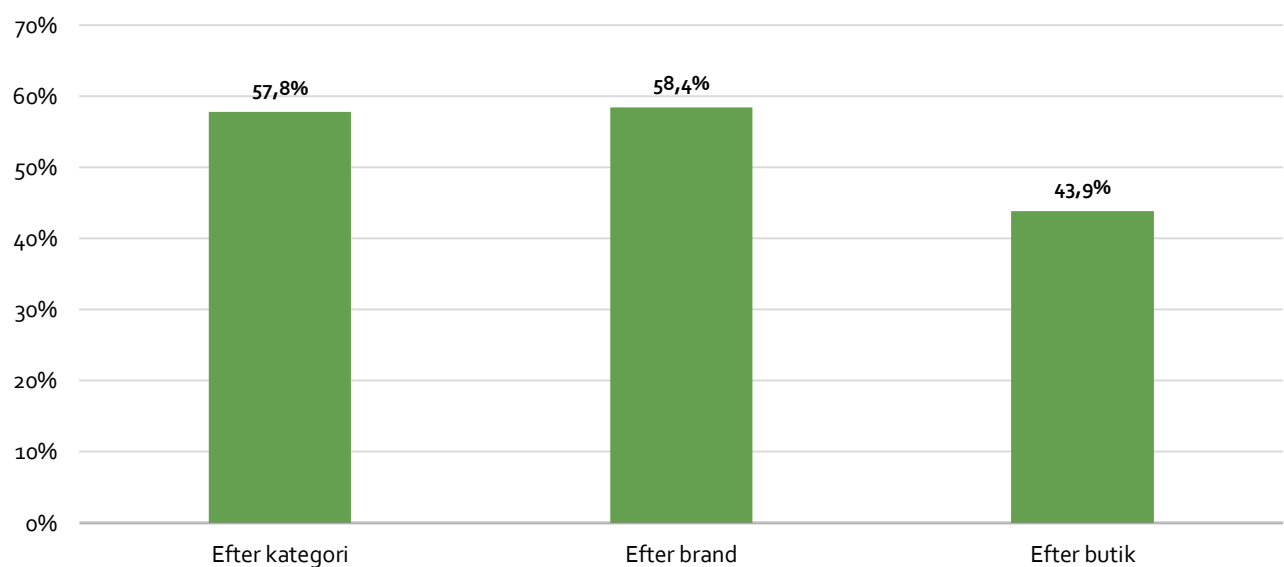




### 5.7.2 Hvordan anvendes nettet?

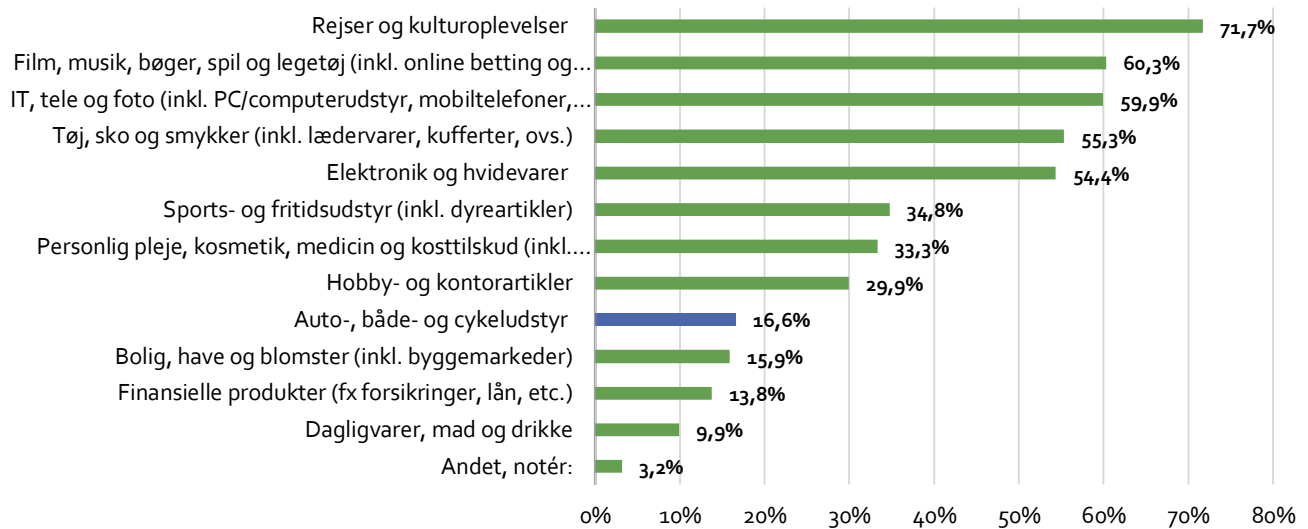


### 5.7.3 Hvordan søges der på nettet?

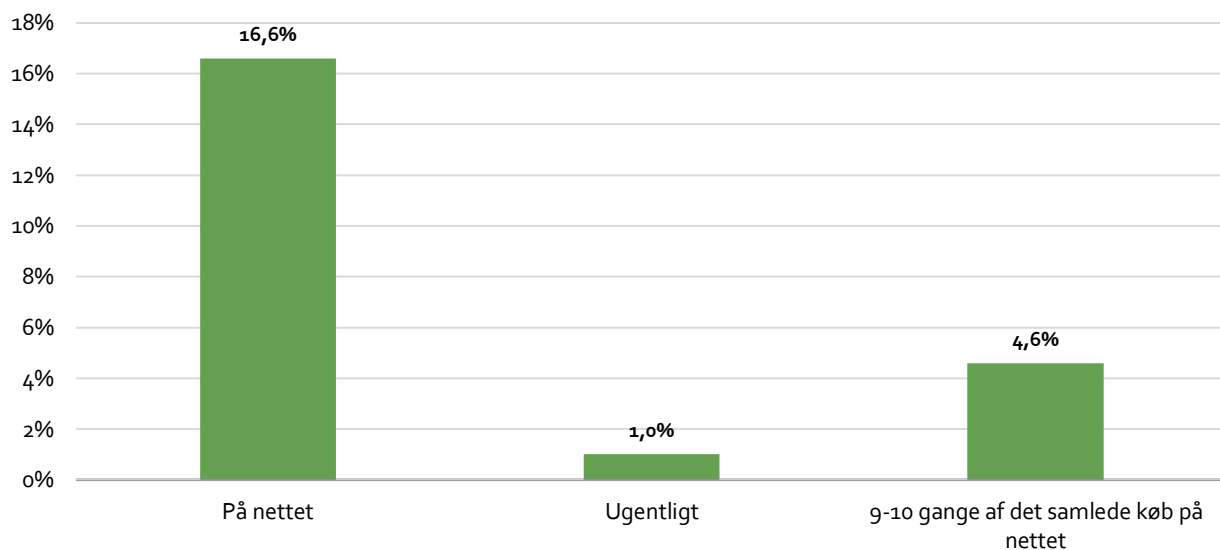




## 5.8 Auto-, både- og cykeludstyr



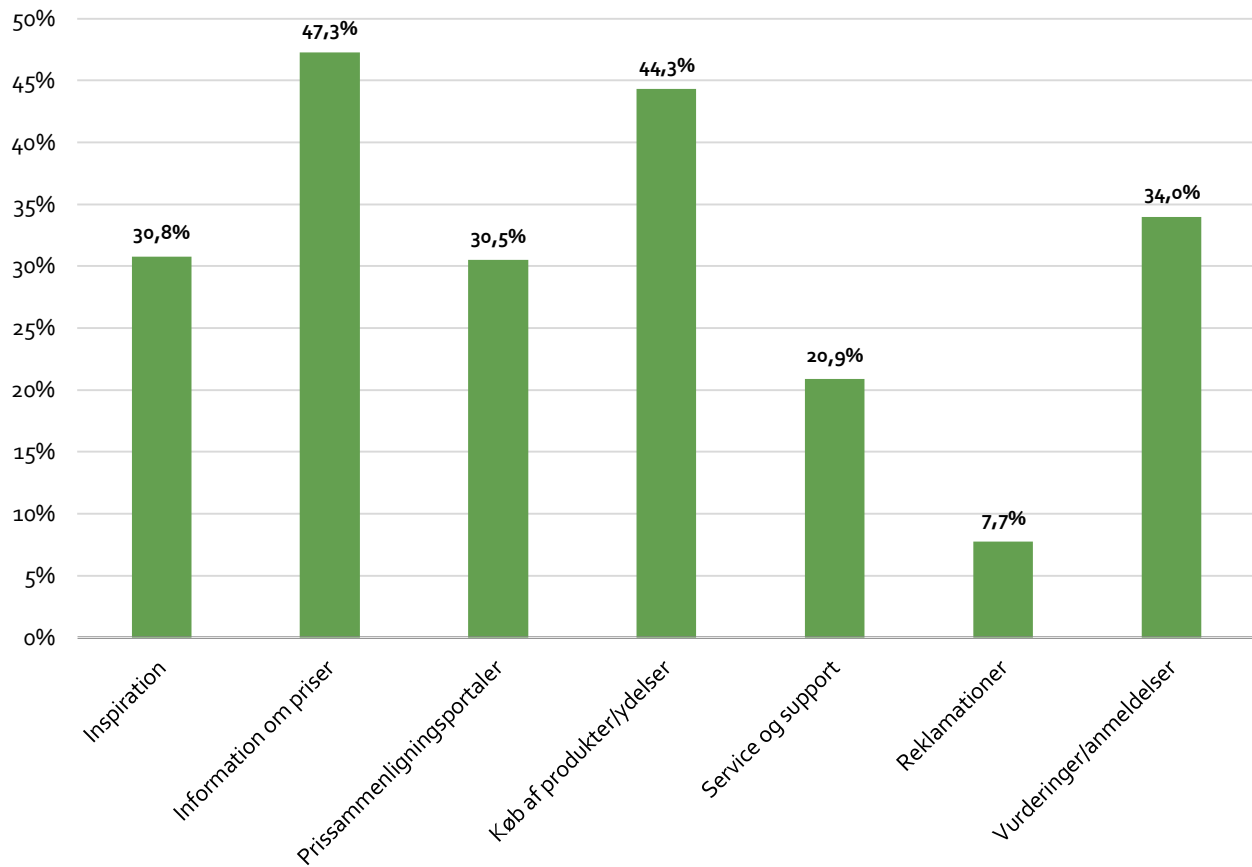
### 5.8.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Auto-, både- og cykeludstyr



