



Der ønskes udarbejdet en strategisk markedsplan for nemlig.com med henblik på at øge markedsandelen på det danske dagligvaremarked til 1,8 % i løbet af år 2021.

Afgangsprojekt

Forfatter: Charlotte Dahl Klitvad

Aflevering: 30. maj 2017

Antal anslag: 176.672 anslag

Antal sider: 80 sider

Vejleder: Thøger Einar Carstensen

Institut for afsætningsøkonomi: HD Marketing Management

Copenhagen Business School

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	3		
1. PROBLEMAFKLARENDE DEL	4		
1.1. INDLEDNING	4		
1.2. PROBLEMFELT OG PROBLEMIDENTIFIKATION	5		
1.3. PROBLEMFORMULERING	7		
1.4. AFGRÆNSNING	8		
1.5. STRUKTUR	9		
1.5.1. Forskningstrekanten	9		
1.5.2. Aakers framework	9		
1.6. METODE	10		
1.6.1. Analytisk-syntetisk metode	10		
1.6.2. Videnskabsteoretiske overvejelser....	11		
1.6.3. Undersøgelsesdesign	11		
1.6.4. Udsigts- og betragtningsniveau.....	12		
1.6.5. Datagrundlag.....	12		
1.6.6. Validitet og reliabilitet	15		
1.7. TEORI	15		
1.7.1. Intern analyse	15		
1.7.2. Ekstern analyse	17		
1.7.3. SWOT-analyse.....	19		
1.7.4. Beslutningsdel.....	19		
2. ANALYSEDEL	20		
2.1. INTERN ANALYSE	20		
2.1.1. Kort om nemlig.com	20		
2.1.2. Produkt, sortiment og priser	21		
2.1.3. Værdi- og forsyningskæde	22		
2.1.4. Service.....	24		
2.1.5. PLC-kurve	25		
2.1.6. Nuværende markedsføring	25		
2.1.7. Økonomi og regnskab.....	27		
2.1.8. Nuværende strategi	28		
2.1.9. Delkonklusion – intern analyse	29		
2.2. EKSTERN ANALYSE	29		
		2.2.1. Definition af markedet.....	29
		2.2.2. Makro-analyse: PESTLE-model	32
		2.2.3. Meso-analyse: Porters 5 forces.....	37
		2.2.4. Kunde-analyse	47
		2.2.6. Key Success Factors.....	56
		2.2.5. Delkonklusion – ekstern analyse.....	57
		2.3. SWOT-ANALYSE	59
3. BESLUTNINGSDDEL	60		
3.1. TOWS-MATRIX	60		
3.2. MULIGE STRATEGISKE TILTAG	61		
3.2.1. Udvidelse af distributionsområde	61		
3.2.2. Etablering af click and collect-setup	62		
3.2.3. Sikre vækst på eksisterende marked	63		
3.2.4. Etablering af VR-supermarked.....	64		
3.2.5. Lancering af loyalitetskoncept.....	64		
3.2.6. Opsummering	65		
3.3. VURDERING AF VALGTE STRATEGISKE TILTAG OG KONSEKVENSBeregninger	66		
3.3.1. Sikre vækst på eksisterende marked	66		
3.3.2. Udvidelse af distributionsområde	68		
3.4. IMPLEMENTERINGSPLAN FOR DE VALGTE TILTAG	72		
3.5. HANDLINGSPARAMETRE	73		
3.6. KOMMUNIKATION.....	74		
3.6.1. Positionering	74		
3.6.2. Markedsføring til eksisterende marked.....	75		
3.6.3. Markedsføring i Aalborg og Esbjerg	78		
3.7. DELKONKLUSION – BESLUTNINGSDDEL.....	79		
4. KONKLUSION	80		
LITTERATURLISTE.....	82		
BILAG	84		

Executive summary

Technological developments and an ever-busier everyday means that the Danes have embraced ecommerce and to a larger extent conduct their shopping online. In 2016, the Danes shopped online 162 million times of which 11 million of these concerned grocery shopping. Nemlig.com has existed since 2010 and despite of the positive development in online trade, as well as the increase in nemlig.com's turnover, nemlig.com currently only has a market share of 0.8% of the total market for groceries, which indicates an unexploited potential in the market. This paper thus seeks to answer how nemlig.com can increase its market share to 1.8% before the end of 2021.

Through an internal and external analysis, the paper defines nemlig.com's strengths and weaknesses, as well as the external opportunities and threats in order to put forward possible strategic initiatives that can increase the market share as desired. Based on these initiatives, an impact study is conducted and the future strategy is selected.

The internal analysis shows that nemlig.com currently has a solid foundation for creating further growth. Due to a new ecommerce platform, a wide variety of goods and one-hour delivery intervals, nemlig.com has secured the possibility for future growth. Despite experiencing an increase in turnover, they have however not yet been successful in creating a positive result for their bottom line, which means that they have limited financial resources for the future strategy.

The external analysis shows that there is a potential for growth due to the macro environment where the technological development is considered the largest opportunity for nemlig.com. On the contrary, nemlig.com is threatened by highly competitive market and a threat from substitutive products of which physical grocery stores constitute the largest threat. Based on segmentation and the average spend on groceries, nemlig.com's future target group is defined as families with children of all ages. For the target group, the most important aspects of grocery shopping are the ability to get everything in one place, good offers and a large selection of ecological goods, as well as flexible and cheap delivery.

Today, nemlig.com is the market leader in the market for online grocery stores with a market share of 41%. In addition, nemlig.com enjoys the highest brand awareness among current providers for which reason it to a large extent is important to establish a preference among the consumers to secure the desired growth. In order to secure the desired growth, it is concluded that going forward, nemlig.com ought to follow the two growth strategies, market penetration and market development. Market penetration shall happen through increased sales to the current market and market development through extension of the distribution area to also include Aalborg and Esbjerg. Nemlig.com's future marketing should consist of paid, owned and earned media to further secure the desired growth.

1. Problemafklaende del

1.1. Indledning

Danskerne har travlt, og som en hjælp i den travle hverdag søger vi i højere og højere grad mod convenience. Dette gælder både indenfor fødevarer, aftaler med banken, kommunikation med venner og familie samt meget andet. Det skal være hurtigt og nemt, og vi har svært ved at forestille os en hverdag uden internettet. Den digitale udvikling sker med hastige skridt, og digitaliseringen er ikke længere noget farligt og fremtidigt, men noget, som vi i højere grad forventer og har svært ved at leve uden – det gælder efterhånden for alle aldre og i langt de fleste situationer.

Denne udvikling viser sig også indenfor danskernes måde at købe ind på, hvad end det drejer sig om rejser, tøj, hårde hvidevarer, bøger eller andet. I 2016 handlede danskerne på nettet 162 mio. gange, det er en stigning på 10 % i forhold til 2015. Til sammenligning handlede danskerne online 63 mio. gange tilbage i 2010¹, og dette tal har været stigende siden. Baseret på de seneste års udvikling ser dette tal ikke ud til at være nedadgående foreløbigt. Den største relative fremgang fra 2015 til 2016 stammer fra online-handel med dagligvarer med en fremgang på knap 2 mio. handler til næsten 11 mio. handler. Fremgangen svarer til en vækst på 22 % målt på antal handler².

I dag er det danske dagligvaremarked i høj grad præget af de tre største aktører indenfor de fysiske butikker – Dansk Supermarked, Coop og Dagrofa. Heraf er det kun Coop, der på nuværende tidspunkt også er trådt ind på markedet for online-supermarkeder. Som det vil vise sig i den eksterne analyse i denne opgave, er det danske dagligvaremarked i høj grad præget af en vækst i discountsektoren, om end det samlede dagligvaremarked er stagnerende, og det forventes, at det samlede marked kun vokser med 3,3 % frem til 2025³. På nuværende tidspunkt er omsætningen på dagligvaremarkedet ca. 109 mia. kr. i Danmark⁴.

I 2016 udgjorde online-supermarkedernes markedsandel ca. 2 % af det samlede dagligvaremarked i Danmark⁵, hvilket svarer til ca. 2,18 mia. kr. De 2 % markedsandel vurderes som en begrænset andel set i lyset af antal aktører på online-markedet, men udviklingen indenfor online handel kan altså tyde på, at danskerne også er ved at få øjnene op for at handle mælk, rugbrød og agurker etc. online.

¹ FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 7

² FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 5

³ <http://finans.dk/finans/erhverv/ECE8230059/Her-er-fremtidens-vindere-og-tabere-i-dansk-dagligvarehandel/?ctxref=ext>

⁴ <https://dhblad.dk/dagligvaremarkedet-i-danmark-er-det-mindste-i-norden-16/12-2016>

⁵ Dansk Erhvervs analyse: Dagligvarer – e-handlens joker (2016), s. 1

At kunne handle dagligvarer på nettet er ikke en nyhed, allerede tilbage i 1999 forsøgte ISO sig med online-handel af dagligvarer, men i 2002 måtte de dreje nøglen om for online-delen, da det ikke var muligt at drive en rentabel drift⁶. I 2007 blev Osuma.dk stiftet og er i dag det ældste af de nuværende online-supermarkeder, og siden hen er flere online-supermarkeder kommet til, heriblandt nemlig.com, som blev stiftet i 2010.

Til praktisk seminar skrev jeg om de danske online-supermarkeder, og jeg besluttede på baggrund af seminaropgaven, at det ville være interessant at arbejde videre med nemlig.com i hovedopgaven. Årsagen til dette valg er, at nemlig.com er det førende online-supermarked, og dermed kan de være med til at sætte dagsordenen for markedet, hvorfor det er interessant at undersøge, hvorledes dette kan gøres. Mit emne er valgt på baggrund af interesse og ikke med udgangspunkt i mit arbejde, hvilket vil afspejle sig i opgaven, da der i høj grad anvendes en udefra-ind-tilgang i opgaven. I forbindelse med indsamling af primære data har jeg forsøgt at få kontakt med nemlig.com med henblik på afholdelse af interview, men på trods af gentagne henvendelser er det desværre ikke lykket.

1.2. Problemfelt og problemidentifikation

Ved hjælp af en divergent proces vil forskellige problemer for nemlig.com blive identificeret. Herefter vil der ved hjælp af en konvergent proces blive besluttet hvilke af de opstillede problemstillinger, der anses for at være aktuelle og relevante med henblik på problemformuleringen for denne opgave⁷. Som resultat af den konvergente proces vælges én problemformulering, som vil danne baggrund for udarbejdelsen af denne opgave.

I det praktiske seminar blev det tydeligt for mig, at online-supermarkederne kun har en begrænset markedsandel af det samlede dagligvaremarked i Danmark (2 %). Det vil derfor være relevant og interessant at undersøge nærmere, hvorfor denne markedsandel ikke er større, og hvorledes markedsandelen kan øges for nemlig.coms vedkommende. Jeg mener, at der kan være et uudnyttet potentiale for nemlig.com, som er interessant at udforske nærmere.

På baggrund af online-supermarkedernes begrænsede markedsandel vurderes det, at nemlig.com i høj grad skal se de fysiske supermarkeder som deres væsentligste konkurrent i denne "kamp" fremfor de øvrige online-supermarkeder.

⁶ <https://www.computerworld.dk/art/143155/iso-lukker-sin-internet-forretning>

⁷ Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og -ledelse (1993), s. 33

Set i lyset af at vi lever i en digital tidsalder, og at vi som forbrugere bliver mere og mere digitalt orienteret indenfor så mange andre områder, er det interessant at undersøge, hvorfor vi ikke også skulle handle vores dagligvarer på nettet. Med udgangspunkt i at danskerne generelt har en travl hverdag og et ønske om convenience, er det derfor relevant at undersøge, hvorfor onlinesalg af dagligvarer ikke er større. Dette har ledt til følgende mulige problemstillinger:

- Hvorfor benytter danskerne sig ikke i højere grad af online-supermarkederne?
- Hvordan kan nemlig.com erobre markedsandele fra de fysiske supermarkeder?
- Hvordan kan nemlig.com øge sin markedsandel?
- Hvad er vigtigt for kunderne, når der skal handles dagligvarer?

Da nemlig.com tilbyder de samme varer som et fysisk supermarked – både food og nearfood⁸, vil fokus for opgaven være, hvordan nemlig.com kan øge deres markedsandel ved at tage markedsandele fra de fysiske supermarkeder.

For at identificere hvor stor en markedsandel det er realistisk at opnå indenfor en given periode, har jeg på baggrund af nemlig.coms omsætning og omsætningsvækst fra 2015 til 2016 udarbejdet følgende estimat:

Nemlig.com har øget omsætningen med 27 % fra 2015 til 2016, således at omsætningen er 888 mio. kr. i 2016⁹. Det bemærkes, at de 888 mio. kr. er den samlede omsætning for moderselskabet bestående af Intervare og nemlig.com. Da det ikke har været muligt at splitte omsætningen op for de to selskaber, vil der blive taget udgangspunkt i den samlede omsætning i denne opgave.

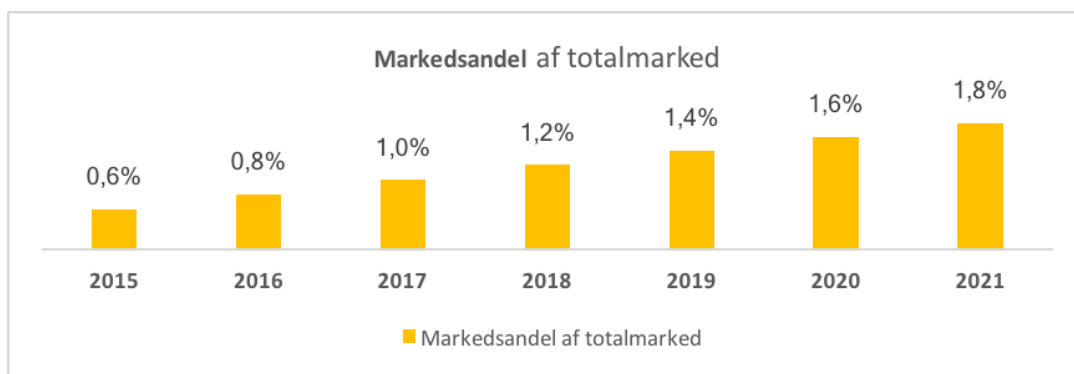
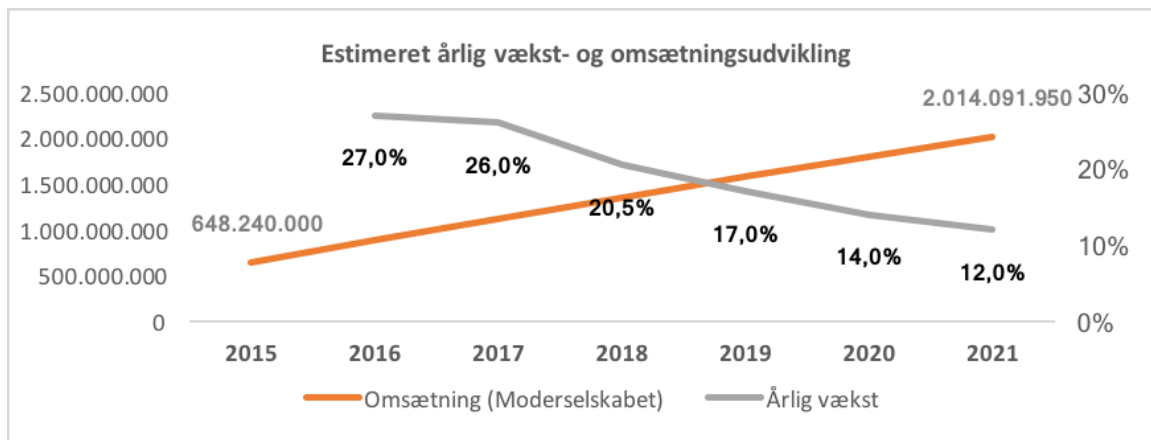
Baseret på at den totale omsætning på det danske dagligvaremarked er 109 mia. kr., og at nemlig.coms omsætning er 888 mio. kr., beregnes nemlig.coms nuværende markedsandel af det totale dagligvaremarked til at være 0,8 % i 2016.

I nedenstående graf er der estimeret en årlig vækst- og omsætningsudvikling med udgangspunkt i den omsætningsvækst, der var fra 2015 til 2016. For at gøre estimatet realistisk er der kalkuleret med en aftagende vækstkurve, som relaterer sig til den årlige omsætningstilvækst på knap 240 mio. kr., som tilsvarende niveauet fra 2015 til 2016. Jævnfør nedenstående estimat vil nemlig.com i 2021

⁸ Med nearfood menes ikke-fødevarer som for eksempel vaskepulver, toiletpapir, rengøringsmidler, personlig pleje og lignende

⁹ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12-2016

have en omsætning på 2 mia. kr. og en markedsandel på 1,8 % under antagelse af, at størrelsen på det samlede dagligvaremarked er uændret.



1.3. Problemformulering

Med udgangspunkt i problemfelt og problemidentifikation samt de opstillede estimater vil følgende problemformulering og undersøgelsesspørgsmål danne baggrund for denne opgave:

Der ønskes udarbejdet en strategisk markedsplan for nemlig.com med henblik på at øge markedsandelen på det danske dagligvaremarked til 1,8 % i løbet af år 2021.

For at svare på denne problemformulering ønskes følgende undersøgelsesspørgsmål besvaret:

- Hvilke makro- og meso-mæssige forhold kan påvirke nemlig.coms mål?
- Hvilke parametre er afgørende, når kunder vælger at handle hos et online-supermarked?
- Hvilke faktorer skal drive den fremtidige vækst?
- Hvilke tiltag skal iværksættes for at sikre, at nemlig.com øger sin markedsandel som ønsket?

Problemformuleringen tager udgangspunkt i SMART-modellen, hvorfor det er relevant, at det fremtidige mål for nemlig.com er specifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsbestemt. Disse fem forhold vurderes nedenfor:

- Specifikt:** Da problemformuleringen omhandler et mål om at øge markedsandelen til 1,8% frem til år 2021, vurderes målet som specifikt.
- Målbart:** Målet om fremtidig vækst er specifikt, derved er det ligeledes målbart, da det er muligt at måle, om nemlig.com har opnået den ønskede markedsandel indenfor den fastsatte tidsramme.
- Attraktivt:** Ved at opnå en større markedsandel øger nemlig.com ligeledes sin omsætning. Ved at øge omsætningen, øges volumen, hvorved strategien om stordriftsfordele kan indfries, hvilket alt andet lige kan medføre en positiv bundlinje, da transaktionsomkostningerne pr. ordre bliver mindre. Derved vurderes målet som attraktivt for nemlig.com.
- Realistisk:** Hvorvidt målet for den fremtidige markedsandel er realistisk eller ej, vurderes undervejs i denne hovedopgave, men indledningsvist anses målet som realistisk.
- Tidsbestemt:** Idet målet om at øge markedsandelen skal ske senest i år 2021, er målet tidsbestemt.

1.4. Afgrænsning

For at skabe en fokuseret og relevant analyse og strategi vil der i denne opgave være taget fravalg for at afgrænse opgaven. Disse fravalg er foretaget for at indsnævre analysens omfang, og afgrænsningen er foretaget på baggrund af en personlig vurdering af relevans.

Denne opgave vil være afgrænset fra at omhandle online-udbydere, som ikke 100 % kan erstatte besøget i det fysiske supermarked, som nemlig.com kan. Her refereres der til udbydere af måltidsløsninger (som retnemt.dk) og udbydere af udvalgte fødevarer (som Skagenfood.dk og aarstiderne.com). Disse vil i stedet blive betragtet som substituerende produkter. Denne afgrænsning er foretaget med udgangspunkt i, at den fremtidige vækst blandt andet skal komme fra de fysiske supermarketers kunder.

Opgaven afgrænses fra at dykke ned i specifikke varegrupper som for eksempel økologiske varer, frugt og grønt eller lignende. Dette er både af hensyn til muligheden for at få brugbare data og opgavens omfang, men også for at opgaven ikke bliver for niche-orienteret. Dog forbeholder jeg mig retten til senere at beskæftige mig med specifikke varegrupper, hvis det på baggrund af analysen vurderes at give mening i forhold til den fremtidige strategi for nemlig.com.

Selvom nemlig.com er ejet af Intervare A/S, vil Intervare ikke indgå som en del af denne opgave, dog med undtagelse af den økonomiske analyse, som er en del af den interne analyse, da det ikke har været muligt for mig at skaffe opdelte regnskabsdata for hhv. nemlig.com og Intervare.

Opgaven er afgrænset fra at omhandle B2B. Ligeledes afgrænses opgaven fra at beskæftige sig med andre lande end Danmark, hvilket også fremgår af problemformuleringen.

1.5. Struktur

Strukturen for denne opgave vil bestå af fire dele. De fire dele er:

1. Problemafklarende del
2. Analysedel bestående af intern og ekstern analyse
3. Beslutningsdel inklusive konsekvensberegninger
4. Konklusion

Del 1 vil tage udgangspunkt i forskningstrekanten, og del 2-4 vil tage udgangspunkt i Aakers framework.

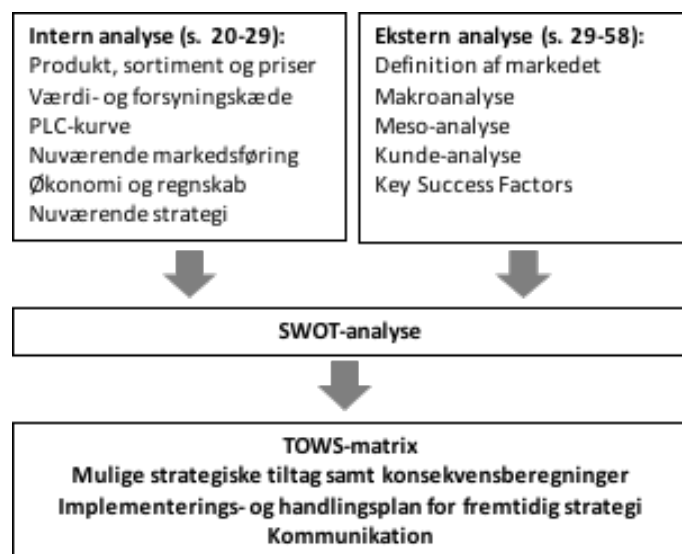
1.5.1. Forskningstrekanten

Baseret på forskningstrekanten vil den problemafklarende del bestå af metode, teori og genstand¹⁰.

Formålet med at gøre brug af forskningstrekanten i den problemafklarende del af opgaven er at sikre sammenhæng i opgaven. Ligeledes sikrer brug af forskningstrekanten overensstemmelse mellem metode, teori og genstand.

1.5.2. Aakers framework

Baseret på elementerne fra forskningstrekanten vil strukturen for den efterfølgende del af opgaven tage udgangspunkt i Aakers framework¹¹. For at give et bedre flow i opgaven, startes der med den interne analyse og herefter den eksterne analyse. Den interne analyse vil bestå af en kort virksomhedsbeskrivelse, produkt, sortiment og priser, værdi- og forsyningskæde, service, PLC-kurve, nuværende markedsføring, økonomi og regnskab samt



¹⁰ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 34

¹¹ David Aaker og Damien McLoughlin "Strategic Market Management" s. 11, figur 1.3

nuværende strategi. Herved vil den interne analyse vise hvilken type af virksomhed nemlig.com er samt deres styrker og svagheder. Dette gøres med henblik på at få et kendskab til virksomheden for senere i opgaven at kunne udvikle den fremtidige strategi i henhold til problemformuleringen.

Den eksterne analyse vil indledningsvis bestå af en definition af markedet ved hjælp af markedsstruktur og Abells tredimensionelle model, herefter en makroanalyse i form af PESTLE-modellen og en meso-analyse bestående af Porters 5 forces. Afslutningsvis vil den eksterne analyse bestå af en analyse af potentielle kunders demografi og adfærd samt segmentering og målgruppevalg. Den eksterne analyse vil dermed vise hvilke makro-, meso- og kundemæssige forhold, der kan påvirke nemlig.coms ønske om fremtidig vækst i henhold til problemformuleringen.

Baseret på den interne og eksterne analyse vil styrker, svagheder, muligheder og trusler blive opsummeret i en SWOT-analyse, som sammen med en TOWS-matrix danner udgangspunkt for beslutningsdelen og den fremtidige strategi samt implementering af denne.

Indledningsvis i beslutningsdelen vil de mulige strategiske tiltag fra TOWS-matrixen blive grupperet og diskuteret med henblik på at vurdere og beslutte hvilke af de opstillede tiltag, der skal udføres konsekvensberegninger for. På baggrund af diskussionen af de opstillede tiltag vil to tiltag blive udvalgt til konsekvensberegning for at vurdere, om de valgte tiltag bør implementeres. Herefter vil opgaven omhandle implementerings for de valgte tiltag.

Afslutningsvis i beslutningsdelen vil opgaven berøre den fremtidige brug af handlingsparametre, positionering og markedsføring for nemlig.com med udgangspunkt i de valgte tiltag til implementering. Opgaven vil blive afsluttet med en konklusion for at besvare på opgavens problemformulering.

1.6. Metode

1.6.1. Analytisk-syntetisk metode

Denne opgave tager udgangspunkt i den analytisk-syntetiske metode¹². Derved forstås, at opgaven er opbygget med inspiration fra problemløsningsprocessen¹³. Problemløsningsprocessen for denne opgave vil være som følgende:

1. Formulering af problem (fremtidigt mål for markedsandelen)
2. Intern analyse inklusiv definition af relevante handlingsparametre

¹² Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 35

¹³ Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og -ledelse (1993), s. 120

3. Ekstern analyse, herunder analyse af omverdenen
4. Definition af mulige fremtidige strategier og handlingsparametre
5. Vurdering af de fremlagte løsningsforslag fra pkt. 4

Med udgangspunkt i ovenstående vurderes og beslutes det hvilket af de fremlagte løsningsforslag, der vil være den endelige løsning for denne opgave i henhold til problemformuleringen.

Ved at gøre brug af den analytisk-syntetiske problemløsningsmetode inddrages metode, teori og data gennem hele opgaven, hvor det er relevant for de enkelte afsnit¹⁴. Derudover sikres et godt og relevant flow gennem hele opgaven. Ulempen ved at benytte denne metode er blandt andet, at metoden forudsætter fuld viden om markedet, hvilket ikke er realistisk.

1.6.2. Videnskabsteoretiske overvejelser

Det videnskabsteoretiske paradigme for denne opgave vil tage sit udgangspunkt i postpositivisme¹⁵.

Ifølge det ontologiske spørgsmål anvendes dermed kritisk realisme, hvilket betyder, at realiteterne findes, men aldrig kan forstås fuldkomment¹⁶, hvilket vil være kendetegnende for denne opgave. Der findes en realitet, men der kan ikke sættes to streger under resultatet. På det epistemologiske plan benyttes modificeret objektivisme, hvilket betyder, at objektiviteten er ledende og styrende¹⁷. Dog vil epistemologien nærme sig subjektivismen fra paradigmet kritisk teori, idet det ikke kan undgås at have en smule subjektivismen med i undersøgelsen af genstandsfeltet, da der er anvendt en blanding af kvalitative og kvantitative data samt sekundær og primære data. Det betyder, at den kritiske sans bliver afgørende i tolkningen. Den metodiske tilgang vil være som den modificerede eksperimentarist, hvilket betyder, at vægten vil være på den kritiske mangfoldighed, og at ubalancer afhjælpes ved undersøgelser i mere kvalitativ form¹⁸.

1.6.3. Undersøgelsesdesign

Undersøgelsesdesignet for denne opgave er en problemløsende undersøgelse¹⁹, idet formålet med opgaven dels er at definere problemer samt finde frem til alternative løsningsforslag. På baggrund af den opnåede viden vurderes det hvilket af de opstillede løsningsforslag, der betragtes som det optimale

¹⁴ Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og -ledelse (1993), s. 120

¹⁵ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 39

¹⁶ Grethe Heldbjerg: Grøftegravning i metodisk perspektiv (2006), s. 34

¹⁷ Grethe Heldbjerg: Grøftegravning i metodisk perspektiv (2006), s. 34-35

¹⁸ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 39

¹⁹ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed (2010), s. 23

set ud fra omkostninger og forventet resultat, hvoraf ét løsningsforslag udvælges til implementering for at sikre, at målet fra problemformuleringen opnås indenfor den fastsatte tidsramme. Undervejs i denne opgave vil jeg gøre brug af en deduktiv tilgang, idet teori bruges til at belyse det konkrete problem²⁰.

1.6.4. Udsigts- og betragtningsniveau

Problemejer for denne opgave er ledelsen hos nemlig.com. Synspunktniveauet for problemformuleringen i denne opgave er på virksomhedsniveau²¹, idet ønsket om en højere markedsandel ikke kun vedrører én specifik afdeling eller person, men derimod hele virksomheden. Da denne opgave er en afsætningsøkonomisk opgave, vil fokus for løsning af dette problem for være med udgangspunkt i den kommercielle del af nemlig.com.

Udsigtsniveauet tager udgangspunkt i, at opgaven er udarbejdet som en hovedopgave på HDMM, hvilket vil sige, at udsigtsniveauet vil være som ekstern undersøger. Med udgangspunkt i den valgte problemformulering, er formålet at komme op med mulige strategier og løsningsforslag til, hvorledes nemlig.com fremadrettet kan sikre en stigende markedsandel.

Som ekstern undersøger er jeg ikke en del af virksomhedens medarbejdere, ledelse eller bestyrelse, hvilket sikrer objektivitet i opgaven. Fordelen ved at være ekstern undersøger er, at jeg ikke er forudindtaget eller påvirkes af nemlig.coms nuværende måde at gøre tingene på.

Ulempen er dog, at jeg ikke har et indgående kendskab til nemlig.com og ikke kender deres interne overvejelser omkring fremtiden for virksomheden. Initiativet til denne opgave er taget af mig selv, hvorfor det er muligt at bevare en objektiv tilgang, hvilket vurderes at være en fordel.

Betragningsniveauet vil som udgangspunkt bestå af problemløsning på det strategiske niveau²², idet problemformuleringen fokuserer på den langsigtede vækst herunder, hvordan nemlig.com øger sin markedsandel. For at implementere den fremtidige strategi er det ligeledes vigtigt også at fokusere på det taktiske niveau for at definere, hvordan den fremtidige strategi kan implementeres og eksekveres.

1.6.5. Datagrundlag

Datagrundlaget for denne opgave vil bestå af primære og sekundære data.