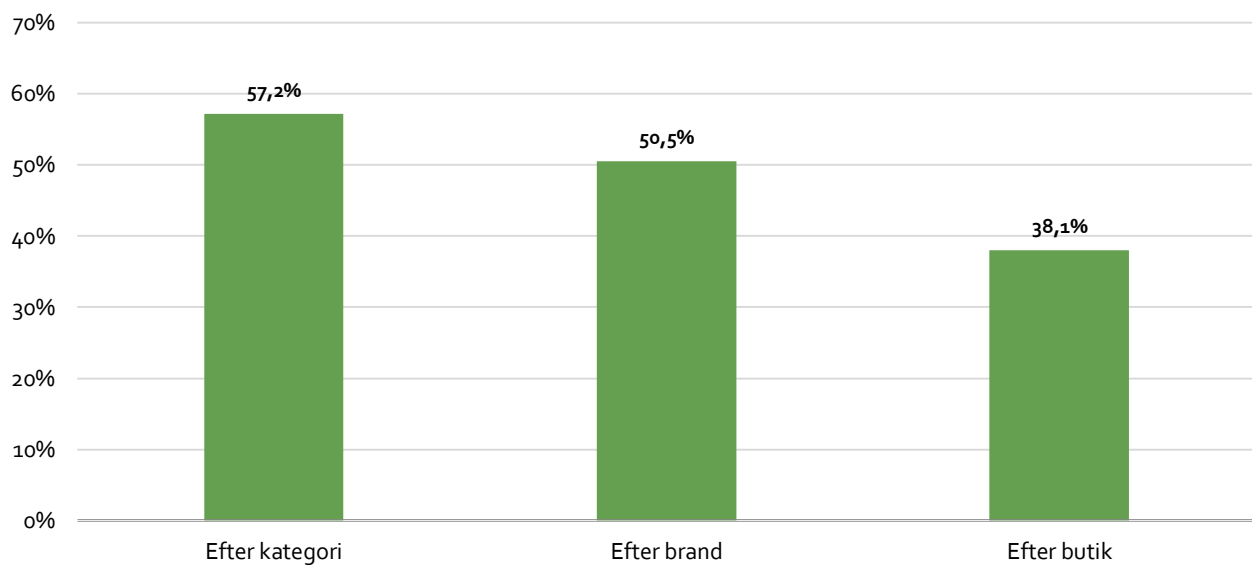




## 5.8.2 Hvordan anvendes nettet?

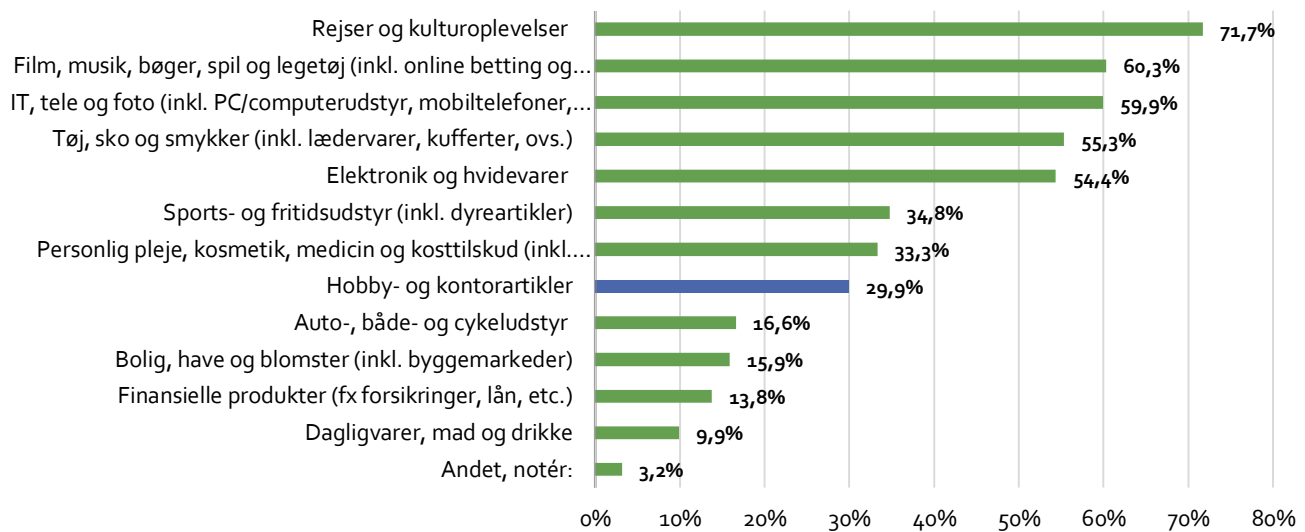


## 5.8.3 Hvordan søges der på nettet?

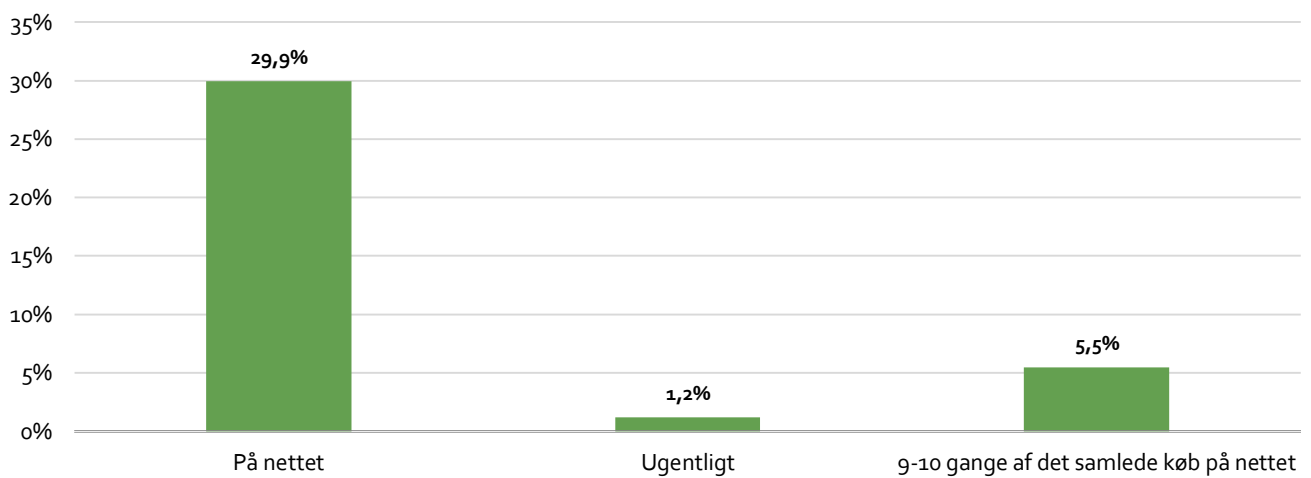




## 5.9 Hobby- og kontorartikler

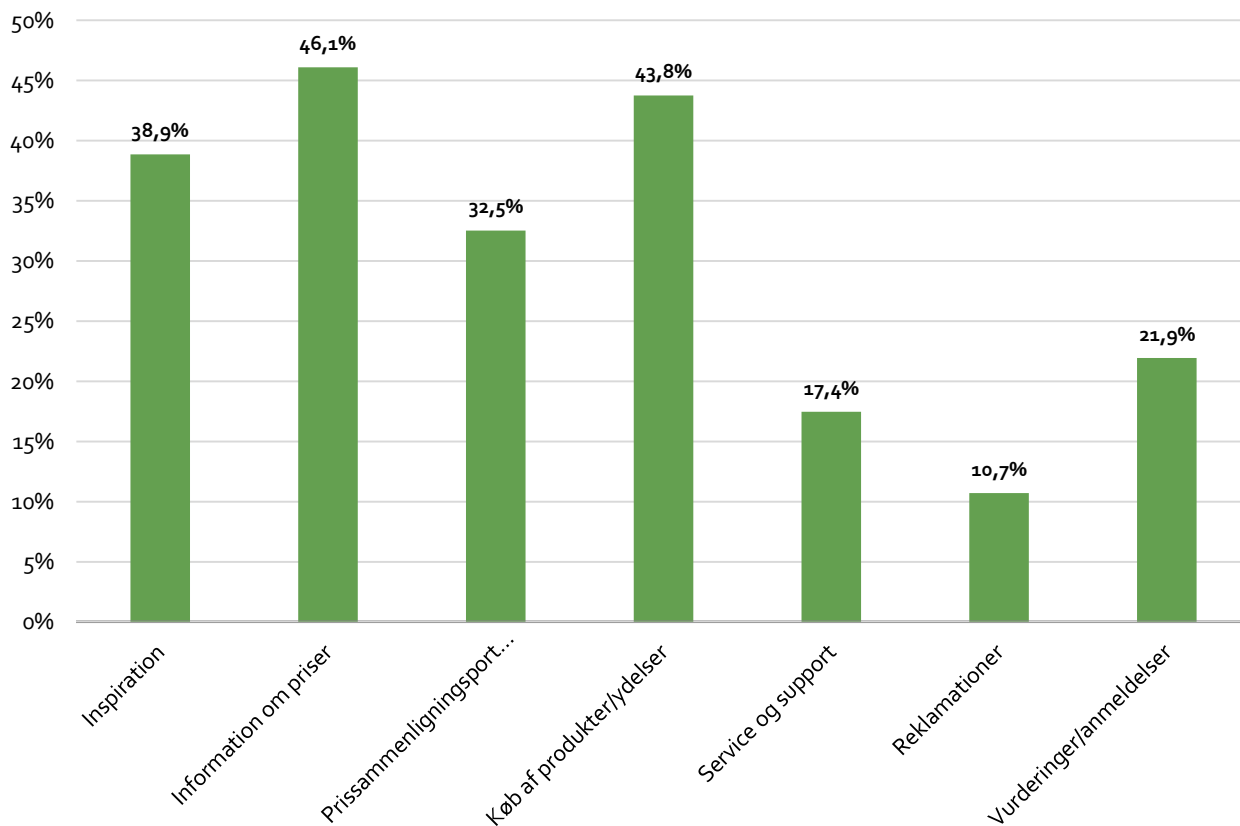


### 5.9.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Hobby- og kontorartikler

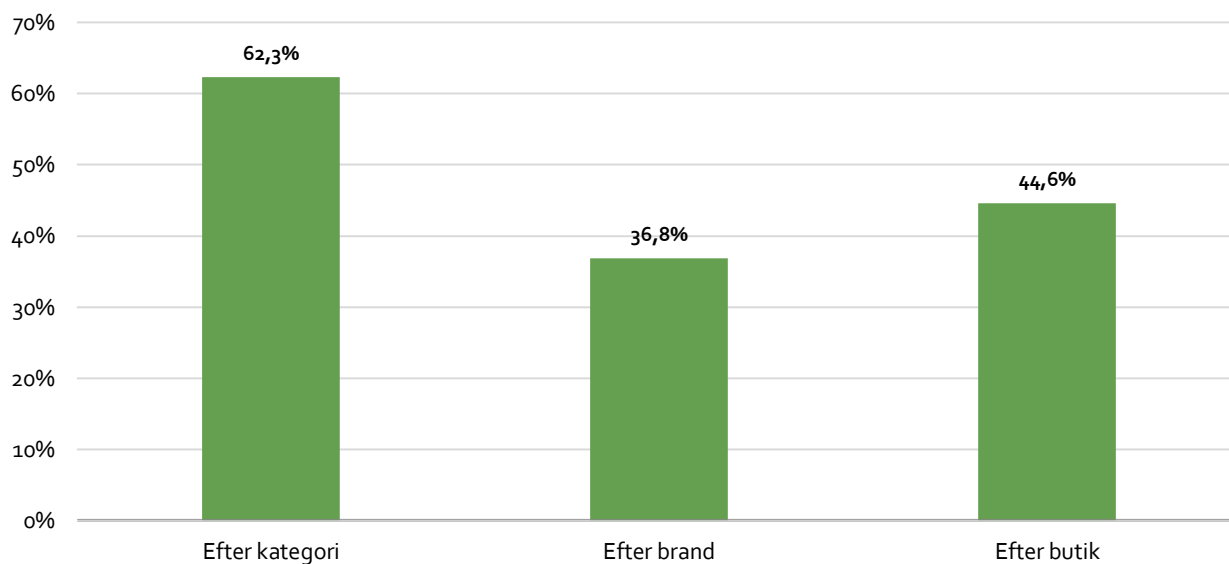




## 5.9.2 Hvordan anvendes nettet?

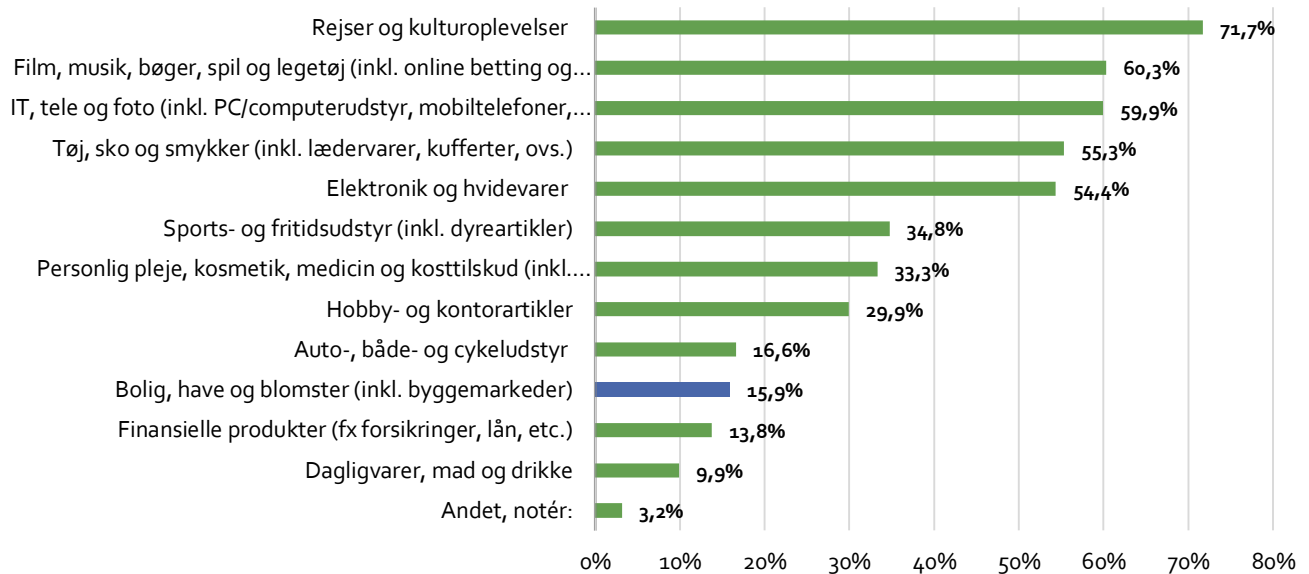


## 5.9.3 Hvordan søges der på nettet?

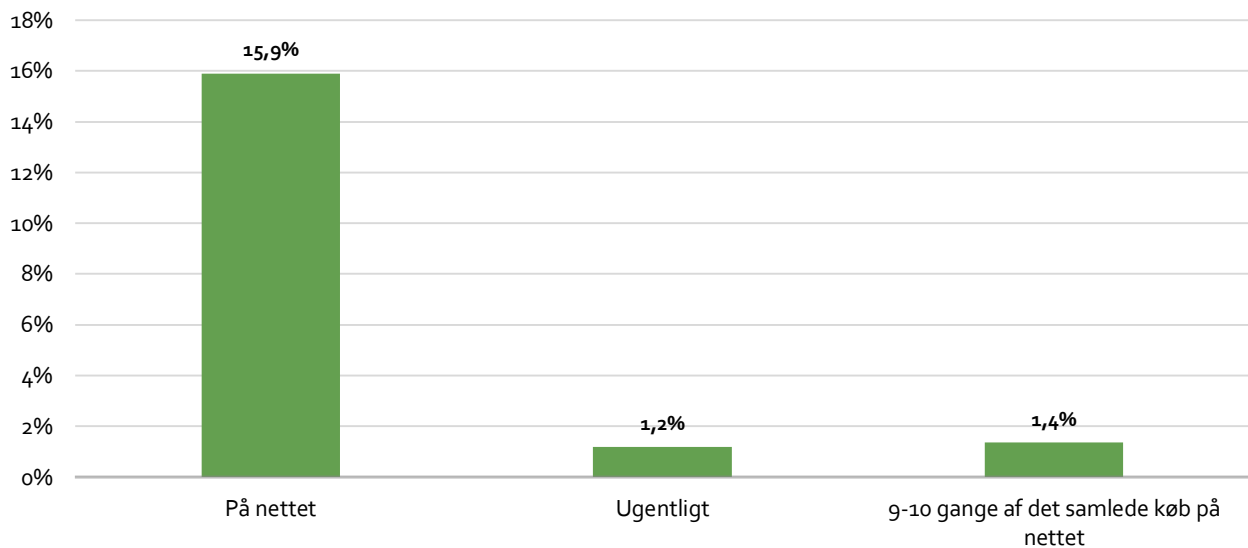




## 5.10 Bolig, have og blomster

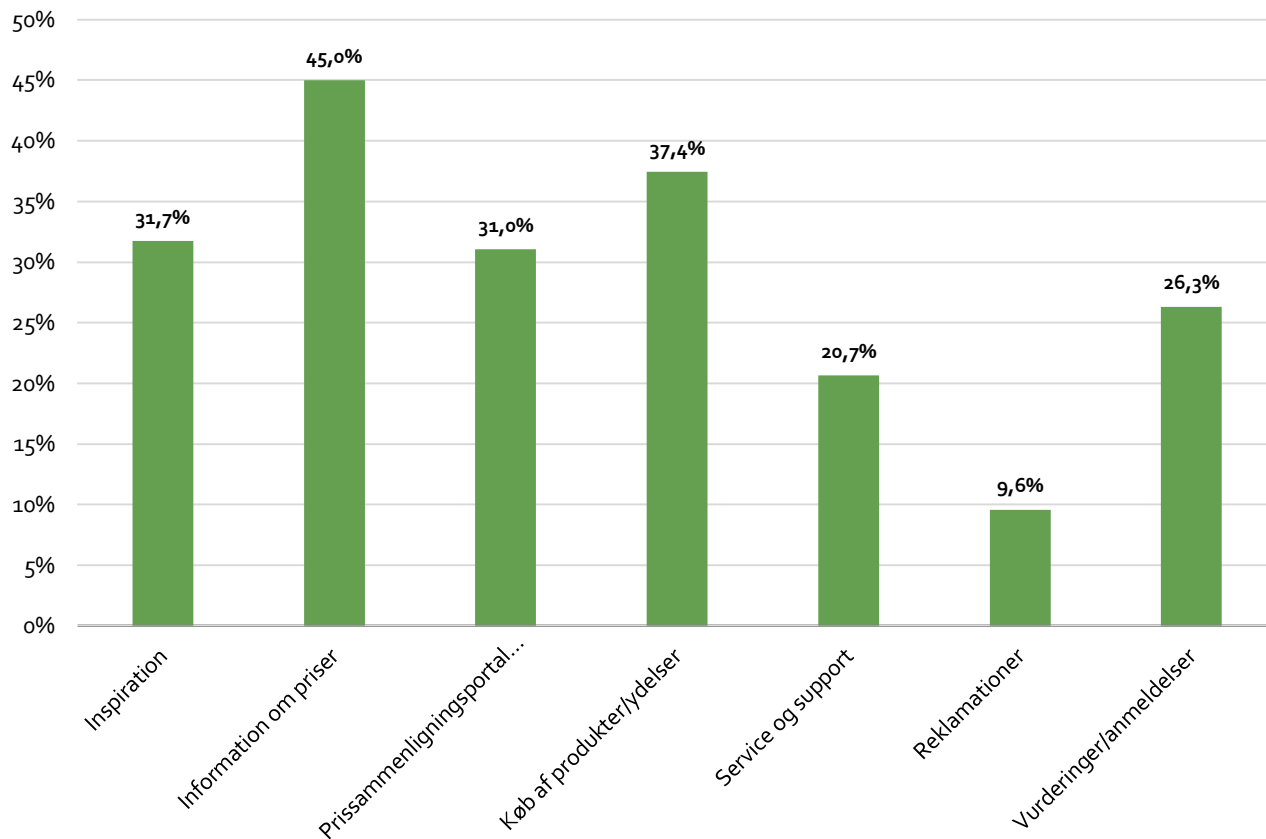


### 5.10.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Bolig, have og blomster

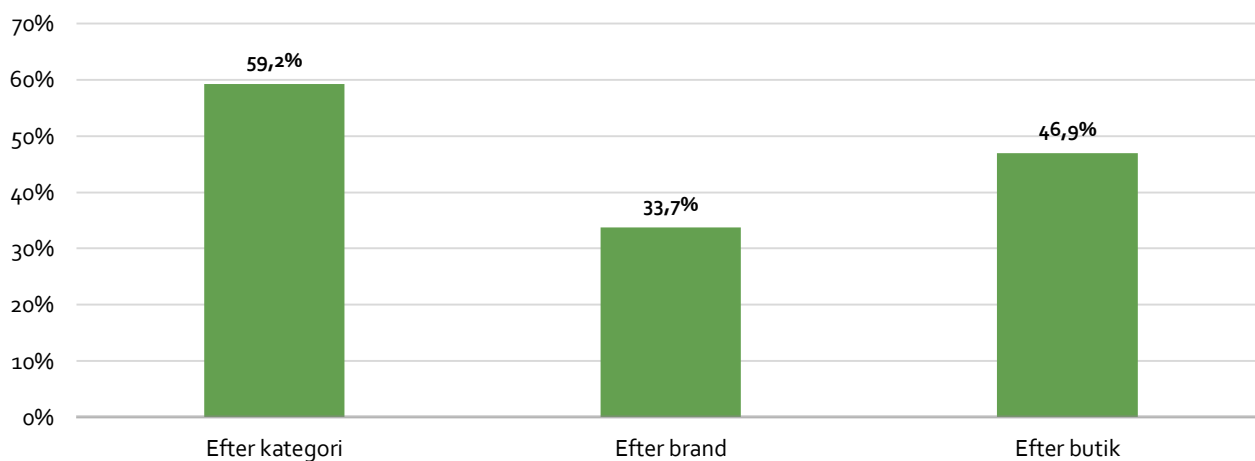




### 5.10.2 Hvordan anvendes nettet?

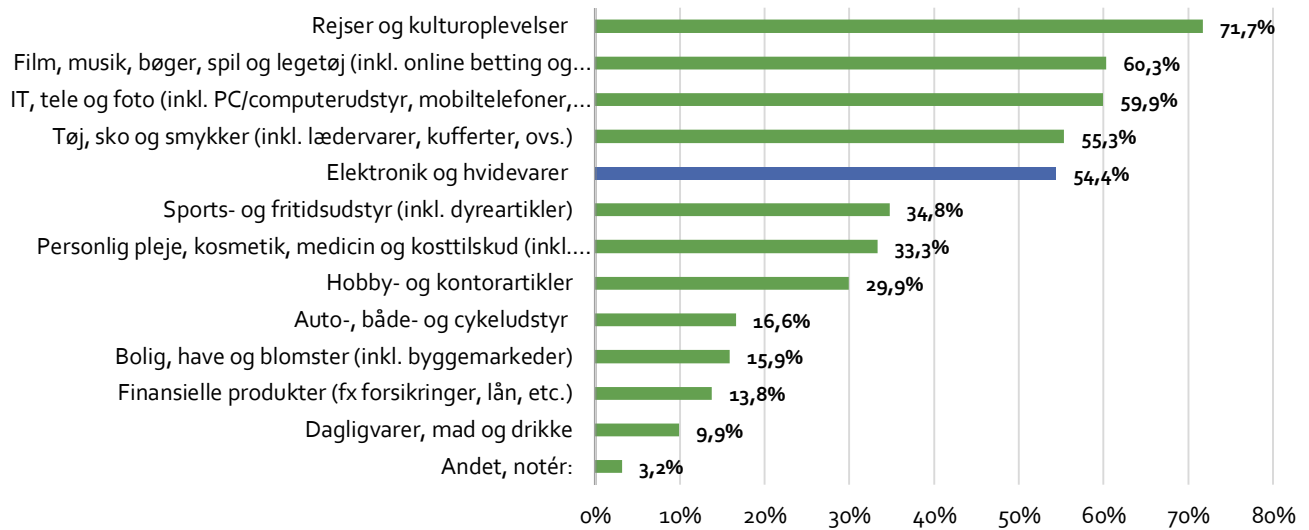


### 5.10.3 Hvordan søges der på nettet?

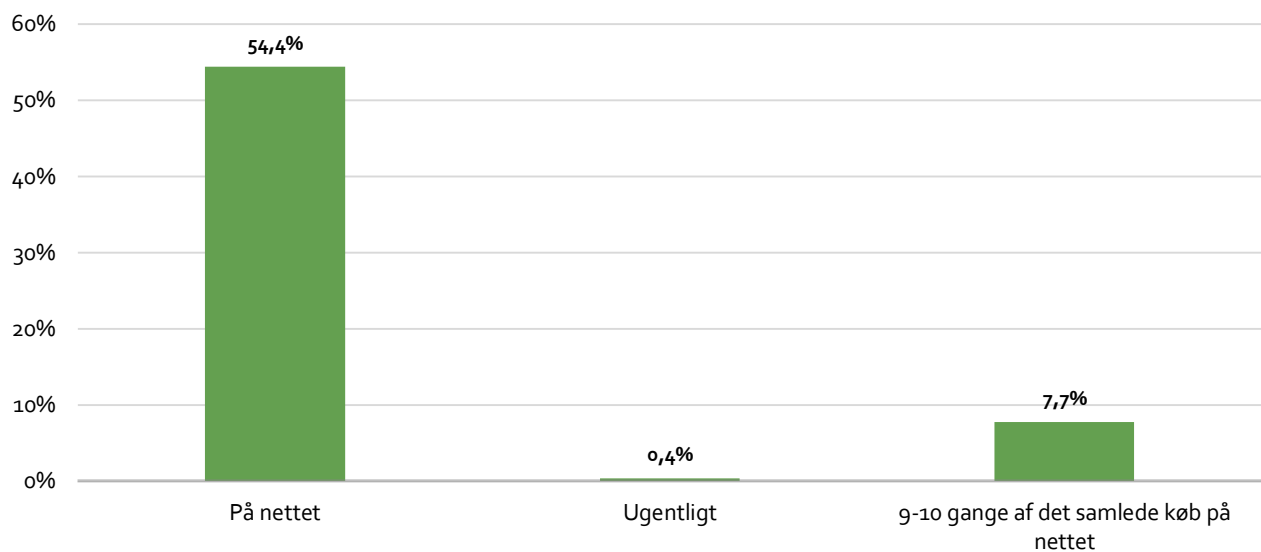