²⁰ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed (2010), s. 35

²¹ Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og -ledelse (1993), s. 49

²² Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og -ledelse (1993), s. 56

Sekundære data bruges til at få baggrundsinformation og viden om nemlig.com. Ligeledes er sekundære data anvendt som primær datakilde til makro- og meso-analysen. Ulempen ved sekundær data er, at data er indsamlet til et andet formål end denne opgave, hvorfor data ikke vil være genstandsspecifikt, derfor er der også behov for at anvende primære datakilder. Til indsamling af primære data har sekundære data været anvendt som udgangspunkt.

Ydermere anvendes en kombination af kvantitative og kvalitative data. Denne kombination er valgt, da den ene datatype ikke kan stå alene for at besvare problemformuleringen.

De kvantitative data benyttes til at analysere og vurdere dagligvaremarkedets størrelse og potentiale samt det eksisterende og potentielle kundegrundlag for nemlig.com.

De kvalitative data er i højere grad med til at give dybde og forståelse af virksomheden nemlig.com samt kundernes købsadfærd, hvilket er nødvendigt at have indblik i for at kunne udvikle den fremtidige strategi.

Hermed opnås metodetriangulering, da der anvendes mere end én metode eller mere end én type data²³. Dette er en fordel, idet det giver et mere nuanceret billede, og de forskellige dataindsamlingsteknikker derved supplerer hinanden. Denne kombination af metode vil bidrage til en grundigere analyse og sikre en kvalificeret indsigt, hvilket resulterer i en velfunderet fremtidig strategi for nemlig.com.

Primære data

Indsamlingen af de primære data vil ske ved hjælp af et online-spørgeskema.

Spørgeskemaet sendes ud via egen Facebook-profil for at få så mange besvarelser som muligt. Jeg har valgt at sende spørgeskemaet ud på Facebook med en opfordring til at dele for derved at sikre et bredere datagrundlag. Derved er udsendelsen ikke selektiv, da udsendelsen ikke foregår på mail.

Det er valgt at benytte spørgeskemaet for at kunne spørge så stort et antal respondenter som muligt for at klarlægge et mønster for forbrugernes købsadfærd af dagligvarer.

Fordelen ved at udsende spørgeskemaet via Facebook er, at det giver hurtig og nem adgang til respondenterne. Ved at indsamle data ved hjælp af et online-spørgeskema indsamles data løbende og er allerede registreret i en database²⁴, hvilket minimerer muligheden for fejl i dataindtastning. Det

²³ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed (2010) s. 164

²⁴ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed (2010) s. 181

vurderes, at sandsynligheden for mange besvarelser af spørgeskemaet er højest ved en internetbaseret analyse, da det er nemt for respondenterne at udfylde skemaet online, når det passer dem.

Ulempen ved indsamling af data på denne måde er, at det ikke er muligt at spørge ind til svarene.

På grund af ressourcemæssige begrænsninger vil data ikke være repræsentative, fordi der ikke vil være nok respondenter. Ligeledes forventes det ikke, at den demografiske spredning af respondenter vil være jævn, det forventes at der vil være en overvægt af respondenter bosiddende i Hovedstaden.

For at undgå misforståelser af spørgsmålene i dataindsamlingen er spørgeskemaet pilottestet, før det er sendt ud. Test af spørgeskemaet vil foregå som udsendelse til en håndfuld udvalgte personer efterfulgt af en opfølgende dialog.

De indsamlede data fra spørgeskemaet vil primært blive anvendt i kundeanalysen, idet spørgsmålene omhandler danskernes indkøbsvaner og -adfærd. Spørgeskemaet består af åbne og lukkede spørgsmål²⁵, hvilket er med til at give variation i spørgeskemaet samt sikre, at de nødvendige informationer indsamles. Der er enkelte spørgsmål i spørgeskemaet, som minder om hinanden og som delvist overlapper hinanden – dette er bevidst for at kunne krydstjekke data i databehandlingen.

Indledningsvist stilles spørgsmål vedrørende demografi for at få indblik i, hvem respondenterne er. Herefter stilles spørgsmål vedrørende kendskab til online-supermarkeder (både uhjulpet og hjulpet) samt præferencer i forbindelse med køb af dagligvarer. Herefter stilles specifikke spørgsmål vedrørende køb hos nemlig.com med henblik på at kunne bruge data fra disse spørgsmål til markedskortet under kunde-analysen. Dernæst spørges ind til forbrugernes præferencer i forbindelse med levering, da jeg har en hypotese om, at levering både kan være en barriere og en fordel for nemlig.com. Alle spørgsmål er naturligvis formuleret med et specifikt formål for øje.

Spørgeskemaet er programmeret således, at nogle spørgsmål springes over afhængigt af, hvad der svares i de enkelte spørgsmål – dette er for at sikre relevans og kunne spørge lidt dybere ind til udvalgte svar. Ligeledes er spørgeskemaet henvendt til den indkøbsansvarlige i husstanden, hvorfor ikke-indkøbsansvarlige screenes fra tidligt i spørgeskemaet.

Data er indsamlet i perioden den 27. april 2017 til og med den 2. maj 2017, og i denne periode har 150 respondenter deltaget i undersøgelsen. Efter indsamling af data er disse rensat og behandlet for at kunne bruges i opgaven, hvor det vurderes relevant. Spørgeskemaet er vedlagt som bilag 1.

²⁵ Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed (2010) s. 176-177

Sekundære data

Ud over primære data vil en række sekundære data ligeledes blive anvendt.

Her anvendes data fra Danmarks Statistik, Index Danmark, Gallup Adfacts, nemlig.coms egen hjemmeside, artikler fundet på nettet fra generelle nyhedsmedier samt fagspecifikke sider som fodevarewatch.dk, dhblad.dk og detailfolk.dk. Ydermere benyttes også udgivelser og rapporter fra FDIH, Dansk Erhverv samt Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen og lærebøger fra HDMM-pensum. Så vidt muligt er der ikke anvendt data, som er ældre end fem år gamle (2012), fordi der er stor udvikling indenfor det undersøgte område, og data vil således ikke længere være retvisende.

1.6.6. Validitet og reliabilitet

Dette afsnit vil vurdere troværdigheden af metoderne brugt i denne opgave og vil sikre kvaliteten af konklusionerne.

Validiteten er med til at vurdere de indsamlede datas gyldighed og relevans, og om informationerne er troværdige samt, om der måles på det rigtige. På grund af brugen af primære data øges validiteten af datagrundlag, idet data tager direkte udgangspunkt i opgavens problemformulering, derved måles der på det rigtige, da data er indsamlet til formålet. Sekundære data er indsamlet fra troværdige og anerkendte kilder, hvilket er med til at øge validiteten af data.

På baggrund af ovenstående vurderes validiteten af data som værende høj.

Reliabiliteten i denne opgave er udfordret af, at de indsamlede data i spørgeskemaundersøgelsen ikke kan betragtes som repræsentative for den danske befolkning på grund af det lave antal respondenter. Det er derfor ikke sikkert, at man ville kunne gentage undersøgelsen og få samme resultat. Dog øger det reliabiliteten, at spørgeskemaet er testet inden udsendelse, idet eventuelle misforståelser er opfanget tidligt i processen. Ved at anvende et webbaseret spørgeskema øges reliabiliteten ligeledes, da data registreres i et system og derved ikke skal registreres manuelt, hvorved risikoen for fejl minimeres. For den sekundære data vurderes en bedre reliabilitet, idet det vil være muligt at gentage undersøgelsen og indsamling af data og opnå det samme resultat.

1.7. Teori

1.7.1. Intern analyse

Den interne analyse vil bestå af en kort virksomhedsbeskrivelse, produkt, sortiment og priser, værdi- og forsyningskæde, PLC-kurve, nuværende markedsføring, økonomi og regnskab samt nuværende strategi.

Den interne analyse afsluttes med en delkonklusion, hvorfra de væsentligste og mest relevante konklusioner udledes til brug i en SWOT-analyse i form af styrker og svagheder.

Produkt, sortiment og priser

Dagligvarer er nemlig.coms kerneprodukt, hvorfor det er relevant at analysere og diskutere selve produktet herunder sortiment og udvalg. Pris betragtes som ét af de væsentligste handlingsparametre indenfor dagligvarebranchen uagtet, om der arbejdes med 4 eller 7 p'er, hvorfor det ligeledes er relevant at redegøre for og analysere nemlig.coms prisniveau.

Værdi- og forsyningskæde

Nemlig.coms perifere produkt består af distributionen, hvorfor dette handlingsparameter i høj grad også er relevant at analysere og vurdere. Værdi- og forsyningskæden er afgørende for nemlig.com, da det er der, hvor nemlig.com adskiller sig mest fra de fysiske supermarkeder. Teorien vedrørende værdi- og forsyningskæde er inspireret af Porters værdikæde²⁶ og vil vise både up- og down stream-aktiviteter. Kundeservice er fremhævet som én primær støtteaktivitet, da denne vurderes meget væsentlig.

PLC-kurve

PLC-kurven bruges normalt til at betragte enkelte produkters livskurve, men i denne opgave er teorien brugt til at vise, hvor nemlig.com befinder sig på livskurven. På den måde kan PLC-kurven nemlig bidrage til at definere hvilke udfordringer, nemlig.com står over for som følge af deres placering på kurven.

Nuværende markedsføring

Som endnu et handlingsparameter er den nuværende markedsføring/promotion med til at give et indtryk af hvilken position, nemlig.com hidtil har søgt i markedet samt, hvordan forbrugerne opfatter nemlig.com som følge deraf. Ligeledes vil forhold omkring Share Of Voice også blive berørt.

Økonomi og regnskab

For at analysere og vurdere nemlig.coms økonomiske udgangspunkt er det valgt at foretage en mindre regnskabsanalyse²⁷. Analysen vil bestå af de væsentligste nøgletal fra regnskabet og vil derfor i højere grad give et overbliksbillede af økonomien end et dybdegående indblik, da det ikke vurderes nødvendigt

²⁶ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 95

²⁷ Det har desværre ikke været muligt at finde opdelte regnskaber for nemlig.com og Intervare A/S, hvorfor analysen tager udgangspunkt i det samlede regnskab. Udviklingen i tallene vurderes dog til at være valide for nemlig.com.

for opgavens problemformulering. Det vil være nøgletal som bruttofortjeneste, resultat, soliditetsgrad og egenkapitalens forrentning, der anvendes til at vurdere regnskabet.

1.7.2. Ekstern analyse

Den eksterne analyse vil indledende bestå af en diskussion af markedet samt en definition af markedet for at identificere hvilket marked, der er tale om. Herefter vil analysen berøre makro- og meso-forhold samt en kundeanalyse. Den eksterne analyse vil herefter blive afsluttet med en delkonklusion.

Definition af markedet

Der vil blive gjort brug af teorierne vedrørende Abells tredimensionelle model²⁸ og markedsstruktur²⁹. Markedsstrukturen bruges for at give et overblik over konkurrencesituationen i markedet. Abells tredimensionelle model giver et mere dybdegående overblik over det marked, som nemlig.com befinder sig på. I henhold til problemformuleringen er det relevant med en skarp definition af markedet for at vurdere, hvordan den fremtidige vækst kan skabes.

Makro-analyse

Til makro-analysen er PESTLE-modellen benyttet. PESTLE-modellen indeholder en analyse af følgende forhold: Politiske (P), Økonomiske (E), Sociokulturelle (S), Teknologiske (T), Lovgivningsmæssige (L) og Miljømæssige (E). PESTLE-modellen er valgt frem for PEST, da det er vurderet, at der er relevante forhold vedrørende lovgivning (L) og miljømæssige forhold (E), som kan påvirke nemlig.com fremadrettet, og som derfor vil være væsentlige at medtage i denne analyse. Ydermere er PESTLE-modellen benyttet for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmålet vedrørende makro- og meso-mæssige forhold.

Meso-analyse

Til brug i meso-analysen er der taget udgangspunkt i branche-modellen Porters 5 forces. Meso-analysen vil derfor beskæftige sig med forhold vedrørende konkurrencesituationen i markedet, truslen fra nye udbydere, leverandørernes forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter samt kundernes forhandlingsstyrke. Porters 5 forces er medtaget i den eksterne analyse for at give et klart overblik over

²⁸ Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar (2016), s. 116

²⁹ Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar (2016), s. 109

konkurrencesituationen i markedet samt for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmålet fra problemformuleringen vedrørende makro- og meso-mæssige forhold.

Kunde-analyse

Markedskort

Markedskortet giver et anvendeligt overblik over kendskab, præference og erfaring med produktet³⁰. I henhold til problemformuleringen, er det en fordel at have indblik i kundernes kendskab, præference og erfaring med nemlig.com for at opnå viden omkring hvilket område, der kræver en indsats fremadrettet.

Segmentering og målgruppe

Som en del af SMP-processen³¹ vil dette afsnit beskæftige sig med segmentering og målgruppevalg. Segmenteringen er med til at inddele forbrugerne i ensartede segmenter ud fra demografi og adfærd, hvorfra det er muligt at beslutte, hvem der skal være nemlig.coms fremtidige målgruppe. Til segmentering efter adfærd anvendes Gallup Kompas. På baggrund af de enkelte segmenters attraktivitet besluttet nemlig.coms fremtidige målgruppe.

Købsadfærd

Købsadfærd vil bestå af teorierne vedrørende FCB-modellen, sociale købsmotiver, behov og motivation samt købsbeslutningsproces. Købsbeslutningsprocessen tager udgangspunkt i Kotlers købsproces³², da denne vurderes som relevant for nemlig.com, idet efterkøbsadfærden er vigtig for at få kunderne til at komme tilbage.

Key Success Factors

Som resultat af den eksterne analyse for nemlig.com anvendes teorien vedrørende Key Success Factors³³. Denne bruges til at identificere faktorer, der har afgørende betydning for nemlig.coms langsigtede succes på markedet. Key Success Factors opdeles i strategiske nødvendigheder og strategiske styrker.

³⁰ <http://www.berg-marketing.dk/markedskort.htm>

³¹ Ole E. Andersen: Reklamekampagnen (2014), s. 35

³² Kotler, m.fl.: Marketing Management (2012), s. 270

³³ David Aaker og Damien McLoughlin "Strategic Market Management" s. 73

1.7.3. SWOT-analyse

SWOT-analysen er valgt for at give en opsummering af de styrker, svagheder, muligheder og trusler, som er defineret i den interne og eksterne analyse³⁴. Formålet med SWOT-analysen er at binde den interne og eksterne analyse sammen for derved at have et udgangspunkt for det videre arbejde med opgaven.

1.7.4. Beslutningsdel

TOWS-matrix

For at definere hvordan nemlig.com kan bruge de stærke sider til at udnytte mulighederne og stå imod truslerne samt, hvordan muligheder kan udnyttes i forhold til de svage sider, er en TOWS-matrix anvendt. Formålet med TOWS-matrixen er at bruge emnerne fra SWOT-analysen til at definere de mulige strategiske tiltag for nemlig.com med henblik på at øge markedsandelen som ønsket. Dermed danner TOWS-matrixen udgangspunkt for beslutningsdelen i denne opgave.

Strategiske tiltag

På baggrund af de definerede strategiske tiltag fra TOWS-matrixen, vil de mulige strategiske tiltag blive vurderet i forhold til, om de skal realiseres eller ej. Vurderingen sker blandt andet ud fra Ansoffs teori omkring vækststrategier for at sikre, at det valgte tiltag ikke er for langt fra den nuværende strategi. Ligeledes tages der udgangspunkt i Business Model Canvas for at vurdere hvilket fokus, der er omdrejningspunkt for de opstillede tiltag³⁵. Afslutningsvis anvendes teorien omkring Return On Investment (ROI) for at vurdere, om de valgte tiltag vil tjene sig selv hjem. I forlængelse af ROI-beregningen vurderes ligeledes den forventede økonomiske effekt i henhold til Dupont-pyramiden³⁶.

De 7 P'er

På baggrund af de valgte tiltag, anvendes teorien omkring de 7 P'er. Denne teori er valgt for at afklare og definere hvilke af nemlig.coms handlingsparametrene, der påvirkes som følge af den fremtidige strategi og markedsplan jævnfør problemformuleringen. Der er taget udgangspunkt i de 7 P'er fremfor de 4 P'er, da nemlig.com tenderer til en servicevirksomhed ud fra den måde, de interagerer med kunderne og leverer til kunderne, hvorfor de tre ekstra P'er en væsentlig del af nemlig.coms eksistensgrundlag og succes.

³⁴ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 65

³⁵ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 51

³⁶ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 150

Positionering

Som det sidste led af SMP-processen defineres og besluttet nemlig.coms fremtidige positionering. Dette gøres med udgangspunkt i nemlig.coms USP'er og ESP'er, da disse er med til at skabe den konkurrencemæssige fordel for nemlig.com³⁷. Positionering er vigtig for at have et strategisk fundament for den fremtidige vækst.

Markedsføring

Den fremtidige kommunikation tager udgangspunkt i teorien omkring Integrated Marketing Communications, da der derved sikres sammenhæng på tværs af kommunikationen. Med udgangspunkt i den definerede positionering tager den fremtidige kommunikation og markedsføring ligeledes udgangspunkt i nemlig.coms USP'er og ESP'er for at sikre overensstemmelse mellem brand image og brand identity. For at sikre den bedst mulige dækning og effekt anvendes et mix af paid, owned og earned media.

2. Analysedel

Analysedelen vil først vedrøre den interne analyse, herefter den eksterne analyse bestående af makro- og meso-forhold samt analyse af kunderne. Analysedelen resulterer i en SWOT-analyse som opsummering af den interne og eksterne analyse, og SWOT-analysen vil danne baggrund for det videre arbejde med den fremtidige strategi i del 3 af opgaven.

2.1. Intern analyse

2.1.1. Kort om nemlig.com

Nemlig.com er et online-supermarked stiftet i 2010. Nemlig.com har i dag en markedsandel på 0,8 % af det totale dagligvaremarked. I 2016 lå nemlig.com på 11. pladsen over de mest brugte netbutikker i Danmark. Til sammenligning lå nemlig.com i 2015 på en 18. plads³⁸, hvilket viser en fremgang på det danske marked.

³⁷ Ole E. Andersen: Reklamekampagnen (2014), s. 42-43

³⁸ FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 13

Nemlig.com er et danskejet aktieselskab ejet af Intervare A/S. Intervare A/S har eksisteret siden år 2000 og samarbejder med mere end 40 kommuner omkring levering af dagligvarer til visiterede borgere³⁹. Det er derved en B2B-virksomhed.

2.1.2. Produkt, sortiment og priser

Nemlig.coms kerneprodukt er dagligvarer, som købes online via nemlig.com eller via nemlig.coms app.

Det perifere produkt består i distributionen, hvor nemlig.com tilbyder levering hos kunderne i distributionsområderne 365 dage om året i én times-intervaller valgt af kunden selv. Distributionen er en af de primære parametre, hvor nemlig.com differentierer sig fra de andre supermarkeder.

Sortimentet hos nemlig.com består primært af food og nearfood. Nemlig.com har dog også et mindre udvalg af nonfood-produkter – fx bøger, legetøj og kontorartikler, men de tilbyder ikke nonfood-produkter i samme grad som fysiske større varehuse og hypermarkeder. Nemlig.com har et bredt og dybt sortiment med mere end 11.000 forskellige varer i sortiment⁴⁰. Derved er nemlig.com det online-supermarked, som har det højeste antal varer i deres sortiment. Heraf sælges ca. 2.300 varer til samme pris som i Netto⁴¹, og dette tal er støt stigende for at imødekomme forbrugernes efterspørgsel efter varer til discountpris. Ud over et stort udvalg af varer til discountpriser har nemlig.com også mere end 1.500 forskellige økologiske varer i sortimentet, hvilket ligeledes afspejler efterspørgslen fra forbrugerne om at købe flere og flere økologiske fødevarer. Ydermere sælger nemlig.com også varer fra special- og gårdbutikker som fx Slagter Lund, A.C. Perch's Thehandel, Magasin chokolade og Lagkagehuset, hvilket i høj grad er med til at differentiere nemlig.com fra de øvrige supermarkeder.

Det generelle prisniveau for nemlig.com er på niveau med de øvrige supermarkeder, da nemlig.com har en ambition om at matche markedet for at sikre, at det ikke er på grund af for høje priser, at forbrugerne fravælger nemlig.com⁴². Da pris vurderes som et væsentligt parameter indenfor dagligvarebranchen, er det en relevant ambition at have fra nemlig.coms side.

Som alle andre supermarkeder i Danmark har nemlig.com også løbende tilbud på udvalgte varer. Disse tilbud markedsføres ikke i postomdelte tilbudsaviser, som de andre supermarkeder stadig gør brug af.

³⁹ <http://www.intervare.dk/#1072>

⁴⁰ <https://dhblad.dk/netbutikker-i-kamp-om-leverandoererne-16/03-2017>

⁴¹ <https://www.nemlig.com>

⁴² <http://politiken.dk/forbrugogliv/forbrug/art5617642/Nemlig.com-vinder-pristjek-af-netsupermarkeder>

Derimod gør nemlig.com i høj grad brug af digitale kanaler som online-bannere, sociale medier og nyhedsbreve samt tv-markedsføring, hvilket vil blive berørt nærmere under afsnit 2.1.6.

Website

Websitet er nemlig.coms svar på den fysiske butik, da det er her, kunden gør sine indkøb. Derfor er det vigtigt, at websitet er hurtigt, nemt at navigere i og løbende opdateres. Som følge af en række større investeringer lancerede nemlig.com i starten af 2017 en ny e-handelsplatform. Dette er dels for at være klar til den øgede efterspørgsel, som nemlig.com oplever, men også for i højere grad at fokusere på det personaliserede univers, hvor kunderne præsenteres for relevant indhold⁴³. Den nye e-handelsplatform skal bl.a. gøre det hurtigere og nemmere for kunderne at handle. Dog mener jeg, at nemlig.com har gjort én fejl i udviklingen af det nye website, de har placeret den mest brugte menu "Dagligvarer" for langt inde i menuen⁴⁴, den burde have været placeret som en af de første valgmuligheder.

På websitet formår nemlig.com at være sæsonrelevant med opskrifter og sæsonvarer. Sæsonrelevansen er nemmere for nemlig.com at holde opdateret og aktuel end for et fysisk supermarked, da der ikke skal tages de samme hensyn til hyldeplads og space management som i de fysiske butikker. Ud over websitet har nemlig.com naturligvis også en app, som er velegnet til indkøb via tablet eller smartphone, således at forbrugerne har mulighed for at handle fra alle digitale platforme.

2.1.3. Værdi- og forsyningskæde

Som nævnt indledningsvist i den interne analyse er det i høj grad nemlig.coms distribution, som medvirker til at differentiere nemlig.com fra de øvrige supermarkeder – såvel fysiske som online-supermarkeder, og i denne sammenhæng spiller værdi- og forsyningskæden naturligvis en stor rolle og vurderes som et af de vigtigste handlingsparametre i kampen om at differentiere sig fra konkurrenterne og skabe vækst.

Nemlig.com tilbyder som det eneste supermarked i Danmark udelukkende levering i én times-intervaller⁴⁵ alle 365 dage om året hos kunderne i deres distributionsområder, og dermed bliver distribution og levering ét af nemlig.coms SCA'er. Af samme årsag er det essentielt for nemlig.coms forretning, at distributionen er velfungerende, da det er afgørende, at varerne leveres til tiden. I

⁴³ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12-2016

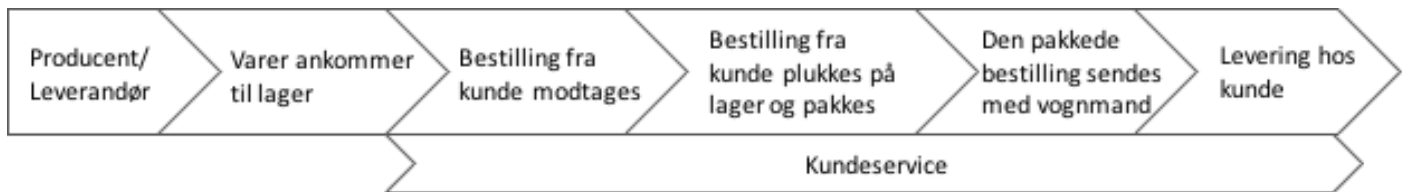
⁴⁴ Se bilag 2

⁴⁵ Mellem kl. 8-21

udvalgte distributionsområder tilbyder nemlig.com ovenikøbet levering samme dag, hvis man bestiller før kl. 12.

Der, hvor nemlig.coms værdikæde i høj grad adskiller sig fra de fysiske supermarketers værdikæde, er i den del, som involverer kunden. I modsætning til de fysiske supermarkeder har nemlig.com erstattet detaillledet med et website. Derudover kan kunden kun få sine varer via levering fra nemlig.com. Denne forskel i værdikæden i forhold til de fysiske supermarkeder er det, som betragtes som nemlig.com og de øvrige online-supermarketers USP i forhold til de fysiske supermarkeder.

Hvor forsyningskæden beskæftiger sig med nemlig.coms egne aktiviteter, omhandler værdikæden hele forløbet fra producent til levering hos kunden. Nemlig.coms værdikæde er vist i modellen her:



De eneste eksterne leverandører, som nemlig.com anvender i deres værdikæde, er producenter/leverandører af varerne samt eksterne vognmand til at køre varerne ud til kunderne.

Resten af aktiviteterne i værdikæden er drevet af nemlig.com selv, blandt andet har nemlig.com Skandinaviens største logistikcenter⁴⁶, hvorfra der hver måned pakkes mere end 30.000 ordrer⁴⁷.

Kundeservice er tilføjet som en støtteaktivitet i den del af værdikæden, hvor kunden er involveret, idet kundeservice anses som en væsentlig funktion for nemlig.com, da online-indkøb af dagligvarer stadig betragtes som forholdsvis nyt for de fleste danskere.

Selvom nemlig.com anvender eksterne vognmænd til at køre varerne ud, betragter den almene dansker chaufførerne og bilerne som en del af nemlig.com. Derfor er det vigtigt, at nemlig.com har styring med, at regler og lovgivning overholdes af vognmændene, da det nemt kan skade nemlig.coms omdømme. Så sent som i starten af 2017 var der omtalt en sag i medierne, hvor en af vognmændene havde brudt samarbejdskontrakt og dansk lovgivning⁴⁸, og oplever nemlig.com for mange af den slags sager kan det få en negativ betydning for nemlig.com. For at komme lignende sager til livs udfører nemlig.com selv stikprøvekontroller, og de har en nultolerance overfor brud på kontrakter⁴⁹.

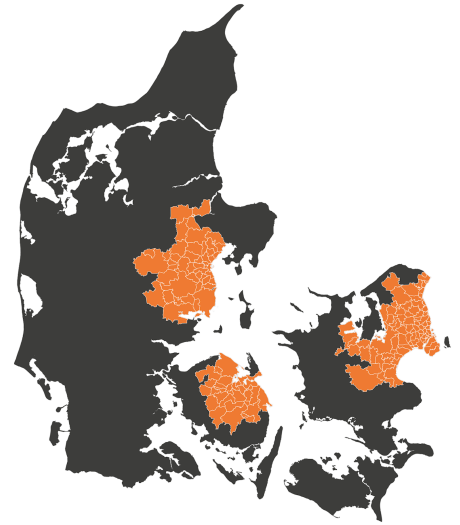
⁴⁶ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com gør klar til ny e-handelsplatform med 100 mio. i ryggen, d. 11/10 - 2016

⁴⁷ <https://www.linkedin.com/company-beta/2631185/?path=Wildcard=2631185>

⁴⁸ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com politianmelder vognmand, d. 4/4-2017

⁴⁹ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com politianmelder vognmand, d. 4/4-2017

Som det eneste af de største danske online-supermarkeder leverer nemlig.com kun i udvalgte distributionsområder og ikke i hele landet. Distributionsområderne er koncentreret omkring de tre største byer – København, Aarhus og Odense samt omkringliggende postnumre. De nuværende distributionsområder er angivet med orange på kortet⁵⁰. Denne prioritering skyldes med stor sandsynlighed, at befolkningstætheden er høj i disse områder. På trods af den geografiske begrænsede distribution har over halvdelen af den danske befolkning på nuværende tidspunkt mulighed for at handle online hos nemlig.com⁵¹, hvilket er et godt udgangspunkt med henblik på at øge markedsandelen jævnfør problemformuleringen.



2.1.4. Service

I modsætning til det fysiske supermarked møder man som kunde hos nemlig.com ikke medarbejderne, hvorfor det er vigtigt, at kundeservice er til at få fat i både online og via telefon. Den eneste medarbejder, man som udgangspunkt møder, er chaufføren, som kommer med varerne. Da kunderne anser chaufføren som nemlig.coms ansigt udadtil, er det vigtigt, at de lever op til samme høje serviceniveau som den øvrige del af organisationen.

På Trustpilot⁵² har nemlig.com et gennemsnit på 8,7 ud af 10 baseret på 7.883 anmeldelser. 65,5 % har givet fem ud af fem stjerner, og 23,6 % har givet fire ud af fem stjerner, hvilket er en flot vurdering. Kunderne roser i særlig grad levering til tiden, pålidelighed, den gode service, friske varer og konceptet med at bestille dagligvarer på nettet. Kritik går på varer med for kort holdbarhed, levering af dårlige varer, chaufførernes dårlige arbejdsforhold og udsolgte varer, hvilket er forhold, som nemlig.com bør arbejde på at forbedre. I langt de fleste klagesager roses nemlig.coms håndtering af sagen. Der tilbydes uden diskussion eventuelt ny levering af vare eller kreditering af køb.

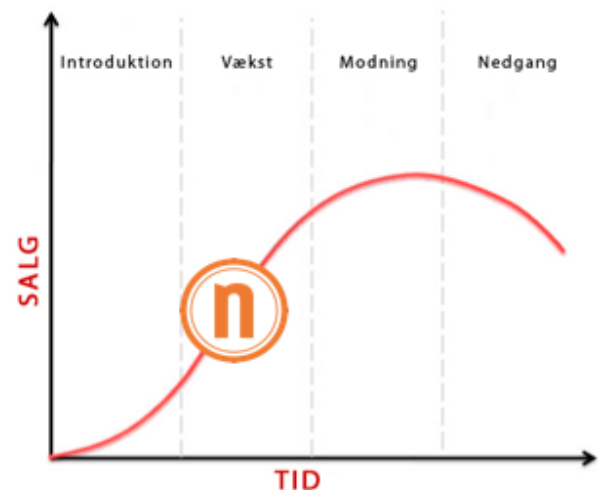
⁵⁰ <https://www.nemlig.com/om-nemlig/levering>

⁵¹ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com tæt på at overhale eBay og Amazon i Danmark, d. 19/9 - 2016

⁵² <https://dk.trustpilot.com/review/www.nemlig.com>

2.1.5. PLC-kurve

Nemlig.com har eksisteret siden 2010. Dermed er de placeret i første del af vækstfasen, som modellen til højre viser⁵³. Denne placering er baseret på, at omsætningen fortsat er stigende – fra 2014/2015 til 2015/2016 steg omsætningen for eksempel med 27 %. Resultatet blev i samme periode bedre, selvom det dog stadig er negativt⁵⁴. Typiske kendetegn for vækstfasen er, at afsætning og omsætning er stigende, at virksomheden bliver større i form af flere medarbejdere, og at de første



kriser som nystartet virksomhed er overstået. Som en del af vækstfasen er nemlig.com også begyndt at udvide distributionsområderne, således at de nu dækker en større del af Danmark.