## 5.11 Elektronik og hvidevarer

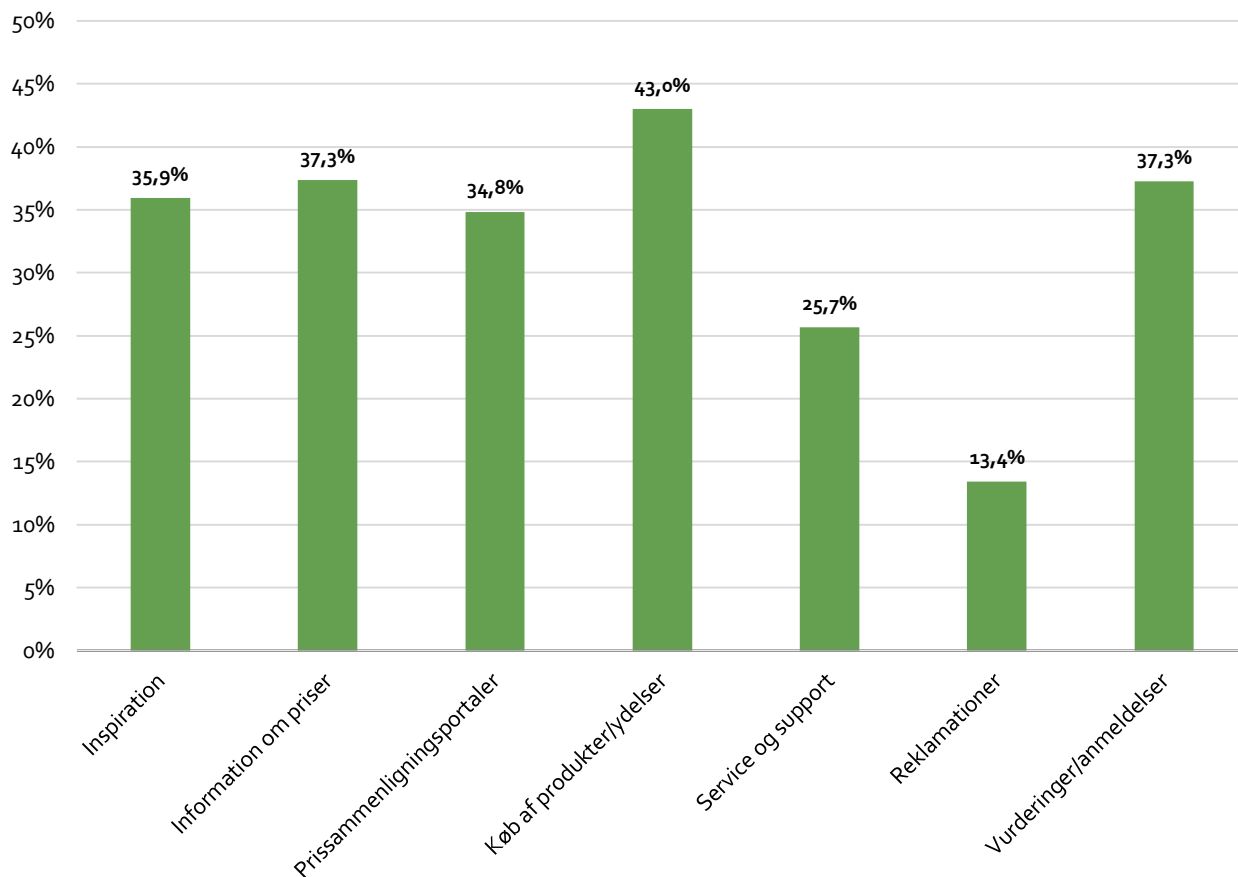


### 5.11.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Elektronik og hvidevarer

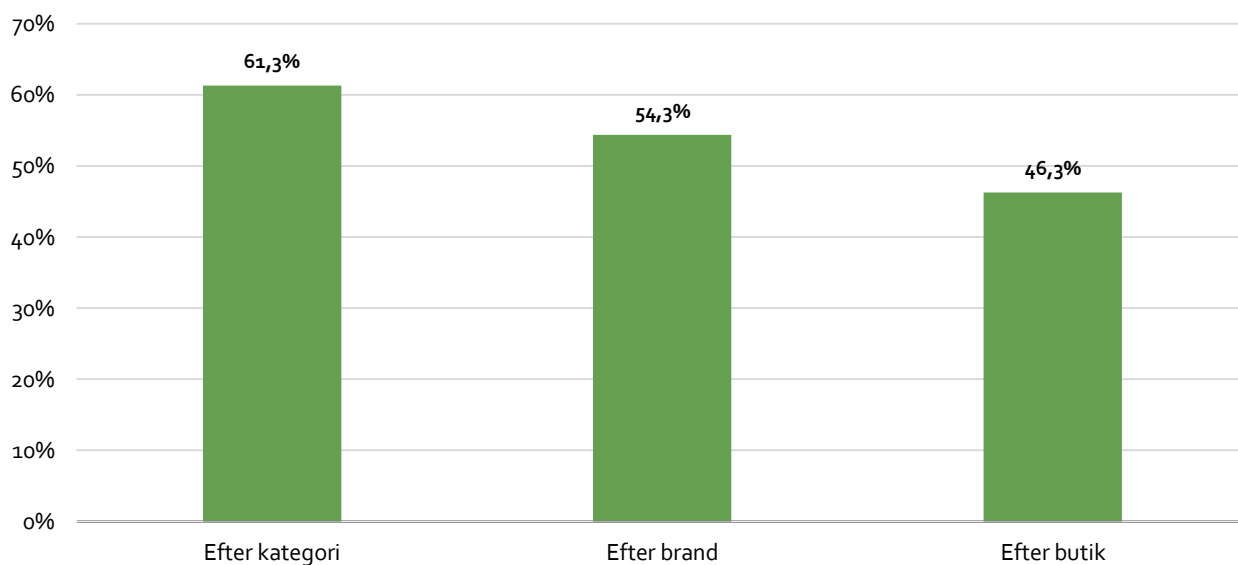




### 5.11.2 Hvordan anvendes nettet?

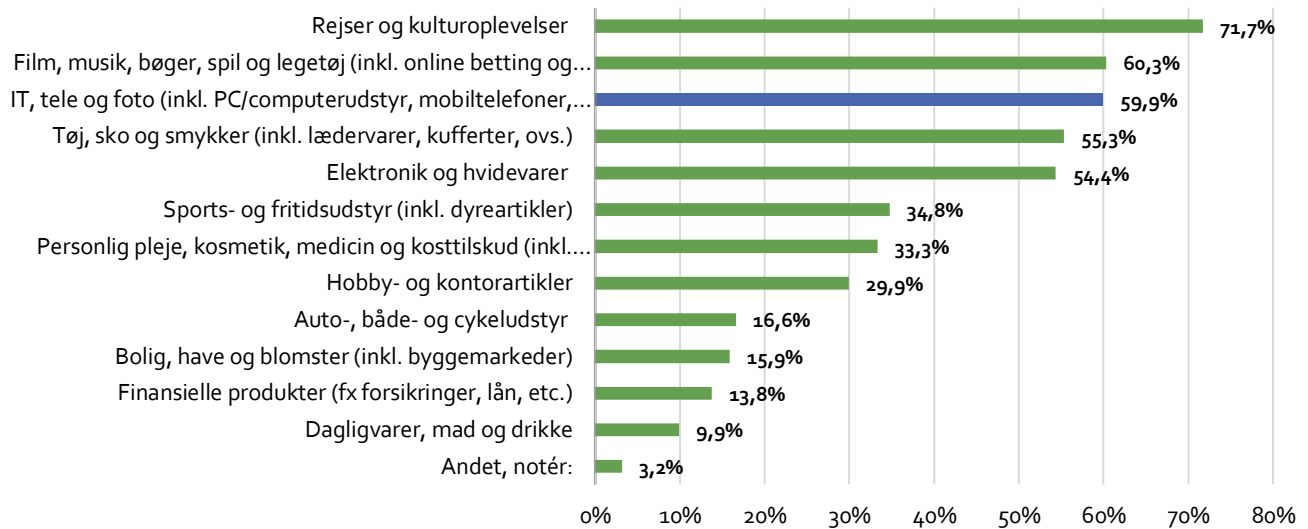


### 5.11.3 Hvordan søges der på nettet?

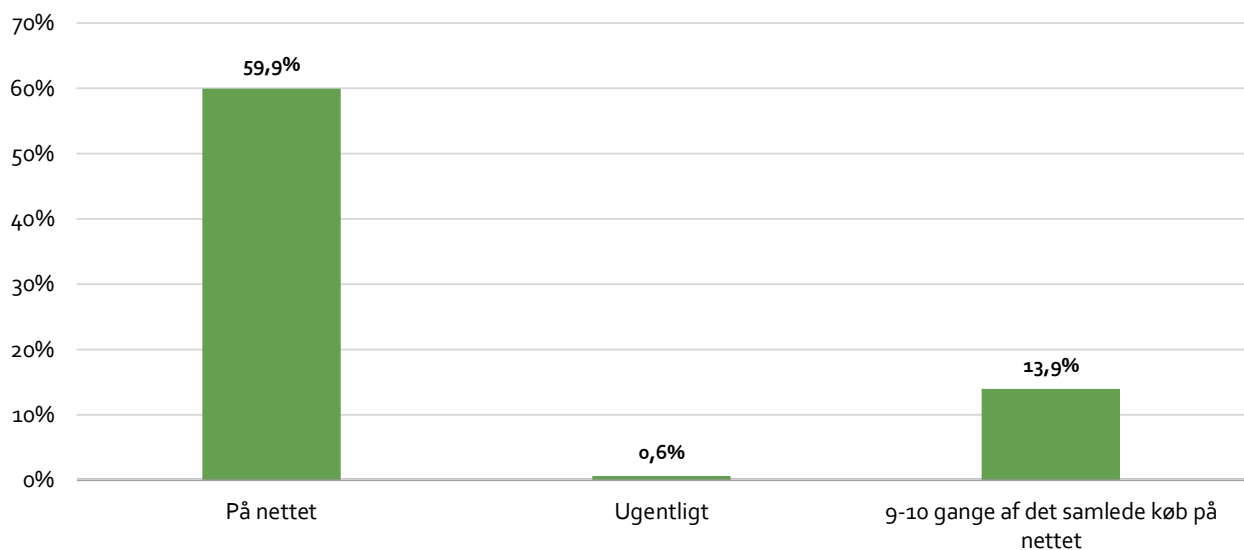




## 5.12 IT, tele og foto



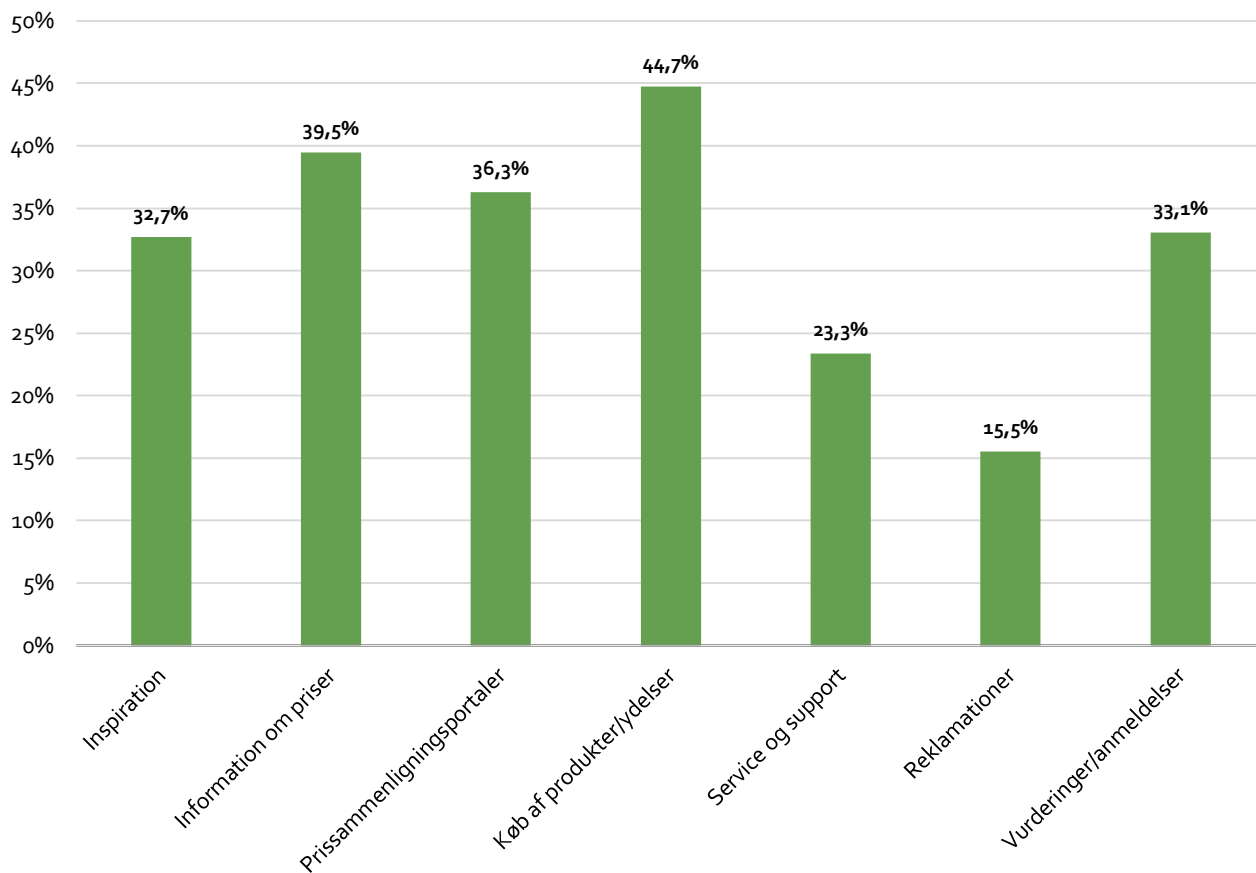
### 5.12.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - IT, tele og foto



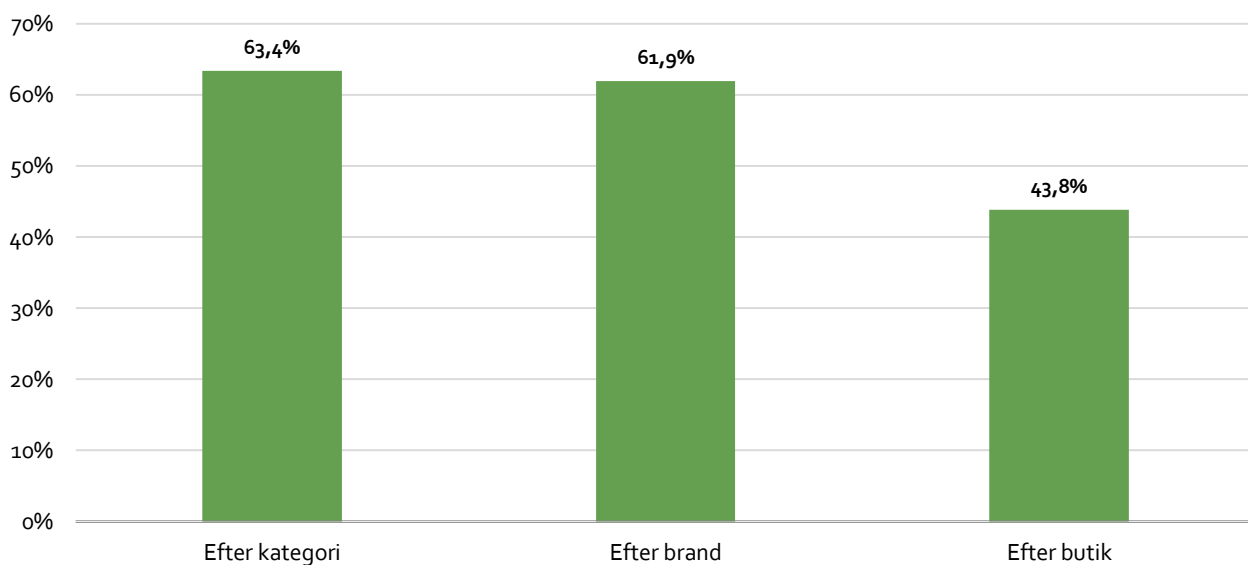




### 5.12.2 Hvordan anvendes nettet?

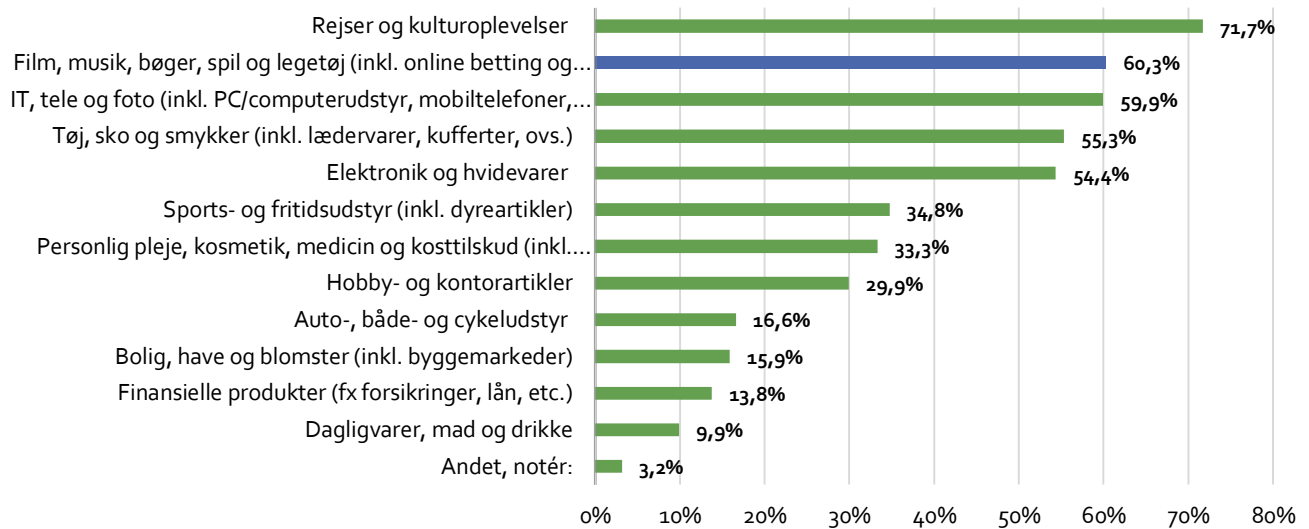


### 5.12.3 Hvordan søges der på nettet?

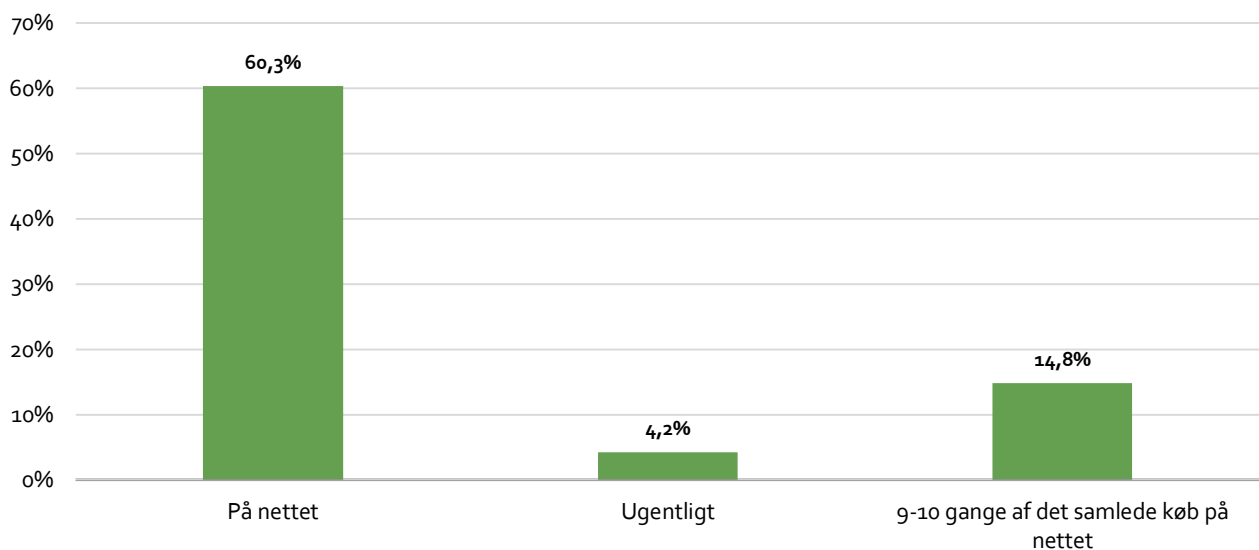




## 5.13 Film, musik, bøger, spil og legetøj

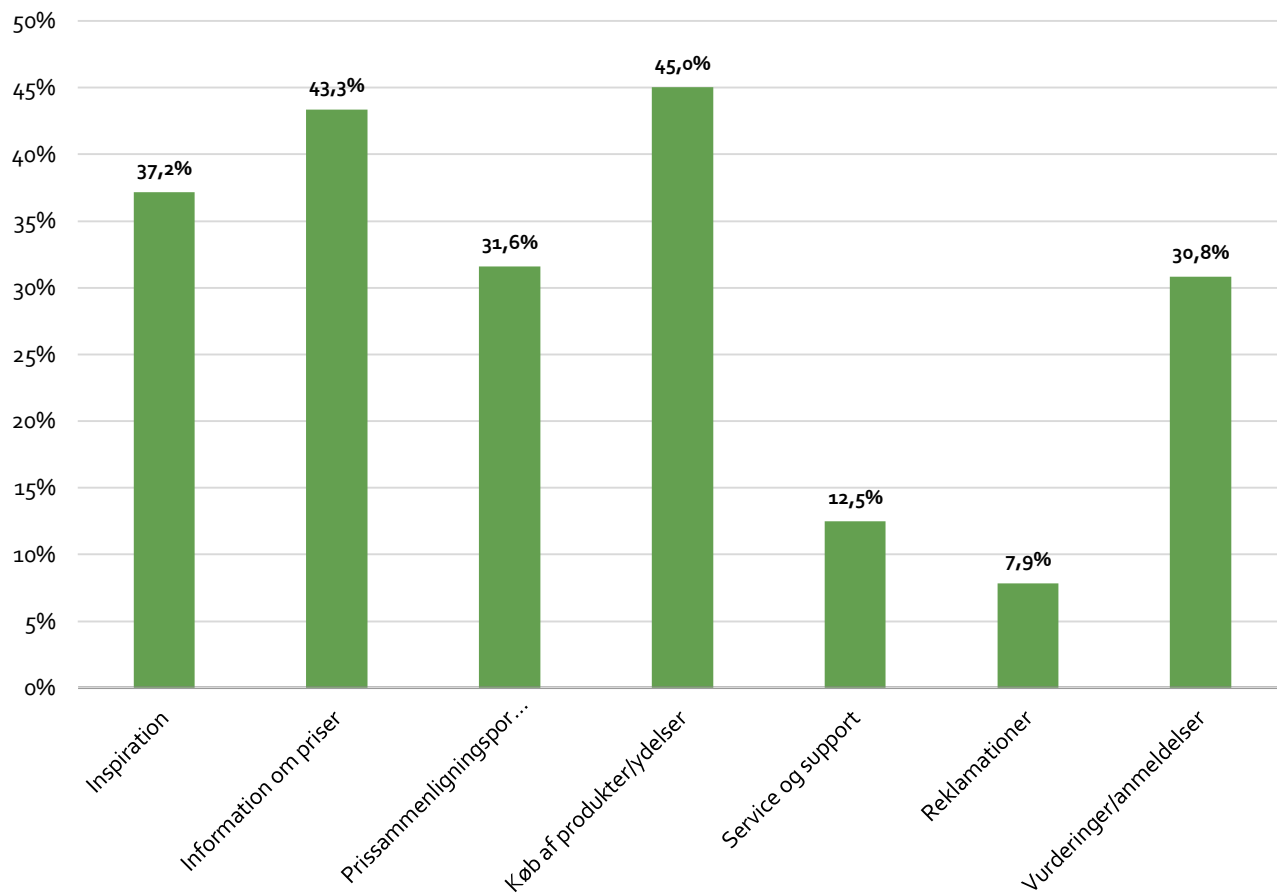


### 5.13.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Film, musik, bøger, spil og legetøj

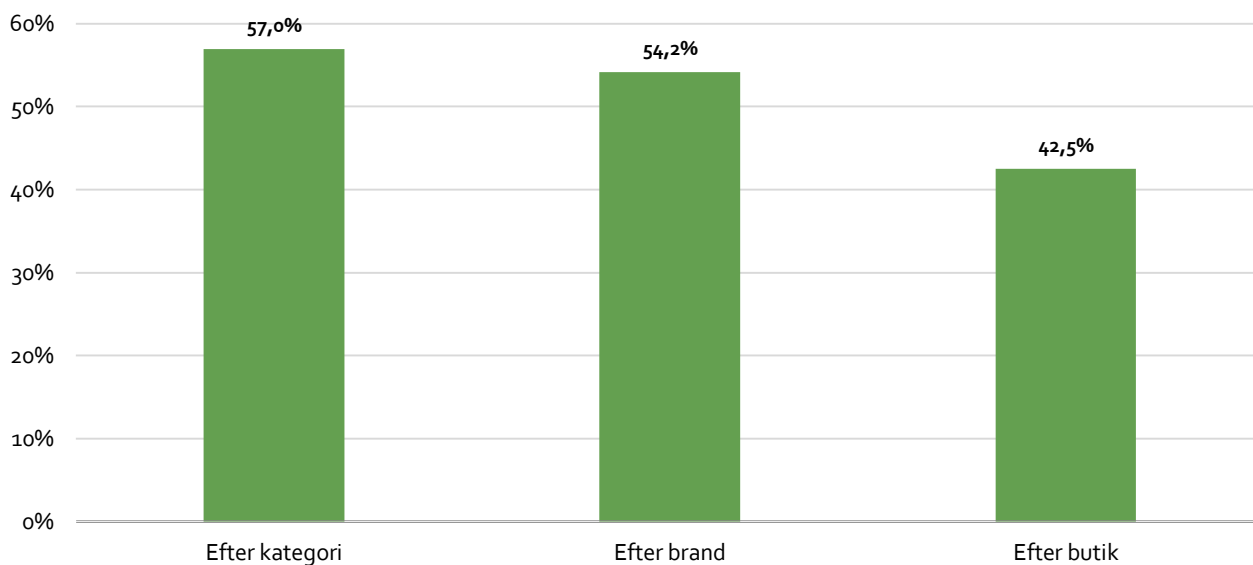




### 5.13.2 Hvordan anvendes nettet?

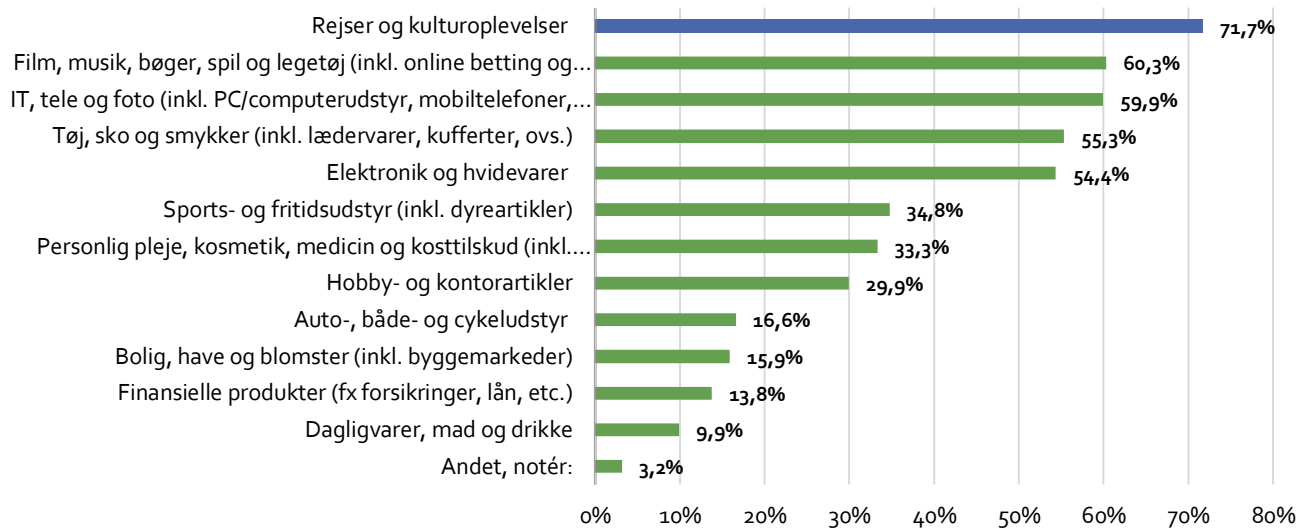


### 5.13.3 Hvordan søges der på nettet?

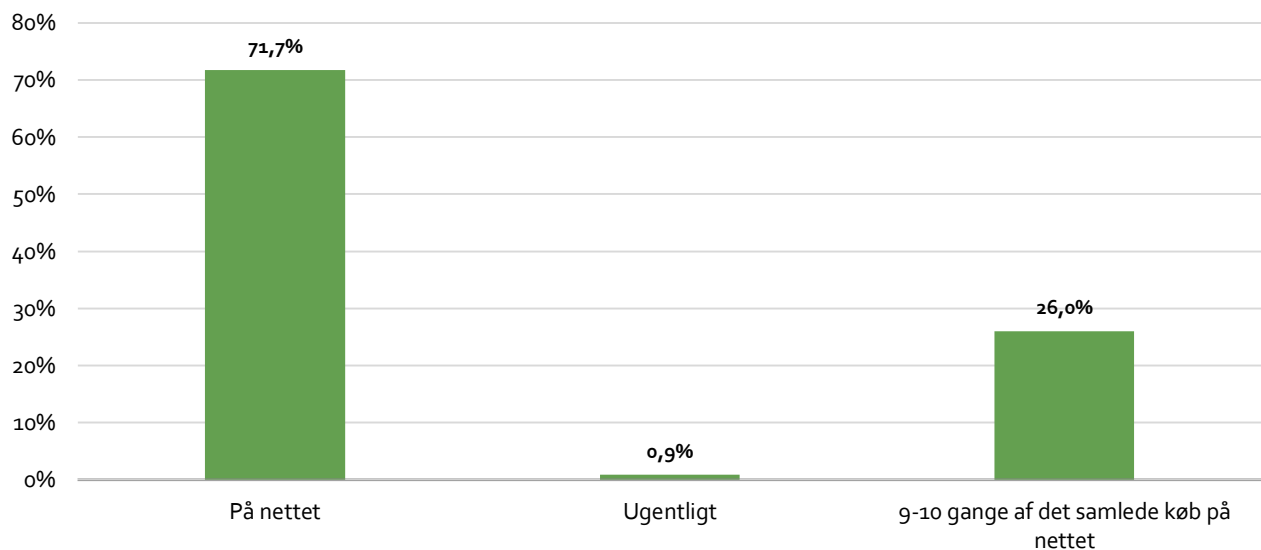




## 5.15 Rejser og kulturoplevelser

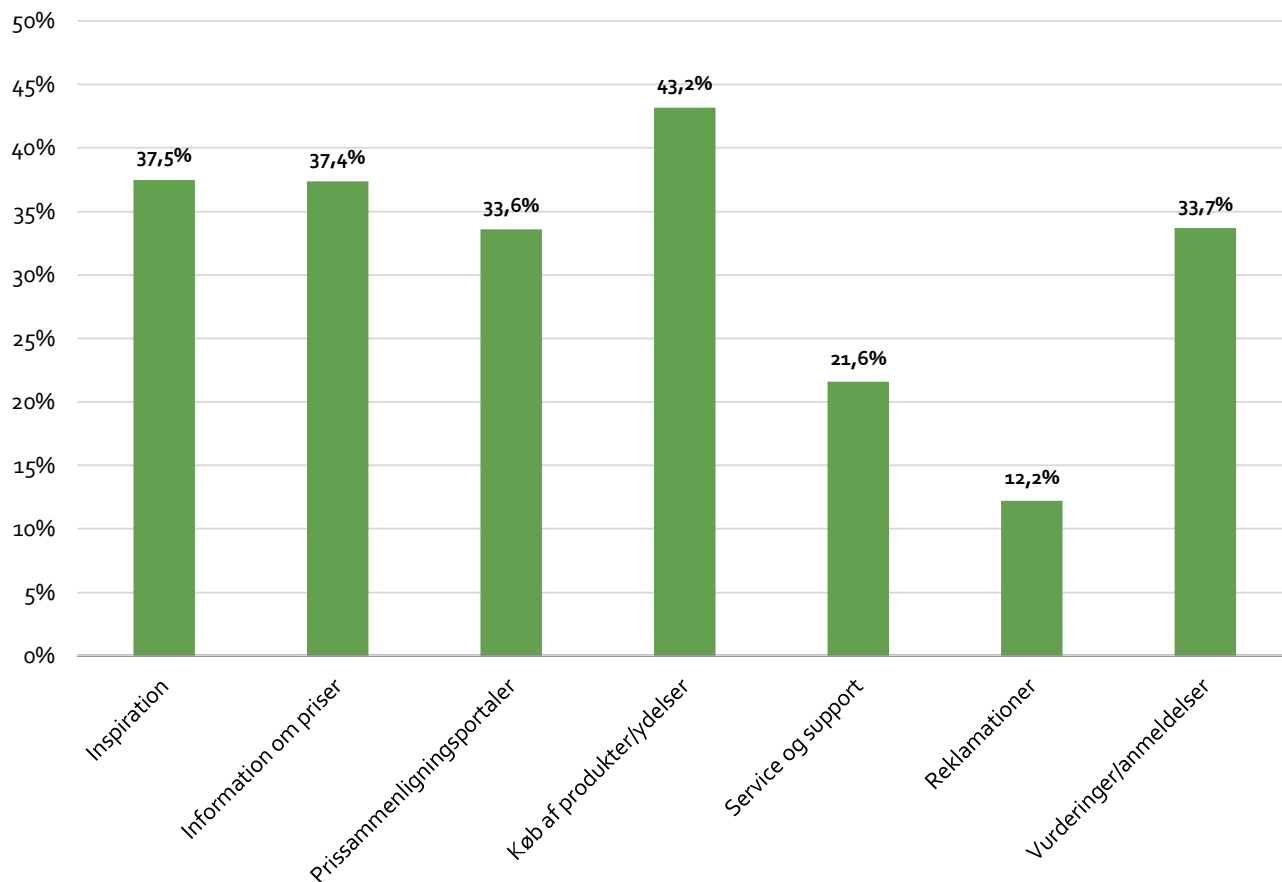