Kunderne, som tidligere har bestået af "early adopters", begynder nu også at bestå af "early majority", fordi det bliver mere og mere normalt at handle dagligvarer på nettet.

2.1.6. Nuværende markedsføring

Nemlig.com anvender et mix af owned, earned og paid media i deres nuværende markedsføring. Owned media er nemlig.coms website, app, nyhedsbreve, Facebook-side og instagram-profil. Da nemlig.com er et online-supermarked er deres digitale owned media-platforme vigtige, da det er her, nemlig.com primært møder kunderne. På Facebook har nemlig.com 54.151 følgere, til sammenligning har Coop.dk 4.748 følgere, og Netto har 187.985 følgere⁵⁵. Nemlig.com formår at være relevante og sæsonaktuelle – også på Facebook, hvilket gør dem værd at følge. Derudover kan vognmændenes biler også betragtes som et owned medie, fordi bilerne er folieret som nemlig.com-biler.

Earned media er omtaler fra kunderne og deling af content – eksempelvis Trustpilot og Facebook. Også her får nemlig.com en del markedsføring uden at betale for det, da kunderne generelt roser nemlig.com og konceptet på disse platforme.

Nemlig.com anvender paid media i stor udstrækning. Et udtræk fra Gallup Adfacts viser, at nemlig.com er det online-supermarked, der bruger flest penge på medie-spend på paid media-kanaler⁵⁶. Fra januar

⁵³ Selve PLC-kurven er kopieret fra: <http://betabox.dk/2016/08/04/plc-kurven/>

⁵⁴ Bemærk, at stigningen er gældende for både nemlig.com og Intervare A/S. Kilde: nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12 - 2016

⁵⁵ <https://www.facebook.com/nemligcom/>

⁵⁶ Udtræk fra Gallup Adfacts, se bilag 3

2016 – april 2017 har nemlig.com haft et brutto-mediespend på 48.252.573 kr. Til sammenligning har Coop.dk i samme periode brugt 40.567.926 kr., og Shobr og Osuma har brugt henholdsvis 1.269.320 kr. og 78.240 kr. I forbindelse med udtræk fra Gallup Adfacts bemærkes det, at de angivne mediespendes opgøres som bruttopriser, hvilket ikke giver et realistisk billede af nettospend, som antages at være lavere. På baggrund af de opgivne mediespendes beregnes nemlig.coms share of voice på markedet for online-supermarkederne til at være 53,5 %⁵⁷, hvilket er en høj andel taget i betragtning af, at der er fire aktører på markedet.

Som det ses af udtrækket⁵⁸ har nemlig.com brugt 85 % af deres samlede mediespend på TV, hvilket gør TV til den primære kanal. Derudover er der primært brugt penge på massemedier som radio, outdoor og dagblade, hvilket tolkes som nemlig.coms markedsføringsstrategi om at nå bredt ud. Det bemærkes, at bannerannoncering er meget lav, hvilket med overvejende sandsynlighed skyldes, at programmatisk annoncering ikke indgår i Gallup Adfacts. Baseret på forfatterens egne erfaringer benytter nemlig.com sig af programmatisk annoncering.

I kommunikationen bruger nemlig.com tv-vært og entertainer Felix Smith som endorser, og nemlig.com gør derved brug af celebrity endorsement⁵⁹. Ved at bruge Felix Smith som endorser sikrer nemlig.com genkendelse, kendskab og forhåbentlig også præference for brandet.

Budskaberne i nemlig.coms kommunikation har naturligt været varierende over årene – dog hele tiden med tydelig kobling til payoff'et "dagligvarer når det passer dig".

Et af de første tv-spots kørte på skærmen i 2011 og omhandlede netop budskabet "Dagligvarer når det passer dig"⁶⁰. Formålet med dette spot var at opnå awareness og kendskab. Herefter kørte budskabet "Hvad laver du, mens nemlig.com klarer indkøbene?" i en årrække⁶¹, hvor Felix Smith var tydelig frontfigur, og formålet med kampagnen var at forklare konceptet og uddybe benefits.

Som følge af at nemlig.com nu befinder sig i vækstfasen i PLC-kurven, omhandler det nyeste budskab i kommunikationen de forskellige fordele, der er ved at handle på nemlig.com. Her er det bl.a. fordele som nemhed og friskhed, som fremhæves⁶². Formålet med denne form for budskab er dels at vedligeholde det høje kendskab til nemlig.com, men også at folde konceptet ud og tale ind i forbrugernes behov for at tiltrække flere kunder.

⁵⁷ Beregnet som nemlig.coms mediespend / det samlede mediespend x 100 = SOV

⁵⁸ Se bilag 3

⁵⁹ Patrick De Pelsmacker, m.fl.: Marketing Communications – a European perspective (2013), s. 227-229

⁶⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=ykFdwIhr5cM>

⁶¹ <https://www.youtube.com/watch?v=8TOI5YIUgVl>

⁶² <https://www.youtube.com/watch?v=YduNZ3yEuzU>

2.1.7. Økonomi og regnskab

Det er endnu ikke lykket for nemlig.com at opnå et positivt resultat på bundlinjen i alle de år, som nemlig.com har eksisteret. Det største underskud var i 2014/2015, hvor underskuddet var -93.087 kr.⁶³, hvilket blandt andet skyldtes, at nemlig.com i 2015 foretog flere større investeringer i forbindelse med udvidelse af distributionsområderne og investeringer i nyt IT-udstyr for at være bedre rustet til fremtiden⁶⁴. Underskuddet i 2016 var væsentligt mindre på -60.676 kr., hvilket skyldes en stigning i omsætningen og stordriftsfordele som konsekvens heraf⁶⁵.

En del af årsagen til det lavere underskud i 2016 kan også skyldes, at milliardæren Anders Holch Povlsen dette år valgte at investere yderligere 100 mio. kr. i nemlig.com med henblik på at bidrage til investeringen i nye it-tiltag, herunder den nye e-handelsplatform⁶⁶.

Omsætningen fremgår ikke af årsregnskabet, men det ses, at bruttofortjenesten har været svingende de seneste år. Sidste år (2015/2016) var bruttofortjenesten det højeste i nemlig.coms tid på 76.080 kr., til sammenligning var bruttofortjenesten 39.656 kr. året før (2014/2015)⁶⁷. Det oplyses dog i en pressemeddelelse fra 2016, at omsætningen for dette år blev øget med 27 % til 888 mio. kr., og at driftsresultatet i samme periode er forbedret med 29 %⁶⁸. En del af væksten i omsætningen kan blandt andet tillægges den geografiske udvidelse af distributionsområderne, som nemlig.com foretog i 2016. Det ser ud til, at væksten fortsætter i 2017, hvor nemlig.com år til dato har oplevet 30 % vækst i omsætningen⁶⁹. Ud over en positiv udvikling i bruttofortjenesten og årets resultat for 2016, ses ligeledes en positiv udvikling i nemlig.coms egenkapitals forrentning og soliditetsgraden. Egenkapitalens forrentning er fortsat negativ, om end den er gået fra at være -496 % i 2013/2014 til at være -168,7 % i 2015/2016. Tallet viser, at nemlig.com er blevet bedre til at forrente den kapital, som investeres af ejerne. Soliditetsgraden har ligeledes udviklet sig positivt og er i 2015/2016 på 53,6 %⁷⁰, hvilket er et udtryk for den stigende egenkapital og anses som positivt.

⁶³ Bemærk, at alle tal, som fremgår af dette afsnit, er i 1.000 kr.

⁶⁴ nemlig.com pressemeddelelse: Stort investeringsår baner vejen for vækst og nye tiltag i 2016, d. 29/2 - 2016

⁶⁵ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12 - 2016

⁶⁶ http://detailfolk.dk/detailnyheder/rigmand_skyder_100_mio_i_nemligcom.html

⁶⁷ nemlig.com årsrapport 2015/2016

⁶⁸ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12 - 2016

⁶⁹ nemlig.com pressemeddelelse: Danskerne er vilde med at få dagligvarer leveret til døren, 25/4 - 2017

⁷⁰ nemlig.com årsrapport 2015/2016

På baggrund af ovenstående er den samlede vurdering af regnskabet, at nemlig.coms økonomiske udvikling går den rigtige vej på trods af, at det fortsat vil kræve en fokuseret indsats at skabe et positivt resultat på bundlinjen.

2.1.8. Nuværende strategi

Ifølge nemlig.coms adm. direktør Stefan Plenge er nemlig.com et supermarked for alle. Nemlig.com har økologi, lavprisvarer, mærkevarer, specialbutikker og er dermed et koncept, som kan skræddersyes til alle. Kunderne kan vælge levering i den time, de ønsker det 365 dage om året⁷¹.

De over 600 ansatte hos nemlig.com arbejder hver dag på at skabe "et bedre liv" for kunderne, således at der er mere tid til familie og venner, og hvor indkøbsoplevelsen er langt mere inspirerende, udtaler Stefan Plenge⁷². I 2015 udtalte Stefan Plenge ligeledes, at alt hvad nemlig.com gør, er med kundernes behov for øje⁷³. Med udgangspunkt i Business Model Canvas kan det deraf konkluderes, at nemlig.com har et kundedrevet strategisk fokus⁷⁴. Det betyder, at nemlig.com tager udgangspunkt i kundernes behov og derved anvender en udefra-ind-tilgang.

I 2016 var de tre primære indsatsområder for nemlig.com geografisk ekspansion til Fyn og Jylland, øget digitalisering og udvidelse af varesortimentet⁷⁵. Ved at udvide distributionsområdet gøres der brug af vækststrategien markedsudvikling⁷⁶, da nemlig.com går ind på nye geografiske markeder. Den øgede digitalisering kom til udtryk som en ny e-handelsplatform, som blev lanceret her i starten af 2017, lanceringen var med øje for at skabe endnu bedre kundeoplevelser.

Målet for 2017 er at fortsætte den positive vækst og udvide distributionsområderne yderligere⁷⁷. Det har desværre ikke været muligt at finde ud af hvilke områder, distributionen skal udvides til. Det antages, at der ligeledes er et ønske om at få vendt det negative resultat til et positivt resultat, men dette baseres udelukkende på egne antagelser.

⁷¹ <https://www.nemlig.com/om-nemlig>

⁷² nemlig.com pressemeddelelse: Danskerne er vilde med at få dagligvarer leveret til døren, d. 25/4 - 2017

⁷³ nemlig.com pressemeddelelse: nemlig.com åbner Skandinaviens største dagligvarelager, d. 29/10 - 2015

⁷⁴ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 51-52

⁷⁵ nemlig.com pressemeddelelse: Stort investeringsår baner vejen for vækst og nye tiltag i 2016, d. 29/2 - 2016

⁷⁶ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 93

⁷⁷ nemlig.com pressemeddelelse: Danskerne er vilde med at få dagligvarer leveret til døren, d. 25/4 - 2017

2.1.9. Delkonklusion – intern analyse

Nemlig.com er stiftet i 2010, og ifølge PLC-kurven befinder nemlig.com sig i vækstfasen – nemlig.com er ikke længere nye på markedet, og de oplever en stigende vækst. Væksten kommer blandt andet til udtryk ved, at nemlig.com befinder sig på 11. pladsen over de mest brugte netbutikker i Danmark. Kerneproduktet er dagligvarer, som købes online via nemlig.com eller via app'en. Det perifere produkt, som også er et af nemlig.coms SCA'er, er leveringen, og det er her, nemlig.com adskiller sig fra de fysiske supermarkeder. Nemlig.com leverer varer til kunderne i én times-intervaller valgt af kunden selv. Nemlig.com tilbyder distribution til ca. halvdelen af Danmarks befolkning koncentreret omkring København, Aarhus og Odense.

Nemlig.com har 11.000 varer i sortiment inklusiv et stort udvalg af varer til discountpriser, økologi og specialbutikker. Priserne er på niveau med de øvrige supermarkeder. Kundeservice og service generelt vægtes højt, og i 2017 lancerede nemlig.com et nyt website for at gøre indkøbsoplevelsen endnu bedre for kunderne.

I markedsføringen anvender nemlig.com et mix af owned, earned og paid medier. De har det højeste SOV i markedet⁷⁸, og størstedelen af mediebudgettet bruges på tv-markedsføring. I kommunikationen anvendes Felix Smith som endorser.

På trods af, at nemlig.com oplever vækst i omsætningen, har nemlig.com fortsat problemer med at skabe et positivt resultat på bundlinjen, hvilket har været kendetegnende i alle de år, nemlig.com har eksisteret. Den nuværende strategi handler i høj grad om at sikre fortsat vækst ved hjælp af markedsudvikling, da nemlig.com løbende udvider sine distributionsområder. Derudover er fokus ligeledes på fortsat at sikre en kundefokuseret tilgang, som er præget af en udefra-ind-tilgang.

2.2. Ekstern analyse

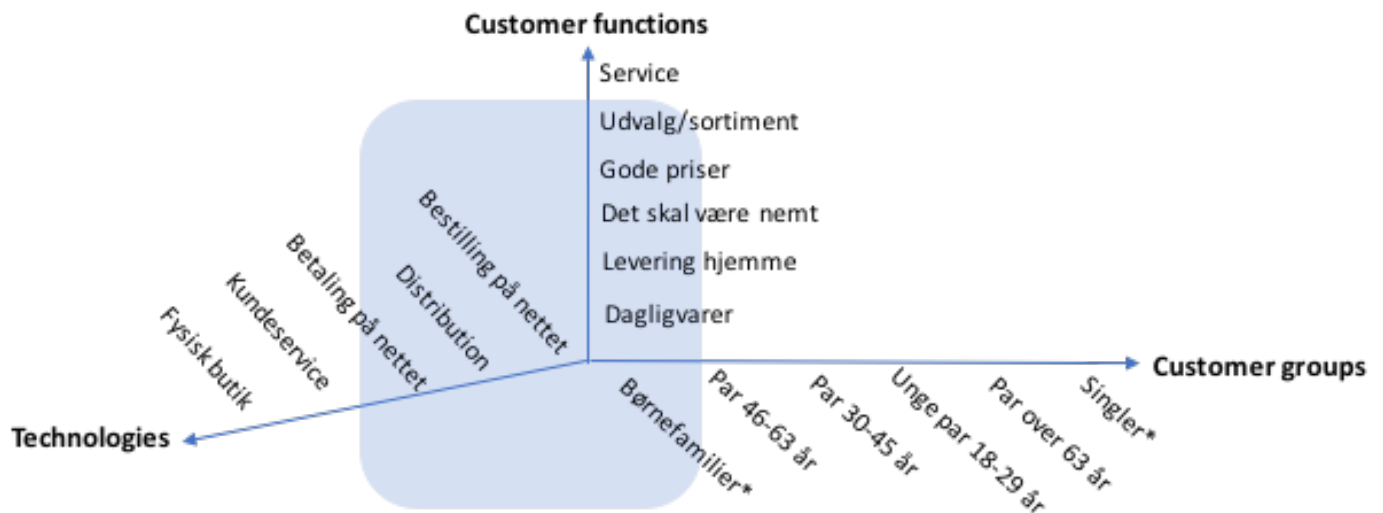
2.2.1. Definition af markedet

Nemlig.com befinder sig på Business To Consumer-markedet, da kunderne er privatpersoner, og markedsområdet for nemlig.com er potentielt hele Danmark.

⁷⁸ Markedet for online-supermarkeder

Abells tredimensionelle model

Defineres markedet ud fra Abells tredimensionelle model⁷⁹, hvor definitionen i højere grad tager udgangspunkt i consumers criteria, kan markedet for nemlig.com inddeles således:



Customer groups

Customer groups angiver, hvem nemlig.com sælger til, og hvem de bør betragte som deres målgruppe. Kunderne er inddelt i segmenter jævnfør den segmentinddeling, der bruges i afsnit 2.2.4. vedrørende kunder. Børnefamilier og singler er markeret med *, da de er slået sammen af flere aldersgrupper, idet der ses en lighed i forbruget, hvilket betyder, at alle børnefamilier som udgangspunkt betragtes som de mest relevante kunder, hvorimod singler qua deres lave forbrug ikke betragtes som aktuelle. Baseret på det månedlige forbrug og adfærd i segmenterne i øvrigt, som berøres i afsnit 2.2.4., vurderes børnefamilier som den mest relevante og aktuelle kundegruppe at fokusere på for nemlig.com fremadrettet.

Customer functions

Aksen med customer functions angiver hvilke fordele, der er ved produktet for kunderne, når de vælger at handle hos nemlig.com.

Baseret på kundeanalysen i afsnit 2.2.4 er det selvfølgelig kerneproduktet dagligvarer, som kunderne køber ind i. Når kunderne vælger at handle online, er en vigtig faktor, at levering sker hjemme, hvilket er med til at gøre indkøbet nemt. Derudover det i høj grad faktorer som gode priser og tilbud samt udvalg og sortiment, som er væsentlige for kunderne, når de vælger at handle online. Service vurderes ikke

⁷⁹ Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar (2016), s. 116

umiddelbart som et af de væsentligste forhold, om end det fortsat er vigtigt at have fokus på dette for nemlig.com, da det kan være en afgørende faktor for, om kunderne vælger at komme tilbage.

Technologies

Technologies angiver hvilke teknologier, der gøres brug af for at kunne levere det ønskede produkt til kunden. For at imødekomme kundernes behov for at kunne handle dagligvarer på en nem og tidsbesparende måde, er det essentielt, at nemlig.coms hjemmeside er velfungerende, når kunderne bestiller deres varer online. Derudover vurderes distributionen også som en væsentlig del af produktet, idet kunderne vægter dette højt, når de vælger at handle online. Herefter kommer betaling på nettet, som er et naturligt step, når kunden handler online, hvilket betyder, at der ikke udveksles penge mellem kunde og chauffør. Dernæst kommer kundeservice, som også kan være væsentligt for at sikre genkøb jævnfør afsnittet ovenfor. Sidst på akse vedrørende technologies kommer den fysiske butik, men det ligger så fjernt fra nemlig.coms kerneforretning, at det ikke vurderes som aktuelt.

Markedsstruktur

Det vurderes, at markedet for nemlig.com kan defineres på to måder: Som markedet for online-supermarkeder eller som det samlede marked for alle supermarkeder (både fysiske og online). Argumentet for at betragte markedet som kun bestående af online-supermarkeder er, at online-supermarkederne er hinandens direkte konkurrenter. Fællesnævneren er distributionen, som også er en af de faktorer, hvor online-supermarkederne adskiller sig mest fra de fysiske supermarkeder. Derved er det de samme muligheder og trusler, som gør sig gældende for de forskellige udbydere i markedet, såfremt markedet defineres på denne måde. Betragtes markedet således, vil markedsstrukturen være differentieret oligopol, da det er et heterogent marked med få udbydere⁸⁰. Hvilke udbydere, der findes på markedet, og hvordan konkurrencesituationen er, vil blive berørt under meso-analysen og Porters 5 forces. Markedet for online-supermarkederne udgør ca. 2,5 mia. kr., hvilket svarer til knap 2 % af den samlede dagligvarehandel⁸¹.

Markedet kan også anskues som det samlede marked for alle supermarkeder (bestående af både fysiske og online), hvilket er oplagt ud fra et konkurrencemæssigt synspunkt, idet fysiske og online-supermarkeder i bund og grund tilbyder de samme produkter og konkurrerer om de samme kunder. Den største forskel på online- og fysiske supermarkeder er distributionen.

⁸⁰ Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar (2016), s. 109

⁸¹ Dansk Erhvervs analyse: Dagligvarer – e-handlens joker (2016), s. 1

Defineres markedet som det samlede marked for supermarkeder, er der tale om monopolistisk konkurrence, da der er mange udbydere på et heterogent marked⁸².

Det vurderes dog mest nærliggende for denne opgave at anskue markedet som først nævnt i dette afsnit – som markedet for online-supermarkeder, og det er denne definition, der arbejdes videre ud fra, hvorfor markedsstrukturen vil være differentieret oligopol. De fysiske supermarkeder vil derfor i denne sammenhæng blive betragtet som substituerende produkter. Dette vil blive analyseret og vurderet nærmere under meso-analysen.

Opsummering

Nemlig.com befinder sig på BtC-markedet for online-supermarkeder, og markedsstrukturen på dette marked er differentieret oligopol, da det er et heterogent marked med få udbydere.

Jævnfør Abells model er målgruppen for nemlig.com børnefamilier. For disse kunder er funktioner som dagligvarer, levering hjemme, nemhed, gode priser, bredt udvalg og sortiment vigtige faktorer, når de handler online. De teknologiske forhold, som gør sig gældende i denne sammenhæng, er bestilling på nettet, distribution og betaling på nettet.

2.2.2. Makro-analyse: PESTLE-model

Ved hjælp af makro-analysen vil specifikke muligheder og trusler, der gør sig gældende for nemlig.com, blive identificeret, analyseret og vurderet samt, om disse kan påvirke den fremtidige markedsandel i større eller mindre grad. Analysen vil blive afsluttet med en opsummering.

Politiske forhold

Pr. 1. oktober 2012 blev lukkeloven ændret for butikker med detailsalg, herunder supermarkeder. Det betød, at butikkerne nu må holde åbent alle ugens dage, dog med undtagelse af helligdage⁸³. Efter indførelsen af lukkeloven har butikkerne også langt større frihed i forhold til åbningstider end tidligere, og senest har Netto valgt at holde døgnåbent med så stor succes, at det nu rulles ud i flere butikker landet over⁸⁴. Den ændrede lukkelov betyder, at butikkerne i langt højere grad end tidligere holder længere åbent, og derved har forbrugerne fået bedre muligheder for at handle i de fysiske butikker, når det passer dem. Dette er naturligvis en trussel for nemlig.com og de øvrige online-supermarkeder.

⁸² Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar (2016), s. 109

⁸³ <https://erhvervsstyrelsen.dk/lukkeloven>

⁸⁴ <http://fodevarewatch.dk/Detail/article9112145.ece>

Dog antages det, at ændringen må have haft den største påvirkning for nemlig.com omkring årsskiftet 2012/2013, hvor lukkeloven blev ændret, og det var nyt, at danskerne kunne handle alle ugens dage. Nu har danskerne vænnet sig til at kunne handle ugens dage og tænker derfor ikke længere over det. Udover den ændrede lukkelov er der også fra politisk side ændret i planloven, som bl.a. angiver kvadratmæssige begrænsninger for detailbutikker⁸⁵. Som følge af den ændrede planlov kan det betyde flere større supermarkeder også i de mindre byer. Disse er ikke kun en trussel for de små lokale købmænd som Dagli'Brugsen, Spar etc., men også en trussel for online-supermarkederne, idet forbrugerne potentielt set kan have et supermarked med et stort vareudvalg tættere på end tidligere.

Økonomiske forhold

Siden 2009 har den danske økonomi været inde i en positiv udvikling, og denne udvikling ser ud til at fortsætte de kommende år. Der er fremgang i BNP, og den positive udvikling skyldes bl.a. vækst i produktionen og et solidt fald i antal ledige, da arbejdsløsheden er på det laveste niveau i mange år⁸⁶. Væksten i økonomien skyldes også en stigning i det danske privatforbrug, som blandt andet er afledt af den lave arbejdsløshed. Privatforbruget skønnes at stige med op til 2% om året frem til 2018. Stigningen i privatforbruget skyldes bl.a., at de danske lønninger stiger, og at priserne ikke er steget tilsvarende i samme periode⁸⁷, dermed er der mere luft i danskernes privatøkonomi og rådighedsbeløb. Generel optimisme omkring den danske økonomi kan betyde øget forbrug for den enkelte dansker, fordi danskerne tør at bruge flere penge, når det går godt, og det kan helt bestemt være en fordel for nemlig.com. Selvom danskerne generelt betragtes som tilbudsjægere, vurderes det dog i denne sammenhæng ikke, at danskernes forbrug af dagligvarer vil ændre sig væsentligt som direkte konsekvens af den makroøkonomiske udvikling.

Sociokulturelle forhold

Ifølge Danmarks Statistik er det danske befolkningstal stigende, og tallet har været konstant stigende de sidste år, hvilket betyder, at det danske befolkningstal er steget fra 5,5 mio. i 2010 til 5,7 mio. i 2017⁸⁸. I alt er der 2,6 mio. husstande i Danmark, og en dansk husstand består i gennemsnit af 2,1 personer, heraf 1,6 voksne og 0,5 børn⁸⁹. Sammensætningen i de danske husstande har ændret sig over de seneste

⁸⁵ http://detailfolk.dk/detailnyheder/coop_og_dansk_supermarked_derfor_skal_planloven_lempe.html?page=2

⁸⁶ <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2016/12/paa-vej-mod-nye-tider-i-dansk-oekonomi>

⁸⁷ <https://dhblad.dk/fortsat-fremgang-i-dansk-oekonomi-23/02-2017>

⁸⁸ Se bilag 4

⁸⁹ <http://www.b.dk/nationalt/danskernes-forbrug>

år, hvilket bl.a. har betydet, at der fra 2010 til 2017 er kommet 4,73 % flere husstande uden børn og 5,94 % flere husstande med ét barn. Antallet af husstande med to eller flere børn er faldet i samme periode⁹⁰. At sammensætningen af husstande ændrer sig kan være både en mulighed og en trussel for nemlig.com. Bliver de danske husstande i gennemsnit mindre, vil det være en trussel for nemlig.com, da minimumskøbet på nemlig.com på nuværende tidspunkt er 400 kr., og det handler de færreste enlige eller små husstande for på én gang. Bliver husstandene derimod større, vil det være en mulighed for nemlig.com, da det ikke forventes, at minimumskøbet vil være en udfordring for en større husstand. Udover at sammensætningen af de danske husstande ændrer sig, er det naturligvis også relevant at undersøge, hvorledes befolkningstætheden fordeles sig, da det kan være afgørende i forhold til nemlig.coms distributionsområder. Stigningen i befolkningstallet er stort set kun sket i og omkring de store byer, og det ser ud til, at denne udvikling vil fortsætte⁹¹, hvilket umiddelbart vurderes positivt for nemlig.com.

Siden finanskrisen i 2008 har udviklingen taget ekstra fart omkring byerne, hvilket kan skyldes en markant reduktion af jobs i industrien og landbruget i årene efter finanskrisen, disse er ikke vendt tilbage igen. Derved arbejder flere i byerne og ønsker også at bo i byerne. Faktisk er Danmark et af de europæiske lande, hvor flytning fra land til by i øjeblikket foregår hurtigst⁹². Det er ikke kun København, der tiltrækker nye indbyggere. Samme tendens ses i de andre store danske byer, hvor befolkningsantallet er steget over de seneste år⁹³, dette har naturligvis en betydning for de helt små byer. På nuværende tidspunkt bor kun 695.306 danskere i landdistrikter.

At danskerne i højere grad flytter fra land til by, kan vise sig at være en betydelig fordel for nemlig.com, idet at kundegrundlaget stiger indenfor et begrænset fysisk område. Derved er der ikke samme krav til udvidelse af distributionsområdet for at nå et højere antal kunder.

Teknologiske forhold

En væsentlig makro-faktor, som kan påvirke nemlig.com, er den teknologiske udvikling, herunder digitalisering og online-handel generelt. Digitaliseringen kommer til udtryk på mange måder i samfundet: Bankerne lukker de fysiske filialer, og kunderne benytter sig af netbank, dialog med sundhedsvæsenet kan foregå online, køb af varer og serviceydelser foregår i større og større grad online,

⁹⁰ Se bilag 5

⁹¹ <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Overliggerpapir%20opdateret%20-%20endelig%20juli%202016.pdf>

⁹² <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Overliggerpapir%20opdateret%20-%20endelig%20juli%202016.pdf>

⁹³ <https://www.bolius.dk/de-10-stoerste-byer-i-danmark-27946/>

og kontakten med venner og familie er også gået online via de sociale medier. Derved må det antages, at det ikke længere er så fjernt for danskerne også at skulle klare indkøb af dagligvarer på nettet. 92 % af danskerne har adgang til internet i hjemmet⁹⁴, og andelen af danskere, der handler på nettet, er steget fra 65 % i 2011 til 77 % i 2016⁹⁵, hvilket er en fordel og mulighed for nemlig.com. Danmark er et af de lande i EU, hvor forbrugerne bruger flest penge pr. indbygger på e-handel⁹⁶. I 2016 voksede e-handlen til 101 mia. kr., det svarer til en fremgang på 13,8 mia. kr. fra 2015⁹⁷. Det tyder altså på, at danskerne har succes med at handle rejser, tøj, hvidevarer og andre varer online, derfor er det nærliggende at mene, at danskerne i højere grad fremadrettet vil foretage deres dagligvarekøb online, hvilket er en stor mulighed for nemlig.com.

Udover den digitale udvikling er en anden mulig faktor, som kan påvirke nemlig.com på sigt, udviklingen indenfor selvkørende biler. Delvist selvkørende biler eksisterer allerede, og Transportministeriet arbejder i øjeblikket på et lovforslag, der åbner for kontrollerede forsøg med selvkørende biler⁹⁸, hvor særligt trafiksikkerheden er i fokus, da det er en af de største barrierer i forhold til selvkørende biler. Om tre år forventes det, at mere eller mindre selvkørende biler vil være på de danske veje⁹⁹. Selvkørende biler vil være en oplagt mulighed for nemlig.com, idet chaufførerne dermed kan spares væk. Dog kræver de selvkørende biler naturligvis, at kunderne selv kan hente varerne i bilen og bære dem ind, herved svækkes idéen med levering til døren lidt, hvilket netop er en af nemlig.coms stærke ydelser.

Lovgivningsmæssige forhold

Som nævnt i indledningen til makro-analysen har jeg valgt at medtage lovgivningsmæssige forhold (L) i PESTLE-modellen. Dette er gjort, fordi der særligt er to forhold vedrørende lovgivning, som vurderes som relevante og aktuelle for nemlig.com.