### 5.15.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien - Rejser og kulturoplevelser

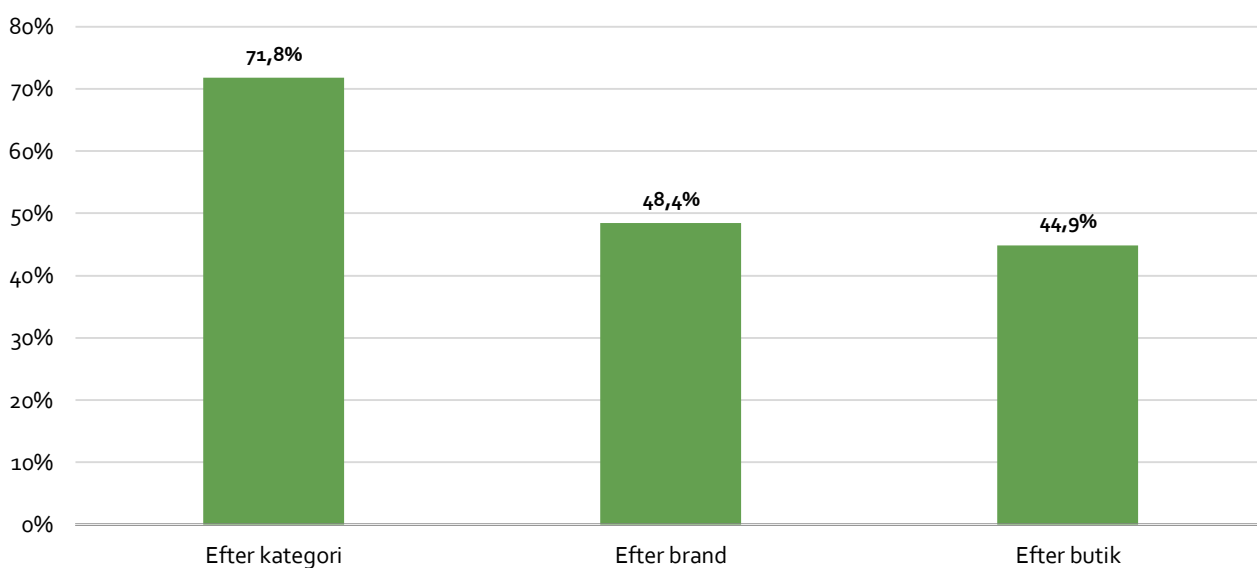




### 5.15.2 Hvordan anvendes nettet?

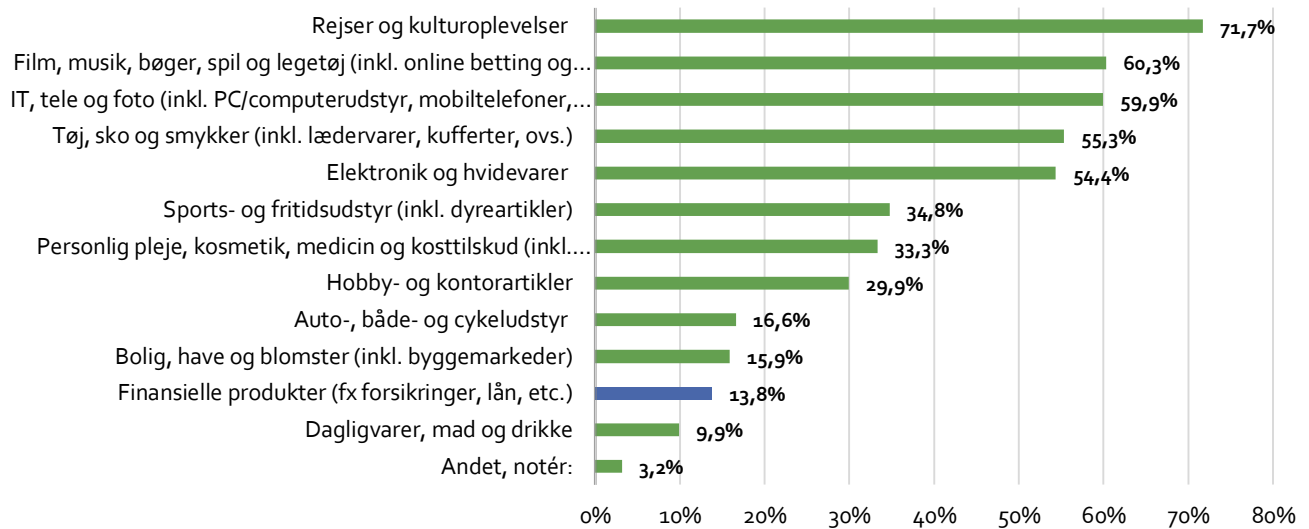


### 5.15.3 Hvordan søges der på nettet?

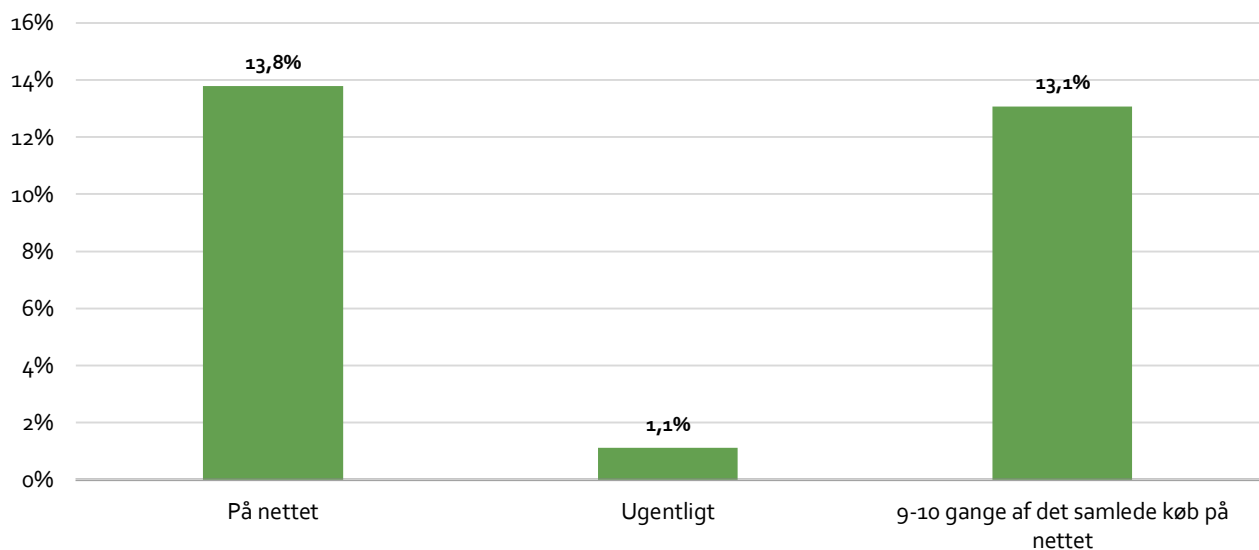




## 5.15 Finansielle produkter

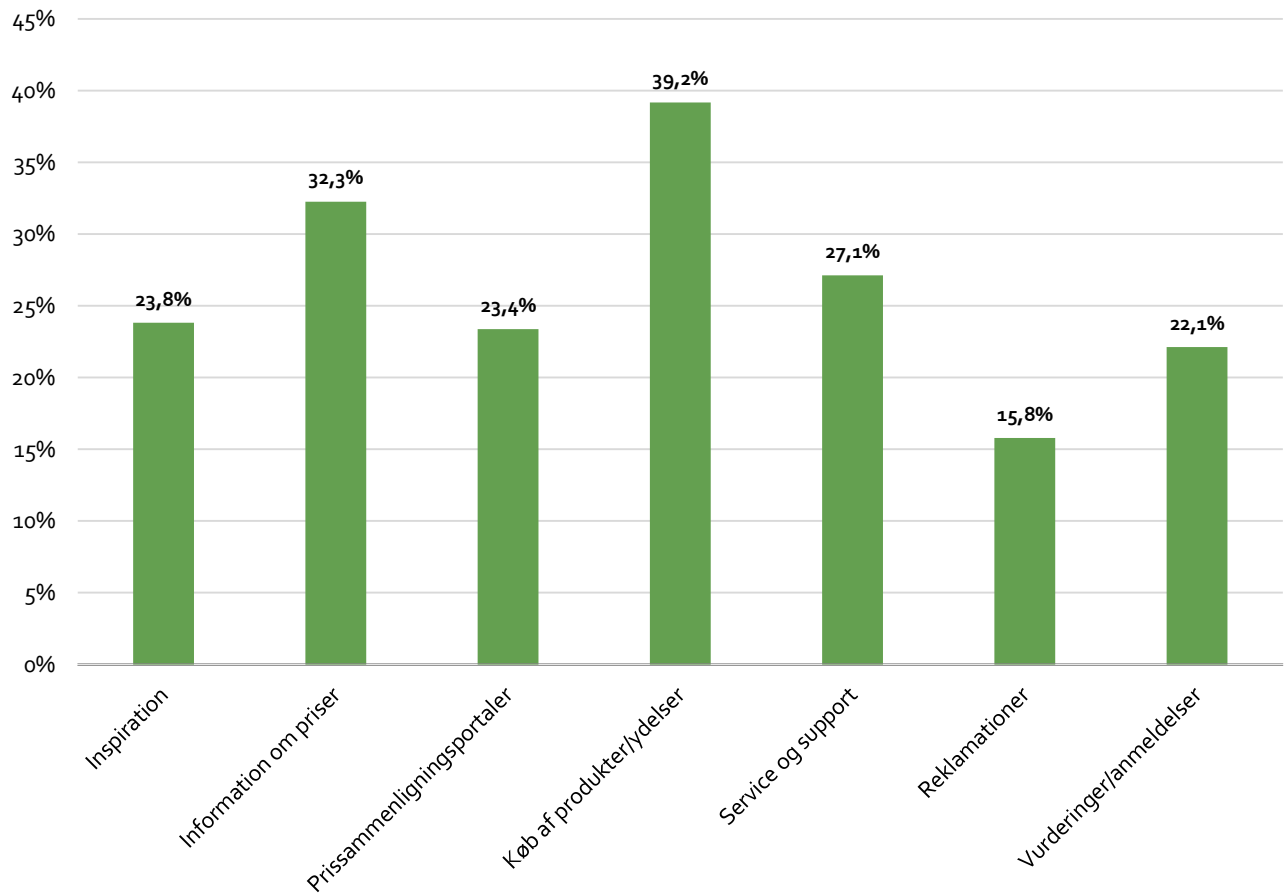


### 5.15.1 Hvor ofte købes indenfor kategorien – Finansielle produkter

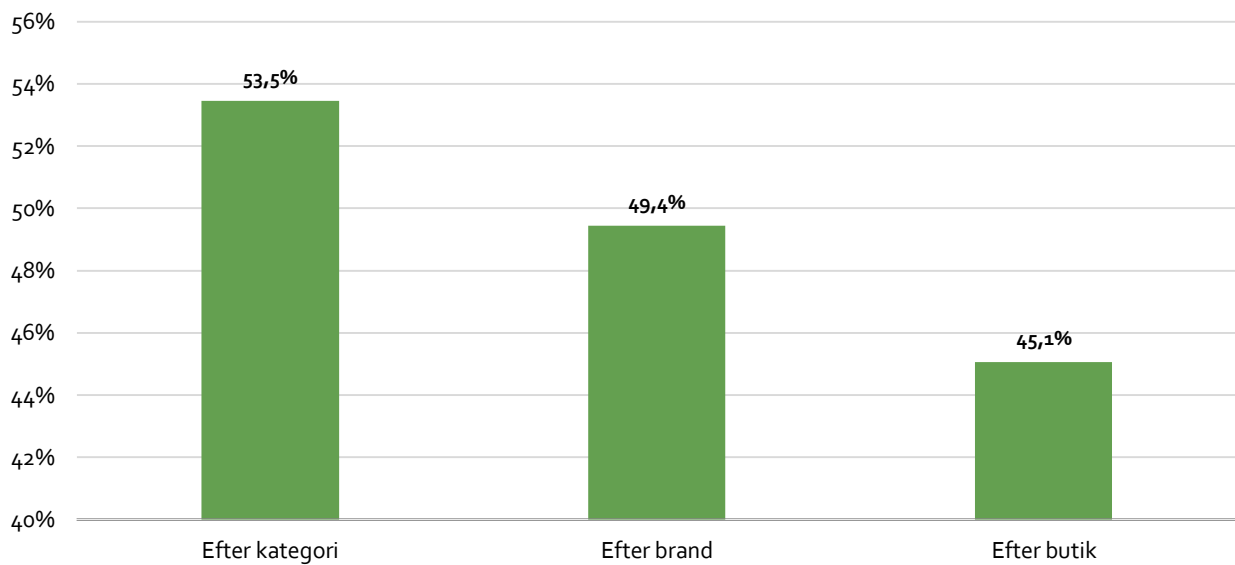




### 5.15.2 Hvordan anvendes nettet?

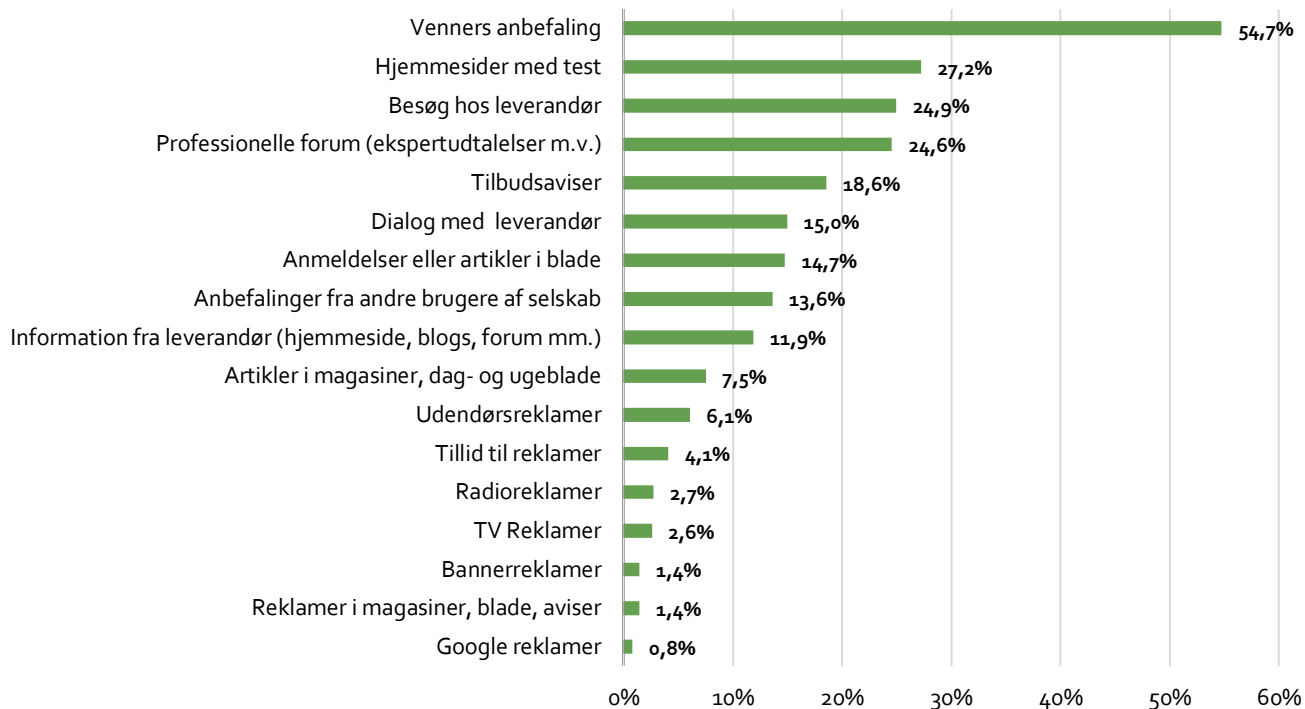


### 5.15.3 Hvordan søges der på nettet?

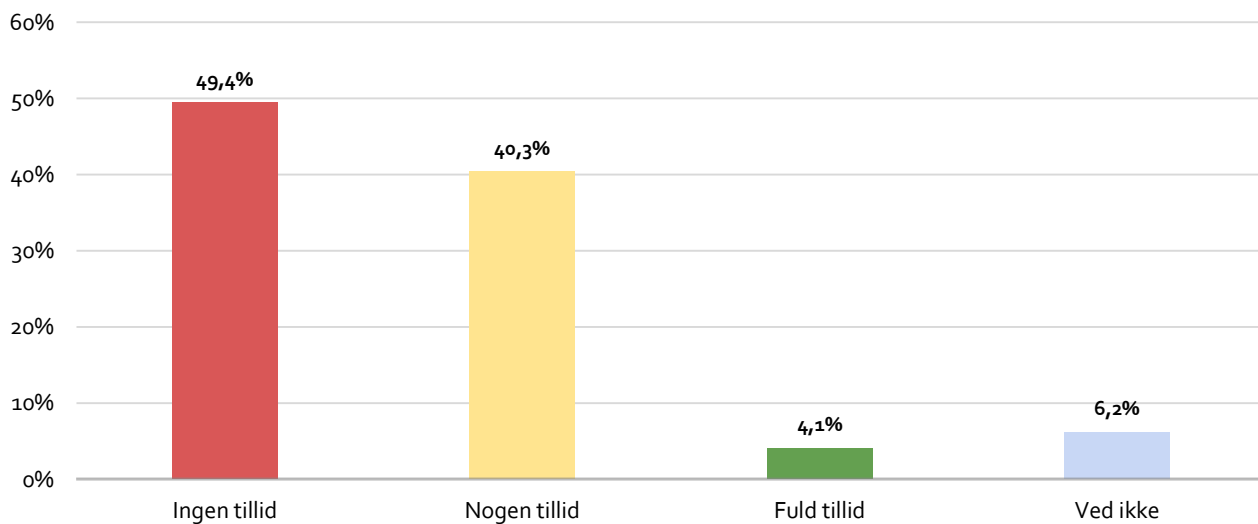




## 5.16 Tillid til medie/reklame – Oversigt over fuld tillid



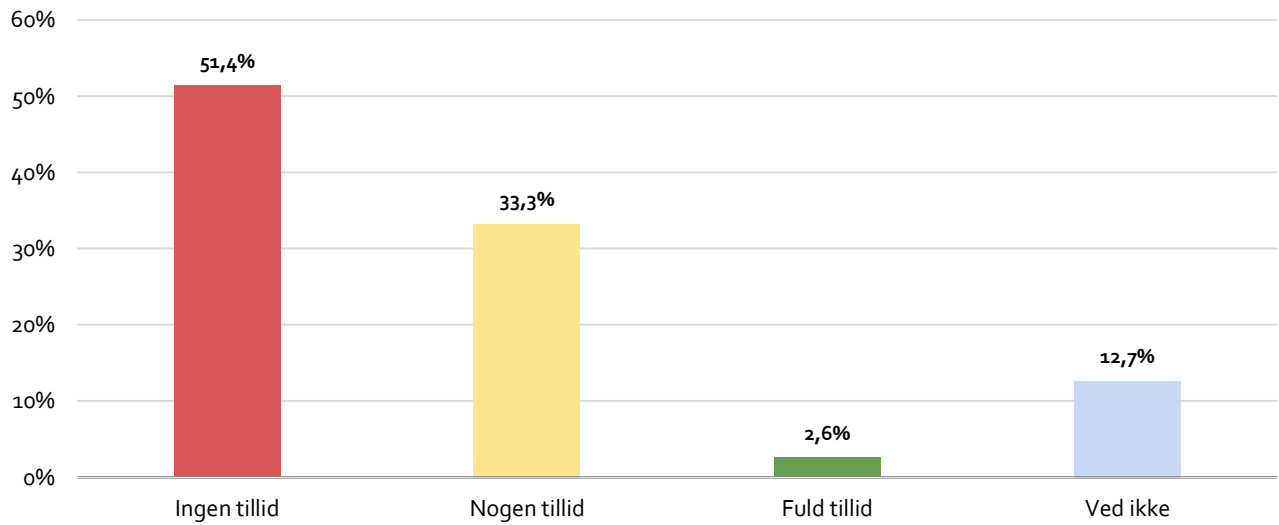
### 5.16.1 TV reklamer



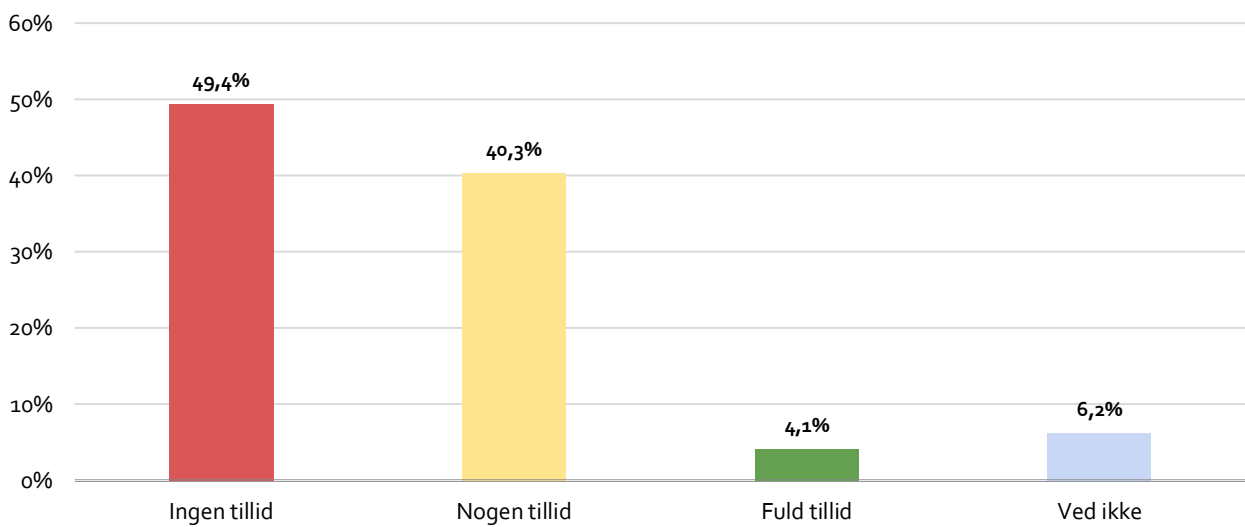




### 5.16.2 Radioreklamer

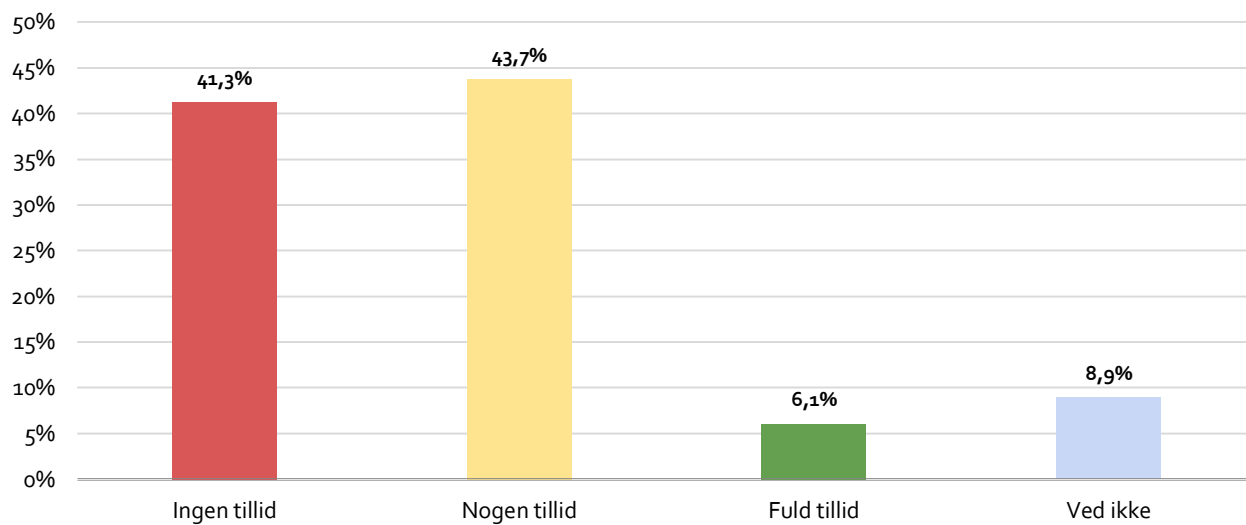


### 5.16.3 Udendørsreklamer

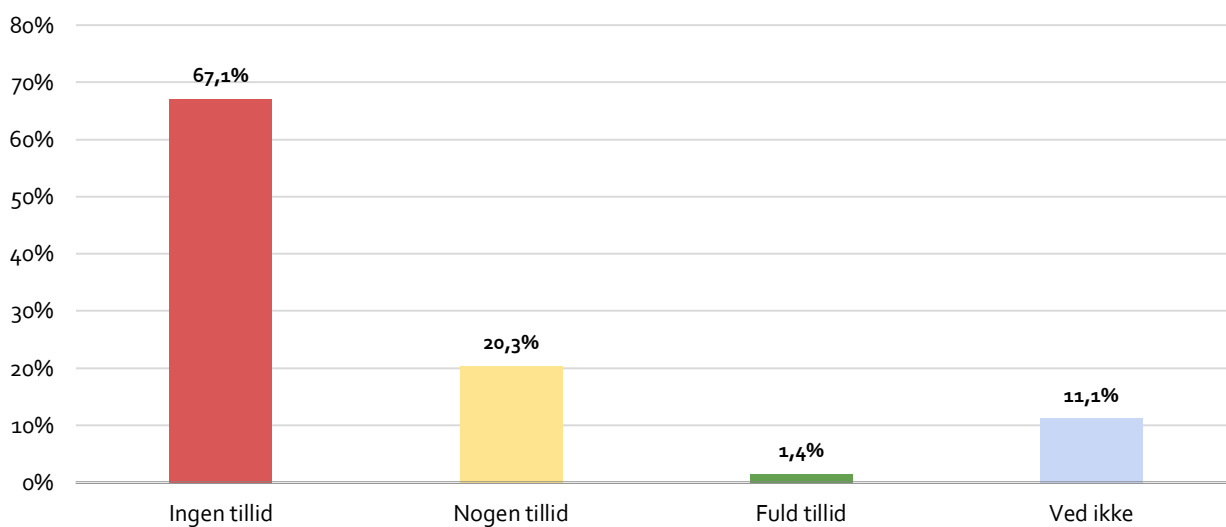




### 5.16.5 Reklamer i magasiner, blade, aviser

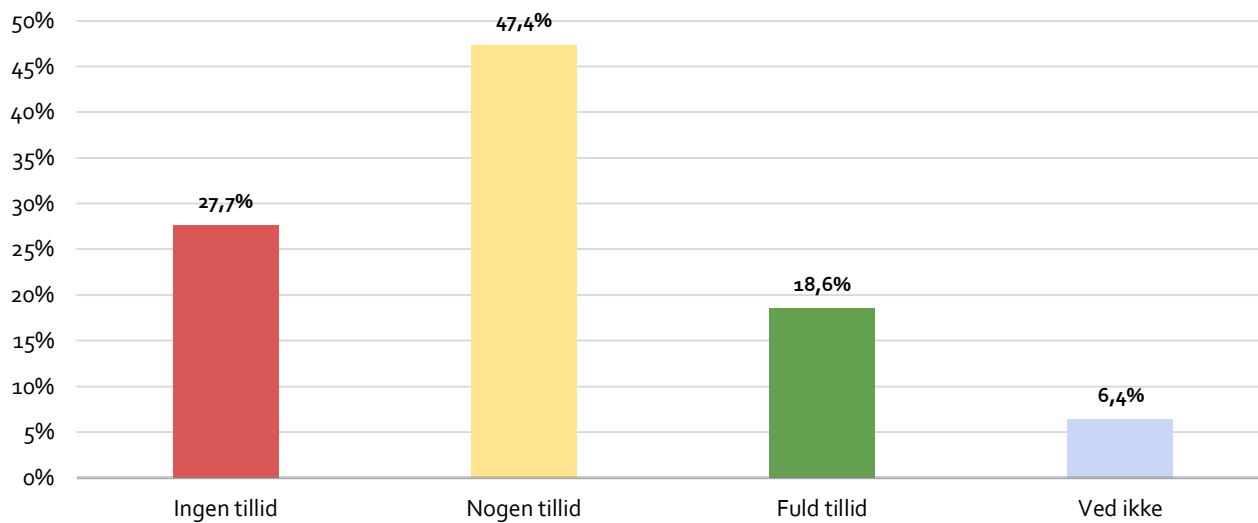


### 5.16.5 Bannerreklamer

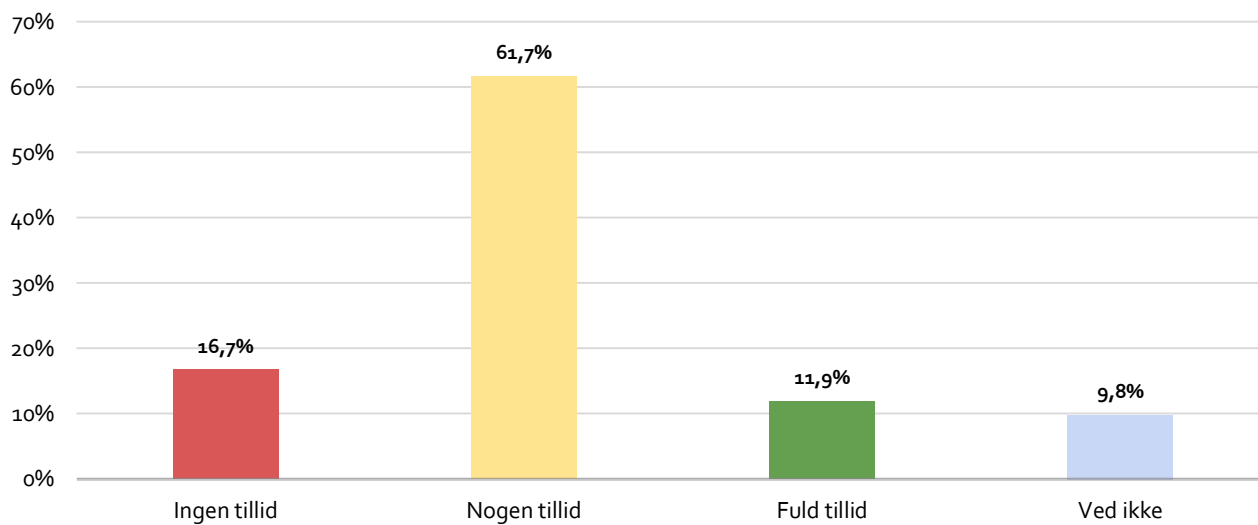




### 5.16.6 Tilbudsaviser

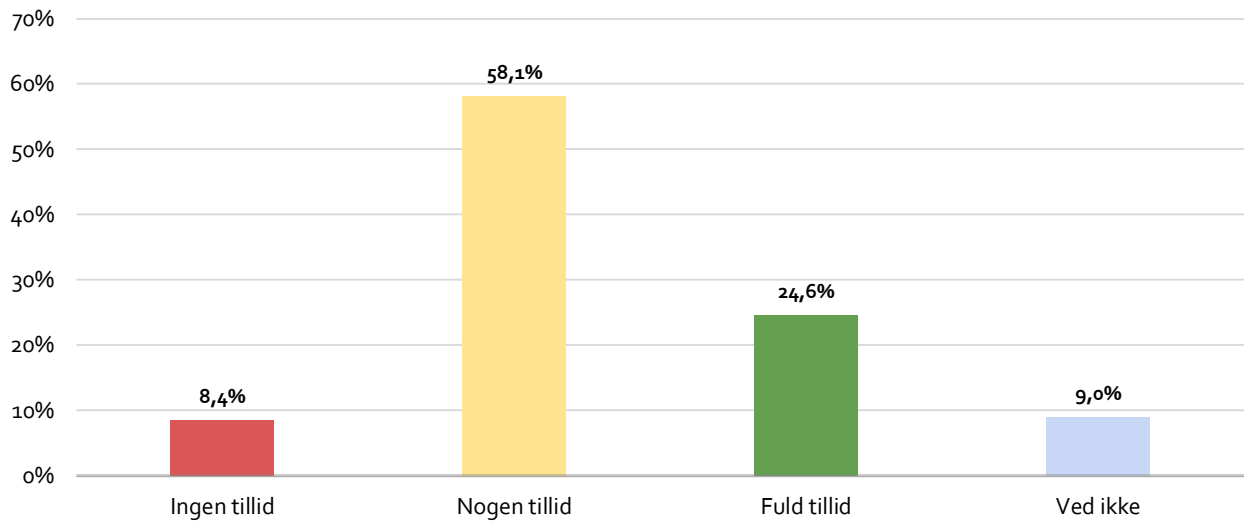


### 5.16.7 Information fra leverandør (hjemmeside, blogs, forum mm.)

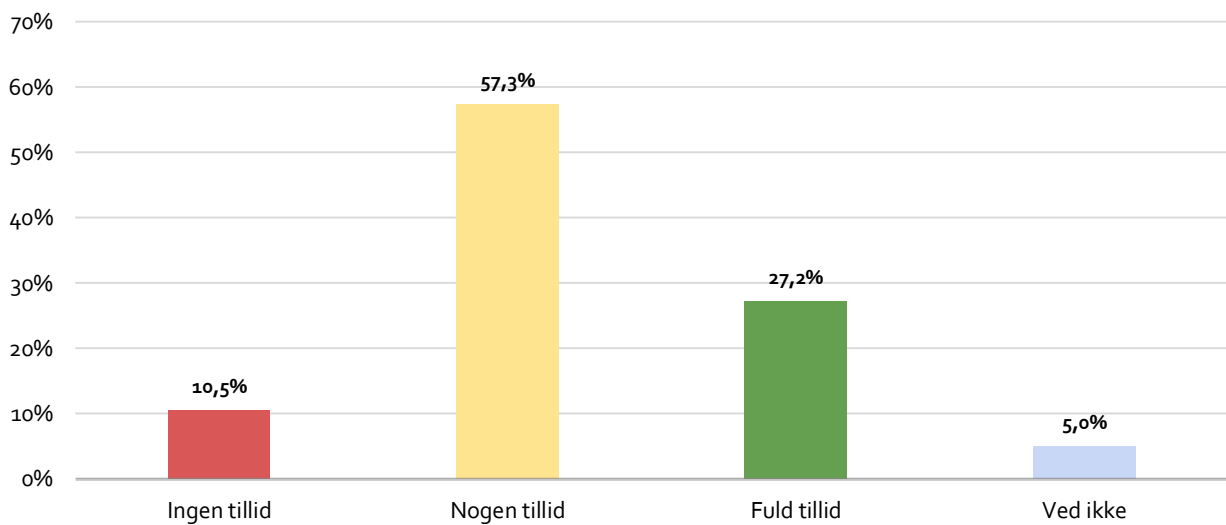




### 5.16.8 Professionelle forum (ekspertudtalelser m.v.)

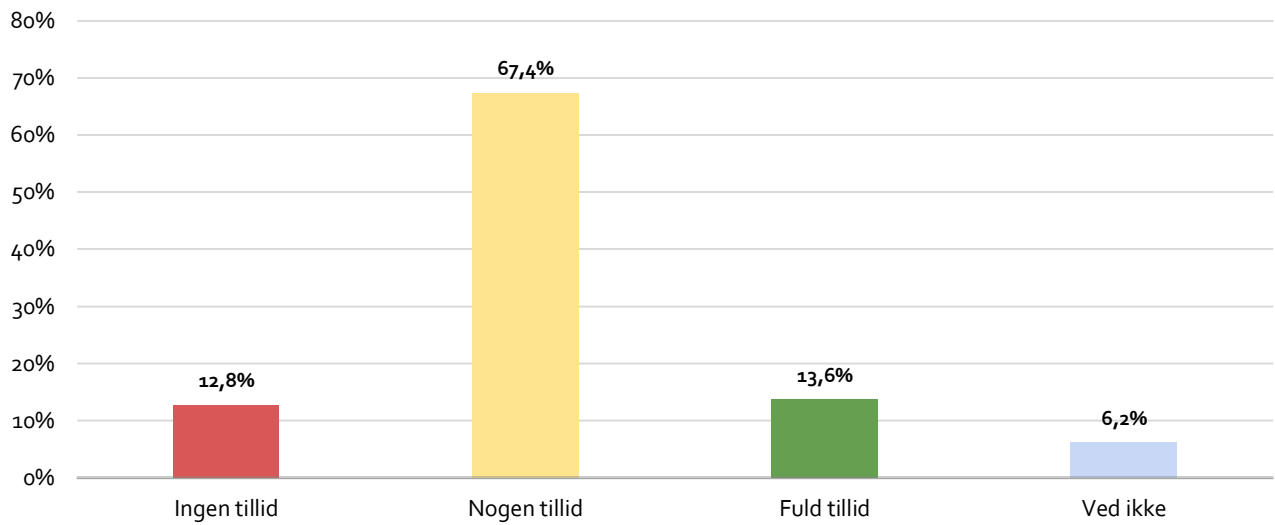