Det første forhold, som kan være af væsentlig betydning for nemlig.com er lovgivning vedrørende opbevaring af fødevarer. Her tænkes særligt på opbevaring af frost- og kølevarer, da det kan stille krav til ændring af distributionsbilerne og forsyningskæden i øvrigt, såfremt lovgivning indenfor dette

⁹⁴ Danmarks Statistik: It-anvendelse i befolkningen (2015), s. 13

⁹⁵ <http://dst.dk/da/Statistik/Publikationer/VisPub?cid=20738>

⁹⁶ Konkurrence- og forbrugerstyrelsen: Fremtidens detailhandel (2014), s. 68

⁹⁷ FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 3

⁹⁸ <https://www.trm.dk/da/nyheder/2017/minister-forbereder-lovgivning-til-selvkoerende-biler>

⁹⁹ <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2017-01-10-teslas-selvkoerende-biler-er-snart-klar-til-vejene>

område ændres. I dag pakkes alle frost- og kølevarer hos nemlig.com i køle- og frostrum direkte i termo- og kølekasser, hvorfor kølekæden er ubrudt helt ud til forbrugerne.

Det andet lovgivningsmæssige forhold, som kan påvirke nemlig.com er afgifter på fødevarer. Det kunne for eksempel være fedt- og sukkeavgifter. Denne type af afgifter vil dog også ramme de fysiske supermarkeder og de andre online-supermarkeder. Såfremt afgifterne på fødevarer ændres, kan det have negativ indflydelse på nemlig.com, her tænkes særligt på, hvis afgifterne hæves. Hvis supermarkederne ikke vælger at hæve udsalgsprisen for varerne tilsvarende, skal afgiften nemlig tages fra avancen, og derved bliver fortjenesten på de berørte varer mindre.

Miljømæssige forhold

Det sidste forhold i PESTLE-modellen, som kan påvirke nemlig.com, er de miljømæssige forhold.

Her tænkes der særligt på danskernes øgede fokus på økologi, miljø og bæredygtighed.

Salget af økologiske fødevarer har været konstant stigende de seneste år, og denne udvikling ser ud til at fortsætte. Danmark er det land i verden, hvor andelen af økologiske varer er størst, og i 2015 udgjorde økologiske fødevarer 8 % af det samlede dagligvaresalg¹⁰⁰. Den stigende udvikling skyldes i høj grad danskernes fokus på miljø og sundhed, men producenterne har også taget efterspørgslen til sig og har fokus på produktudvikling af økologiske varer, hvilket gør det nemmere for danskerne at købe økologiske varer.

Et andet miljømæssigt forhold, som kan tænkes at påvirke nemlig.com, er også danskernes fokus på bæredygtighed. Bæredygtighed kan komme til udtryk i form af de emballager, som varerne leveres i. Er der tale om engangsposer og -kasser, som smides ud efter levering, eller kan emballagen genbruges til næste levering.

I forhold til miljø er der også en mulighed indenfor el-biler. Det ses allerede, at flere og flere kommuner benytter sig af el-biler fremfor benzin-biler til fx hjemmeplejen, og det vil være oplagt for nemlig.com at benytte sig af dette, såfremt de ønsker at imødekomme det øgede fokus på miljø og bæredygtighed.

El-biler og genanvendelig emballage vurderes dog ikke som afgørende faktorer for nemlig.coms fremtidige succes, men det er tiltag, som kan være med til at sikre en stærkere position på sigt.

¹⁰⁰ <http://www.lf.dk/viden-om/oekologi/markedet>

Opsummering af makro-analyse

Som afslutning på makro-analysen kommer her en opsummering af de forhold, som påvirker nemlig.com. De politiske forhold, som kan tænkes at kunne påvirke nemlig.com, er lukkeloven og planloven, som er gældende for de fysiske butikker. Dog vurderes ingen af disse forhold som væsentlige trusler. Positiv udvikling i Danmarks økonomi generelt sammenholdt med en stigning i danskernes privatforbrug er derimod en mulighed, om end det ikke forventes kunne ses som en direkte effekt hos nemlig.com, dog betyder det, at danskerne er mere villige til at bruge penge, hvilket er positivt. Af sociokulturelle forhold, som kan påvirke nemlig.com, kan nævnes et stigende befolkningstal i Danmark, således er befolkningen i Danmark 5,7 mio. indbyggere, og der er 2,6 mio. husstande i landet. Desværre har sammensætningen i husstandene ændret sig, så der er flere husstande uden børn eller med ét barn end tidligere, hvilket kan være en trussel. Dog er befolkningstallene i de større byer generelt stigende, hvilket er en mulighed for nemlig.com.

Den teknologiske udvikling i Danmark går stærkt, og danskerne har taget teknologien til sig ved blandt andet at købe mere og mere ind online. Dette ses som en mulighed for nemlig.com.

Derimod kan lovgivningsmæssige forhold vedrørende opbevaring af fødevarer ses som en trussel, såfremt lovgivning på dette område skærpes, da det kan kræve ændring af værdi- og forsyningskæden hos nemlig.com.

Det sidste af de makromæssige forhold, som kan tænkes at påvirke nemlig.com er interessen for miljø, økologi og bæredygtighed. Danskerne efterspørger i højere og højere grad økologi, hvilket har betydet, at nemlig.com har et stort sortiment af økologiske varer, hvorfor denne efterspørgsel kan betragtes som en mulighed. Derudover har danskerne også fået øjnene op for bæredygtighed, hvilket både kan være i forhold til varer, emballager og biler, dette kan både betragtes som en mulighed og en trussel.

2.2.3. Meso-analyse: Porters 5 forces

Formålet med at lave en meso-analyse for nemlig.com er at belyse den branche, som nemlig.com befinder sig i for at klarlægge de muligheder og trusler, som findes i markedet, med henblik på at øge markedsandelen for nemlig.com jævnfør problemformuleringen for denne opgave.

Analysen afrundes med en opsummering, hvor de vigtigste forhold ridses op med henblik på at kunne bruges i det videre arbejde med SWOT-analysen.

Konkurrencesituationen i markedet

Som nævnt i afsnit 2.2.1. er markedet for nemlig.com i denne opgave defineret som markedet for online-supermarkeder, der er tale om differentieret oligopol, da det er et heterogent produkt med få udbydere. Omsætningen i markedet udgør ca. 2,18 mia. kr. som nævnt i indledningen.

På markedet for online-supermarkeder findes fire store udbydere samt en række mindre udbydere, som ikke betragtes som væsentlige udbydere i konkurrencemæssig sammenhæng. De fire største udbydere er nemlig.com, osuma.dk, mad.coop.dk¹⁰¹ og shobr.com, hvoraf nemlig.com vurderes som den største udbyder og som markedsleder. Det har desværre ikke været muligt at skaffe konkrete tal for markedsandelene for de fire online-supermarkeder. Dog har det på baggrund af de indsamlede data været muligt at beregne, at nemlig.coms markedsandel af online-markedet var 41 % i 2016¹⁰².

Supermarked	Stiftet	Sortiment	Økologi	Distribution	Distributionsområde	Minimumskøb	Leveringspris
Nemlig.com	2010	Mere end 11.000 varer, heraf 2.300 varer til discount-pris	Mere end 1.500 varer	Vognmænd	Områderne omkring København, Aarhus og Odense	400 kr.	4-49 kr. afhængigt af leverings-tidspunkt
Osuma.dk	2007	Mere end 6.500 varer, heraf 200 varer til discount-pris	Mere end 600 varer	Vognmænd eller PostNord	Hele Danmark	Intet mindstekøb	0 - 99 kr. Afhænger af beløbet, der handles for
Mad.coop.dk	2016	8.000 varer, heraf 500 varer til discount-pris	Mere end 1.500 varer	PostNord	Hele Danmark	500 kr.	14-39 kr. Fri levering ved køb over 1.200 kr.
Shobr.com	2016	6.000 varer (ikke angivet hvor mange, der er til discount-pris)	(Ikke angivet)	PostNord	Hele Danmark	Intet mindstekøb	Fri fragt ved køb over 299 kr. Ellers 59 kr.

Kilde¹⁰³

Som det ses af tabellen ovenfor er stiftelses år, antal varer i sortiment (herunder varer til discount-pris), antal økologiske varer i sortiment, distributionsmetode, distributionsområde, minimumskøb og leveringspris listet op. Dette er for at kunne sammenligne de fire online-supermarkeder på tværs.

Som det ses af tabellen, er coop.dk og shobr.com forholdsvis nye udbydere, idet de begge blev stiftet i 2016. Dog er coop.dk en overbygning af irma.dk¹⁰⁴, som har eksisteret i flere år. Irma.dk eksisterer dog

¹⁰¹ Herefter benævnt som Coop.dk

¹⁰² Nemlig.coms omsætning i 2016: 888 mio. kr. Total for online-supermarkederne: 2,18 mia. kr.

¹⁰³ Supermarkedernes egne hjemmesider: nemlig.com, osuma.dk, mad.coop.dk, shobr.com

¹⁰⁴ <http://politiken.dk/forbrugogliv/forbrug/indkoeb/art5619429/Irmis-netsupermarked-genfodet-som-coop.dk>

ikke længere som selvstændigt online-supermarked. Osuma derimod har eksisteret siden 2007¹⁰⁵ og er derved det ældste af de fire online-supermarkeder, hvilket ikke afspejles bemærkelsesværdigt i deres kendskabsgrad, som er på 27 % hjulpet¹⁰⁶.

Blandt online-supermarkederne har nemlig.com et uhjulpet kendskab på 91 % som det ultimativt højeste uhjulpne kendskab, til sammenligning har coop.dk et uhjulpet kendskab på 46 % som det næsthøjeste¹⁰⁷. Det betyder, at nemlig.com helt klart er i forbrugernes bevidsthed, når der tales om online-supermarkeder. Kigger man på det hjulpne kendskab, så er nemlig.coms kendskab på 97 %, herefter kommer Irma¹⁰⁸ på 73 % og Coop.dk med 60 %¹⁰⁹. Også her ligger nemlig.com klart i top, og det kan deraf konkluderes, at kendskabet hos danskerne i hvert fald ikke er en udfordring.

Baseret på afsnit 2.1.6. er det måske ikke overraskende, at nemlig.com har så højt et kendskab, når de bruger så mange penge på markedsføring og har så stor en SOV i markedet.

På trods af, at nemlig.com er det eneste af de fire online-supermarkeder, som ikke leverer i hele Danmark, har nemlig.com det største sortiment. Ligeledes er nemlig.com den af de fire udbydere, som har det største udvalg af varer til discount-priser¹¹⁰, og coop.dk og nemlig.com er fælles om at have det største sortiment af økologiske varer, hvilket vurderes som vigtigt for kunderne.

Nemlig.com er det eneste af de fire online-supermarkeder, hvis distributionsmetode udelukkende består af vognmænd. De tre andre online-supermarkeder leverer via PostNord, hvilket gør det muligt at nå et større distributionsområde, men som samtidig betyder, at leveringen bliver mindre fleksibel, da PostNord ikke kan levere indenfor samme specifikke intervaller, som vognmænd kan.

Derudover er det værd at bemærke, at shobr.com og osuma.dk ikke har noget minimumskøb på deres bestillinger.

Udover de fire store udbydere, findes som nævnt en række mindre udbydere, bl.a.: sartovet.com, økovejen.dk, davli.dk og ricewood.dk. Disse betragtes som mindre udbydere, da de distribuerer i et meget begrænset geografisk område eller har et begrænset eller niche-præget vareudvalg. Derfor anses disse ikke for direkte konkurrenter og betragtes ikke som væsentlige i forhold til konkurrencen.

¹⁰⁵ <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=produktionsenhed&id=1013098154&soeg=osuma&type=Alle>

¹⁰⁶ Konklusion fra spørgeskemaundersøgelse, se bilag 6

¹⁰⁷ Konklusion fra spørgeskemaundersøgelse, se bilag 6

¹⁰⁸ Irma.dk er i dag lagt ind under mad.coop.dk, men det kan tyde på, at forbrugerne endnu ikke har opfattet dette

¹⁰⁹ Konklusion fra spørgeskemaundersøgelse, se bilag 6

¹¹⁰ Det betyder, at prisen på varen matcher prisen på den samme vare i Netto

Markedet for online-supermarkeder vurderes umiddelbart som et attraktivt marked, det er et marked i vækst, og tal fra 2016 viser, at antallet af handler er steget med 2 mio. på et år til næsten 11 mio. handler, hvilket er en vækst på 22 %¹¹¹. Det er dog ikke nogen hemmelighed, at det også er et marked med hård konkurrence, hvor det er svært at skabe et positivt resultat på bundlinjen. Den hårde konkurrence skyldes i høj grad de mange muligheder for substituerende produkter. Hvorimod udfordringen med at skabe et positivt resultat på bundlinjen primært skyldes etableringsomkostninger samt de høje håndterings- og distributionsomkostninger, som hver enkelt ordre kræver. I 2014 var det gennemsnitlige underskud for online-udbydere af dagligvarer¹¹² 635.000 kr., kun under halvdelen af udbydere i branchen oplevede at have sorte tal på bundlinjen¹¹³. Ligeledes har online-supermarkederne totalt set ikke en særlig stor andel af det samlede dagligvaremarked, og det kan være svært at skabe et positivt resultat på bundlinjen, hvis de potentielle kunder ikke er tilstede, og kendskabsgraden ikke er tilstrækkelig.

Indtil videre anses udviklingen med online-supermarkeder som en incremental udvikling indenfor det danske dagligvaremarked, men lykkes det for alvor for online-supermarkederne at slå igennem og få en betydelig andel af det samlede dagligvaremarked, kan der være tale om disruption, og online-supermarkederne kan derved stå for et paradigmeskifte indenfor den danske dagligvarehandel. Det vurderes dog, at dette kan have lange udsigter.

Truslen fra nye udbydere

I et marked er der altid en trussel fra potentielle nye udbydere, særligt hvis det er et heterogent marked i vækst, hvor det er muligt at tjene penge. Derfor er der selvfølgelig også en trussel fra nye udbydere på det danske marked for online-supermarkeder. Selvom markedet er i vækst, er det dog fortsat en beskeden vækst set i forhold til størrelsen af det totale dagligvaremarked, og der kan være potentielle nye udbydere, som afventer situationen, før de planlægger en indtrængen på markedet. Ligeledes er der som nævnt heller ikke blandt de nuværende udbydere set eksempler på et betydeligt positivt resultat på bundlinjen, hvilket også kan afholde nye udbydere fra at trænge ind på markedet.

Den primære adgangsbarriere for nye udbydere er etableringsomkostninger i form af lager, da det er omkostningstungt at etablere et lager, som er en væsentlig del af online-supermarkedernes

¹¹¹ FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 11

¹¹² Baseret på tal fra 28 selskaber, som udover online-supermarkederne også indeholder udbydere som Aarstiderne og Skagenfood

¹¹³ <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8167297/Dagligvarer-pa-nettet-er-stadig-en-daerlig-forretning/?ctxref=ext>

forsyningskæde. Afhængigt af hvilken udbringningsmetode, der benyttes, kan denne også betragtes som en omkostning, såfremt det vælges, at varer skal udbringes ved hjælp af egne biler. Som coop.dk, osuma.dk og shobr.com har valgt at gøre det, er det dog også en mulighed, at levering kan ske ved hjælp af PostNord, og derved er der ingen etableringsomkostninger til udbringning.

En anden mulig adgangsbarriere kan også være at sikre kendskab til den nye udbyder hos forbrugerne for at sikre et optimalt kundegrundlag. Ved etablering af en fysisk butik, er der chance for, at potentielle kunder ser butikken og bliver nysgerrige, og kundegrundlaget vil som udgangspunkt bestå af de mennesker, som bor i nærheden. Ved etablering af et online-supermarked, som hidtil er ukendt, kræver det en indsats for at få kunderne til at få øje på butikken og handle deri. Dette kan naturligvis gøres i større eller mindre grad, men ikke desto mindre vil det kræve en økonomisk indsats, hvilket kan anses som en barriere. Derudover kan der forekomme adgangsbarrierer i form af samarbejde og forhandling med leverandører, hvilket vil blive berørt nærmere i det følgende afsnit vedrørende leverandørernes forhandlingsstyrke.

På trods af de ovenfor nævnte adgangsbarrierer kom der så sent som i 2016 to nye udbydere til på det danske marked for online-supermarkeder – nemlig coop.dk og shobr.com, hvorfor det antages, at markedet på trods af adgangsbarriererne fortsat betragtes som attraktivt.

Hvorvidt der er flere nye udbydere på vej, vides naturligvis ikke, men det vurderes, at nogle af de næste oplagte udbydere kunne være Dagrofa eller Dansk Supermarked. Disse har allerede etablerede lagre, som sikrer forsyningen til de fysiske butikker, og derved eksisterer det logistiske setup allerede. Dog kan der for Dagrofa og Dansk Supermarked være en frygt for at kannibalisere på egne fysiske butikker, hvis kunderne fremover vælger at handle online fremfor i de fysiske butikker, hvilket kan afholde de to udbydere fra at gå ind på dette marked. Jeg forestiller mig, at Coop må have haft de samme overvejelser, da de etablerede Coop.dk og nedlagde Irma.dk. En mulig strategi for Dansk Supermarked og Dagrofa kan være, at de afventer udviklingen i markedet, før de etablerer sig for derved at gøre gavn af second mover advantage og lader Coop.dk kan gøre sig erfaringerne med alle "børnesygdommene". Om der er andre udbydere på vej ind på markedet, som ikke opererer i dagligvarebranchen allerede, er af gode grunde umuligt at spå om.

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Jævnfør definitionen af nemlig.coms værdikæde, har nemlig.com to former for primære leverandører – vognmænd og leverandører af varer.

Vognmændene er selvstændige underleverandører for nemlig.com. Dog er deres vogne pakket ind som nemlig.com-biler og de ansatte bærer uniform fra nemlig.com¹¹⁴. Chaufførerne for vognmændene er ikke kun dem, der bringer varer ud; de er også til en vis grad nemlig.coms ansigt udadtil, fordi det er den eneste form for face-to-face-kontakt, man oplever som kunde hos nemlig.com, og fordi man som kunde betragter chaufføren som en del af nemlig.com. I forhold til vognmændenes forhandlingsstyrke, er vognmændene en væsentlig del af nemlig.coms forretning, da det er dem, der sikrer, at varerne bliver bragt ud til kunderne. Uden vognmænd fungerer nemlig.coms forsyningskæde ikke, og på baggrund af dette anses vognmændenes forhandlingsstyrke som væsentlig.

Det har desværre ikke været muligt at fastlægge hvor mange forskellige vognmænd, der kører for nemlig.com, og hvorledes konkurrencen for vognmænd i øvrigt er.

Udover vognmændene har nemlig.com en masse leverandører, som producerer og leverer varer til nemlig.com. Mellem 650 og 1.200 forskellige leverandører sælger deres varer til de danske supermarkeder, det er lige fra store, internationale mærkevareleverandører til de små producenter med specialiserede produkter¹¹⁵. Baseret på det store antal af leverandører er der umiddelbart god mulighed for løbende at udskifte i sortimentet, og da der er mange leverandører om buddet, har hver enkelt leverandør som udgangspunkt ikke en stærk forhandlingsstyrke. Dette er dog med den undtagelse, at nogle mærkevarer er så stor en del af forbrugernes indkøb, at det er en "nødvendighed" at have disse leverandørers varer i sortimentet. Her tænkes der blandt andet på leverandører som Coca Cola, Unilever, Procter & Gamble etc. Hvis nemlig.com ikke har samarbejde med de rette leverandører og dermed det rette udvalg af varer, kan det i værste fald betyde, at kunderne vælger at handle andre steder.

Med udgangspunkt i nemlig.coms beskedne markedsandel af det samlede dagligvaremarked i Danmark, vurderes det, at leverandørerne ikke betragter nemlig.com og de øvrige online-supermarkeder som væsentlige og af stor betydning for deres forretning. Som lille spiller på dagligvaremarkedet (som fx nemlig.com) har man ikke så meget at forhandle med, fordi kundegrundlaget ikke er særlig stort, og

¹¹⁴ <https://www.fagbladet3f.dk/nyheder/ea7ccd6749b347d79c1260692f3d4bbe-20150118-illegale-chauffoerer-hos-nemligcom-vognmaend>

¹¹⁵ Konkurrence- og forbrugerstyrelsen: Fremtidens detailhandel (2014), s. 26

fordi man er afhængig af at få varer i sortimentet for at fastholde eksisterende kunder og tiltrække nye kunder. Som stor dagligvarekæde som fx Coop eller Dagrofa har man en bedre forhandlingsstyrke, fordi der findes mange butikker i koncernen, og kundegrundlaget derved er større. Derfor har leverandørerne større fokus på forhandlinger og samarbejdsaftaler med de store kæder, da det er her, at volumen i markedet findes. Jo større en markedsandel en dagligvarekæde har, jo vigtigere er kæden for, at leverandørerne kan nå ud til forbrugerne. Det antages derfor, at nemlig.com kan have svært ved at forhandle med leverandørerne af de forskellige varer, hvorfor leverandørernes forhandlingsstyrke betragtes som høj.

Truslen fra substituerende produkter

Der findes flere substituerende produkter for nemlig.com. De primære er: De fysiske supermarkeder, online-udbydere af måltidsløsninger, take-away og restauranter. Derudover findes produkter, som tilnærmelsesvis kan ligestilles med nemlig.com, men som alligevel betragtes som substituerende produkter, her tænkes på Rema1000s tjeneste Vigo, og udkørsel af varer fra den lokale nærbutik.

De fysiske supermarkeder er selvsagt en væsentlig trussel for nemlig.com. Kerneproduktet (dagligvarer) er det samme hos de fysiske supermarkeder som hos online-supermarkederne, men de fysiske supermarkeder betragtes som et substituerende produkt jævnfør afgrænsningen for denne opgave og definitionen af markedet, fordi distributionen adskiller de fysiske butikker fra online-supermarkederne. Der er dog ingen tvivl om, at de fysiske supermarkeder er den største trussel for nemlig.com, selvom de betragtes som et substituerende produkt. Danskerne er vant til at handle i de fysiske supermarkeder, og med ca. 3.000 fysiske dagligvarebutikker i Danmark, er butikstætheden blandt de højeste i Europa¹¹⁶. De fysiske supermarkeder består både af discount, købmænd og nærmarkeder, supermarkeder samt hypermarkeder. De tre største dagligvarekæder har tilsammen en markedsandel på 82,8 % af det samlede dagligvaremarked i Danmark¹¹⁷ fordelt på følgende: Coop Danmark 37,4 %, Dansk Supermarked 32,2 % og Dagrofa 13,2 %. De senere år har discountbutikkerne oplevet vækst i dagligvaremarkedet, og det tyder på, at denne vækst vil fortsætte de kommende år.

Generelt er prognosen for de fysiske supermarkeder, at antallet af butikker samlet set vil falde de kommende 10 år, således at der i 2025 vil være 2.715 fysiske dagligvarebutikker, hvoraf 1.800 af disse

¹¹⁶ <http://finans.dk/finans/erhverv/ECE8566709/coop-satser-stort-paa-landsdaekkende-netbutik-med-dagligvarer/?ctxref=ext>

¹¹⁷ <http://finans.dk/finans/erhverv/ECE8230059/Her-er-fremtidens-vindere-og-tabere-i-dansk-dagligvarehandel/?ctxref=ext>

butikker vil være discount¹¹⁸ - det svarer til en stigning på 12,5 % indenfor discount, hvilket må siges at være en pæn vækst i et stagnerende marked. Derved bliver de lokale købmænd og nærbutikkerne de største tabere i den fremtidige dagligvare-kamp, og discountbutikkerne bliver vinderne.

Discountbutikkerne har over de seneste år hævet butiksstandarden, således at butikkerne er pæne, der er friskt frugt og grønt, og vareudvalget er stort. Kombineret med de lave priser betyder det, at flere og flere danskere betragter discountbutikkerne som deres primære indkøbssted, hvilket har forårsaget den øgede efterspørgsel for discountbutikker.

Et andet substituerende produkt for nemlig.com er online-udbydere af måltidsløsninger og enkelte varer som kød, frugt og grønt. Her tænkes på udbydere som retnemt.dk, Aarstiderne og Skagenfood. Som nævnt i afgrænsningen for denne opgave, kan disse udbydere ikke erstatte besøget i det fysiske supermarked 100 %, da de ikke tilbyder basisvarer som toiletpapir, mælk etc.

Såfremt forbrugerne vægter convenience højt, vil disse måltidsløsninger i høj grad kunne betragtes som en trussel, fordi alle ingredienser til et måltid leveres samlet. Dog er det vigtigt i denne sammenhæng at bemærke, at forbrugeren fortsat er nødt til også at handle et andet sted, for at købe basisvarer, som ikke leveres sammen med måltidsløsningerne, og derved kan udbyderne af måltidsløsninger ikke substituere et indkøb i et fysisk eller online-supermarked 100 %.

Take-away og restauranter betragtes ligeledes som et substituerende produkt for nemlig.com og de øvrige supermarkeder. Da take-away og restaurantbesøg heller ikke kan erstatte indkøb i supermarkedet fuldstændigt, betragtes disse dog også som et delvist substituerende produkt.

En undersøgelse viser, at 14,8 % af danskerne spiser på restaurant, får take-away eller færdigretter fra supermarkedet på en helt almindelig hverdag, det er altså knap hver syvende dansker, som ikke selv står for madlavningen¹¹⁹. Samtidig er restauranternes salg er steget 30 % på fem år¹²⁰, hvilket må anses som en væsentlig stigning. Selvom take-away og restaurantbesøg ikke kan erstatte indkøb i et supermarked fuldstændigt, betragtes disse som en væsentlig trussel, da det kan have konsekvenser for nemlig.com og de øvrige supermarkeder, hvis danskerne i højere grad foretrækker at spise ude.

Herudover betragtes tjenester som Vigo og udkørsel af varer fra den lokale nærbutik også som substituerende produkter. Vigo er Rema1000s tjeneste, hvor private forbrugere kan handle ind for

¹¹⁸ <http://nyheder.tv2.dk/2015-01-18-discountbutikker-kvaeler-supermarkeder-og-smaa-koebmaend>

¹¹⁹ <https://dhblad.dk/disruption-i-dagligvarer-23/02-2017>

¹²⁰ <https://www.dr.dk/ligetil/vi-spiser-mere-ude-og-koeber-mere-takeaway>

hinanden i den lokale Rema1000 og få penge for det. Udkørsel af varer fra den lokale nærbutik er meget lokalt forankret og foregår som udgangspunkt ved, at kunderne kan ringe og bestille varer. Idet disse to services er af begrænset omfang, betragtes de ikke som en trussel for nemlig.com.

Ud over de nævnte substituerende produkter vil en løsning som "click and collect" også kunne opfattes som et substituerende produkt. Denne løsning findes ikke umiddelbart på det danske marked, men det vurderes ikke som fjern, hvorfor det i denne sammenhæng betragtes som en mulig fremtidig trussel. Click and collect kunne fx foregå ved, at forbrugerne bestiller deres dagligvarer på en hjemmeside, hvorfra bestillingen sendes til det lokale supermarked til afhentning på et specifikt tidspunkt indenfor butikkens normale åbningstid. Når forbrugeren skal hente sine varer, går man ind i den fysiske butik, hvor alle de bestilte varer er pakket og klar til afhentning. Derved sparer man selvfølgelig ikke turen til det fysiske supermarked, men indkøbsturen bliver væsentlig nemmere og mindre tidskrævende. Dette betragtes som en fremtidig mulighed og derved en trussel, baseret på, at 22 % af danskerne i dag vælger at få deres pakker bestilt på nettet leveret til en butik med pakkeudlevering, dette er en stigning fra 13 % til 22 % på blot to år¹²¹. Deraf vurderes det, at tanken om click and collect indenfor dagligvarer måske ikke er så fjern.

Som udgangspunkt er et marked ikke interessant, hvis der er for mange muligheder for substituerende produkter, idet de substituerende produkter begrænser muligheden for prissætning og profit¹²². Dog vurderes det, at markedet for online-supermarkederne fortsat er interessant for nemlig.com, fordi der er så meget potentiale i forhold til at tage markedsandele fra de fysiske supermarkeder.

Kundernes forhandlingsstyrke

Normalvis betragtes kunder i forbindelse med Porters 5 forces som den kunde, der køber. Havde denne opgave fx omhandlet en producent af fødevarer, ville kunden i denne sammenhæng være detailbutikkerne, og forbrugeren ville derfor blive betragtet som kundens kunde. For nemlig.coms vedkommende er kunden dog forbrugeren, idet der ikke er noget led mellem nemlig.com og forbrugeren, hvorfor analysen af kundernes forhandlingsstyrke i denne opgave vil være en analyse af forbrugernes forhandlingsstyrke.

¹²¹ <https://www.fdi.dk/nyheder/2016/oktober/danskerne-er-pragmatiske-selvhentere>

¹²² Kotler, m.fl.: Marketing Management (2012), s. 332

Det er ikke nogen hemmelighed, at danskerne er prisbevidste¹²³, og at danskere elsker at jage de gode tilbud. I 1. kvartal af 2015 blev 29 % af dagligvarerne solgt på tilbud, hvilket svarer til en omsætning på ca. 32 mia. kr.¹²⁴. Det vurderes, at dette tal ikke har ændret sig væsentligt siden da.

Danskerne er ægte tilbudsjægere og vil hellere køre lidt længere for at få de gode tilbud end at betale fuld pris. Det handler i høj grad om den psykologiske effekt ved at føle, at man har gjort et godt køb. Derved kan det i høj grad konkluderes, at danskerne er prisfølsomme, og det kan have betydning for kundernes forhandlingsstyrke. Såfremt omkostningerne ved at skifte udbyder (supermarked) er lav, og produktet (dagligvarer) er rimelig homogent, betragtes kundernes forhandlingsstyrke som høj. I denne sammenhæng er der ingen omkostninger ved at skifte udbyder, idet kunden blot skal vælge at handle et andet sted. Dog betragtes markedet som tidligere nævnt som heterogent, idet forbrugerne kan have præferencer for de enkelte supermarkeder, men hvis sortimentet i de forskellige supermarkeder ellers er nogenlunde ens, vil kundernes adfærd tendere til et homogent marked, hvorfor kundernes forhandlingsstyrke betragtes som forholdsvis høj.

Den enkelte kundes forhandlingsstyrke er naturligvis ikke afgørende for nemlig.com, men "mange bække små" gør, at alle kunder selvfølgelig er med til at bidrage til omsætningen.

Til spørgsmålet om, hvad der kan forbrugerne til at købe flere af deres dagligvarer online fremadrettet, svarer 47 % af forbrugerne, at lavere priser på levering af varerne kan få dem til at købe flere af deres dagligvarer på nettet, mens 32 % af forbrugerne oplyser, at lavere priser på selve varerne kunne få dem til det¹²⁵. Dette understreger vigtigheden af at have varer i sortimentet, som matcher discountbutikkernes priser for derved at være attraktiv for kunderne og ikke blive valgt fra på grund af for høje priser.

Opsummering af meso-analyse

Markedet for online-supermarkederne er et attraktivt marked på ca. 2,18 mia. kr. med vækst, men hård konkurrence, det kan derfor være svært at tjene penge for online-supermarkederne på grund af de høje etablerings- og håndteringsomkostninger. I markedet findes fire store udbydere, hvoraf nemlig.com er markedsleder og har det højeste uhyldne kendskab på 91 %.

¹²³ <http://www.sondagsavisen.dk/forbrug/2016-11-03-mad-og-drikke-er-blevet-billigere/>

¹²⁴ <http://fodevarewatch.dk/Fodevarer/article7695996.ece>

¹²⁵ Konkurrence- og forbrugerstyrelsen: Fremtidens detailhandel (2014), s. 71

Trusler fra mulige nye udbydere kunne tænkes at være Dagrofa eller Dansk Supermarked, da de har det lagermæssige setup i forvejen. Netop etableringsomkostninger til lager ses som en af de større adgangsbarrierer for nye udbydere. Dog vurderes nye udbydere som en stor trussel.

Leverandørernes forhandlingsstyrke vurderes som høj, fordi nemlig.com er en lille spiller på det samlede dagligvaremarked og derfor ikke står stærkt i forhandlingerne med leverandørerne. Ligeledes vurderes substituerende produkter som en væsentlig trussel, idet der er mange muligheder for substitution, bl.a. fysiske supermarkeder, take-away/restauranter og måltidsløsninger. Heraf betragtes de fysiske supermarkeder som den største trussel for nemlig.com. Da de danske forbrugere har mange muligheder for at handle dagligvarer, og der ikke er omkostninger forbundet ved at skifte indkøbssted, vurderes kundernes forhandlingsstyrke som høj. Den enkelte kunde har ikke en stor forhandlingsstyrke overfor nemlig.com, men det har kunderne samlet set.

2.2.4. Kunde-analyse

97 % af den danske befolkning kender nemlig.com¹²⁶, men kun 12 % har handlet hos nemlig.com én eller flere gange¹²⁷. Jævnfør undersøgelsesspørgsmålet fra problemformuleringen er det interessant af undersøge, hvilke parametre, der er afgørende for kunderne, når de vælger at handle hos et online-supermarked for at få indsigt i, hvordan nemlig.com kan få flere kunder og på den måde øge deres markedsandel.

Markedskort

Markedskortet er udarbejdet på baggrund af de primære data fra spørgeskemaet og er vedlagt som bilag¹²⁸. På grund af det lave antal respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, er data ikke repræsentative, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at 48 % af de adspurgte har svaret, at de har prøvet at handle hos nemlig.com. Til sammenligning er dette tal 12 % hos Index Danmark, og det antages, at Index Danmark er det rigtige og repræsentative i denne sammenhæng. Bias i de primære data skyldes i høj grad, at størstedelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er bosat i Hovedstaden, hvilket ikke er repræsentativt for den danske befolkning.

På trods af ovenstående har jeg valgt at tage udgangspunkt i de primære data til markedskortet.

¹²⁶ Konklusion fra egen spørgeskemaundersøgelse, se bilag 6

¹²⁷ Udtræk fra Index Danmark, se bilag 7

¹²⁸ Se markedskort, bilag 8

Af de respondenter, som har udfyldt spørgeskemaet, kender 97 % nemlig.com, og heraf har 48 % prøvet at handle hos nemlig.com. 88 % af disse vil handle hos nemlig.com igen, og 8 % ønsker ikke at handle hos nemlig.com igen, hvilket tyder på, at de kunder, som har prøvet at handle hos nemlig.com, generelt er tilfredse.

Af de 52 %, som ikke har handlet hos nemlig.com, svarer 65 %, at de kan forestille sig at handle hos nemlig.com, 13 % vil ikke handle hos nemlig.com, og 22 % ved ikke. Derved konkluderes det, at der er et potentiale hos kunder, som endnu ikke har prøvet nemlig.com.

Hvis disse tal relateres til den indkøbsansvarlige for 2,6 mio. husstande, ville det svare til, at 1,35 mio. indkøbsansvarlige ikke havde prøvet at handle hos nemlig.com, men at 878.800 kunne forestille sig at prøve det, hvilket viser, at kan være et uudnyttet potentiale i markedet.

På baggrund af markedskortet vurderes nemlig.com at have et højt kendskab hos danskerne, hvorfor det i højere grad handler om at få folk til at handle online, da det er her udfordringen er.

Generelt for den danske befolkning

Alle mennesker i Danmark har som udgangspunkt behov for dagligvarer, hvorfor det er interessant at kigge nærmere på befolkningen som helhed set fra et nemlig.com-synspunkt.

Ved hjælp af et udtræk fra Index Danmark kan det udledes, at 12 % (584.000 personer) af den danske befolkning har handlet hos nemlig.com én eller flere gange. Dette tal kunne med fordel have været udspecificeret efter, hvor mange der handler fast hos nemlig.com, og hvem der kun har handlet hos nemlig.com få gange, da det ville give et mere retvisende billede, men det har desværre ikke været muligt på baggrund af de indsamlede data.

I gennemsnit handler 37 % af danskerne 1-2 gange om ugen, og 35 % handler 3-4 gange om ugen. Kun 20 % af danskerne handler dagligt¹²⁹, hvilket kan tyde på, at danskerne generelt er gode til at planlægge deres indkøb og handle lidt større ind af gangen. Dette bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 66 % svarer, at de planlægger deres indkøb på forhånd.

At danskerne handler 1-2 eller 3-4 gange om ugen og som udgangspunkt er gode til at planlægge indkøbene på forhånd, er en mulighed for nemlig.com, fordi de lavfrekvente kunder i højere grad vil være tilbøjelige til at handle mere af gangen, hvilket passer fint med nemlig.coms minimumskøb på 400 kr. Derudover kræver det i højere grad også planlægning af sine indkøb, når man handler online, da kunderne ikke på samme måde har mulighed for at gå rundt i butikken og blive inspireret og foretage impulskøb.

¹²⁹ Udtræk fra Index Danmark, se bilag 7

Danskerne bruger i gennemsnit 931 kr. på dagligvarer om ugen, det svarer til ca. 4.000 kr. om måneden¹³⁰. Heraf er det børnefamilier med børn i alderen 0-5 år og børnefamilier med børn over seks år¹³¹, som har det højeste ugentlige forbrug på hhv. 1.136 kr. og 1.158 kr. Dernæst kommer par mellem 46-63 år, som har et ugentligt forbrug på 987 kr. og par mellem 30-45 år, som har et ugentligt forbrug på 905 kr. Par mellem 18-29 år samt par over 63 år har et ugentligt husstandsforbrug af dagligvarer under 900 kr. De segmenter, som bruger færrest penge på dagligvarer, er singler, deres forbrug ligger i gennemsnit på 622 kr. om ugen, hvorfor disse som udgangspunkt ikke er interessante at beskæftige sig yderligere med. Baseret på det gennemsnitlige forbrug af dagligvarer vurderes det, at børnefamilier med børn i alderen 0-5 år og over seks år vil være de mest interessante segmenter at satse på fremadrettet, da der er flest penge at hente pr. køvende kunde.

Segmentering og målgruppe

Segmentering

For at definere målgruppen for nemlig.com er det nødvendigt først at segmentere. Segmentering hjælper med at definere, hvem målgruppen er, og hvordan nemlig.com fremover skal kommunikere for at opnå den ønskede effekt, men segmenteringen siger også noget om, hvordan medieindrykninger skal gøres fremadrettet, hvilket vil blive berørt yderligere i del 3 af opgaven.

Segmenteringen for nemlig.com vil indledende ske efter de demografiske kriterier baseret på Family Life Cycle¹³², idet det vurderes, at de forskellige livsstadier er med til at definere forbruget af dagligvarer.

Dette har ledt til følgende segmenter:

- Børnefamilier med børn 0-5 år (nystiftede familier, små børn, børn får mad i institution)
- Børnefamilier med børn 6-12 år (større børn, skole, madpakker, fritidsaktiviteter)
- Børnefamilier med børn over 13 år (teenagere, børn begynder at "få deres eget liv", flytter hjemmefra)
- Par 18-29 år (unge par, som er ved at etablere sig efter at være flyttet hjemmefra)
- Par 30-45 år (par, som lever et liv uden børn, egoister, livsnydere)
- Par 46-63 år (par, hvor børnene er ved eller er flyttet hjemmefra, stabil indkomst, livsnydere, højt forbrug)
- Par over 64 år (efterløn- og pensionsalder, begrænset forbrug som følge af alder)
- Singler fra 18 år og opefter (lever alene, køber ind i små mængder af gangen)

¹³⁰ Udtræk fra Index Danmark, se bilag 9

¹³¹ Denne aldersinddeling er desværre ikke nærmere specificeret

¹³² Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 191

Ud over de demografiske variable er de adfærdsorienterede variable også anvendt for at inddele segmenterne efter adfærd. Til dette formål er GallupKompas anvendt¹³³, idet GallupKompas inddeler danskerne efter livsstil og adfærd. Med udgangspunkt i GallupKompas og den interne analyse for nemlig.com vurderes det, at de mest relevante segmenter for nemlig.com fremover vil være følgende segmenter i kompasset: De moderne-fællesskabsorienterede og de moderne-individorienterede. Dette er baseret på segmenternes adfærd sammenholdt med, at nemlig.com er et online-supermarked, hvorfor den kommende målgruppe er nødt til dels at være teknologi-interesseret og dels at kunne se fordelene i at handle online som følge af deres travle liv. Ligeledes har nemlig.com et bredt og dybt sortiment, hvilket også taler til målgruppens behov. De relevante karakteristika for de to valgte segmenter er kort opridset i bilag 10.

Målgruppe

Sammenholdt med det månedlige gennemsnitlige forbrug af dagligvarer konkluderes det, at det vil være mest interessant for nemlig.com at fokusere på følgende segmenter fremadrettet:

Børnefamilier med børn 0-5 år, børnefamilier med børn 6-12 år og børn over 13 år

Det er besluttet at slå børnefamilier med børn i alle aldersgrupper sammen til ét segment, således at børnefamilier samlet set bliver den primære målgruppe. Dette er dels gjort af hensyn til overskueligheden og for at gøre segmentet nemmere at arbejde med. Ligeledes er det total set børnefamilierne, der har det højeste forbrug af dagligvarer – uanset børnenes alder, hvorfor det er interessant for nemlig.com at beskæftige sig med børnefamilier med henblik på at øge salget og markedsandelen. Segmentet vil fremadrettet blive benævnt som 'børnefamilier'.

Baseret på de demografiske kriterier er målgruppernes størrelse beregnet til at være 1.747.000 personer¹³⁴.

Tallene angiver, at der er en vis volumen i den valgte målgruppe, hvilket er relevant i valg af målgruppe. Hvor stor en del af målgruppen, der er bosat i nemlig.coms distributionsområder har ikke været muligt at fastlægge ud fra de indsamlede data. Dog antages det, at en stor del af målgruppen bor i nemlig.com-områderne qua deres adfærd. Det havde ligeledes været fordelagtigt at kende antal husstande (fremfor

¹³³ <http://www2.tns-gallup.dk/vores-markedsfokus/medier/printmedier/gallupkompas.aspx>

¹³⁴ Se udtræk fra Index Danmark, bilag 11. Beregnet som: Børnefamilier med børn 0-5 år: 538.000 personer + børnefamilier med børn over 6 år: 1.209.000 personer = 1.747.000 personer

antal personer) i de valgte målgrupper, men dette har ikke været muligt at fastlægge på baggrund af data.

Baseret på at de moderne-fællesskabsorienterede som udgangspunkt har stiftet familie, interesserer sig for madlavning og opskrifter og i høj grad er bosat i Hovedstadsområdet, vurderes disse som det primære segment for nemlig.com i relation til børnefamilierne. Herefter kommer de moderne-individorienterede, hvis personer i dette segment endnu ikke har stiftet familie, vil det med stor sandsynlighed ske indenfor en overskuelig årrække qua segmentets alder.

Såfremt nemlig.com på sigt vurderer, at markedet er udtømt i forhold til den valgte målgruppe, kan nemlig.com overveje, om par i alderen 46-63 år skal vælges som en sekundær målgruppe, da dette segment ligeledes har et højt dagligvareforbrug. For at sikre en fokuseret indsats på nuværende tidspunkt er det besluttet kun at have én primær målgruppe.

Da nemlig.com som tidligere nævnt desværre ikke har ønsket at medvirke i denne opgave, har det desværre ikke været muligt at få oplyst den/de nuværende målgrupper for nemlig.com, hvorfor det ikke er muligt at sammenligne den fremtidige målgruppe med den nuværende målgruppe.

Købsadfærd

FCB-model

Indkøb af dagligvarer betragtes som et vanekøb. Købet er i høj grad præget af rutinebetonet adfærd, da dagligvarer som udgangspunkt er uinteressante produkter, der købes ofte, og som ikke har en stor økonomisk betydning for forbrugeren. Ifølge FCB-modellen betragtes indkøb af dagligvarer derfor som et small tool¹³⁵, fordi købet er præget af rationelle overvejelser og lav involvering. Dette skyldes, at den oplevede betydning af indkøbet som udgangspunkt opfattes som lav, hvilket skyldes den rutineprægede adfærd. Derved er forbrugerne præget af en do-think-feel-tankegang. Der refereres her til det samlede indkøb af dagligvarer og ikke til enkelte varer. Afhængigt af hvad der indkøbes, kan indkøbet af enkelte varer være defineret som small treats, her tænkes på varer som slik, chips, is, ugeblade, vin/øl og lignende, hvor købet i højere grad af præget af forkælelse og emotionelle overvejelser. Der kan dog argumenteres for, at involveringsniveauet for indkøbet kan være varierende, idet det kræver en højere

¹³⁵ Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 115

grad af involvering at skifte indkøbssted til fx at handle online. Det kræver en større indsats at ændre sit faste indkøbssted fra det lokale supermarked til at være online hos fx nemlig.com, da det er et vanemønster, som skal brydes. Derved vil forbrugeren i denne situation i højere grad være præget af en think-feel-do-tankegang.

Sociale købsmotiver

Da indkøb af dagligvarer ikke for alvor er slået igennem hos majoriteten, og kunderne hos nemlig.com betragtes som "early majority", er det sociale købsmotiv for indkøb af dagligvarer online snob-motivet¹³⁶, hvilket i høj grad er gældende for kunderne i introduktions- og vækstfasen i PLC. Efterhånden som det at købe dagligvarer online kommer i modningsfasen og bliver mere og mere udbredt, vil købsmotivet skifte til at være bandwagon, fordi det bliver mere normalt at købe dagligvarer online, og forbrugerne derved vil købe ligesom mange andre¹³⁷. For fremadrettet at nå ud til den bredere del af befolkningen, bør nemlig.com fokusere på at "afmystificere" det at handle online, således at det i højere grad bliver bandwagon-motivet, som præger online-indkøbene.

Behov og motivation

Behovet for dagligvarer er et biologisk behov, og behovet findes hos alle forbrugere, vi har alle et behov for at købe mad og andre dagligdags produkter, hvad end der er tale om en single-husholdning eller en stor familie med mange børn. Behovet for dagligvarer tilfredsstiller som udgangspunkt det fysiologiske behov i Maslows behovspyramide¹³⁸, fordi alle mennesker har brug for dagligvarer, og det er et helt basalt behov, som skal dækkes. Dog kan der ved indkøb af dagligvarer online være tale om, at det sociale behov og egobehovet delvist også opfyldes, idet det endnu ikke er så alment og udbredt at handle dagligvarer online. Der er altså lidt prestige over at være anderledes og skille sig ud, jævnfør at der købes ind efter snob-motivet. Såfremt der i høj grad indkøbes økologiske og bæredygtige varer, kan der også argumenteres for, at tryghedsbehovet kommer i spil, idet forbrugerne ved køb af denne type varer ikke blot skal have dagligvarer, men de har en holdning til dagligvarerne og går op i, at det, der købes er ordentligt og ansvarligt.

¹³⁶ Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 188

¹³⁷ Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 188

¹³⁸ Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 66

Købsbeslutningsproces

Problemerkendelse

I relation til nemlig.com kan problemerkendelse ske som to former for erkendelse. Den første form for erkendelse vil være som en erkendelse af, at man som forbruger mangler toiletpapir, aftensmad, skal købe ind til middagsgæster eller lignende, altså at man mangler dagligvarer. Her vil der som udgangspunkt være tale om en forholdsvis kort problemerkendelse.

Den anden form for problemerkendelse, som vurderes mest relevant for den primære målgruppe, er problemet omkring selve indkøbet. Der er for lidt tid i hverdagen, det tager lang tid at handle, det er for tungt at slæbe varerne hjem med to børn på armen, eller måske er udvalget i det lokale supermarked ikke stort nok. Her er der ikke tale om en "akut" problemerkendelse, som sker nu og her, men en proces som kan foregå over kortere eller længere tid. Særligt i den sidstnævnte form for problemerkendelse kan et godt budskab i markedsføringen for nemlig.com være med til at skubbe forbrugeren videre til informationssøgningen¹³⁹.

Informationssøgning

Når problemet er erkendt, hvad end det er problemet for dagligvarer eller problemet omkring indkøbssituationen, vil informationssøgningen starte. Vælger forbrugeren at handle det sædvanlige sted, sker der med stor sandsynlighed slet ikke en informationssøgning, fordi der handles "som man plejer". Har forbrugeren derimod erkendt et problem vedrørende selve indkøbssituationen, starter informationssøgningen. Når danskerne er på udkig efter ny netbutik, bruger de mest søgemaskiner som fx Google, i denne proces kan søgeordsoptimering og gode anmeldelser på Trustpilot være værdifulde. Derefter kommer anbefalinger fra omgangskredsen¹⁴⁰, og familie og venner kan derved optræde som influenter i denne proces.

Idet den oplevede risiko for køb af dagligvarer er forholdsvis lav og primært præget af den funktionelle og tidsmæssige risiko¹⁴¹, vil der som udgangspunkt ikke blive foretaget den helt store informationssøgning på forhånd, som hvis der fx skulle købes en jordomrejse eller et nyt hus. Måske afsøger forbrugeren de forskellige online-supermarkeder ved at begynde at ligge lidt varer i kurven for at opleve, om det er ligetil eller besværligt.

¹³⁹ OMD Review marts 2014: ECO-system, s. 8

¹⁴⁰ FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016, s. 28

¹⁴¹ Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne og bliv en bedre markedsfører (2014), s. 153

Evaluerings af alternativer

Når forbrugeren har søgt på nettet, opvejes fordele og ulemper ved at handle henholdsvis i det fysiske supermarked eller i et online-supermarked. Vælges online-supermarkedet, vil det være de forskellige services fra disse, der kan være afgørende for, hvad forbrugeren vælger, her tænkes bl.a. på leveringspriser, distributionsområder, vareudvalg, leveringstidspunkter og lignende. Baseret på målgruppens kriterier, som berøres i næste afsnit, har nemlig.com en fordel i forhold til leveringsinterval og leveringspris.

Købsbeslutning

Når de forskellige alternativer er vurderet, vælges der ét alternativ, og købet gennemføres. Forbrugeren kan her vælge at køre til det sædvanlige supermarked, fordi det alligevel viste sig at være nemmest eller mest bejljligt, eller forbrugeren vælger at gennemføre et køb hos nemlig.com.

Efterkøbsadfærd

Når købet hos nemlig.com er gennemført, og leveringen er sket, vil forbrugeren vurdere købet. Lever varerne op til forventningerne, er selve leveringen en god oplevelse? Såfremt der er dårlige varer i leverancen, er det vigtigt, at nemlig.com sikrer en god kundeservice, således at forbrugeren efterlades med et positivt indtryk. Efter købet vil forbrugeren foretage en efterkøbsvurdering. Dette kan blandt andet ske ubevidst ved hjælp af tilfredshedsligningen – er købsoplevelsen som forventet, dårligere end forventet eller bedre end forventet? Såfremt købet opleves positivt, er der sandsynlighed for, at der vil ske genkøb og eventuel loyalitet, hvilket skaber en fast kunde. Kunden kan også sidde tilbage med en positiv oplevelse, men alligevel vælge at handle i det sædvanlige supermarked næste gang, der skal handles ind, fordi det er nemmest, og dette er helt klart en barriere for nemlig.com.

Kriterier og afgørende parametre for målgruppen

Baseret på de valgte målgrupper og de indsamlede data fra spørgeskemaet er det relevant at undersøge nærmere hvilke kriterier, målgruppen har, og hvilke parametre, der kan være afgørende jævnfør undersøgelsesspørgsmålet i problemformuleringen.

Med udgangspunkt i spørgeskemaet er de følgende tal baseret på 72 spørgeskemabesvarelser fra børnefamilier. På grund af det lave antal respondenter er data ikke repræsentative, men data vurderes dog alligevel som anvendelig for denne opgave¹⁴².

¹⁴² Udtræk fra spørgeskemaundersøgelse, se bilag 12

78 % af de adspurgte vælger i dag dagligvarebutik ud fra den korteste afstand til bopæl, arbejde eller andet. 40 % handler, hvor de kan få alt på ét sted, og hele 36 % svarer, at de handler online, så de kan få varerne leveret hjemme. I dag har 49 % Netto som ét af deres primære indkøbssteder, 18 % handler primært i Kvickly, og 18 % handler hos online-supermarkederne som ét af deres primære indkøbssteder. Langt de fleste planlægger deres indkøb på forhånd – nemlig 65 %, og 57 % af de adspurgte svarer, at de godt kan lide at handle.

63 % af børnefamilierne har allerede prøvet at handle ind hos nemlig.com, 89 % af disse kunne forestille sig at gøre det igen. Af dem, der endnu ikke har handlet online, kan 65 % forestille sig at prøve det, hvilket viser, at børnefamilierne umiddelbart er åbne over for at handle online.

For at handle mere online fremover svarer børnefamilierne, at det vigtigste for dem er, at de kan få alt på ét sted, gode tilbud og et stort udvalg af økologi, hvilket er i positivt overensstemmelse med nemlig.coms sortiment. For dem, der endnu ikke har handlet online, er det primært leveringen, der anses som en barriere, her svarer 17 %, at lavere priser for levering kunne få dem til at handle online, og 15 % svarer, at mere fleksibel levering kunne få dem til at handle online. 17 % svarer, at de slet ikke ønsker at betale for fragten, men 44 % er til gengæld villige til at betale 16-29 kr., hvilket stemmer fint overens med nemlig.coms leveringspriser. 67 % foretrækker, at leveringen sker i én times-intervaller, som nemlig.com allerede gør.

Afslutningsvis kan det opsummeres, at de, som allerede har prøvet at handle online, ønsker at få alt på ét sted, gode tilbud og mere økologi. For at tiltrække de forbrugere fra den primære målgruppe, som endnu ikke har handlet online, er det primært parametre omkring leveringen, der ses som en barriere.

Opsummering af kunde-analyse

97 % af den danske befolkning kender nemlig.com, men kun 12 % har handlet hos nemlig.com én eller flere gange, hvilket betyder, at kendskabet til nemlig.com er højt, men at det er præferencen, der skal arbejdes med fremadrettet. Indkøb af dagligvarer er et vanekøb, fordi forbrugerne i høj grad handler de samme steder igen og igen. Ligeledes anses indkøb af dagligvarer som et small tool, hvilket betyder, at forbrugeren ikke involverer sig bemærkelsesværdigt i købet, hvorfor det kan være svært at ændre forbrugernes vaner.

På baggrund af de indsamlede data og segmenteringen, er der valgt en fremtidige målgruppe for nemlig.com. Målgruppen er blandt andet valgt på baggrund af deres gennemsnitlige forbrug af dagligvarer. Baseret på de demografiske kriterier består målgruppen af totalt 1,7 mio. personer, hvilket viser, at der er potentiale på baggrund af målgruppens størrelse.

Målgruppen for nemlig.com er børnefamilier i det moderne-fællesskabsorienterede segment samt det moderne-individorienterede segment fra GallupKompas. En stor del af børnefamilierne har allerede handlet online, og data viser, at de fleste er tilfredse med oplevelsen. Børnefamilierne, som allerede har prøvet at handle online, ønsker at få alt på ét sted, gode tilbud og mere økologi, hvis de fremadrettet skal handle mere online. For at tiltrække de børnefamilier, som endnu ikke har handlet online, er det primært parametre omkring leveringen, der ses som en barriere.

For målgruppens vedkommende vil nemlig.com være relevant i to former for behov: Det første behov er behovet for dagligvarer – helt basalt set. Det andet behov, som nemlig.com kan opfylde, og som det er vigtigt at italesætte overfor målgruppen, er behovet for convenience og mere tid i hverdagen, da det i høj grad er her, hvor nemlig.com adskiller sig fra de fysiske supermarkeder.

2.2.6. Key Success Factors

På baggrund af den eksterne analyse er nedenstående Key Success Factors (herefter KSF) identificeret. KSF er delt op i strategiske nødvendigheder og strategiske styrker.

Strategiske nødvendigheder

E-handelsplatform: For at kunne agere som et veletableret og troværdigt online-supermarked er det nødvendigt med et velfungerende website og en app, så kunderne har gode muligheder for at handle online. Nemlig.com gjorde store investeringer indenfor dette felt sidste år med henblik på at være rustet til fremtiden.

Distribution: For at kunne fungere som online-supermarked er distributionen ligeledes en strategisk nødvendighed for nemlig.com. Her tænkes på nødvendigheder som lagerkapacitet, vognmænd til at køre varerne ud til kunderne og i sidste ende levering til kunderne.

Målgruppe: Det er en strategisk nødvendighed at have en defineret målgruppe og en klar positionering. Dette gør det nemmere at udføre en sammenhængende kommunikation, der kan nedbryde barrierer og tiltrække kunder.

Friske varer: En stor del af de klager, som nemlig.com modtager via earned media, er vedrørende varer, som ikke er friske. For at sikre faste kunder, som betragter nemlig.com som et supermarked, man kan regne med, er friske varer en strategisk nødvendighed.

Kundeservice: I de fysiske supermarkeder er der mulighed for at tale med en medarbejder, det er der ikke på samme måde for online-supermarkedernes vedkommende. Derfor er det en strategisk nødvendighed at have et velfungerede kundeservice-setup, som kan besvare kundernes henvendelser, så kunderne oplever, at der er nogen at få fat i, hvis der er behov for det. Dette gælder både før, under og efter købet jævnfør alle købets faser i brand touch point wheel.

Strategiske styrker

Kendskab: Som online-supermarked tiltrækker man ikke kunder, som "lige kommer forbi" eller som bor i nærheden. Derfor er et højt kendskab en nødvendighed for at tiltrække nye kunder. Som det viste sig af meso-analysen har nemlig.com det højeste kendskab af de fire online-supermarkeder, hvilket gør det høje kendskab til en strategisk styrke, som bør udnyttes.

Distribution: Én ting er, at de basale elementer omkring distribution er på plads som en strategisk nødvendighed, men for at distributionen også kan ses som en strategisk styrke, gælder det om at tilbyde noget, som konkurrenterne ikke kan tilbyde. Nemlig.com kan som det eneste online-supermarked tilbyde levering i én times-intervaller valgt af kunden selv 365 dage om året. Derudover er prisen på levering fra nemlig.com billig og matcher med målgruppens forventninger.

Vareudvalg: Vareudvalget hos nemlig.com kan anses som en strategisk styrke. Nemlig.com har et stort og bredt sortiment bestående af over 11.000 forskellige varer, og dermed er de konkurrenterne overlegne på dette område. Udover de gængse dagligvarer har nemlig.com også et stort udvalg af økologi, discountvarer og specialbutikker. Målgruppen efterspørger blandt andet, at de kan få alt på ét sted og et stort udvalg af økologi, hvorfor det store vareudvalg anses som en strategisk styrke.

2.2.5. Delkonklusion – ekstern analyse

Nemlig.com befinder sig på BtC-markedet for online-supermarkeder, og markedsstrukturen er differentieret oligopol, da det er et heterogent marked med få udbydere. Danskerne handler dagligvarer online for ca. 2,18 mia. kr., og tallet er fortsat stigende. Nemlig.com er markedsleder med en markedsandel på 41 % og har det højeste uhjulpne kendskab på 91 %. Markedet for online-supermarkeder består i dag af fire store udbydere: Nemlig.com, Coop.dk, Osuma og Shobr.

Der er flere makromæssige forhold, som kan påvirke nemlig.coms mål om fremtidig vækst jævnfør problemformuleringen. Her tænkes blandt andet på den positive udvikling i den danske økonomi,

stigende befolkningstal og ligeledes stigende befolkningstæthed i storbyerne, hvilket ses som en mulighed for nemlig.com. Derudover er der positiv udvikling i e-handel blandt danskerne, og danskerne har taget teknologien til sig. Ydermere er der blandt danskerne et fortsat øget fokus på økologi, bæredygtighed og miljø, hvilket blandt andet kan komme til udtryk for nemlig.com i forhold til biler, varer og emballage.

For nemlig.coms vedkommende er der selvfølgelig også truslen fra nye online-supermarkeder, som kan true målet om vækst. Her tænkes på nye udbydere som Dagrofa, Dansk Supermarked eller andre helt nye online-supermarkeder, truslen fra nye udbydere vurderes som høj.

I dag er nemlig.com en lille spiller på det samlede dagligvaremarked, hvorfor leverandørerne vurderes at have en høj forhandlingsstyrke, hvilket kan være en udfordring for nemlig.com i forhold til at lave gode indkøbsaftaler. For online-supermarkederne er de substituerende produkter en væsentlig trussel, her tænkes særligt på de fysiske supermarkeder, take-away/restaurant og udbydere af måltidsløsninger.

Nemlig.coms hjælpne kendskab er 97 %, men kun 12 % af danskerne har handlet hos nemlig.com én eller flere gange. Af de danskere, som har handlet hos nemlig.com, er de fleste positive overfor at skulle handle hos nemlig.com igen. De danskere, som endnu ikke har prøvet at handle hos nemlig.com, er generelt også positive overfor at skulle prøve det.

Ved hjælp af SMP-modellen er den fremtidige målgruppe for nemlig.com defineret. Målgruppen er børnefamilier i det moderne-fællesskabsorienterede segment og i det moderne-individorienterede segment. Målgruppen er blandt andet valgt på baggrund af deres gennemsnitlige forbrug af dagligvarer. En stor del af målgruppen har allerede handlet online, og data viser, at de fleste er tilfredse med oplevelsen. Børnefamilierne, som allerede har prøvet at handle online, ønsker at få alt på ét sted, gode tilbud og mere økologi, hvis de skal handle mere online fremadrettet.

For at tiltrække de børnefamilier, som endnu ikke har handlet online, er det primært parametre omkring leveringen, der ses som en barriere.

Nemlig.com kan være relevant for målgruppen i to former for behov: Det første behov er behovet for dagligvarer – helt basalt set. Det andet behov, som nemlig.com kan opfylde, og som det er mest relevant at italesætte overfor målgruppen, er behovet for convenience og mere tid i hverdagen, da det i høj grad er her, hvor nemlig.com adskiller sig fra de fysiske supermarkeder.

2.3. SWOT-analyse

Med udgangspunkt i den interne og eksterne analyse samt delkonklusionerne herfra er følgende SWOT-analyse udarbejdet. Elementerne fra SWOT-analysen vil danne udgangspunkt for det videre arbejde med opgaven i del 3, herunder TOWS-matrix.

(S) Styrker	(W) Svagheder
- Har eksisteret siden 2010 og befinder sig i vækstfasen - Stort sortiment af varer, herunder økologi og discount - Distribution i 1-times intervaller - Nyt og kundenvenligt website - Kundeservice - Vækst i omsætning - Geografisk vækst - Markedsleder - Høj kendskabsgrad - Høj SOV - Kundeorienteret fokus - God infrastruktur med e-handelsplatform, det rette produkt, lager og levering	- Begrænset geografisk distribution (halvdelen af danskerne kan handle hos nemlig.com) - Manglende kontrol med vognmænd - Vognmændene er nemlig.coms ansigt udadtil - Økonomisk underskud - Høje håndterings- og distributionsomkostninger pr. ordre
(O) Muligheder	(T) Trusler
- Vækst i den danske økonomi - Stigende befolkningstal - Stigende befolkningstæthed i storbyerne - Positiv udvikling i digitalisering - Stigende e-handel - Efterspørgsel for økologiske varer - Uudnyttet potentiale i markedet for online-supermarkeder - Målgruppe med højt dagligvareforbrug - Målgruppens kriterier for dagligvareindkøb - Forbrugere efterspørger billig levering i 1-times intervaller - Positiv udvikling i click and collect-løsninger - Lav markedsandel (0,8%) af det samlede dagligvaremarked på 119 mia.	- Åbningstider for de fysiske supermarkeder - Flere husstande med ingen eller ét barn - Nye online-supermarkeder - Dagrofa og Dansk Supermarked som online-supermarkeder - Høj forhandlingsstyrke fra leverandørerne - Konkurrence fra de fysiske supermarkeder - Måltidsløsninger, take-away og restauranter - Kundernes mulighed for at skifte supermarked – lav loyalitet - Dagligvareindkøb betragtes som vanekøb (small tool) - Rutinepræget indkøb og vanekøb ved dagligvarer - Forbrugerne er prisfølsomme og tilbudsjægere - Online-supermarkederne har begrænset andel af total-marked - Mange udbydere af samme kerneprodukt

3. Beslutningsdel

3.1. TOWS-matrix

Baseret på SWOT-analysen er følgende TOWS-matrix opstillet:

		Interne forhold	
		(S) Styrker:	(W) Svagheder:
		1. Har eksisteret siden 2010 og befinder sig i vækst-fasen 2. Stort sortiment af varer, herunder økologi og discount 3. Distribution i 1-times intervaller 4. Nyt og kundevenligt website 5. Kundeservice 6. Vækst i omsætning 7. Geografisk vækst 8. Markedsleder 9. Høj kendskabsgrad 10. Høj SOV 11. Kundeorienteret fokus 12. God infrastruktur med e-handelsplatform, det rette produkt, lager og levering	1. Begrænset geografisk distribution (halvdelen af danskerne kan handle hos nemlig.com) 2. Manglende kontrol med vognmænd 3. Vognmændene er nemlig.coms ansigt udadtil 4. Økonomisk underskud 5. Høje håndterings- og distributionsomkostninger pr. ordre
Eksterne forhold	(O) Muligheder:	1. Vækst i den danske økonomi 2. Stigende befolkningstal 3. Stigende befolkningstæthed i storbyerne 4. Positiv udvikling i digitalisering 5. Stigende e-handel 6. Efterspørgsel for økologiske varer 7. Uudnyttet potentiale i markedet for online-supermarkeder 8. Målgruppe med højt dagligvareforbrug 9. Målgruppes kriterier for dagligvareindkøb 10. Forbrugere efterspørger billig levering i 1-times intervaller 11. Positiv udvikling i click and collect-løsninger 12. Lav markedsandel (0,8 %) af det samlede dagligvaremarked på 119 mia.	Kommunikere fordele for målgruppen (O8, O9, O10, S2, S3) Udnytte udvikling i digitalisering (O4, O5, S1, S9, S11) Rustet til fremtidig vækst (S4, S12, O4, O5, O7) Skab omtale på owned og earned media på baggrund af styrker inden for sortiment, levering og kundeservice (S2, S3, S4, S5, S11, O4, O6, O9, O10) Benyt vækststrategien markedspenetration (S1, S6, S9, O1, O3, O5, O8)
	(T) Trusler:	Kommunikere fordele for målgruppen (S11, S12, T6, T13) Etablering af VR-supermarked (S2, S11, T12, T13) Etablering af loyalitetsklub for at sikre loyale kunder (S9, T8, T9, T11) Sortiment og distribution skal sikre succes over konkurrenter og substituerende løsninger (S2, S3, T6, T7)	Udvid distributionsområder til at omfatte flere storbyer (W1, W4, O2, O3, O7, O12) Etablering af click and collect setup (W2, W4, W5, O11, O12) Benyt vækststrategien markedspenetration (W1, W4, O3, O5, O8, O12)

3.2. Mulige strategiske tiltag

På baggrund af SWOT-analysen og TOWS-matrixen er de fundne tiltag inddelt i relevante grupperinger som mulige strategiske tiltag. De mulige strategiske tiltag vil blive beskrevet, diskuteret og vurderet i dette afsnit for at udvælge hvilke af de opstillede tiltag, der skal udføres konsekvensberegninger for med henblik på valg af den fremtidige strategi og markedsplan jævnfør problemformuleringen for denne opgave.

3.2.1. Udvidelse af distributionsområde

- *Udvid distributionsområder til at omfatte flere storbyer (W1, W4, O2, O3, O7, O12)*
- *Udvide distributionsområder (W1, W4, T1, T6, T12)*

Beskrivelse: Baseret på, at nemlig.com i dag kun tilbyder levering til halvdelen af Danmarks befolkning, og at de kæmper med et økonomisk underskud, kan de udnytte mulighederne i forhold til stigende befolkningstal og befolkningstæthed i byerne samt det uudnyttede potentiale i markedet ved at udvide distributionsområdet. Samtidig øger dette konkurrencen i forhold til de fysiske supermarkeder, hvilket kan bidrage til den ønskede vækst. Det anbefales i denne forbindelse at udvide distributionsområdet til også at omfatte Aalborg og Esbjerg.

Formål: Formålet er at få adgang til et større kundegrundlag, hvorved det er muligt at accelerere væksten for nemlig.com. Nemlig.com har generelt succes, når de udvider deres distributionsområder, og derfor vil det være oplagt at fortsætte med vækststrategien markedsudvikling, såfremt kundegrundlaget og konkurrencesituationen er til det i de specifikke byer.

Fordele: Ved at udvide distributionsområdet vil nemlig.com få mulighed for at nå ud til flere nye kunder, og deres markedsområde vil ligeledes blive større. Derudover er der mulighed for at udnytte den fulde kapacitet, hvorved de marginale omkostninger kan mindskes.

Ulemper: I dag er nemlig.coms lager placeret på Sjælland, og såfremt det besluttes at udvide distributionsområderne væsentligt vest for Storebælt, kan det blive nødvendigt at etablere et logistisk setup i form af et mindre lager i det jyske for bedre at kunne servicere de nye distributionsområder og for at sikre, at samme høje serviceniveau opretholdes.

Anbefaling: Baseret på nemlig.coms hidtidige succes med at udvide distributionsområder anbefales det at undersøge dette tiltag nærmere for at vurdere, hvad det kræver af investeringer og hvilken forventet ROI, det kan give, med henblik på at øge nemlig.coms markedsandel jævnfør problemformuleringen.

3.2.2. Etablering af click and collect-setup

- Etablering af click and collect-setup (W2, W4, W5, O11, O12)
--

Beskrivelse: Ved at udnytte mulighederne vedrørende positiv udvikling i click and collect-løsninger og den lave markedsandel på det samlede dagligvaremarked kan nemlig.com overkomme svaghederne i forhold til manglende kontrol med vognmænd og økonomisk underskud ved etablering af et click and collect-setup. Idéen er, at forbrugerne handler ind via nemlig.com og selv henter deres varer ved et udleveringssted i stil med PostNords pakkepost. Ved udleveringsstedet er varerne pakket og klar til udlevering på det bestilte tidspunkt. Derved udelades vognmændene som en del af værdikæden. Click and collect-konceptet vil være det tætteste step på det fysiske supermarked, men fordi varerne er pakket på forhånd, sparer forbrugeren tid. Nemlig.com vil være de første inden for dagligvaremarkedet, som tilbyder distribution på denne måde, hvorved de kan opnå en SCA, såfremt konceptet bliver en succes. Den nuværende distribution bevares også. Ved at etablere click and collect arbejdes der med de 7 P'er som en del af den fremtidige strategi, idet P'erne vedrørende place og physical evidence justeres.

Formål: Formålet med at indføre konceptet er dels at minimere leveringsomkostningerne pr. ordre for nemlig.com og være mindre afhængige af vognmændene. Derudover er formålet at henvende sig til og tiltrække de kunder, som ikke ønsker at betale for levering, eller som ikke ønsker at være afhængige af at være hjemme på leveringstidspunktet.

Fordele: Ved at etablere et click and collect-koncept er fordelene ekstra fleksibilitet for kunden, idet man ikke behøver at være hjemme ved levering og kan hente sin ordre, når det passer. Fordi leveringsomkostningerne pr. ordre vil være lavere for nemlig.com, kan nemlig.com tilbyde kunder ved denne løsning fri fragt eller eventuelt sænke minimumskøbet for at skabe flere køb.

Ulemper: Vælger forbrugerne at benytte click and collect, skal forbrugerne selv hente varerne og bære varerne ind, og derved falder lidt af nemlig.coms nuværende koncept. Derudover skal der etableres afhentningssteder, hvilket vil være en økonomisk udgift for nemlig.com, og spørgsmålet er, hvor længe der vil gå, før etableringen har tjent sig selv ind igen. Click and collect anses derfor ikke som en holdbar løsning, idet det vil være "et skridt frem og to skridt tilbage" for nemlig.com.

Anbefaling: Da click and collect vil kræve en investering fra nemlig.com og samtidig ikke opfattes som en langtidsholdbar løsning med henblik på at øge markedsandelen som ønsket, er anbefalingen, at der ikke arbejdes videre med dette tiltag.

3.2.3. Sikre vækst på eksisterende marked

- Benyt vækststrategien markedspenetration (W1, W4, O3, O5, O8, O12 + S1, S6, S9, O1, O3, O5, O8)
- Kommunikere fordele for målgruppen (O8, O9, O10, S2, S3)
- Udnytte udvikling i digitalisering (O4, O5, S1, S9, S11)
- Skab omtale på owned og earned media på baggrund af styrker inden for sortiment, levering og kundeservice (S2, S3, S4, S5, S11, O4, O6, O9, O10)
- Sortiment og distribution skal sikre succes over konkurrencer og substituerende løsninger (S2, S3, T6, T7)

Beskrivelse: Baseret på nemlig.coms nuværende succes og vækst bør det sikres, at nemlig.com fortsat vækster på det eksisterende marked ved at følge vækststrategien markedspenetration. Dette gøres ved at udnytte nemlig.coms styrker til at forfølge mulighederne og modarbejde truslerne. Ligeledes overkommes svaghederne ved at udnytte mulighederne. For at sikre vækst på de eksisterende markeder, er det i høj grad kommunikationen, der skal arbejdes med.

Formål: Formålet med at sikre vækst på det eksisterende marked er at sikre tilgang af nye kunder og gøre eksisterende kunder mere loyale for at øge markedsandelen som ønsket. Ligeledes er formålet at udnytte styrker, svagheder, muligheder og trusler som nævnt ovenfor.

Fordele: Fordelene ved at arbejde med markedspenetration er at nemlig.com allerede er etableret på markedet, og at målgruppen er den samme. Derved kender nemlig.com både marked og kunder. Ydermere oplever nemlig.com allerede en betydelig vækst, hvorfor det bør sikres, at væksten fastholdes.

Ulemper: Ulempen ved at satse på det eksisterende marked kan være at markedet kan være udtømt, således at der ikke er yderligere potentiale i markedet. Dette antages dog ikke at være tilfældet baseret på nemlig.coms nuværende markedsandel. Derudover er en af ulemperne ved at forfølge yderligere vækst på eksisterende markeder, at det kan kræve en yderligere omkostningstung kommunikationsindsats at få flere kunder til at handle hos nemlig.com.

Anbefaling: Da kun 12 % af danskerne har handlet hos nemlig.com én eller flere gange, og nemlig.com oplever en betydelig vækst på det nuværende marked, anbefales det at skabe yderligere penetration i markedet for at sikre en øget markedsandel jævnfør problemformuleringen.

3.2.4. Etablering af VR-supermarked

- Etablering af VR-supermarked (S2, S11, T12, T13)

Beskrivelse: Nemlig.com oplever en trussel fra den begrænsede del af totalmarkedet, som online-supermarkederne udgør samtidig med at der er mange udbydere af samme kerneprodukt. Ved at udnytte sortimentet og det kundeorienterede fokus kan nemlig.com etablere et Virtual Reality-supermarked for at modarbejde truslerne. Ved hjælp af teknologien fra virtual reality kan kunderne få oplevelsen af at gå rundt i supermarkedet og selv vælge varerne, selvom de sidder hjemme i sofaen. Såfremt nemlig.com vælger at etablere et VR-supermarked, vil det betyde en ændring i handlingsparametrene Product, Promotion og Place.

Formål: At give kunden indkøbsoplevelsen hjemme i sofaen. 57 % af målgruppen har svaret, at de godt kan lide at handle, hvorfor dette er en måde at imødekomme dem. Der kan opnås en first mover-fordel ved at være de første med et VR-supermarked, dog kræver det, at forbrugerne har VR-briller.

Fordele: Kunden kan "gå rundt" i supermarkedet ved hjælp af VR-briller og får derved stadig stadig indkøbsoplevelsen, selvom det sker hjemme fra sofaen. Lancering af VR-supermarked kan sikre nemlig.com en position som det innovative online-supermarked.

Ulemper: Det er dyrt at programmere og vedligeholde et virtuelt supermarked, og det vil kræve mere at udskifte varer eller tilpasse sortiment fremover. Ydermere er VR-briller endnu ikke slået igennem og blevet allemandseje.

Anbefaling: Da tidshorisonten for problemformuleringen i denne opgave er fem år, anbefales det at afvente situationen. Det er på nuværende tidspunkt ikke realistisk at etablere et VR-supermarked.

3.2.5. Lancering af loyalitetskoncept

- Etablering af loyalitetsklub for at sikre loyale kunder (S9, T8, T9, T11)

- Rustet til fremtidig vækst (S4, S12, O4, O5, O7)

Beskrivelse: Med henblik på at øge markedsandelen som ønsket kan nemlig.com udnytte truslerne omkring vanekøb, lav loyalitet samt at forbrugerne er prisfølsomme og tilbudsjægere ved at gøre brug af deres høje kendskab. Dette kan blandt andet gøres ved at lancere et loyalitetskoncept for at tiltrække nye kunder og gøre eksisterende kunder til loyale kunder. Sammenholdt med at nemlig.com har lanceret nyt website for at være bedre rustet til fremtiden, og at udviklingen i e-handel generelt er

positiv, er der et potentiale ved lancering af loyalitetskoncept. Hvad det konkrete indhold i loyalitetskonceptet kan være, er ikke fastlagt på nuværende tidspunkt, men der kan med fordel være et økonomisk incitament for kunderne for at sikre succes.

Formål: Formålet med at etablere et loyalitetskoncept er dels at tiltrække nye kunder og dels at gøre nuværende kunder til mere loyale kunder med henblik på at øge salg og markedsandel. Etablering af et loyalitetskoncept vil samtidig matche nemlig.coms nuværende kundefokuserede tilgang jævnfør Business Model Canvas.

Fordele: Fordelen ved at etablere et loyalitetskoncept er, at kunderne bliver knyttet til nemlig.com, hvorfor kunderne vil komme tilbage igen og igen. Derudover kan der være en økonomisk gevinst for kunderne ved at benytte sig af konceptet afhængigt af, hvad indholdet bliver.

Ulemper: At lancere et loyalitetskoncept kræver udvikling og etablering af konceptet. Hvis konceptet er for omfattende, kan det være svært at kommunikere til målgruppen, hvorved effekten kan blive begrænset.

Anbefaling: Med henblik på at tiltrække nye kunder og skabe loyale kunder for derved at øge markedsandelen, vurderes loyalitetskonceptet som et relevant tiltag, som nemlig.com kan gøre brug af, dette er ligeledes baseret på andre kæders succes med loyalitetskoncepter (fx Matas og Coop). Dog vurderes det, at tiltaget ikke bør igangsættes på nuværende tidspunkt, da nemlig.com er i en væsentlig vækstperiode, og denne bør udnyttes. Ligeledes bør fokus være på at kommunikere de nuværende fordele ved nemlig.com for at tiltrække flere kunder på denne måde. Da lancering af et loyalitetskoncept ligeledes vil kræve en investering, anbefales dette ikke på nuværende tidspunkt set i lyset af nemlig.coms økonomiske situation. Såfremt væksten aftager væsentligt inden for et par år, kan nemlig.com revurdere, om loyalitetskonceptet bør lanceres.

3.2.6. Opsummering

På baggrund af de opstillede mulige strategiske tiltag er det vurderet, at nemlig.com bør fokusere på at skabe den ønskede vækst ved markedspenetration på det eksisterende marked kombineret med en geografisk udvidelse til Aalborg og Esbjerg, hvorved vækststrategien markedsudvikling ligeledes følges. Om det er realistisk at forfølge begge strategiske tiltag på nuværende tidspunkt, og hvordan det bør gøres, vurderes i det kommende afsnit.

3.3. Vurdering af valgte strategiske tiltag og konsekvensberegninger

På baggrund af de opstillede strategiske tiltag fra forrige afsnit vil formålet med dette afsnit være at vurdere de valgte tiltag med henblik på at beslutte hvilket af tiltagene, der skal implementeres for at øge markedsandelen som ønsket jævnfør problemformuleringen. Vurderingen vil blandt andet inkludere en konsekvensberegning for at vurdere omkostninger og forventet effekt.

3.3.1. Sikre vækst på eksisterende marked

Det første af mulige tiltag vil være at sikre vækst på det eksisterende marked. Selvom nemlig.com befinder sig i vækstfasen jævnfør PLC-kurven og oplever en markant vækst, kan der ikke satses på, at væksten bliver ved med at stige, hvorfor der kræves en indsats for at sikre denne fortsatte vækst. Kun 12 % af den danske befolkning har indtil videre handlet hos nemlig.com én eller flere gange, men halvdelen af Danmarks befolkning har mulighed for at handle hos nemlig.com, hvorfor det vurderes, at der fortsat er et uudnyttet potentiale i det eksisterende marked. Som tidligere nævnt har nemlig.com oplevet en vækst i omsætningen fra 2015-2016 på 27 %, og så vidt det kan konkluderes fra de tilgængelige data, har nemlig.com oplevet vækst siden etablering, hvorfor det er realistisk at forvente vækst i de kommende år. I denne sammenhæng er det dog vigtigt at bemærke, at en del af væksten de seneste år har været båret af udvidede distributionsområder til blandt andet Fyn og Jylland. Hvor stor en del af væksten de nye distributionsområder har sikret, har desværre ikke været muligt at definere på baggrund af data.

Ved at sikre vækst på det eksisterende marked og fortsat tilbyde det samme stærke produkt til kunderne, vil der ifølge Ansoffs vækststrategi være tale om markedspenetration. Herved er målet at øge markedsandelen med det nuværende produkt, hvilket ligeledes er i overensstemmelse med nemlig.coms placering i PLC-kurven. Det handler altså om at få flere loyale kunder til at købe mere samt at tiltrække nye kunder fra det eksisterende marked ved at tilbyde det samme produkt som hidtil. Med udgangspunkt i Business Model Canvas vil der både være et kundedrevet og et ressourcedrevet fokus, såfremt nemlig.com arbejder på at sikre fortsat vækst på det eksisterende marked. Det kundedrevne fokus kommer til udtryk, fordi nemlig.com fortsat tilbyder samme produkt og samme services til kunderne, hvilket er i overensstemmelse med nemlig.coms nuværende strategi, som jævnfør den interne analyse i høj grad er præget af det kundedrevne fokus. Det ses ligeledes, at en stor del af de services og produkter, som nemlig.com allerede tilbyder, er det, som den primære målgruppe efterspørger, hvilket bør kommunikeres yderligere.

Ved at det eksisterende marked vækstes, gør nemlig.com også brug af det ressourcedrevne fokus, idet kapaciteten i højere grad udnyttes, hvorved der er mulighed for at opnå stordriftsfordele og sænke marginalomkostningerne. Herved kan den fortsatte vækst ligeledes bidrage til et bedre driftsresultat, hvilket vil være positivt set i lyset af, at nemlig.com endnu ikke har haft et positivt resultat.

Konsekvensberegning

Ved at have vækst på det eksisterende marked som et af de fremtidige fokusområder forventes en stigning i omsætning og markedsandel for det eksisterende marked, hvilket er i overensstemmelse med det ønskede mål. Det er svært at estimere hvor meget vækst, der kan forventes på det eksisterende marked, hvorfor der er taget udgangspunkt i estimatet fra problemidentifikationen. Såfremt omsætning og vækst følger estimatet fra problemidentifikationen, vil omsætningen allerede i år 2017 stige fra 888 mio. kr. til at være mere end 1,1 mia. kr. svarende til en markedsandel af totalmarkedet på 1 %, såfremt omsætningen på det totale dagligvaremarked er uændret. Ved denne stigning i omsætningen vil omsætningen være øget med 230.880.000 kr. på et år, hvilket vurderes realistisk sammenlignet med væksten fra 2015-2016. Det svarer til en månedlig meromsætning på 19.240.000 kr. svarende til, at 4.810 nye husstande flytter hele deres dagligvareindkøb til nemlig.com og i gennemsnit handler for 4.000 kr. om måneden hos nemlig.com eller svarende til, at 48.100 kunder skal handle for 400 kr. én gang. Begge scenarier vurderes som sandsynlige, hvorfor der tages udgangspunkt i den nævnte meromsætning pr. år.

Da nemlig.com kæmper med negativt resultat, er denne konsekvensberegning baseret på en antagelse af, at det nuværende markedsføringsbudget på årligt ca. 36,19 mio. kr. (brutto) fastholdes¹⁴³, således at omkostningerne hertil ikke øges. På baggrund af nemlig.coms nuværende SOV vurderes det i øvrigt ikke nødvendigt at øge spend.

Med udgangspunkt i at nemlig.com bruger samme medie-spend (brutto) i år som sidste år, vil det give følgende forventede ROI:

$$\frac{(\text{Gevinst fra investering} - \text{omkostning ved investering})}{\text{Omkostning ved investering}} = \frac{(230.880.000 - 36.190.000)}{36.190.000} = 5,38$$

¹⁴³ Baseret på at brutto-spend for januar 2016 – april 2017 var 48.252.573 kr., er brutto-spend for 2016 udregnet til at udgøre ca. 36,19 mio. kr.

Idet ROI er >1 , vil investeringen være en fordel, da det betyder, at nemlig.com vil få et positivt afkast af markedsføringen til det eksisterende marked, såfremt det forventede salg opnås.

Ud over at øge omsætningen og markedsandelen betyder det øgede salg også jævnfør Dupont-pyramiden, at dækningsbidraget vil stige¹⁴⁴, hvorved indtjeningsbidraget ligeledes vil være stigende. Dette skyldes, at den forventede meromsætning er højere end omkostningerne til markedsføring.

Som opsummering på dette afsnit vurderes det strategiske tiltag omkring vækst på det eksisterende marked at være et meget relevant og aktuelt tiltag som en del af den fremtidige markedsplan med henblik på at øge markedsandelen som ønsket, hvorfor tiltaget bør implementeres. Det vurderes i høj grad som en kommunikationsmæssig opgave at sikre vækst på det eksisterende marked, hvilket vil blive berørt yderligere i afsnit 3.5. Her vil det både blive diskuteret og besluttet, hvordan der skal kommunikeres til nuværende kunder, og hvordan nye kunder kan tiltrækkes, herunder hvordan de 7 P'er kan anvendes i denne sammenhæng.

3.3.2. Udvidelse af distributionsområde

Hidtil har nemlig.com oplevet succes i forbindelse med udvidelse af deres distributionsområder, hvorfor en yderligere udvidelse til Aalborg og Esbjerg vil være oplagt med henblik på at sikre en øget markedsandel inden for en femårig periode. Formålet med at udvide distributionsområdet til også at omfatte Aalborg og Esbjerg er at sikre et større kundegrundlag, fordi levering derved tilbydes til en endnu større mængde af kunder. Derved vil kunder fra de nye distributionsområder potentielt bidrage til den fremtidige ønskede vækst. Ved at udvide distributionen udnytter nemlig.com også i højere grad deres kapacitet, hvorved det kan være muligt at opnå stordriftsfordele.

Målet om vækst ved udvidelse til Esbjerg og Aalborg er i høj grad baseret på antagelsen om, at det fremadrettet vil være muligt at få kunder fra de fysiske supermarkeder til at handle hos nemlig.com som følge af de fordele, der er ved at handle hos nemlig.com, dette antages på baggrund af den valgte målgruppe.

Aalborg og Esbjerg er valgt, da de er nogle af de største byer i Danmark, hvor nemlig.com ikke allerede tilbyder distribution og levering. Baseret på antagelsen om at udvidelsen til Aalborg og Esbjerg sker til begge kommuner, vil kundegrundlaget derved blive øget med følgende: Aalborg 211.933 personer¹⁴⁵ og

¹⁴⁴ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 150

¹⁴⁵ http://apps.aalborgkommune.dk/statistik/webaarbog/Folketal2017/Struktur/Hele_Kommunen/indexlevel1/HeleKommunen1aarsaldersklasser.html

Esbjerg 115.905 personer¹⁴⁶ i alt 327.838 personer. Med udgangspunkt i at en husstand i gennemsnit består af 2,1 personer som skrevet under PESTLE-analysen, svarer dette til, at kundegrundlaget øges med 156.113 husstande.

Vælger nemlig.com således at udvide deres marked til også at omfatte Aalborg og Esbjerg, følger de fortsat vækststrategien markedsudvikling, idet produktet er det samme, men markedet udvides yderligere som følge af den geografiske ekspansion. Ligeledes betyder en udvidelse af distributionsområdet, at den udgående logistik ændres jævnfør Porters værdikæde, og at nemlig.com benytter sig af ændringer i handlingsparameteren Place for at tiltrække flere kunder som følge af den udvidede distribution. Ligeledes bør nemlig.com for en periode også gøre yderligere brug af promotion-parameteren for at markedsføre sig i de nye lokalområder. Hvorledes promotion-parameteren bør anvendes i denne sammenhæng, berøres nærmere i det følgende afsnit omhandlende fremtidig kommunikation, såfremt det vælges at udvide distributionsområdet.

Ud over at følge vækststrategien markedsudvikling anvendes ligeledes et strategisk fokus jævnfør Business Model Canvas, såfremt distributionen anvendes til at omfatte Aalborg og Esbjerg for at skabe vækst. Her vil der være tale om et mix af et finans- og ressourcetrete fokus¹⁴⁷, idet formålet er at øge omsætning og salg for at sikre fortsat vækst. Derudover vil der som følge af det øgede salg kunne opnås stordriftsfordele, da de nuværende ressourcer i form af lager og personale udnyttes optimalt, hvorved driftsresultatet kan forbedres. Som tidligere omtalt i opgaven anvender nemlig.com som udgangspunkt det kundedrevne fokus jævnfør Business Model Canvas, idet kunden er i fokus for de forbedringer og tiltag, der løbende foretages, men i denne sammenhæng vurderes det kundedrevne fokus ikke at være det primære fokus.

Konsekvensberegning

Ved at udvide distributionen til Aalborg og Esbjerg vurderes det som nævnt, at den potentielle kundegruppe for nemlig.com stiger med 327.838 personer svarende til 156.113 husstande fordelt som 100.920 husstande i Aalborg og 55.193 husstande i Esbjerg.

Det er af gode grunde ikke muligt på forhånd at sige hvor mange kunder, der vil vælge at handle hos nemlig.com, hvor meget de vil handle for, og hvor ofte de vil handle. Et muligt estimat kunne være

¹⁴⁶ http://www.esbjergkommune.dk/om-kommunen/tal-fakta-og-historie/fakta-om-kommunen.aspx#Areal_og_befolkningsforhold

¹⁴⁷ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 51-53

følgende: Hvis 12 %¹⁴⁸ af alle husstande i Aalborg og Esbjerg køber én gang, svarer det til 18.734 køb. Køber alle disse én gang for minimumsbeløbet på 400 kr., vil det give en meromsætning på 7,49 mio. kr. Ideelt vil tallet være højere, da det forventes, at kunderne vil handle mere end én gang og for mere end 400 kr., hvorfor det opsatte estimat kan opfattes en smule konservativt. På baggrund af de indsamlede data er det desværre ikke muligt at angive hvor stor en del af den nye kundegruppe i Aalborg og Esbjerg, der er en del af målgruppen.

For at være i stand til at bringe varer ud i Aalborg og Esbjerg antages det, at der vil være behov for 10 biler i Aalborg-området og fem biler i Esbjerg-området.

Baseret på at det koster 8.500 kr. om måneden at lease en varevogn¹⁴⁹, giver dette en månedlig omkostning på 127.500 kr. Hertil kommer en engangsinvestering i foliering af bilerne, hvilket er estimeret til 10.000 kr. pr. bil¹⁵⁰ svarende til i alt 150.000 kr., hvilket betyder en totaludgift på 277.500 kr.

På grund af tidsintervallet, der leveres i (kl. 8-22 alle ugens dage), vurderes det, at der er behov for 25 chauffører i Aalborg og 12 chauffører i Esbjerg til at køre de 15 biler. Dertil kommer én vognmand pr. område til at holde styr på chaufførerne. Det medfører følgende lønomkostninger:

Løn til 37 chauffører: $135 \text{ kr./t.}^{151} \times 37 \text{ timer} \times 4,5 \text{ uge pr. måned} \times 37 \text{ personer} = 831.668 \text{ kr. om måneden som grundløn.}$ Løn til to vognmænd: $32.682 \text{ kr.}^{152} \times 2 \text{ personer} = 65.364 \text{ kr.}$

Dertil kommer aften- og weekendtillæg til chaufførerne, hvorfor det estimeres, at den totale løbende lønomkostning pr. måned vil være ca. 1 mio. kr. til chauffører og vognmænd.

For at kommunikere til de potentielle kunder i de nye områder, er der behov for at anvende promotion-parameteren i form af lokalmarkedsføring i Aalborg og Esbjerg. Det vil ikke være relevant at kommunikere til hele Danmark, at der nu tilbydes levering i disse områder, hvorfor lokalannoncering er valgt.

¹⁴⁸ 12 % er valgt, fordi det er den andel af befolkningen, der hidtil har prøvet at handle hos nemlig.com jf. kunde-analysen

¹⁴⁹ <https://www.budget.dk/minilease/minilease-varevogn.html>

¹⁵⁰ <https://www.elefantprint.dk/bilindpakning/?gclid=Cj0KEQjwgODIBRCEqfv60eq65ogBEiQA0ZC5-fGFWC3G5VpawEmqs6E4UKheeao0a9MXf4bCZO6q6wQaArYM8P8HAQ>

¹⁵¹ <http://transportgruppen-3f.dk/Lønoversigter/2014-2017/DTLs%20arbejdsgiverforening%20-%20Transportoverenskomst%20-%20Lønoversigt%201.%20marts%202016.pdf>

¹⁵² <http://løn.info/vognmand-løn>

Ud over de klassiske lokale medier som lokalaviser og segmenteret outdoor anbefales det at supplere med online-bannere og Facebook-annoncering, som geo-segmenteres, således at de rammer den relevante målgruppe. Som estimat anbefales det, at nemlig.com afsætter ca. 1 mio. kr. til markedsføring i de to byer, hvoraf der bruges lidt ekstra i Aalborg på grund af kommunens størrelse.

Baseret på 277.500 kr. til biler, 1 mio. kr. i løn plus 1 mio. kr. til markedsføring, vil det koste ca. 2,3 mio. kr. i etableringsomkostninger for at etablere et setup i begge byer, dette vil være en engangsomkostning. Herefter vil den månedlige omkostning være ca. 1,3 mio. kr. (løn til chauffører og vognmænd plus leasing af biler). Dertil kommer eventuelt udgifter til opfølgende markedsføring, såfremt det vurderes nødvendigt.

På baggrund af, at den forventede meromsætning er estimeret til at være 7,49 mio., kan følgende beregning for den forventede ROI udføres:

$$\text{Forventet ROI: } \frac{(\text{Gevinst fra investering} - \text{omkostning ved investering})}{\text{Omkostning ved investering}} = \frac{(7.490.000 - 1.900.000)}{1.900.000} = 2,94$$

Idet ROI er >1, vil investeringen være en fordel, da det betyder, at nemlig.com vil få et positivt afkast af deres investering i de nye distributionsområder.

En stigning i omsætningen betyder ifølge Dupont-pyramiden¹⁵³, at dækningsbidraget vil stige, hvilket kan medføre, at indtjeningsbidraget ligeledes vil stige. Dette vil med stor sandsynlighed have positiv indflydelse på driftsresultatet. Ligeledes vil den øgede omsætning medføre en stigning i markedsandelen, da det forventes, at omsætningen vil komme fra kunder, som i dag handler i de fysiske supermarkeder.

Som afsluttende bemærkning for dette tiltag er der ikke taget højde for omkostninger til benzin/diesel samt transport af varerne fra logistikcentret på Sjælland, hvilket er ekstra omkostninger, der bør kalkuleres med. Som alternativ til at transportere varerne fra logistikcentret på Sjælland kan det overvejes at etablere et lager vest for Storebælt for bedre at kunne servicere kunderne på Fyn og Jylland. Årsagen til, at disse omkostninger ikke er inklusiv i denne beregning, er, at det ikke har været muligt at estimere omkostningernes omfang.

¹⁵³ Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve (2017), s. 150

Som opsummering på dette afsnit vurderes det strategiske tiltag vedrørende udvidelse til Aalborg og Esbjerg som et relevant og aktuelt tiltag, som bør implementeres som en del af den fremtidige markedsplan med henblik på at øge markedsandelen som ønsket.

Beslutning

Da de to tiltag kan supplere hinanden, betyder det ikke, at det ene tiltag udelukker det andet. Det er en oplagt strategi at sikre væksten til det nuværende marked, fordi det er det tiltag, som umiddelbart kræver færrest ressourcer. Tiltaget er baseret på, at det nuværende markedsføringsbudget fastholdes, hvorfor der ikke vil være ekstra omkostninger forbundet med dette strategiske tiltag.

Med henblik på at øge markedsandelen med den ønskede vækst inden for en femårig periode og for at accelerere den ønskede vækst, vurderes det på baggrund af de opstillede scenarier for de strategiske tiltag, at nemlig.com også skal forfølge tiltaget vedrørende udvidelse af distributionsområdet.

Nemlig.com har inden for det seneste år udvidet i Jylland og på Fyn med succes, hvorfor det antages, at virksomheden og medarbejderne er gearet til endnu en geografisk udvidelse. Derudover vil det være en konkurrencemæssig fordel for nemlig.com at øge deres distributionsområde samtidig med, at markedsandelen i de eksisterende distributionsområder øges yderligere, idet det vil give nemlig.com en stærkere position i markedet.

Baseret på at begge tiltag har en positiv ROI, anbefales det, at begge tiltag igangsættes som en del af den fremtidige strategi.

3.4. Implementeringsplan for de valgte tiltag

Ved hjælp af et simpelt Gantt-kort er det illustreret, hvorledes de valgte strategiske tiltag bør implementeres.

	2017		2018			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Sikre vækst på eksisterende marked						
Udvidelse af distributionsområde						

Som det ses af ovenstående, bør der arbejdes med vækst på det eksisterende marked både nu og fremadrettet. Da nemlig.com allerede oplever vækst på det eksisterende marked og kender dette, vurderes dette tiltag som en "lavt hængende frugt", hvorfor det antages, at der ikke kræves yderligere analyse eller forberedelse for at arbejde videre med det nuværende marked. Ligeledes kræver vækst på det eksisterende marked ikke umiddelbart, at der tildeles flere ressourcer i form af medarbejdere eller økonomi end på nuværende tidspunkt.

Det er dog vigtigt at bemærke til trods for, at væksten er eksisterende på det nuværende marked, kræver det vedligeholdelse at sikre fortsat vækst. Her anbefales det, at der arbejdes med budskaberne i den fremadrettede kommunikation, hvilket berøres i det kommende afsnit.

Som det ligeledes ses af Gantt-kortet, anbefales det, at nemlig.com venter med udvidelse af distributionsområdet til første kvartal af 2018. Derved kan og bør nemlig.com bruge andet halvår af 2017 på yderligere markedsanalyse af Aalborg- og Esbjerg -områderne med henblik på at udvide distributionen hertil, så det sikres, at målgruppen er til stede i markedet. Dels for at klarlægge hvilke fysiske supermarkeder, der vil være de primære konkurrenter i de nye distributionsområder, men også dels for at vurdere målgruppens potentiale i de to byer. Derved skal der både bruges ressourcer og økonomi, før en udvidelse af distributionsområdet kan blive en realitet. Ligeledes kræver udvidelse af distributionen som tidligere nævnt en investering i form af ekstra vognmænd, biler og markedsføring, hvilket der naturligvis skal være penge til. Udvidelse af distributionsområderne anbefales ligeledes til første kvartal i 2018, fordi det på denne måde vil være oplagt at udnytte alle helligdagene i andet kvartal med henblik på at øge salget omkring disse perioder i de nye områder.

3.5. Handlingsparametre

Med henblik på at sikre den ønskede vækst i markedsandelen på baggrund af de strategiske tiltag, anbefales det, at nemlig.com tager udgangspunkt i de 7 P'er, når der tales handlingsparametre. Dette anbefales, fordi det i høj grad er de ekstra P'er, som er med til at adskille nemlig.com fra de andre supermarkeder. Med udgangspunkt i de 7 P'er og de valgte strategiske tiltag anbefales det, at nemlig.com fremadrettet arbejder med og fokuserer på følgende handlingsparametre:

Place: Ved at udvide distributionsområdet til også at omfatte Aalborg og Esbjerg arbejdes der med Place-parameteren. Det er ikke usandsynligt, at nemlig.com vælger at udvide distributionen yderligere inden for en femårig periode, da de som tidligere nævnt oplever stor succes ved geografiske udvidelser. Ligeledes vil en yderligere udvidelse af markedet sikre en endnu stærkere position.

Promotion: For at sikre den ønskede vækst på det nuværende marked og på det nye marked i Aalborg og Esbjerg bør nemlig.com benytte sig af både earned, owned og paid media. Kommunikationen skal både ske til nuværende og potentielle kunder. Hvorledes det mere konkret skal gøres, berøres i det følgende afsnit.

People: For at sikre den fortsatte succes og nedbryde nogle af de barrierer, der kan være omkring det at handle online, bør nemlig.com fortsat have fokus på den gode kundeservice og vognmænd og chauffører for at undgå eventuel dårlige presseomtale.

Physical evidence: Nemlig.com bør fortsat have fokus på den digitale indkøbsoplevelse for kunderne ved løbende at sikre opdatering af hjemmeside og app, da det er her, kunderne foretager deres indkøb. Derudover er det vigtigt, at nemlig.com har fokus på friske varer for at undgå, at kunderne oplever at få leveret dårlige varer.

Det er naturligvis vigtigt, at der er konsistens med de øvrige P'er. De øvrige P'er, Price, Product og Proces, forventes på nuværende tidspunkt at forblive uændret med mindre ovenstående justering i de 4 P'er kræver tilpasning af de sidste 3 P'er.

3.6. Kommunikation

Nemlig.coms fremtidige kommunikation bør være et fokusområde, idet denne er med til at sikre succes for de valgte tiltag. Baseret på de valgte strategiske tiltag og den interne og eksterne analyse er formålet med den fremtidige kommunikation at skabe øget salg til eksisterende kunder samt at tiltrække nye kunder. Begge dele kan være medvirkende til at øge markedsandelen jævnfør problemformuleringen. Selvom der kommunikeres både til nuværende og potentielle kunder, er det vigtigt, at der sikres sammenhæng på tværs af medier og budskaber, således at Integrated Marketing Communications opnås¹⁵⁴. Dette bør sikres for at skabe synergi på tværs af de forskellige medier og sikre, at målgruppen opfanger og forstår budskabet fra kommunikationen.

Nemlig.com bør være konsistente og relevante i kommunikationen til målgruppen for at opnå den ønskede effekt, og kommunikationen skal tage udgangspunkt i den definerede positionering.

Dette afsnit vedrørende den fremtidige kommunikation er delt op i positionering, markedsføring til eksisterende marked og markedsføring i Aalborg og Esbjerg.

3.6.1. Positionering

Nemlig.coms fremtidige kommunikation og markedsføring bør defineres med udgangspunkt i nemlig.coms position. Herved sikres overensstemmelse mellem brand image og brand identity, da kommunikationen derved sker med udgangspunkt i, hvordan nemlig.com ser sig selv, og hvordan de

¹⁵⁴ Patrick De Pelsmacker, m.fl.: Marketing Communications – a European perspective (2013), s. 6

ønsker at blive opfattet af forbrugerne. Strategien omkring den fremtidige positionering bør tage udgangspunkt i nemlig.coms USP'er og ESP'er for at sikre den konkurrencemæssige fordel¹⁵⁵.

Baseret på den interne og eksterne analyse, kundernes kriterier samt KSF defineres nemlig.coms USP'er og ESP'er til at være følgende:

USP'er:

Nemlig.com har alt på ét sted – et stort udvalg af varer inklusivt stort udvalg af økologi og discountvarer. Fleksibel og billig levering – nemlig.com leverer i én times-intervaller valgt af kunden selv.

ESP'er:

Nemlig.com gør det nemt for kunderne – at handle online og få leveret, når det passer kunden, giver convenience og mere tid i hverdagen.

Af ovenstående kan det konkluderes, at nemlig.coms fremtidige position bør være:

Nemlig.com har et stort udvalg af varer inklusiv økologi og varer til discountpriser. Hos nemlig.com kan kunderne få alt på ét sted, og nemlig.com gør det nemt for kunderne, da levering er billig og fleksibel i den time, der passer kunden bedst – det giver mere tid og overskud i hverdagen.

3.6.2. Markedsføring til eksisterende marked

For at kommunikere til nuværende og potentielle kunder bør nemlig.com anvende landsdækkende massekommunikation, selvom nemlig.com endnu ikke tilbyder distribution til alle danskere. Formålet ved at kommunikere landsdækkende er, at det skaber synergi i markedet og fastholder det høje kendskab, hvilket kan være med til at øge markedsandelen som ønsket. Ligeledes kan den landsdækkende kommunikation være med til at sikre nemlig.coms relevans i forhold til at tage kampen op mod de fysiske supermarkeder, hvilket øger deres konkurrencemæssige fordel.

Som tidligere nævnt vurderes det, at det samme brutto-spend som i 2016 med fordel kan anvendes igen for de kommende år, da det giver nemlig.com den højeste SOV. Derved anbefales et brutto-spend på 36,19 mio. kr. Det høje mediespend er med til at sikre nemlig.com en kontinuerligt mediatryk og en relevant tilstedeværelse i markedet med henblik på at opnå den ønskede markedsandel. Såfremt konkurrenterne øger deres brutto-spend væsentligt, bør nemlig.com selvfølgelig revurdere, om deres marketingbudget ligeledes bør øges.

¹⁵⁵ Ole E. Andersen: Reklamekampagnen (2014), s. 43

Formål og budskab

Budskaberne i den fremtidige kommunikation bør afspejle den valgte positionering for at sikre sammenhæng mellem brand image og brand identity. Som det er konkluderet i opgaven, er nemlig.coms kendskab højt, hvorfor formålet med den fremtidige kommunikation er at skabe præference og loyalitet som følge af nemlig.coms placering i vækstfasen i PLC-kurven. Der skal skabes præference og loyalitet hos kunder, som allerede handler hos nemlig.com. Ligeledes bør nemlig.com have fokus på at flytte nye kunder væk fra de fysiske supermarkeder.

Som analysen har vist, er der overensstemmelse mellem kundernes kriterier, nemlig.coms USP'er og KSF, hvilket kan sikre en relevant og troværdig kommunikation. For at sikre den ønskede præference og effekt af markedsføringen bør budskaberne i kommunikationen tage udgangspunkt i målgruppens kriterier og behov for at handle online. Her tænkes på budskaber omkring nemlig.coms USP'er:

Nemlig.com tilbyder alt på ét sted, et stort udvalg af økologi og varer til discount-priser kombineret med fleksibel og billig levering. Ligeledes bør nemlig.com anvende sig af sine ESP'er, da disse taler direkte til målgruppens behov: Ved at handle på nemlig.com får man mere tid og overskud i hverdagen.

Det handler altså om at kommunikere fordele og budskaber, som er i øjenhøjde, for at sikre, at kunderne opfatter budskaberne på den ønskede måde og dermed køber mere.

Hvorvidt Felix Smith fortsat skal anvendes som endorser i den fremtidige kommunikation bør undersøges nærmere. Der kan med fordel laves en undersøgelse af kundernes opfattelse af Felix Smith for at vurdere, om han fortsat er den rette person til at repræsentere nemlig.com. Alternativt kan det overvejes at lave for eksempel testimonials med nemlig.com-kunder for at nedbryde nogle af de barrierer, der er omkring at handle online.

Derudover er det vigtigt, at der er en god balance i at kommunikere pris og discount og de mere luksusorienterede produkter som brød fra Lagkagehuset, dyre vine, etc. Kommunikationen må gerne være flot og æstetisk for at udstråle kvalitet og troværdighed, men det er vigtigt, at det ikke ser for dyrt og eksklusivt ud, da det kan skræmme nogle kunder væk.

Medier

Den fremtidige markedsføring målrettes målgruppen og sikres ved hjælp af det rette mix af owned, earned og paid media.

Owned media:

Owned media er den billigste af de valgte medietyper, hvorfor nemlig.com i høj grad bør anvende sig af egne medier. Nemlig.com har mailadresser til alle kunder, som har handlet online én gang eller flere gange, hvorfor de med fordel kan udsende nyhedsbreve via denne database. Nyhedsbrevene bør indeholde budskaber omkring nemlig.coms ESP'er og USP'er samt relevante tilbud og sæsonaktualitet. Nemlig.com bør ligeledes anvende egne kanaler som hjemmeside, Facebook og øvrige sociale medier til relevant markedsføring. For at skabe opmærksomhed i distributionsområderne kan nemlig.com også udskifte folierne på varebilerne og bruge deres synlighed i gadebilledet som medie.

Earned media:

For at sikre tilstedeværelse, hvor målgruppen er, kan nemlig.com indgå samarbejde med målgrupperelevante medier som Vores Børn og lignende med henblik på en case, hvor en familie for eksempel har testet nemlig.com i en måned. Output kan være en artikel om, hvor nemt det er og hvilke fordele, det giver i hverdagen at handle online.

Derudover skal kundeservice fortsat være hurtig og serviceminded i deres besvarelser på Facebook og andre earned media for at sikre god omtale på sider som Trustpilot.

Paid media:

Da nemlig.com er et online-supermarked, bør nemlig.com i høj grad anvende digitale medier i deres markedsføring. Dels fordi det er nemt at målrette den digitale markedsføring til målgruppen, og dels fordi målgruppen som følge af deres adfærd i forvejen bruger meget tid på de digitale medier. Her tænkes på digitale medier som søgeordsoptimering, programmatisk bannere, pre-rolls og annoncering på Facebook. Derudover bør nemlig.coms største medie fortsat være tv for at sikre massekommunikation og sikre tilstedeværelse på samme medie som de konkurrerende og substituerende supermarkeder. Der kan med fordel suppleres med andre massemedier som radio, biograf og dagblade. I udvalgte perioder kan nemlig.com ligeledes anvende outdoor for at skabe høj dækning i målgruppen.

3.6.3. Markedsføring i Aalborg og Esbjerg

Som det fremgår af afsnit 3.3.2. forventes det, at nemlig.com skal bruge ca. 1,0 mio. kr. i mediebudget i forbindelse med udvidelsen til Aalborg og Esbjerg. Dette budget skal primært bruges til at kommunikere til indbyggerne i de to byer, at de nu har mulighed for at handle hos nemlig.com. Herefter vil de to byer være omfattet af den landsdækkende kommunikation. Det anbefales, at nemlig.com benytter sig af en frontloaded kampagne for at sikre en god start og succesfuld lancering i de nye områder. Såfremt det vurderes nødvendigt, kan et flighting medietryk anvendes efter behov¹⁵⁶. Markedsføring i Aalborg og Esbjerg påbegyndes i første kvartal 2018 i forbindelse med lanceringen i de to byer.

Formål og budskab

Formålet med markedsføringen i forbindelse med lanceringen er at tiltrække nye kunder. Dette gøres blandt andet ved at sprede budskabet om, at indbyggere i de to byer nu kan handle hos nemlig.com og hvilke fordele, det giver. Her kan der med fordel kommunikeres til målgruppens kriterier og barrierer for at prøve at handle online, hvilket blandt andet handler om levering, som det blev konkluderet under kunde-analysen.

For at sikre at målgruppen kommer hele vejen ned gennem AIDA-modellen og handler hos nemlig.com, anbefales det at køre introduktionstilbud den første måned. Introduktionstilbud kan blandt andet bestå af fri fragt i de pågældende postnumre for at få folk i gang med at købe. Derudover kan nemlig.com også vælge at lave ekstra gode tilbud på varer, som matcher målgruppens behov i den indledende periode.

Medier

For at kommunikere til indbyggerne i Aalborg og Esbjerg, at de nu har mulighed for at handle hos nemlig.com, anbefales et mix af owned og paid media.

Owned media vil være nemlig.coms hjemmeside, Facebook-side samt bilerne. Bilerne er et godt medie til at anvende til kommunikation, da de kører rundt i hele byen og ses af mange mennesker.

I forhold til paid media, anbefales det, at nemlig.com anvender lokalannoncering ved hjælp af geo-segmenterede medier som outdoor, digitale bannere og Facebook-annoncering. De digitale medier anbefales i høj grad, da det er samme platform som nemlig.com. Dertil anbefales det eventuelt at supplere med annoncering i lokalaviser, da dette medie ikke vurderes til at have en høj kontaktprijs. Ved at anvende forskellige medier i samme geografiske område vil Opportunity to see være høj, hvilket er en fordel.

¹⁵⁶ Ole E. Andersen: Reklamekampagnen (2014), s. 54-55

Såfremt nemlig.com ikke oplever den forventede succes i de nye områder, kan der eventuelt suppleres med et ekstra medietryk i de to byer over en kortere eller længere periode.

3.7. Delkonklusion – beslutningsdel

På baggrund af TOWS-matrixen er de fundne tiltag inddelt i relevante grupperinger som mulige strategiske tiltag. De fundne tiltag er: Udvidelse af distributionsområde, etablering af click and collect-setup, sikre vækst på det eksisterende marked, etablering af VR-supermarked og lancering af loyalitetskoncept. Vækst på det eksisterende marked og udvidelse af distributionsområde er vurderet som mest relevante tiltag jævnfør det ønskede mål fra problemformuleringen, hvorfor disse tiltag er vurderet med henblik på at beslutte, om tiltagene skal implementeres. På baggrund af vurderingen og konsekvensberegningerne foretaget i denne sammenhæng er det besluttet at implementere begge forslag. Vækst på det eksisterende marked skal implementeres som et løbende tiltag, og udvidelse til Aalborg og Esbjerg sker fra første kvartal 2018.

Nemlig.com anvender sig af de 7 P'er, og ved at implementere de valgte tiltag gøres der i høj grad brug af P'erne place, promotion, people og physical evidence for at sikre fremtidig succes og vækst.

Den fremtidige kommunikation for nemlig.com tager udgangspunkt i den definerede positionering, som er baseret på nemlig.coms ESP'er og USP'er. Fokus for den fremtidige positionering er at kommunikere stort udvalg af varer inklusiv økologi og discount, alt på ét sted samt fleksibel og billig levering. Alt dette skal gerne give kunden mere tid og overskud i hverdagen.

Baseret på de strategiske tiltag og positioneringen er nemlig.coms fremtidige markedsføring besluttet. Her bør i høj grad kommunikeres til nogle af de barrierer, som målgruppen har for at handle online for at sikre tilgang af nye kunder og præference hos loyale kunder. Her anvendes et mix af paid, owned og earned media. Det er besluttet at bibeholde det nuværende brutto medie-spend for fortsat at sikre tilstedeværelse i markedet.

I forbindelse med udvidelse til Aalborg og Esbjerg anbefales en målrettet kommunikationsindsats. Dette gøres blandt andet ved hjælp af lokalannoncering og geo-segmenterede medier, hvor det primære formål er at kommunikere, at indbyggerne i de to byer nu har mulighed for at handle hos nemlig.com.

4. Konklusion

Nemlig.com har eksisteret siden 2010 og har oplevet vækst i alle årene, om end de stadig kæmper med at skabe et positivt resultat på bundlinjen. Fra 2015 til 2016 steg nemlig.coms omsætning med 27 %, og markedsandelen var i 2016 på 0,8 %, hvorfor det vurderes realistisk at nå det opstillede mål om en markedsandel af det samlede dagligvaremarked på 1,8 % i løbet af år 2021.

For at nå det fremtidige mål for nemlig.com er der både makro- og meso-mæssige forhold, som kan påvirke nemlig.com. De makromæssige forhold, som kan påvirke nemlig.com både positivt og negativt i forhold til at nå det fremtidige mål, er blandt andet en generel positiv udvikling i Danmarks økonomi, hvilket betyder, at danskerne er villige til at bruge flere penge. Samtidig er befolkningstallet stigende, og befolkningstætheden i de store byer er ligeledes stigende, hvilket er en mulighed for nemlig.com, da kundegrundlaget derved bliver større inden for samme område. Derudover er den teknologiske udvikling en stor fordel og mulighed for nemlig.com, da danskerne er vant til at begå sig og handle online. I 2016 handlede danskerne online 162 mio. gange, heraf var næsten 11 mio. handler indkøb af dagligvarer, hvilket svarer til en stigning på 22 % i forhold til 2015. Der vurderes ikke at være nogle makromæssige forhold, som vil være en direkte trussel for nemlig.coms ønske om fremtidig vækst. På det mesomæssige niveau er markedet for online-supermarkeder et attraktivt marked på ca. 2,18 mia. kr. med vækst, men med hård konkurrence. Der er tre andre store udbydere bestående af osuma.dk, mad.coop.dk og shobr.com. Nemlig.com er markedsleder på trods af, at de på nuværende tidspunkt kun tilbyder distribution til halvdelen af danskerne, og de tre andre udbydere tilbyder landsdækkende distribution. Nemlig.com har det højeste kendskab i markedet, både hjulpet og uhjulpet, hvilket er en stor styrke i forhold til det fremtidige mål om vækst.

Konkurrencen i markedet er i høj grad præget af truslen fra substituerende produkter, som blandt andet er de fysiske supermarkeder, da det er her, kunderne skal tages fra. Derudover er måltidsløsninger leveret til døren og take-away også at betragte som trusler. Ydermere er der trusler fra mulige nye udbydere. De danske forbrugere har mange muligheder for at handle dagligvarer, hvorfor kundernes forhandlingsstyrke ligeledes vurderes som høj og som en trussel. Alle de nævnte forhold er trusler, som kan påvirke nemlig.coms fremtidige markedsandel. Nemlig.coms styrke og fordel er dog, at de er markedsleder og har et højt kendskab i forhold til de andre udbydere i markedet.

Indkøb af dagligvarer betragtes som et small tool, da kunderne ikke involverer sig i købet, fordi det er et vane- og rutinekøb, hvorfor det kan være svært at ændre på kundernes vaner.

Med udgangspunkt i segmenteringen er den fremtidige målgruppe for nemlig.com defineret til at være børnefamilier i det moderne-fællesskabsorienterede segment og det moderne-individorienterede segment. På baggrund af de demografiske kriterier består målgruppen af 1,7 mio. personer.

Med udgangspunkt i den valgte målgruppe er en række faktorer afgørende, når der skal handles hos et online-supermarked. Når børnefamilier handler online er det vigtigt for dem, at de kan få alt på ét sted, at der er gode tilbud og et stort udvalg af økologi. For de børnefamilier, som endnu ikke har prøvet at handle online, er det parametre omkring leveringen, der kan være en barriere.

Da nemlig.com har et bredt sortiment, varer til discountpriser, et stort udvalg af økologiske varer samt billig og fleksibel levering, er det vigtigt fremadrettet at italesætte disse USP'er over for kunderne for at sikre den ønskede position og vækst i markedsandelen.

Nemlig.coms strategiske nødvendigheder og strategiske styrker skal være med til at sikre den ønskede vækst. På baggrund af analysen og de mulige strategiske tiltag er det vurderet, at markedspenetration og markedsudvikling skal være med til at drive den fremtidige vækst i markedsandelen.

Markedspenetration skal ske som øget salg på det nuværende marked. Markedsudvikling vil foregå som udvidelse af distributionsområdet til også at omfatte Aalborg og Esbjerg for at udvide den potentielle kundekreds.

97 % af den danske befolkning kender nemlig.com, men kun 12 % har prøvet at handle hos nemlig.com. Det handler derfor om at opbygge præference hos kunderne ved at øge salget til eksisterende kunder samtidig med, at der tiltrækkes nye kunder. Fokus bør være på at gøre både eksisterende og nye kunder til loyale kunder. For at opbygge præference og den ønskede markedsandel skal nemlig.com blandt andet anvende de 7 P'er kombineret med deres USP'er og ESP'er for at sikre en konkurrencemæssige fordel.

Nemlig.com skal fremadrettet benytte sig af fokuseret markedsføring til målgruppen på det eksisterende marked for at sikre, at markedsandelen som ønsket øges. Der skal kommunikeres til de købskriterier og barrierer, som målgruppen har, ved at anvende et mix af paid, owned og earned media. I forbindelse med udvidelsen til Aalborg og Esbjerg skal der anvendes lokalannoncering for at sikre en succesfuld opstart.

Litteraturliste

Bøger

Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen: Markedsføringsplanlægning og –ledelse
Samfundslitteratur, 1. udgave, 1993

Flemming Cumberland: Materialesamling til afgangsprøve HD(MM)
Academic books, 2017

David A. Aaker og Damien McLoughlin: Strategic Market Management, Global Perspectives
John Wiley & Sons Ltd, 1. udgave, 2015

Grethe Heldbjerg: Grøftegravning i metodisk perspektiv
Samfundslitteratur, 1. udgave, 6. oplag, 2006

Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed
Samfundslitteratur, 4. udgave, 3. oplag, 2010

Flemming Cumberland: Materialesamling til praktisk seminar, HD 2. del
Academic books, 2016

Ole E. Andersen: Reklamekampagnen
Grafisk Litteratur, 2. udgave, 1. oplag, 2014

P. Kotler, K. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen: Marketing Management
Pearson, 2. udgave, 2012

P. Pelsmacker, M. Geuens og J. Van Den Bergh: Marketing Communications – A European Perspective
Pearson, 5. udgave, 2013

Ole E. Andersen: Forstå forbrugerne – og bliv en bedre markedsfører
Samfundslitteratur, 1. udgave, 2. oplag, 2014

Rapporter

FDIH e-handelsanalyse: Årsrapport 2016

Dansk Erhvervs analyse: Dagligvarer – e-handlens joker, 2016

Danmarks Statistik: It-anvendelse i befolkningen, 2015

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen: Fremtidens detailhandel, 2014

OMD Review marts 2014: ECO-system

Databaser

Gallup Adfacts

Index Danmark

Danmarks Statistik

Hjemmesider

De anvendte hjemmesider er angivet som fodnote i opgaven, hvor kilden er anvendt.

Pressemeddelelser og årsrapporter

nemlig.com årsrapport 2015/2016

Pressemeddelelser udsendt af nemlig.com:

nemlig.com fortsætter væksten og investerer i nye digitale kundeoplevelser, d. 19/12-2016

nemlig.com politianmelder vognmand, d. 4/4-2017

nemlig.com gør klar til ny e-handelsplatform med 100 mio. i ryggen, d. 11/10 - 2016

nemlig.com tæt på at overhale eBay og Amazon i Danmark, d. 19/9 – 2016

Stort investeringsår baner vejen for vækst og nye tiltag i 2016, d. 29/2 – 2016

Danskerne er vilde med at få dagligvarer leveret til døren, d. 25/4 – 2017

nemlig.com åbner Skandinaviens største dagligvarelager, d. 29/10 - 2015

Bilag

Bilag 1: Spørgeskema

Målgruppe:

Personer fra 18 år, der har helt/delvist ansvar for indkøb af dagligvarer

Intro:

Tak, fordi du deltog i denne spørgeundersøgelse. Din feedback er vigtig.

Denne analyse omhandler indkøb af dagligvarer online.

Analysen vedrører online-supermarkeder, som kan erstatte besøget i det fysiske supermarked og som derfor har samme sortiment af varer som det fysiske supermarked (ikke online-udbydere, som tilbyder måltidsløsninger eller udvalgte dagligvarer som fx kød og frugt og grønt).

Demografisk screening

1) Angiv venligst dit køn

Mand

Kvinde

2) Angiv venligst din alder

18-29 år

30-45 år

46-63 år

64 eller ældre

3) Hvad er din rolle i forhold til indkøb af dagligvarer?

Jeg er hovedansvarlig eller deler ansvaret med andre (fx samlever/ægtefælle/sambo)

Jeg har intet ansvar i forhold til indkøb af dagligvarer => screen ud

4) Angiv venligst hvor i landet, du bor

Hovedstaden

Øvrige Sjælland

Fyn

Sønderjylland

Nordjylland

Midtjylland

5) Angiv venligst antal personer i husstanden

1 person

2 personer

3 personer

4 personer

5 personer

6 personer eller flere

6) Er der hjemmeboende børn i husstanden?

Ja (hvis ja → Spørgsmål 7)

Nej (hvis nej → Spørgsmål 8)

7) Angiv hvor mange børn, der bor i husstanden, samt deres alder

Barn 1

Barn 2

Barn 3

Barn 4

Barn 5

Barn 6

Rullemenu med valgmuligheder: 0-5 år, 6-12 år, over 13 år

Kendskab

8) Nævn de tre online-supermarkeder, du først kommer i tanke om

(Tre tekstbokse til åbne svar)

9) Hvilke online-supermarkeder kender du?

Osuma.dk

Mad.coop.dk

Shobr.dk

Nemlig.com

Irma.dk

Kender ingen online-supermarkeder

Andet (åbent svar)

10) Hvilke online-supermarkeder har du handlet hos?

Nemlig.com

Mad.coop.dk

Irma.dk

Osuma.dk

Shobr.dk

Har aldrig handlet online

Andet (åbent svar)

Købsadfærd

11) Hvad er vigtigt for dig, når du vælger dagligvarebutik?

Vælg gerne flere svar.

- Jeg handler tættest på enten bopæl, arbejde eller andet
- Jeg undersøger tilbuddene og handler der, hvor de er bedst
- Jeg undersøger ikke tilbuddene, men går efter lavprisbutikker generelt
- Jeg handler mine basisvarer i lavprisbutikker og mine kvalitetsvarer et andet sted
- Jeg handler, hvor jeg kan få alt på ét sted
- Jeg handler, hvor jeg kan finde mest inspiration
- Jeg handler online, så jeg kan få varerne leveret hjemme
- Det er tilfældigt, hvor jeg handler
- Ingen af ovenstående

12) Handler du dagligvarer online?

- Ja (hvis ja → Spørgsmål 13)
- Nej (hvis nej → Spørgsmål 14)

13) Hvad skal der til for, at du vil handle mere online fremover?

Vælg de tre vigtigste svar.

- Lavere pris for levering
- Større udvalg af varer
- Faste lave priser på varerne
- Mere fleksibel levering
- Gode tilbud
- Friskere varer
- Alt på ét sted
- Stort udvalg af økologi
- Lavere minimumskøb
- Ved ikke
- Alle mine indkøb foregår online
- Andet (åbent svar)

14) Hvad skal der til for, at du vil handle online?

Vælg de tre vigtigste svar.

- Lavere pris for levering
- Større udvalg af varer
- Faste lave priser på varerne
- Mere fleksibel levering
- Gode tilbud
- Friskere varer
- Alt på ét sted
- Stort udvalg af økologi
- Lavere minimumskøb

Ved ikke
Jeg vil ikke handle online
Andet (åbent svar)

15) Kender du nemlig.com?

Ja
Nej

16) Har du prøvet at købe ind hos nemlig.com?

Ja (hvis ja → Spørgsmål 17)
Nej (hvis nej → Spørgsmål 18)

17) Kunne du finde på at handle ind hos nemlig.com igen?

Ja
Nej
Ved ikke

18) Kunne du forestille dig at handle ind hos nemlig.com?

Ja
Nej
Ved ikke

19) Hvor meget vil du betale for levering af dine varer fra et online-supermarked?

Vil ikke betale for levering
4-15 kr.
16-29 kr.
30-44 kr.
45-60 kr.
61-80 kr.
81-100 kr.

20) Hvis du handler online eller skulle handle online, hvilken leveringsmetode foretrækker du?

Levering indenfor 4 timers intervaller, og du behøver ikke være hjemme (→ Spørgsmål 21)
Levering indenfor 1 times interval, og du skal være hjemme til at tage imod varerne (→ Spørgsmål 22)

21) Levering i 4 timers intervaller kræver ekstra emballage af hensyn til varernes holdbarhed. Hvor meget er du villig til at betale ekstra for dette?

0-25 kr.

25-50 kr.

50-75 kr.

Vil ikke betale ekstra for dette

22) I hvilke supermarkeder foretager du primært dine indkøb?

Vælg højst to svar.

Netto

Føtex

Fakta

Kvickly

Rema1000

SuperBrugsen

Bilka

Meny

Lidl

Kiwi

Online-supermarkeder (nemlig.com, Shobr, Osuma og mad.coop.dk)

Andre

23) Planlægger du dine indkøb på forhånd?

Ja

Nej

Ved ikke

24) Kan du li' at handle?

Ja

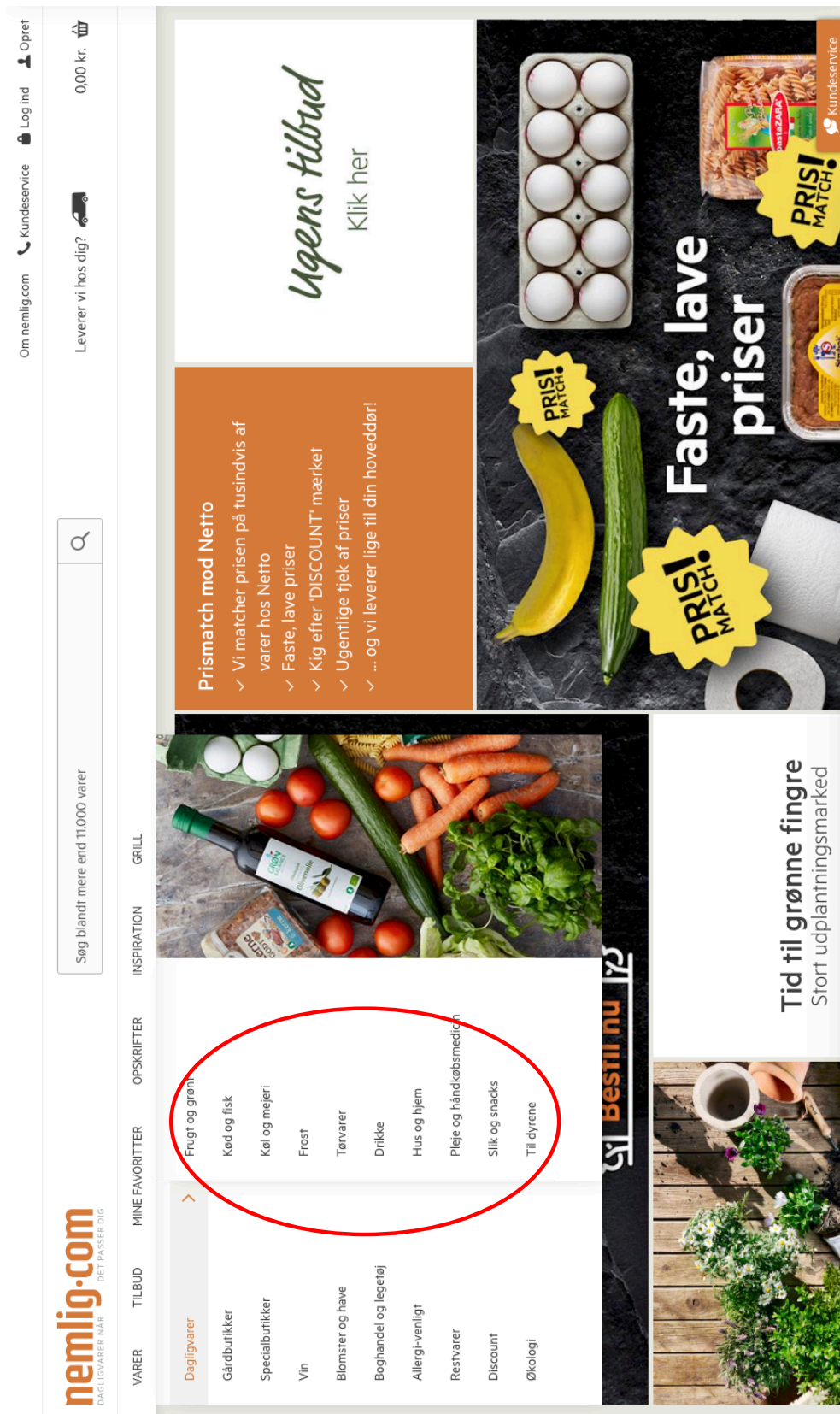
Nej

Ved ikke

25) Såfremt pris, kvalitet og udvalg er det samme i det fysiske supermarked og online-supermarkedet - hvad ville så være afgørende for hvilket supermarked, du ville handle i?

(åbent svar – tekstfelt)

Screenshot taget d. 3. maj 2017 kl. 12.40 – nemlig.com

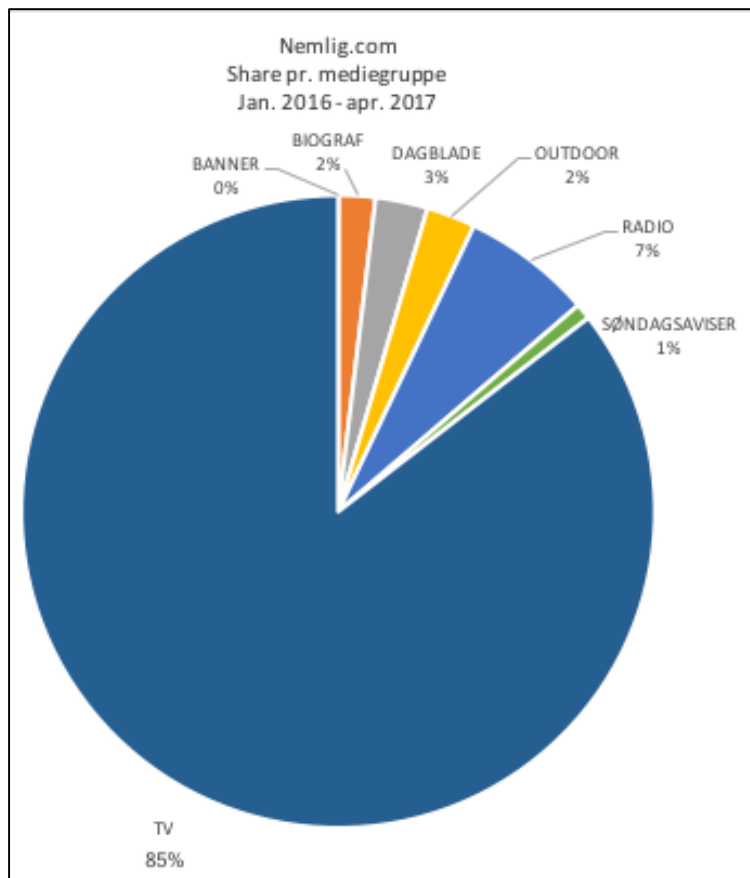
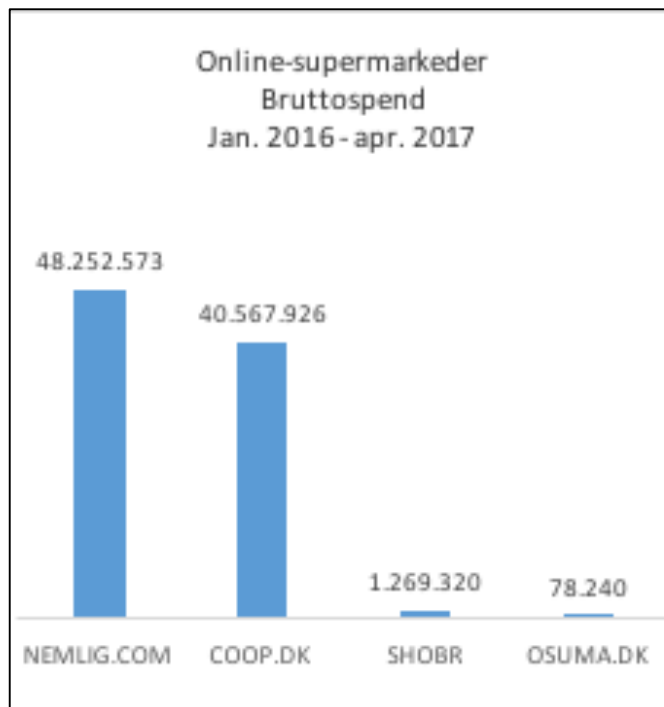


Bilag 3: Udtræk fra Gallup Adfacts: Mediespend – brutto

Udtræk fra Gallup Adfacts, d. 5/5 – 2017

Periode: Januar 2016 - april 2017

Row Labels	Sum af Spending - DKK
COOP.DK	40.567.926
BANNER	250.025
DAGBLADE	8.914.890
HUSSTANDSOMDELTE	21.177
MAGASINER	967.585
RADIO	364.664
SEARCH	530.642
SØNDAGSAVISER	1.190.517
TV	28.328.426
NEMLIG.COM	48.252.573
BANNER	11.564
BIOGRAF	902.159
DAGBLADE	1.286.054
OUTDOOR	1.206.109
RADIO	3.200.763
SØNDAGSAVISER	393.070
TV	41.252.853
OSUMA.DK	78.240
DAGBLADE	31.106
HUSSTANDSOMDELTE	33.365
SEARCH	13.769
SHOBR	1.269.320
BANNER	80.722
DAGBLADE	800.325
SEARCH	95.953
SØNDAGSAVISER	292.320
Hovedtotal	90.168.059



Bilag 4: Befolkningstal

Kilde: <http://www.statistikbanken.dk/statbank55/SelectVarVal/saveselections.asp>

Folketal den 1. i kvartalet efter civilstand, køn, område og tid								
	2010K1	2011K1	2012K1	2013K1	2014K1	2015K1	2016K1	2017K1
I alt								
I alt								
Hele landet	5 534 738	5 560 628	5 580 516	5 602 628	5 627 235	5 659 715	5 707 251	5 748 769

Bilag 5: Husstande

Kilde: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp#>

Husstande 1. januar efter område, tid, antal børn i husstand og husstandstype

Enhed: antal

	Andre husstande bestående af flere familier										Udvikling i % fra 2010
	Ikke hjemmeboende børn under 18 år					Et par i øvrigt					
	Enlige mænd	Enlige kvinder	Ægtepar	børn under 18 år		Et par i øvrigt		børn under 18 år		TOTAL	
2017	0 børn	477.992	537.304	525.956	193.756	1.023	161.508	1.897.539	4,73%		
	1 barn	23.806	75.449	128.681	66.887	0	31.223	326.046	5,94%		
	2 børn	5.671	46.185	196.687	53.969	0	21.312	323.824	-0,85%		
	3 børn	971	10.866	68.217	12.541	0	8.041	100.636	-2,39%		
	4 børn	122	2.061	10.802	2.204	0	2.090	17.279	-9,33%		
	5 børn eller flere	34	729	2.439	610	0	923	4.735	-7,63%		
TOTAL	508.596	672.594	932.782	329.967	1.023	225.097					
Udvikling i % fra 2010	3,75%	2,36%	-3,34%	14,28%	-30,22%	31,68%					
2010	0 børn	464.879	528.466	524.667	170.690	1.466	121.602	1.811.770			
	1 barn	19.149	68.812	138.229	59.182	0	22.384	307.756			
	2 børn	5.181	45.624	213.008	45.584	0	17.212	326.609			
	3 børn	869	11.088	73.475	10.814	0	6.854	103.100			
	4 børn	129	2.249	12.633	1.975	0	2.070	19.056			
	5 børn eller flere	22	816	2.986	479	0	823	5.126			
TOTAL	490.229	657.055	964.998	288.724	1.466	170.945					

* En husstand omfatter samtlige personer på samme adresse uanset familiære tilknytningsforhold. Der kan således indgå flere familier i samme husstand. En familie er en eller flere personer, der bor på samme adresse, og som har visse indbyrdes relationer.

Bilag 6: Kendskabsgrad

Følgende er baseret på data indsamlet fra spørgeskemaundersøgelsen.

Uhjulpet kendskab			
Spørgsmål 8: Nævn de tre online-supermarkeder, du først kommer i tanke om			
Svar	Antal	Respondenter i alt	Kendskabsgrad
Nemlig.com	127	139	91%
Coop.dk	64	139	46%
Irma.dk	46	139	33%
Rema 1000	16	139	12%
Osuma.dk	12	139	9%
Årstiderne	11	139	8%

*Supermarkeder der ikke har online salg, er sorteret fra.

Hjulpet kendskab			
Spørgsmål 9: Hvilke online-supermarkeder kender du?			
Svar	Antal	Respondenter i alt	Kendskabsgrad
nemlig.com	135	139	97%
irma.dk	101	139	73%
mad.coop.dk	83	139	60%
Osuma.dk	37	139	27%
Shobr.dk	15	139	11%

Bilag 7: Udtræk fra Index Danmark

De anvendte tal er markeret.

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 2+3 kv. 2016

Univers ('000): 4.898

Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Index Danmark/Gallup]

Delunivers størrelse ('000): 4.898

Målgruppe: Alle personer

Målgruppe størrelse ('000): 4.898 Stikprøve: 12.107

Procent: 100,0%

		Total	Har prøvet Nemlig.com	
			Overhovedet	Aldrig
Total	Opregnet000	4.898	584	4.305
Total	Stikprøve	12.107	388	3.643
Total	Vandret%	100	12	88

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 2+3 kv. 2016

Univers ('000): 4.898

Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Index Danmark/Gallup]

Delunivers størrelse ('000): 4.898

Målgruppe: Alle personer

Målgruppe størrelse ('000): 4.898 Stikprøve: 12.107

Procent: 100,0%

		Total
Total	Opregnet000	4.898
Total	Stikprøve	12.107
Total	Vandret%	100
Jeg køber dagligvarer	Dagligt eller næsten dagligt	20
	3-4 dage om ugen	35
	1-2 dage om ugen	37
	1-3 dage om måneden	4
	1-5 dage halvårligt	1
	Sjældnere	1
	Aldrig	0
	Ubesvaret/ved ikke	1

Bilag 8: Markedskort

Markedskortet er udarbejdet på baggrund af de indsamlede data fra spørgeskemaundersøgelsen.

Kender nemlig.com 97%		Kender ikke nemlig.com 3%
Har prøvet nemlig.com 48%	Vil handle hos nemlig.com igen 88%	
	Vil ikke handle hos nemlig.com igen 8%	
	Ved ikke 4%	
Har ikke prøvet nemlig.com 52%	Vil handle hos nemlig.com 65%	
	Vil ikke handle hos nemlig.com 13%	
	Ved ikke 22%	

Bilag 9: Danskernes gennemsnitlige ugentlige forbrug af dagligvarer

Udtræk fra Index Danmark:

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 2H 2016

Univers ('000): 4.898

Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Marketing]

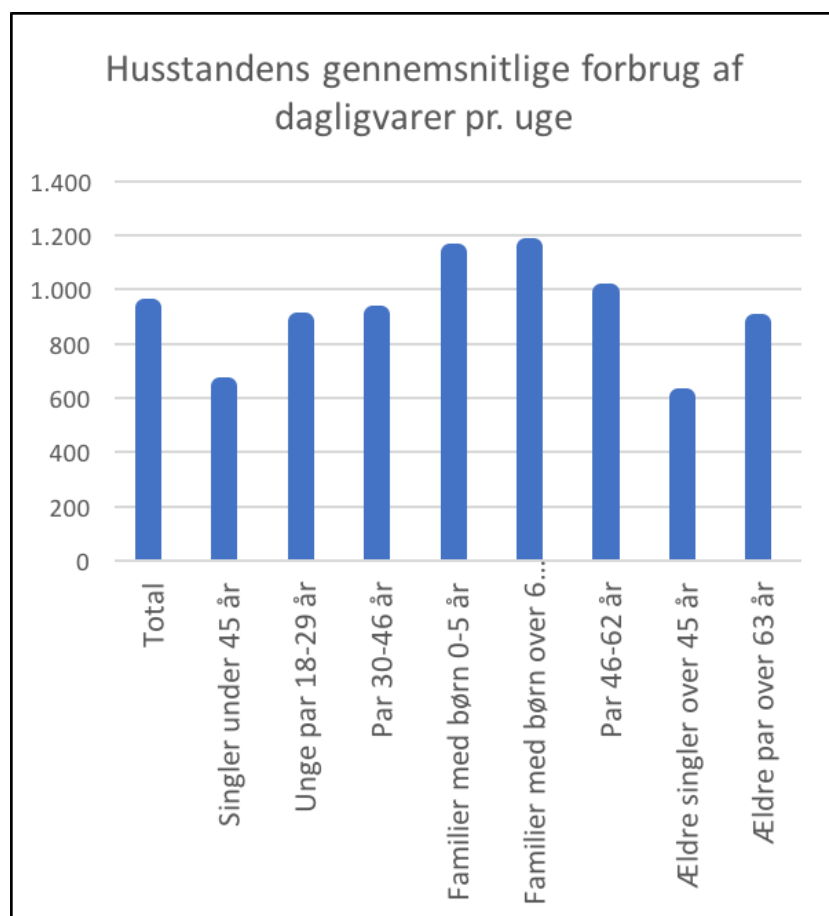
Delunivers størrelse ('000): 4.898

Målgruppe: Alder 18-19 år..75 år eller derover

Målgruppe størrelse ('000): 4.518 Stikprøve: 12.387

Procent: 92,2%

		Total	Singler under 45 år	Unge par 18-29 år	Par 30-46 år	Familier med børn 0-5 år	Familier med børn over 6 år	Par 46-62 år	Ældre singler over 45 år	Ældre par over 63 år
Total	Opregnet000	4.518	339	289	158	538	1.209	594	676	768
Total	Stikprøve	12.387	493	305	260	722	2.336	2.374	2.661	3.660
Husstandens forbrug af dagligvarer (pr. uge)	Gennemsnit kr.	931	642	882	905	1136	1158	987	602	876



Bilag 10: Gallup Kompas: Beskrivelse af de valgte segmenter

De moderne-fællesskabsorienterede¹

- Bredt repræsenteret i aldersgruppen 20- 49 år og har ofte stiftet familie. De bor primært i større byer, især øst for Storebælt og med en stærk overrepræsentation i Københavnsområdet
- Personerne i dette segment har enten eller er i gang med en akademisk uddannelse
- Hang til helse og økologi
- Interesserer sig for finere madlavning og prøver gerne nye produkter og opskrifter
- Social og samfundsmæssig ansvarlighed

De moderne-individorienterede²

- De unge i alderen 20-39 år, der er med på beatet
- Dynamiske og karrierelystne og villige til at yde den indsats, der skal til for at nå højt op på karrierestigen
- Mange har endnu ikke stiftet familie og knaphed på tid gældende for segmentet, hvorfor der ofte spises færdigretter eller take-away
- Storforbrugere af PC'ere og internet

¹ http://www2.tns-gallup.dk/media/144681/moderne_fællesskab.pdf

² http://www2.tns-gallup.dk/media/144663/moderne_individ.pdf

Bilag 11: Målgruppens størrelse

Udtræk fra Index Danmark. De anvendte tal er markeret.

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 2H 2016

Univers ('000): 4.898

Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Marketing]

Delunivers størrelse ('000): 4.898

Målgruppe: Alder In 18-19 år..75 år eller derover

Målgruppe størrelse ('000): 4.518 Stikprøve: 12.387

Procent: 92,2%

		Total	Singler under 45 år	Unge par 18-29 år	Par 30-46 år	Familier med børn 0-5 år	Familier med børn over 6 år	Par 46-62 år	Ældre singler over 45 år	Ældre par over 63 år
Total	Opregnet000	4.518	339	289	158	538	1.209	594	676	768
Total	Stikprøve	12.387	493	305	260	722	2.336	2.374	2.661	3.660

Bilag 12: Udtræk for målgruppe

Følgende er baseret på data indsamlet for spørgeskemaundersøgelsen.

Målgruppe: Børnefamilier (72 respondenter)

Spørgsmål 11:		Svarmuligheder	Svar i målgruppen	% af målgruppen
Hvad er vigtigt for dig, når du vælger dagligvarebutik? Vælg gerne flere svar.		Jeg handler tættest på enten bopæl, arbejde eller andet	56	78%
		Jeg undersøger tilbuddene og handler der, hvor de er bedst	7	10%
		Jeg undersøger ikke tilbuddene, men går efter lavprisbutikker generelt	14	19%
		Jeg handler mine basisvarer i lavprisbutikker og mine kvalitetsvarer et andet sted	19	26%
		Jeg handler, hvor jeg kan få alt på ét sted	29	40%
		Jeg handler, hvor jeg kan finde mest inspiration	11	15%
		Jeg handler online, så jeg kan få varerne leveret hjemme	26	36%
		Det er tilfældigt, hvor jeg handler	7	10%
		Ingen af ovenstående	0	0%

Spørgsmål 12:		Svarmuligheder	Svar i målgruppen	% af målgruppen
Handler du online?		Ja	40	56%
		Nej	28	39%

Spørgsmål 13 og 14:		Svarmuligheder	Svar i målgruppen	% af målgruppen
Handler du dagligvarer online? (Svaret JA)				
Hvad skal der til for, at du vil handle mere online fremover? Vælg de tre vigtigste svar.		Lavere pris for levering	7	10%
		Større udvalg af varer	11	15%
		Faste lave priser på varerne	10	14%
		Mere fleksibel levering	8	11%
		Gode tilbud	14	19%
		Friskere varer	10	14%
		Alt på ét sted	16	22%
		Stort udvalg af økologi	12	17%
		Lavere minimumskøb	11	15%
		Ved ikke	2	3%
		Alle mine indkøb foregår allerede online	4	6%
		Andet (angiv venligst)	0	0%
Handler du dagligvarer online? (Svaret NEJ)				
Hvad skal der til for, at du vil handle online? Vælg de tre vigtigste svar.		Lavere pris for levering	12	17%
		Større udvalg af varer	2	3%
		Faste lave priser på varerne	10	14%
		Mere fleksibel levering	11	15%
		Gode tilbud	6	8%
		Friskere varer	6	8%
		Alt på ét sted	9	13%
		Stort udvalg af økologi	9	13%
		Lavere minimumskøb	5	7%
		Ved ikke	2	3%
		Jeg vil ikke handle online	3	4%
		Andet (angiv venligst)	0	0%

Spørgsmål 16, 17 og 18:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
Har du prøvet at handle hos nemlig.com?		Ja	Nej	45	63%
				23	32%
Svaret JA - Kunne du finde på at handle ind hos nemlig.com igen?		Ja	Nej	40	89%
				4	9%
		Ved ikke		1	2%
Svaret NEJ - Kunne du forestille dig at handle ind hos nemlig.com?		Ja	Nej	15	65%
				3	13%
		Ved ikke		5	22%
Spørgsmål 19:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
Hvor meget vil du betale for levering af dine varer fra et online-supermarked?		4-15 kr.		4	6%
		30-44 kr.		11	15%
		16-29 kr.		32	44%
		45-60 kr.		5	7%
		Vil ikke betale for levering		12	17%
Spørgsmål 20:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
Hvis du handler online eller skulle handle online, hvilken leveringsmetode foretrækker du?		Levering indenfor 4 timers intervaller, og du behøver ikke være hjemme til at tage imod varerne		20	28%
		Levering indenfor 1 times interval, og du skal være hjemme til at tage imod varerne		48	67%
Spørgsmål 22:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
I hvilke supermarkeder foretager du primært dine indkøb? Vælg højst to svar.		Netto		35	49%
		Føtex		12	17%
		Fakta		4	6%
		Kvickly		13	18%
		Rema1000		11	15%
		SuperBrugsen		9	13%
		Bilka		2	3%
		Meny		9	13%
		Lidl		3	4%
		Kiwi		0	0%
		Online-supermarkeder (nemlig.com, Shobr, Osuma og mad.coop.dk)		13	18%
		Andre		11	15%
Spørgsmål 23:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
Planlægger du dine indkøb på forhånd?		Ja	Nej	47	65%
				15	21%
Spørgsmål 24:		Svarmuligheder		Svar i målgruppen % af målgruppen	
Kan du li' at handle?		Ja	Nej	41	57%
				20	28%