### 5.16.9 Hjemmesider med test

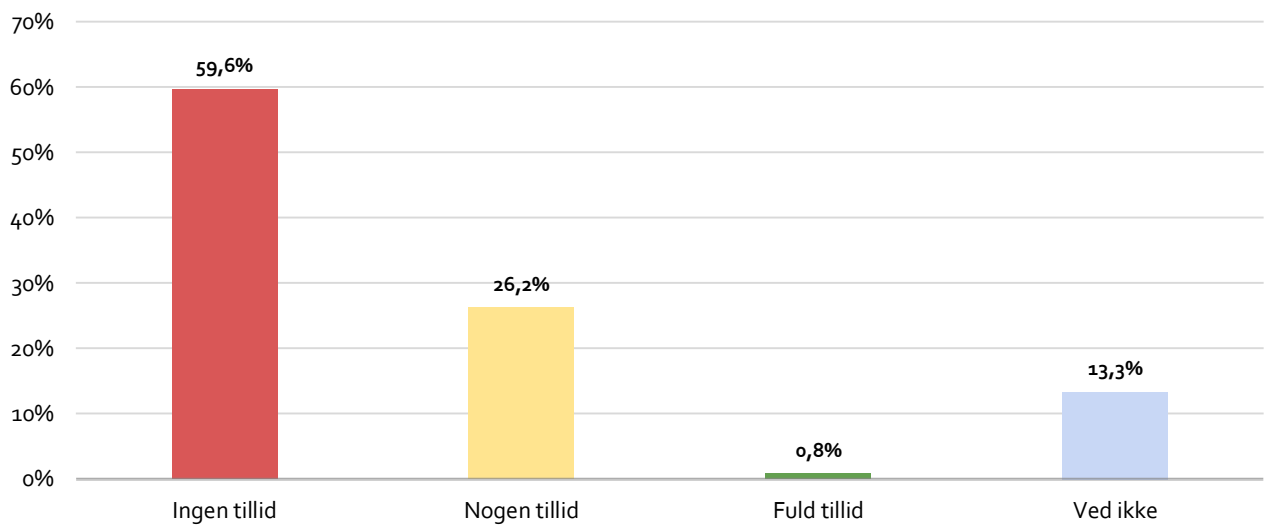




### 5.16.10 anbefalinger fra andre brugere af selskab

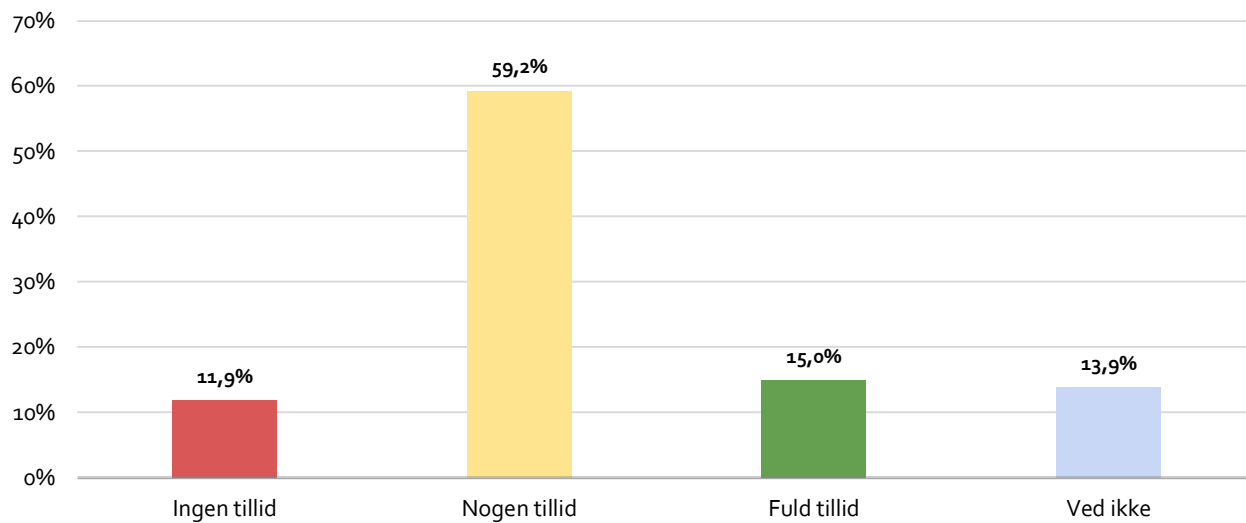


### 5.16.11 Google reklamer

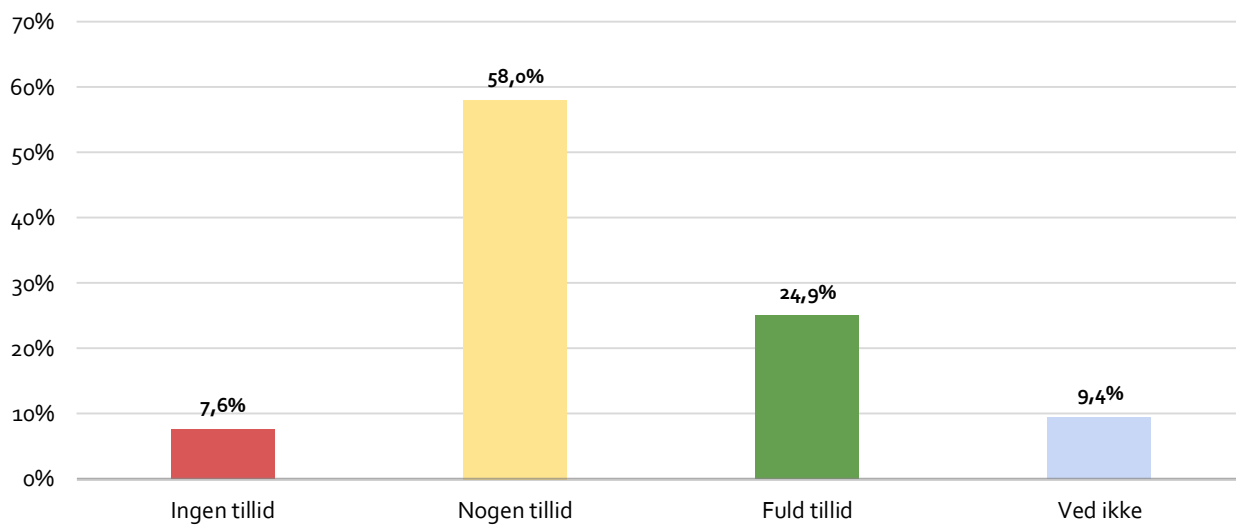




### 5.16.12 Dialog med leverandør

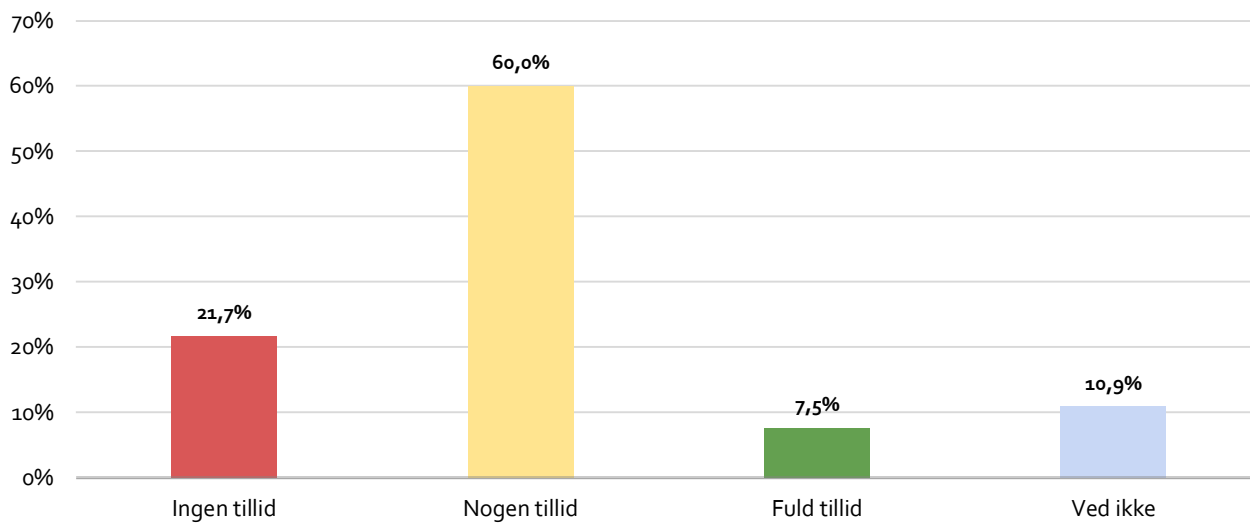


### 5.16.13 Besøg hos leverandør

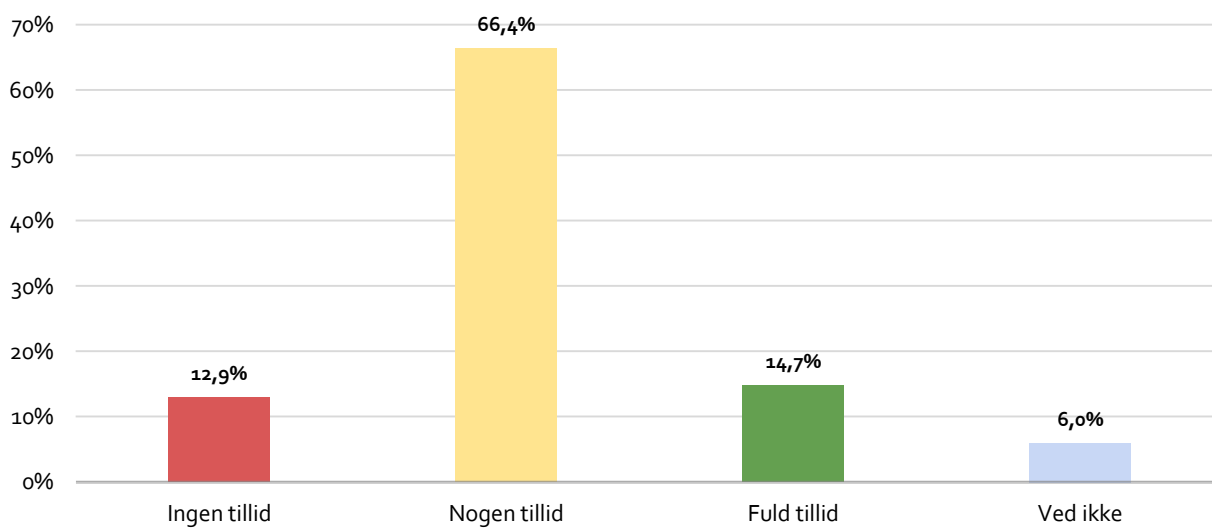




### 5.16.15 Artikler i magasiner, dag- og ugeblade

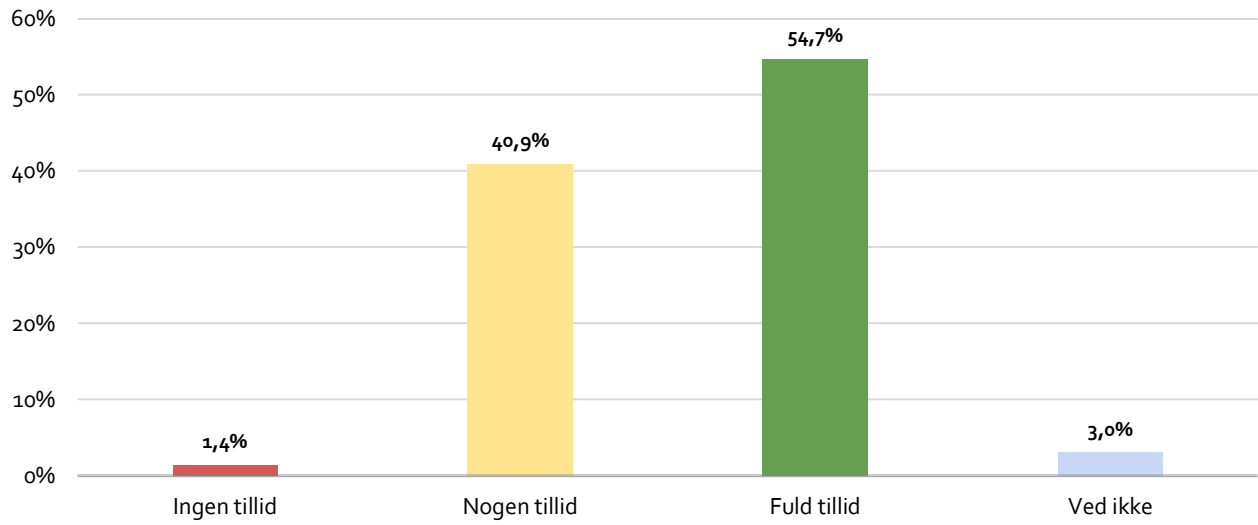


### 5.16.15 Anmeldelser eller artikler i blade





### 5.16.16 Venners anbefaling









**w** | Wilke

**FDIH** STYRKER  
DANSK  
E-HANDEL

**CBS**  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN