

BRANCHEGLIDNING MELLEM HANDEL OG SERVICE

Et FoU-projekt fra Cphbusiness Academy



Projektdeltagere:

Projektejer:

John Callisen

Projektleder:

Søren Damstrup (SØK) (daglig projektleder) & Henrik Vejlgard (SØK)
(servicespecialist, metoderådgiver)

Projektgruppe:

Malene Holm Sørensen (SØK), Michael Hansen, (HAK), Lotte Mortensen (SØK), Kasia Petersen (IHM)

Projektafslutning:

1. august 2022

Indholdsfortegnelse

1. Indledning/Motivation	1
2. Problemformulering	1
3. Teorivalg	1
4. Definition af Brancheglidning.....	4
5. Teorivalg til analysen.....	5
6. Metodevalg.....	5
6.1. Dataanalyse, kvantitativ	7
6.2. Dataanalyse, kvalitativ	8
7. Konklusion	16
8. Anbefaling til erhvervet.....	18
9. Den strategiske værktøjskasse	19
9.1. Trin 1.....	19
9.2. Trin 2.....	19
9.3. Trin 3.....	20
9.4. Trin 4.....	21
10. Litteraturliste:.....	23
11. Bilag	24

1. Indledning/Motivation

I takt med at produkter (fysiske varer) bliver mere og mere homogene, må udbyderen gå nye veje for at differentiere sig fra sine konkurrenter, for at skabe nogle konkurrencemæssige fordele i forsøg på at fastholde eksisterende kunder og lokke nye kunder til.

De fysiske detailbutikker er udfordret af den stigende e-handel og sætter derfor fokus på udnyttelse af det fysiske rum (butikken) til personlig service, opstilling og udsmykning, smagsprøver, vejledning, rådgivning etc. Dermed handler det i stigende grad om at skabe købsoplevelser i butikken.

Brancheglidningen (konvergensen) mellem service og handel fortsætter: Servicevirksomheder driver også handel (f.eks. fitnesscentre, der sælger fitnessbeklædning og kosttilskud) og detailhandel leverer også serviceydelser (f.eks. kurser). Inden for e-handel er service, særligt levering til kunderne, blevet en vigtig konkurrenceparameter. Nogle apps, som f.eks. Too Good to Go, har både en servicedel (platformen) (B2B) og en handelsdel med varesalg (B2C).

Udviklingen må betragtes som egentlig transformativ og have betydelige konsekvenser for disse erhverv.

Denne udvikling er der også undervisere på SØK og HAK, der har blik for. Men de service- og handelsspecifikke modeller og teorier, der anvendes til at forstå erhvervenes virksomheder, tager ikke højde for brancheglidningen mellem service og detailhandel. Modellerne fra serviceteori tager ikke eksplicit højde for f.eks. logistik og lager; modellerne fra handelsteori tager ikke eksplicit højde for service management systemet. Vi vil med dette projekt undersøge om udvalgte modeller kan benyttes til at synliggøre brancheglidning og om de kan bringes i spil i begge brancher.

Der er ligeledes behov for at få viden om, hvordan virksomheder i de to erhverv integrerer service og handel, herunder bl.a. hvordan virksomheder håndterer, at personale både skal levere en service og sælge en vare.

Med både SØK og HAK på Campus Nørrebro er der en unik mulighed for at få alignet teori og praksis, således at man på begge uddannelser kan undervise med opdateret viden i en markedsudvikling, der må forventes at fortsætte mange år frem.

2. Problemformulering

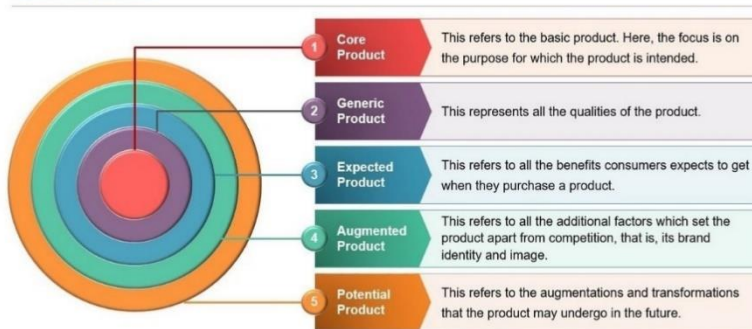
Det er projektets ambition at belyse og analysere, hvordan servicevirksomheder arbejder med handel, og hvordan handelsvirksomheder arbejder med service. Gennem denne analyse, håber vi at kunne konkludere på, om der reelt foregår en brancheglidning mellem Handel og Service og i givet fald, hvilke konsekvenser det måtte have på virksomhedens personalemæssige og forretningsmæssige udvikling.

3. Teorivalg

Som udgangspunkt har vi forsøgt at afdække, hvordan fænomenet brancheglidning er beskrevet eller kan forklares ud fra allerede eksisterende modeller og teorier. De teorier vi har taget udgangspunkt i, er de nedenstående:

- a. Kerne og periferiydelser

Product Levels

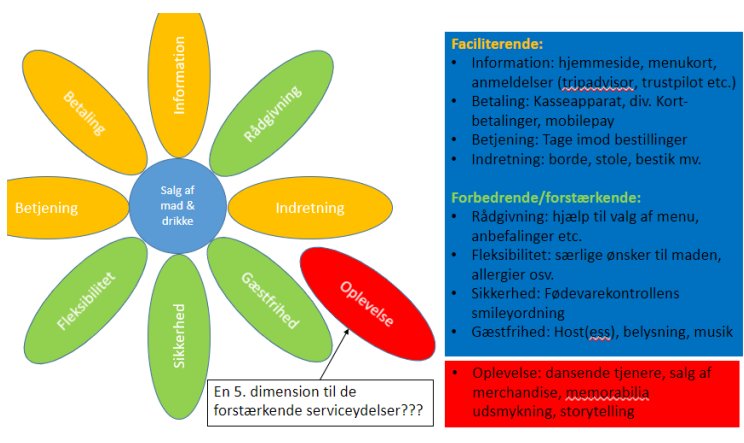


Kilde: <https://www.marketing91.com/five-product-levels/>

Modellen om produkternes niveauer er anvendt ud fra en betragtning om, at udvidelsen i virksomhedens aktiviteter beskrives ud fra, at det oprindelige kerneprodukt vokser via periferiydelser. Betragtes udviklingen på denne måde, vil der ikke være tale om brancheglidning, men blot en naturlig udvikling af de enkelte virksomheders aktiviteter eller tilbud til deres kunder, som opstår på baggrund af et ønske om en øget omsætning eller en øget markedsandel, og den søger man at opnå, via en udvidelse af de allerede tilbudte services eller produkter. Dette kan resultere i at man branchemæssigt betragtet går ud over den definerede branches grænser og som frisør for eksempel sælger shampoo og ikke alene klipper hår, eller som supermarked leverer færdigretter ud til kunderne.

Man kan på den måde diskutere, om den udvikling, der sker i for eksempel detailsektoren og her specifikt supermarkeder er brancheglidning eller er en del af den naturlige udvikling, som der hele tiden vil finde sted i alle brancher. Hvis det sidste er tilfældet, må vi eventuelt, når vi kommer så langt i projektet, konkludere at brancherne gradvist vil nærme sig hinanden og gå ind over hinandens områder i forhold til, om man leverer services eller produkter. På den måde kan man vel sige, at der i højere grad er tale om en sammensmeltning af brancher end en glidning fra den ene branche over i den anden.

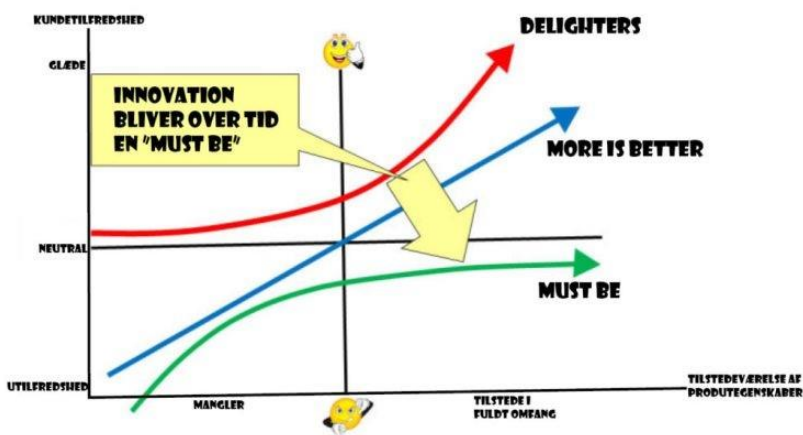
b. Serviceblomsten



Kilde: Egen tilvirkning ud fra Moderne markedsføring...

Serviceblomsten er her inddraget, fordi vi kan vælge at se de nye aktiviteter i servicevirksomhederne, som et ekstra blad på serviceblomsten. Det kan sammenlignes med det, som vi før omtalte i forhold til kerne og periferi ydelser. Vi ser altså en naturlig udvikling i virksomhederne i servicebranchen. Man inddrager gradvist at sælge produkter, som en ekstra service eller ekstra ydelse til kunderne, og man opnår derved en yderligere omsætning. Den anden vej rundt altså fra detailvirksomhedernes side, inddrages gradvist flere serviceydelser for at skabe præferencer hos kunderne for deres butikker og for at yde et bedre værtskab i butikkerne og dermed opnå en højere omsætning via en øget kundestrøm. Igen skal det diskuteres, om der er tale om brancheglidning eller om der er tale om naturlig udvikling af de aktiviteter, der ydes i servicevirksomheder og i detailvirksomheder. Det kan modellerne isoleret set ikke sige noget om. Vi kigger derfor videre for at se, om der er andre teorier og modeller, der kan hjælpe os.

c. Kano



Kilde: www.marketingteorier.dk

Kano modellen her viser på sin vis lidt det samme som de to øvrige modeller. Det som starter med at være innovativt og nyt på markedet vil efterhånden være det, som er almindeligt og forventet af kunderne eller gæsterne. På den måde vil hele branchen inkorporere de innovative tiltag, som nogle af branchens virksomheder introducerer og innovationen vil gradvist blive en del af den måde hele branchen opererer på samlet set. Der er altså tale om en generel udvikling i branchen. Denne udvikling kan være at inddrage services til detail eller at inddrage salg af produkter i servicevirksomheder. Brancherne nærmer sig altså hinanden, som en del af den naturlige udvikling. Er der så tale om brancheglidning eller er det blot en naturlig udvikling af kerneproduktet, et ekstra blad på serviceblomsten eller en innovation, der bliver til en selvfølgelighed for branchens virksomheder? Det er det, vi skal finde ud af.

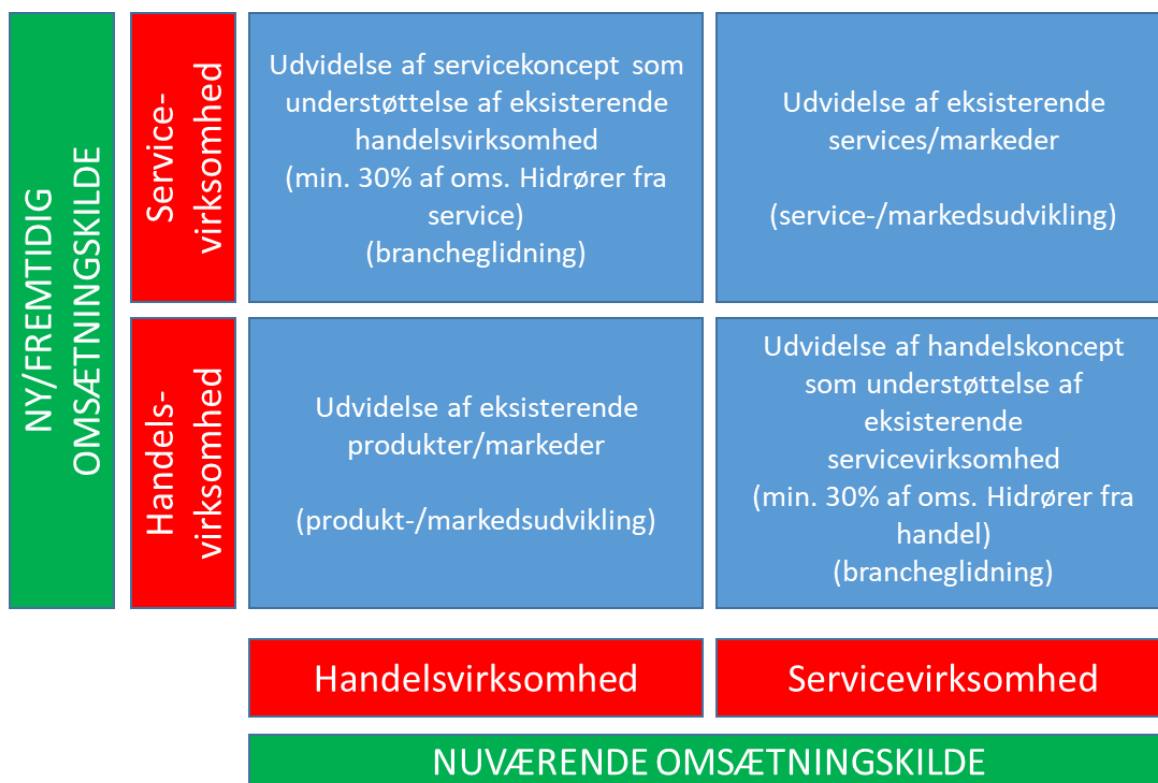
Fælles for modellerne er, at de kan anvendes til at beskrive, hvad det er der definerer en virksomheds produkt eller service, men de er ikke dækkende for beskrivelsen af hvad der er årsagen til brancheglidning eller hvad brancheglidning er. Derfor opstod behovet for at definere begrebet brancheglidning, og da der ikke forekommer at være en alment accepteret definition for begrebet, har vi valgt at lave en arbejdsdefinition til projektet. Vi definerer brancheglidning som:

4. Definition af Brancheglidning

I dette projekt defineres branchen som den branche, hvorfra den største omsætning genereres.

Brancheglidning er dermed defineret som ændringer i kerne- eller periferiaktiviteter, der afstedkommer en øget omsætningsgenerering fra andre brancher end den oprindelige. Vi har valgt at definere brancheglidning som liggende i spændet mellem 30% og 50% af omsætningen genereret fra aktiviteter fra den tilstødende branche. Aktiviteter over 50% omsætning i den tilstødende branche vil være et brancheskift. I dette projekt interesserer vi os for brancheglidning mellem service og detailhandel.

Dette fænomen kan illustreres med følgende model:



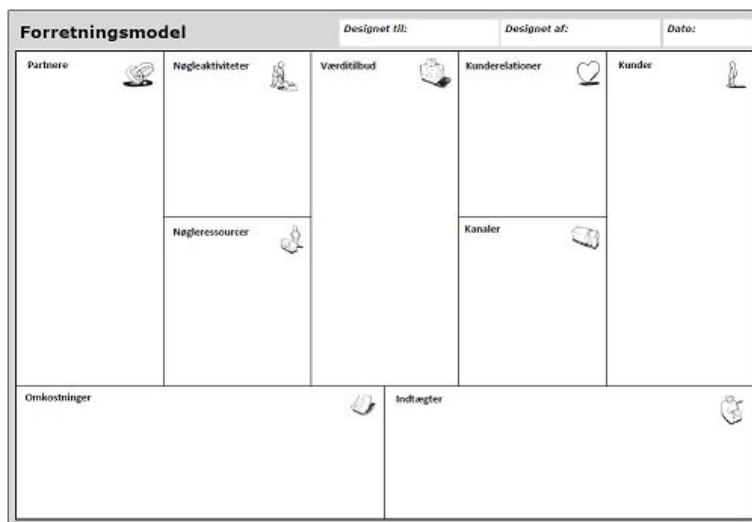
Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående generiske model illustrerer princippet bag vores definition af brancheglidning. En handelsvirksomhed, for eksempel, kan meget vel ønske at udvide sin omsætning ved at øge sit varesortiment, udvide til andre markeder eller nye målgrupper. Dette vil vi betragte som forretnings- eller markedsudvikling. Hvis samme virksomhed vælger (enten for at øge sin konkurrencemæssige fordele eller for at imødekomme kundernes øgede behov for rådgivning) at inkorporere serviceelementer i sin handelsvirksomhed, kan der på sigt være tale om brancheglidning – hvor 30% af virksomhedens omsætning hidrører fra den anden branche.

Modellen er generisk og kan i princippet anvendes på alle brancher.

5. Teorivalg til analysen

Da vi ser på ændringer i virksomhedernes aktiviteter, har vi valgt at tage udgangspunkt i en model, der beskriver virksomhedens forretningsmodel. En hyppigt anvendte model i øjeblikket er Osterwalders Business Model Canvas (Osterwalder og Pigneur 2010) og da den er enkel og dækkende for vores formål, tager vi udgangspunkt i denne.



Vi har dermed struktureret vores interviews ud fra de 9 byggesten i forretningsmodellen og analysen efterfølgende, er således også struktureret efter denne model. Gevinsten ved at bruge BMC er, at vi udover at se forandringer i kerne og periferiydelser også kan konstatere, hvor ændringen kommer fra.

6. Metodevalg

I dette metodeafsnit redegøres for hvilke metodemæssige valg, vi har truffet i projektgruppen i forhold til indsamlingen af data, samt den følgende analyse og tolkning af data - altså hvad man kan kalde projektets undersøgelsesdesign (Andersen 2002). Det blev besluttet i projektgruppen, at fænomenet brancheglidning skulle belyses gennem casestudier af to forskellige virksomhedstyper, nemlig servicevirksomheder vi vidste har elementer af varehandel i sin forretningsmodel, og handelsvirksomheder vi vidste også har elementer af service i sin forretningsmodel. Udvælgelsen af virksomhederne læner sig således op ad udvælgelses-kriterierne for multiple casestudies, hvor casevirksomheder, ifølge Robert Yin, bør udvælges enten fordi man kan forudse tilsvarende resultater fra case til case, eller fordi man kan forudse modsigende resultater, men af forventelige årsager (Yin 2009). Vi ville med andre ord belyse fænomenet brancheglidning fra begge vinkler og i begge kontekster, og ud fra disse studier, søge at slutte os til generel viden om genstandsfeltet (Andersen 2002).

Vi fik interviewaftaler i stand med udvalgte casevirksomheder. En stor dagligvarekæde indenfor detailhandlen, en e-commerce retailer indenfor sportsudstyr, en frisørkæde med handelsaktiviteter af egne produkter, og en cocktail bar der også sælger produkter direkte til kunder. Vi ville normalt betragte de to første virksomheder som handelsvirksomheder, og de to sidste som tilhørende servicebranchen.

I forhold til projektets sigte, var det vigtigt at udvælge respondenter med viden om forretningen på højest mulige niveau, og dette mål blev indfriet, da alle respondenter holdt ledelsesmæssige positioner på et niveau, der gjorde, at de havde både overblik over- og beslutningskraft i forhold til – udviklingen i virksomhedens forretning. To af interviewene blev afholdt over Zoom og de andre to interviews blev gennemført ved fysiske møder med informanterne.

I de tilfælde at interviewererne i projektgruppen var mindre bekendte med virksomheden, foretog vi desk research med henblik på at sætte os ind i grundlæggende viden omkring virksomheden og forretningsmodellen.

På forkant af vores interviews, blev der udviklet en spørgeguide (se bilag 1), som vi udarbejdede efter elementerne fra Business Model Canvas (Osterwalder og Pigneur 2010), hvorved elementer såsom virksomhedens værditilbud, kundesegmenter og indtægtskilder netop vurderes som afgørende for at forstå den virkelighed, casevirksomheden befinder sig i. Der blev også anlagt et tidsmæssigt perspektiv i interviews, idet vi kiggede efter udvikling gennem de senere år indenfor relevante områder. Spørgeguiden var vejledende og dækkede områder dialogen kunne komme ind på, men rækkefølgen var organisk, og der var rum til at forfølge emner af interesse og relevans i interviewet. Fremgangsmåden antog således form af det delvist strukturerede interview (Andersen 2002). De første tre interviews gav os et mere nuanceret billede af emnet brancheglidning, idet det fremkom at nogle respondenter ikke nødvendigvis så ændrede sammensætninger af handels- og serviceelementer som brancheglidning, men mere som en naturlig forretningsudvikling.

Mens vores personlige interviews gav dybde i forståelsen af genstandsfeltet, ville vi gerne søge dels at validere vores resultater bredere i form af en survey og dels at søge et bredere kvalitativt materiale i form af inklusionen af en række åbne spørgsmål i surveyen. I denne survey, kunne vi søge flere respondentes svar på identificerede problemstillinger i interviews og samtidigt søge efter flere kvalitative udsagn der kunne kaste mere lys over billedet. Spørgeskemaet blev formuleret i fællesskab i teamet og sidenhen indsat og tilpasset i Survey Xact. I spørgeskemaet indgik der både multiple choice spørgsmål, skalaspørgsmål og åbne spørgsmål, da vi havde interesse i at afdække spørgsmål som f.eks. branche (Handel/Service/Andet), udbredelse af brancheglidning (skalaspørgsmål), hvor mange af respondenterne der associerede udviklingen i deres forretning med vores definition af brancheglidning kontra f.eks. almindelig organisk vækst eller forretningsudvikling for at imødekomme kunden. I spørgeskemaet blev der inkluderet en række åbne spørgsmål, da genstandsfeltet (brancheglidning) behøvede yderligere kvalitativ forståelse.

Ved analysen og tolkningen af de indhentede spørgeskemadata, så vi primært på enkelttabeller, i forhold til hvor mange procent af respondenterne der havde angivet et specifikt svar på et spørgsmål, hvortil de åbne besvarelser blev medtaget i analysen for at uddybe forståelsen.

I analysen af de kvalitative interviews, strukturerede vi så vidt muligt de indkomne interviewdata efter byggestenene i Business Model Canvas, og denne struktur var drivende for analysen, men ikke udelukkende, da vi også søgte betydninger og mønstre ved hjælp af gængse forretningslogikker, når disse hjalp os til at tolke interviewdata.

6.1.Dataanalyse, kvantitativ

Vores plan/ambition var at indsamle kvantitative data fra service- og handelsvirksomheder, med en ligelig fordeling mellem de to. Vores spørgeskema (se bilag 2) blev derfor udsendt til en række virksomheder vi har kendskab til bl.a. gennem skolens praktikaftaler, og som vi antog at være enten en service- eller en handelsvirksomhed.

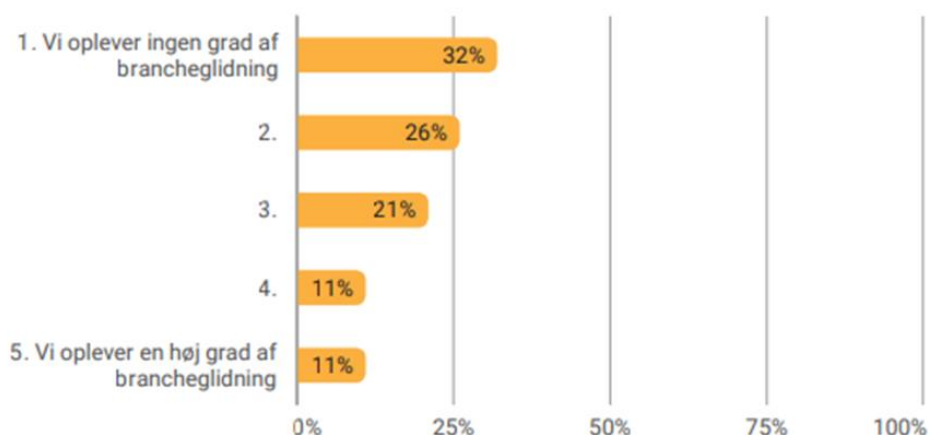
De modtagne svar viser en rimelig fordeling med en lille overvægt af handelsvirksomheder (58% af respondenterne klassificerede deres virksomhed som tilhørende handelsbranchen mod 42% i servicebranchen).

På spørgsmålet om de har oplevet et skift de seneste par år fra enten ren handel til også at tilbyde serviceydelser, eller omvendt, svarede størsteparten (74%) at de ikke har oplevet en ændring. Blandt de respondenter der har oplevet ændringer i de seneste par år, er der 11% der nævner at deres virksomhed har bevæget sig fra ren serviceudbyder til nu også at drive handel. 16% af respondenterne har bevæget sig fra ren handel til nu også at tilbyde serviceydelser. Nogle af de vigtigste kommentarer, vi modtog fra respondenterne omkring denne ændring, er følgende:

- "Vi tilbyder snerydning & glatførebekæmpelse som en serviceydelse, hvor vi for nyligt har indført lidt handel ifm. salg af salt for.... at sikre leverance"
- "Det betyder også, at vi som en del af promoveringen af produkter tilbyder forskellige serviceløsninger, når det kommer til branding på vores kanaler og butikker"
- "For distributionsbranchen er service efterhånden 'en del af varen'"
- "Service niveauer er, sammen med gode produkter, det der skaber vækst i vores branche"

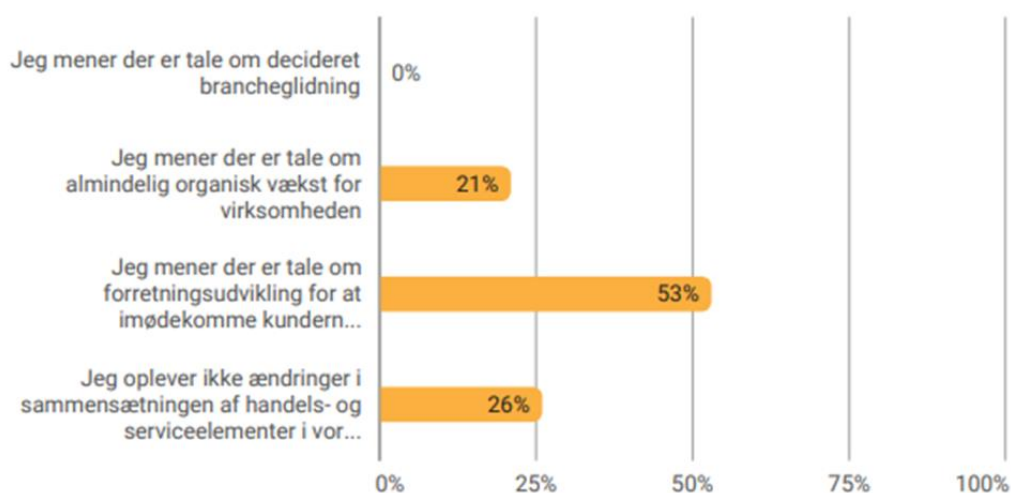
Vi bad også respondenterne at vurdere på en skala fra 1 til 5, i hvor høj grad de oplever brancheglidning i deres virksomhed. Næsten hver 3. af de adspurgte gav udtryk for, at de ikke oplever nogen grad af brancheglidning og kun 22% vurderede at der var tale om nogen eller høj grad af brancheglidning i deres virksomhed.

På en skala fra 1-5, i hvor høj grad oplever I en sådan brancheglidning i jeres virksomhed?



Da dette er det centrale element i vores research, bad vi respondenterne vurdere om der var tale om decideret brancheglidning og hertil svarede 26% at de ikke oplever ændringer i sammensætningen af handels- og serviceelementer i deres virksomhed. Derimod, og særlig interessant for vores analyse, nævnte mere end halvdelen (53%) at der er tale om forretningsudvikling for at imødekomme kundernes behov. Derudover nævnte 21% at der er tale om almindelig organisk vækst for virksomheden.

Hvordan oplever du brancheglidning, set ud fra jeres virksomhed?



Til dette modtog vi endvidere nogle uddybende kommentarer:

- "Siden vi startede i 1995, har vi altid været first movers når det kommer til medier og tilhørende ydelser, hvorfor at det må anses som værende en del af organisationens vækst, mere end decideret brancheglidning"
- "For at bevare konkurrencemæssige fordele bliver service et større og større krav fra kunderne, og man kunne godt forestille sig, at vi begyndte at inkludere det i vores forretningsplan i en nær fremtid."
- "Efterhånden forventer forbrugerne, at de enkelte brands også har deres egen webshop med fuldt sortiment og masser af information"

Vi havde ligeledes en hypotese om, at virksomhederne måske havde skiftet markedsfokus, hvorfor vi undersøgte om de adspurgte virksomheder opererede på B2B eller B2C markedet. Resultatet her viser igen en ligelig fordeling mellem B2B og B2C med 42% der anførte at de primært opererer på B2B markedet og tilsvarende 42% at de primært opererede på B2C markedet.

De resterende 16% svarede at de opererer næsten lige meget på B2B som på B2C markedet. De blev også bedt om at svare på om dette har ændret sig i de seneste år og hertil svarede 78% at det er som hidtil, mens 11% har bevæget sig fra B2B til også at satse på B2C markedet og tilsvarende 11% har bevæget sig i modsat retning; fra B2C til også at satse på B2B markedet.

6.2.Dataanalyse, kvalitativ

A. Analyse af Cocktail Company's (CC) forretningskoncept baseret på interview med Recruitment Manager, HR.

Cocktail Company blev etableret i 2016 som en virksomhed, der tilbyder catering af cocktails til private og erhvervs kunder. Virksomhedens *værditilbud* består af et serviceprodukt med veldesignede egenskaber som:

- Mobil bar klar til installation på alle typer steder og fuldt udstyret til at fungere som arbejdsstation for professionelle bartendere. Dette sikrer tilgængelighed og funktionalitet, der er vigtige for at skabe værdi for kunderne.
- Andre elementer i kundeværditilbuddet er kvalitet og udvalg, og dette sikres ved at ansætte og træne professionelle bartendere, der serverer cocktails lavet på råvarer af høj kvalitet og bringer oplevelsen af en vidunderlig fest til kunderne.

Udover de ovennævnte serviceattributter, arbejder CC også bevidst på at skabe tætte relationer til kunderne. Dette inkluderer hurtig respons (maks. 1 times svartid) på kunders forespørgsler, tæt kommunikation (24/7) med kunderne og agil tilgang til eksisterende produkter og festpakker for dermed at kunne reagere på ethvert kundebehov.

Udover relationen til kunderne, fokuserer CC også på omhyggelig styring af samarbejdspartnere/leverandører såsom alkoholproducenter og grossister, isterningproducenter osv. En sådan tilgang har gennem årene opbygget CC's brand som en troværdig partner og efterspurgt til alle slags sociale lejligheder. Relations elementet i værditilbud er lige så vigtigt som serviceegenskaber og sikrer en stærk position på markedet og langsigtet værdi for aktionærerne.

CC's *nøgleaktiviteter* er bestemt af elementerne i værdikæden (value proposition) og kan grupperes som tre hovedprocesser:

- Operations Management Processer: sikring af forsyninger, fremstilling af materialer, der bruges til drikkevarer (f.eks. sirup og krydderier), logistik, herunder styring af fysiske og operationelle aktiver
- Kundestyringsprocesser: markedsføring og salg, oprettelse af kundekonti med udvalgte medarbejdere, der skal tage sig af dem, kommunikation med kunder ved hjælp af forskellige kanaler som SOME, hjemmeside, e-mail, F2F
- Innovationsprocesser: identificering af nye muligheder – for eksempel:
 - Ved Covid-19 udbruddet designede og implementerede CC hurtigt en online version af cocktail events for de eksisterende kunder og også for nogle nye, der kun blev kunder på grund af at kunne deltage online (nye kunder uden for Danmark).
 - Online cocktail events krævede forbedret logistik for at kunne levere cocktailprodukter til kunderne.
 - Den forbedrede logistik førte til endnu en innovation for CC – etablering af en ny forretningsenhed – detailhandel. Detailhandel var et naturligt valg for virksomhedsudviklingen, der følger princippet om økonomisk udvikling (economy of scope). CC besidder den nødvendige menneskelige, informations- og organisationskapital, der kan bruges også i detailaktiviteter. Ved at bruge de eksisterende ressourcer og muligheder etablerede CC en detailforretning, der tilbyder salg af alkohol og andre drikkevarer til forskellige kunder, som nu repræsenterer 10 procent af CC's omsætning og forventes at vokse.

Sammenfattende kan det konkluderes at udviklingen af CC blev udløst af eksterne forhold og intern vilje til organisk vækst ved at bruge eksisterende kompetencer i virksomheden. Ved at etablere detailhandel har

CC fået nye kundesegmenter og øget omsætning. Dette eksemplificerer, at CC fokuserer på produktivitet og vækst strategi.

B. Analyse af Coops forretningsmodel og brancheglidning på baggrund af interview med bestyrelsesformanden.

Coop er Danmarks næststørste dagligvarehandel og har sine primære aktiviteter på markedet for dagligvarer. Kerneydelsen eller nøgleværditilbuddet er dermed dagligvarehandel. Ud over handel med dagligvarer har Coop spredt sig på en række andre markeder som:

- Møbelhandel
- Kaffeproduktion
- Benzin
- Online handel med non-food på Coop.dk Shopping og fødevarer på Coop.dk MAD
- Bankvirksomhed
- Forsikringer
- Rejser

Coops spredning af aktiviteter udspringer fra en af deres *nøgleressourcer* som er teknologien bag Coops medlemskort og *nøgleaktiviteter* som er den store mængde data der er indsamlet og bearbejdet for at kortlægge danskernes forbrugsvaner via langvarig og detaljeret dataindsamling gennem kasseterminalerne i Coops butikker. Medlemskortet og den viden Coop har om deres medlemmer har i et vist omfang dannet bro til Coop Bank, Coops samarbejde med TopDanmark forsikringer, Coop samarbejde med TUI, Apollo og Albatros rejser. Der er her en ret tydelig brancheglidning som måske snarere skal betegnes som en tilvækst på et nyt marked i helt nye brancher, dog med udgangspunkt i eksisterende kunder der får opfyldt flere og andre behov end hidtil gennem Coop.

Coop har udvidet sin dagligvarehandel ved at tilføje endnu en *Kanal* ved at tilføje Coop online Shopping og CoopMAD online. Denne udvidelse er igen vækst gennem eksisterende produkter på et nyt marked.

Coop har haft FDB Møbler siden 1942 oprindeligt med ingen ringere end Børge Mogensen som leder. Det er dermed en del af kerneforretningen *Nøgle produkter*, der dog var nedlukket i en længere periode for 1980-2013.

Coop har en mission om tilgængelighed af basale produkter og services til deres medlemmer og går ind i forskellige forretningsområder for med Lasse Bolanders ord, "at demokratisere markedet". Når man i Coops bestyrelse ser muligheden for at forenkle markeder for produkter og services som f.eks. forsikringer og banker, så træder man altså ind på disse markeder med en mission om at gøre markedet gennemskueligt for forbrugeren og dermed ofte også prismæssigt lettere tilgængeligt. Der er her tale om fokus på udvikling af *relationen til kunderne*.

Coop har valgt at lave et *partnerskab* med et kafferisteri i Kenya og laver dermed sin egen kaffe. Der er her tale om ønsket om at have en egen bæredygtigt produceret kaffe og en udvikling indenfor *nøglepartnere*. Da der er tale om brancheglidning tilbage til produktionsleddet ligger det udenfor interesseområdet for projektet bortset fra, at der samtidig er tale om at forbedre *relationen til kunderne* da bæredygtig produktion er vigtigt for mange af Coops *kundesegmenter*.

Endeligt har Coop Ok Benzin, som blandt andet sælger fyringsolie og giver mulighed for at oprette en varmekonto der hjælper Coops medlemmer med at sprede varmeudgiften jævnt ud over året. Igen en

aktivitet der er en væsentlig del af husholdningsbudgettet for medlemmerne og igen knytter medlemmerne tættere til Coop gennem intensivning af *kunderelationer*.

Samlet set er Coop en virksomhed, der er spredt på mange brancher indenfor service og produktion. Coops vækst ligger i alle felter af Ansoffs vækstmatrix. Det er tale om en høj grad af risikospredning og et ønske om at knytte sine kunder tæt til virksomheden inden for mange brancher.

C. Analyse af Unisport på baggrund af interview med Product Manager

Unisport er en E-commerce virksomhed med flagskib butik i København og salg i en række lande. Inden corona gjorde sit indtog, fokuserede forretningen næsten udelukkende på produkter relateret til fodbold, med hovedvægt på fodboldstøvler. Den væsentligste del af omsætningen kommer stadig fra fodboldstøvler, men deres mindset skiftede under corona, og der blev sat fokus på non-football produkter, herunder lifestyle produkter som sneakers og produkter indenfor løb. Indenfor kerneområdet fodboldstøvler, har virksomheden status af premium retailer.

Unisport er dog mere en blot en almindelig e-commerce virksomhed. Respondenten Karstensen betegner også virksomheden som en "global mediedestination", idet Unisport er meget stærk på sociale medier. Særligt på Youtube, hvor virksomheden har millioner af følgere. Derfor sidder virksomheden også på effektive markedsføringskanaler for de brands de fører, og kan sælge markedsføringsydelser til deres samarbejdsbrands, hvor de indgår i en dialog omkring hvilke produkter der skal markedsføres på Unisports velbesøgte kanaler.

Unisports target customer er 12-16-årige drenge og piger, og det er den aldersgruppe hoveddelen af markedsføringen rettes mod. Virksomheden har dog også voksne kunder i folden, f.eks. mænd på 20-30 og også 30+. Andre *segmenter* der er værd at nævne, er teamsport, hvilket dækker over fodboldklubber, såsom FCK, men også mindre klubber. Her leverer Unisport tøj til holdene, og kan også selv stå for tryk på tøjet.

I forhold til Unisports *value proposition*, så er virksomheden – indenfor kategorien fodboldstøvler - at betragte som en premium retailer og har dermed adgang til de eftertragtede fodboldstøvler fra de store brands. Unisport beskæftiger sig også med *customization* af fodboldtøj, i form af tryk på hvad der skal stå på trøjerne - og denne mulighed er der også for fodboldstøvler. Dette gælder for privatkunder, men det gælder i særdeleshed for fodboldklubber. Når det kommer til teamsport, så har Unisport et koncept hvor man som spiller i en klub blot kan tilgå Unisports hjemmeside, finde sin klub og bestille det tøj man ønsker med tryk og det hele – fordi rammerne for dette allerede er aftalt på plads med klubben.

Andre elementer der bidrager til Unisports *value proposition* er at virksomheden selv skyder sine produktbilleder, selvom sådanne ellers er tilgængelige fra leverandørerne. Dette øger kvaliteten af billedmaterialet og servicen overfor kunderne. Både indenfor fodboldstøvler men også andre kategorier. Eksisterende produktbilleder og ledsagende tekster er ikke altid gode nok og her fremhæver Respondenten at Unisport skaber ekstra værdi overfor kunderne ved at skyde egne billeder og øge informationsværdien.

Måske centralt at nævne i forhold til *value proposition*, er den oplevelse kunderne antages at få på specielt Youtube kanalen hvor der er en høj grad af interaktion med målgruppen.

Selvom respondenterne benytter betegnelsen "Global mediedestination" om Unisport, og der kastes en del ressourcer i down stream aktiviteter såsom produktbilleder, tilpasning af tekster til lokale markeder, sociale

medier osv., så fremhæver han alligevel selve varerne som den største omkostning. *Omkostningsstrukturen* er værdidrevet, hvilket giver sig udslag i sortimentet, prissætningen og ikke mindst det store arbejde med markedsføringen. Da en stor del af omsætningen opnås via salg på nettet, medfører det alt andet lige at en forholdsvis større andel af omkostningerne antages at være variable frem for faste, set i relation til sportskæder med mange faste detailbutikker.

Når vi ser på Unisports *kanaler* er virksomheden primært en E-commerce virksomhed, hvorfor det største salg er online via webshop. På Instagram kan kunderne føres til webshoppen via product tags, og dertil bruges der en del ressourcer på Google. På den markedsføringsmæssige del, er Unisport særdeles stærk på sociale medier. En kendt freestyler styrer deres TikTok kanal, Instagram fungerer og i særdeleshed Youtube er en vigtig kanal. Som respondenterne formulerer det:

“Youtube er et af de steder vi er ret unikke og vi har den her lidt kendte vært J-Mike. Jakob, som har været med siden Unisport startede og han er nærmest... jeg tror ikke han kunne gå ned af strøget uden at blive revet i håret af 12-16-årige børn som vil have et billede.”

En hurtig søgning på videoer på Unisports Youtube kanal viser også videoer med stjerner som Neymar og Messi, hvilket må siges at passe godt til målgruppen.

Respondenten fremhæver gode *kunderelationer* til Unisports kernekunde:

“hvis jeg skal sige det rent statistisk og ud fra tallene, så er vi enormt gode til at skabe relationer, og det baserer vi blandt andet på vores engagement rate på Youtube og sociale medier”.

Udover den store respons fra målgruppen på de sociale medier, har Unisport også en medlemsklub, som giver kunderne nogle fordele, og gør det muligt for Unisport at segmentere kunderne ud fra relevante kriterier og at målrette markedsføringen på relevante tidspunkter. Dertil lyder det til, at der er en del gensalg til eksisterende kunder.

Unisports *revenue streams* kommer primært fra varesalget, herunder også fra den tilknyttede aktivitet med tryk på varerne. Kunderne køber primært i webshoppen. Ved salg til klubber kan der afregnes direkte med klubben, da de så at sige samler købet fra brugerne. Hertil har Unisport en indtægtskilde i salg af markedsføring af brands på sociale medier. I forhold til prissætningen af produkter har Unisport ikke nødvendigvis nogen ambition om at være billigst, og de har ret stor fokus på at styre prissætningen skarpt ud fra f.eks. lagerbeholdningen (Weeks on Hand begrebet) og hvornår der kommer nye leveringer, frem for at kigge for meget på konkurrenternes prissætning. De har dog prismatch på produkter, som håndteres af deres kundeservice.

For at drive en virksomhed som Unisports er der en del *nøgleaktiviteter* der må være på plads. Lagerhallen hvorfra varerne pakkes og sendes ud til kunderne, hvilket også trækker en del ekstra bemanning i peak perioder såsom black friday. Printstationerne hvor personaliseringen af varerne sker. Butikkerne i de forskellige lande. IT afdelingen bliver fremhævet som en nøgleressource, da Unisport har deres eget CMS system. Intellectuelle ressourcer såsom kundedatabaserne i form af følgerne på de sociale medier og medlemmerne i medlemsklubben, og ikke mindst ejerskabet af så stærke markedsføringskanaler som de sociale medier hvormed Unisport interagerer med kunderne. Dertil kan nævnes andre menneskelige ressourcer som Jakob der sidder med Youtube kanalen, indkøberne der sikrer de rigtige varer på hylderne osv. Dette leder direkte over i Unisports *Nøgleaktiviteter* som vi vurderer er indkøb og salg af de rigtige varer, tilpasningen af markedsføringsmaterialet til målgruppen ved hjælp af egne fotoshoots, interaktionen med kundebasen via sociale medier og medlemsklubber, og IT delen der understøtter det hele.

Nøglepartnere vurderes at være de store brands såsom Nike, Adidas og Puma, og disse brands ser værdien i Unisport som premium retailer – Unisport går jo, som virksomhed, ekstra langt for salget af produkterne, både i form af branding på sociale medier og i form af optagelse af egne produktbilleder. Udover disse tre store brands kan også nævnes speciality brands, som New Balance og Diadora, som Unisport mener bør være på hylden hos en premium retailer og de store engelske fodboldklubber, der står bag fodboldtrøjerne.

Unisport står således stærkt i værdikædens down-stream aktiviteter. Virksomheden har en stærk markedsføring, en effektiv kanalstyring og er god til at holde fast i kunderne og i det hele taget bygge kunderelationer. Forretningsmodellen adskiller sig ikke signifikant fra andre e-commerce virksomheder, men der er alligevel nogle punkter vi kan bide mærke i. Virksomhedens nøgleaktiviteter er køb og salg af varer, og virksomheden varetager klassiske serviceelementer, som er nødvendige for at drive e-commerce virksomhed, reklambehandling samt tilsendelse af varerne til kunderne. Hertil kan nævnes diverse kunderettede aktiviteter, som behandlet her i analysen. Fælles for dem er dog, at de alle er aktiviteter, der understøtter kerneaktiviteten - køb og salg af varer. Den serviceaktivitet der skiller sig markant ud ved at være prissat, er salget af markedsføring til samarbejdspartnere, hvilket er en logisk udnyttelse af virksomhedens kernekompetence indenfor markedsføring i form af den effektive håndtering af sociale medier.

Har der så fundet brancheglidning sted i Unisport? Samtalen havde netop drejet sig om salget til fodboldklubberne, hvor en del af salget, der tidligere var foretaget af lokale forhandlere var overgået til Unisport med årene, blandt andet som følge af nye forretningsmuligheder og digital udvikling. Vi lader respondenterne sige det selv:

“Jeg ser det bestemt ikke som en brancheglidning. Jeg ser det mere som en; jeg vil næsten sige naturlig udvikling i hele det her digitale univers, som vi nu engang er i. Alting bliver mere og mere digitaliseret og sådan den gode gamle traditionelle måde at sælge fodboldstøvler på med at tage ud i klubberne og få lov at prøve og støvleaftener, det findes ikke mere, altså. Så jeg tror det er ret naturligt i virkeligheden at det er det her online univers vi bevæger os i, og så kan du sige; for os er det jo ikke så nyt... nu fik jeg også nævnt at vi har været med nærmest siden YouTubes begyndelse, og det er jo virkelig noget der bærer frugt i dag, så det er jo heller ikke noget der er skiftet fra sidste år til i år for os. Det er jo en langsom og naturlig udvikling... jeg tror også du brugte det ord... markedsudvikling. Så ikke en decideret brancheglidning. Det vil jeg ikke sige nej. Ikke for os.”

På trods af respondenterens opfattelse af dette som værende en naturlig forretningsudvikling, vil vi mene at der her er tale om brancheglidning ud fra vores definition. Størstedelen af serviceelementerne er ikke prissat overfor slutkunden, men støtter op om den primære aktivitet – salg af varer. Dette falder ikke ind under denne rapportes definition af brancheglidning, men viser alligevel hvorledes handel og service støtter op om hinanden. Der er dog også forekommet decideret brancheglidning, i form af det direkte salg af markedsføringsydelse til samarbejdspartnere.

D: Analyse af Zenz på baggrund af interview med firmaets CEO

Den første Zenz frisørsalon blev åbnet af Anne-Sophie Skjødt Villumsen i 1999, og Zenz er i dag en økologisk frisørkæde med 11 saloner samt 8 franchise og Green Partner saloner. Virksomhedens egne produkter kom på markedet i 2010-2011, og siden da er det udelukkende egne produkter, der er blevet anvendt i salonerne. Produkterne kan også købes på alle de store e-commerce kanaler, og i Danmark i omkring 300 saloner ligesom der eksporteres til 20 lande. I 2019 lancerede Zenz egen webshop.

Virksomhedens **værditilbud** kan opsummeres ved følgende: *“Vores DNA er bæredygtighed. Det er professionelle produkter, sundhed og bæredygtighed” (fra Interview med Jørgen Skjødt)*. Mere uddybende indeholder **værditilbuddet** løfte eller tilbud om:

- Zenz-universet
- Skønhed, sundhed og bæredygtighed (en kommunikationsstrategi virksomheden startede med for et par år siden, hvor fokus i kommunikationen blev ændret fra fokus på skadelig kemi og grundlæggende arbejdsmiljø, til fokus på skønhed, sundhed og bæredygtighed som det bærende i virksomhedens kommunikation)
- At gøre sit bedste og være transparente, og hele tiden tage viden ind (dem med bedre løsningernes viden) og udvikle sig
- *“Det professionelle handler om skønhed og om, at produkterne giver den forventede funktion. Det nytter ikke noget, at det er bæredygtigt, hvis det ikke virker.....hvis vi man skal skabe en bevægelse, så må man skabe et produkt, der er lige så godt som alternativerne” (fra Interview med Jørgen Skjødt)*.

Zenz' **nøgleaktiviteter** dækker naturligvis drift af saloner, webshop mm. Fokuspunkter fremhævet af Jørgen Skjødt i processen er:

- Udvikling af egne produkter baseret på den nyeste viden og transparens samt styre/ have større del af værdikæden
- Viden medarbejdere – herunder gjort det mere enkelt med kun én (egen) produktserie – i anerkendelse af kunders forventning til viden og information
- Brand + univers management
- Kommunikation
- Dokumentation og udvikling af politikker
- Undervisning
- Salg, marketing, PR
- Logistik

Ændring i aktiviteter har naturligt ledt til tilføjelse af nye **nøglepartnere** såsom producenter af produkter samt videnpartnere.

Tilførslen af produktdelen til Zenz' forretning har haft betydning for **kanalerne**. I 2019 blev egen webshop lanceret, hvorfra man er fortsat ud i verden. Samtidig har Zenz gennem de sidste år opbygget distributører i flere lande, så det er multi-channel, når der tales om produkterne. Virksomheden er også på de store e-commerce platforme men har fravalgt fokuset på discount og f.eks. Pricerunner. Ift. salonerne har Zenz udover egne saloner også nogle franchisekoncepter og et Green Partner Concept, hvor man har Zenz' produkter som kerne.

Virksomheden prøver at have de samme tilbud på tværs af kanaler. *“Vi skal etablere Zenz universet, og hvis vi gør det, så kommer vi til nogle forbrugere, og de skal ændre adfærd, hvilken kanal de så køber vores produkt på, det er mindre relevant, så det betyder også, at vi prøver at have de samme tilbud på tværs af kanaler. Det er Zenz universet og brandet fremfor kanalen og branche” (fra Interview med Jørgen Skjødt)*.

Ift. **indtægtsstrømme** og **omkostningsstruktur** har produkterne naturligvis gjort, at Zenz har en større del af indtjeningen end tidligere. Der har været en tendens i branchen til, at indtjeningen på produkter blev mindre og mindre, bl.a. også fordi flere produkter måtte sælges til nedsat pris, men Zenz har formået at ligge på et højere og stabilt niveau.

Zenz har også oplevet en vækst i salonerne, samtidig med at de har boostet egen e-commerce platform. De har oplevet, at awareness – at fortælle den gode historie – gør, at man vokser både på de fysiske butikker og e-commerce. Zenz omsætning kommer stadig primært fra salonerne, men en større og større andel kommer fra produkterne.

Udvidelse af aktiviteter og dermed platforme har ligeledes ført til en ændring i **kundesegmenter** og **kunderelationer**. En del af denne ændring kan også tilskrives ændring i kommunikationsstrategi med mere fokus på skønhed fremfor kemikalier, jf. ovenfor samt fokus på nyhedsbrev og hele Zenz universet. Målgruppen er blevet udvidet geografisk set, så det ikke længere blot er potentielle kunder til salonerne. Aldersmæssigt ses også en ændring fra en overvægt af +50 og tæt på nul i aldersgruppen under 25 år og meget få mænd til i dag med en betydelig andel omkring 20 år samt mænd og en udvidelse af mellemgruppen. Det er både i salonerne og på produkterne. Der arbejdes kontinuerligt med at blive endnu mere målrettede med det univers, der tilbydes, men univers-delen har virkelig skabt loyalitet og interesse.

Zenz ønsker at informere, involvere og ændre adfærd hos kunderne/ målgruppen – for at understøtte missionen om at gøre industrien mere sund og bæredygtig - og ændrede derfor fokus i deres kommunikationsstrategi for et par år siden og dermed nå bredere ud. Og som en del heraf Zenz universet og nyhedsbrevet. Den mere strukturerede og målrettede kommunikation har også gjort, at kunderne køber mere.

Dertil skal naturligvis også tilføjes, at produkterne har gjort, at Zenz også befinder sig på B2B-markedet.

Sammenfattende kan det konkluderes, at udviklingen af Zenz blev udløst af et behov for transparens, de rigtige produkter og kontrol af en større del af værdikæden. Produkterne på shoppen og salonerne understøtter hinanden og hele det univers, Zenz har forsøgt at skabe rundt om det – Zenz universet. Universet og brandet ses her som det bærende.

Tendenser på tværs af cases – kanaler og key partners

Kanalerne: Der kommunikeres, sælges og distribueres gennem en bred vifte af kanaler i alle 4 virksomheder, og alle 4 virksomheder har udvidet og effektiviseret sit kanalmiks gennem de senere år, bl.a. gennem tilføjelse af detailledet til forretning eller online salgskanaler. En fællesnævner herfor synes at være ønsket om vækst i virksomheden. Cocktail company udnyttede sine eksisterende ressourcer og kompetencer til at udvide sin forretning med detailhandel. En ny salgskanal blev således åbnet. Coop gjorde det samme i sin etablering af online salg og distribution af dagligvarer. Zenz har stået i en udvikling, hvor aktiviteterne og dermed salgskanalerne er blevet udvidet fra salg i egne frisørsaloner til salg via webshop, salg til distributører og salg til detailledet. Unisport har effektiviseret sit salg til fodboldklubber ved at trække medlemmerne i fodboldklubberne over til køb via hjemmesiden. Samtidigt arbejdes der på at booste salget via f.eks. Instagram.

På kommunikationssiden bliver det tydeligt hvorledes virksomhederne – på hver sin måde søger at fremme bl.a. salget ved kontinuerligt at arbejde på at forbedre sin kommunikation til kunderne. En hurtig

konklusion på disse tendenser i kanaludviklingen er, at alle fire virksomheder har udnyttet sine styrker til at gribe muligheder i omverdenen, når bl.a. salget skulle øges.

I forhold til *nøglepartnere*, kan der også ses tendenser på tværs af de fire cases. Partnerskaber dannes – ikke overraskende – i overensstemmelse med virksomhedernes forretningsmodel og kompetencer. CC har et behov for meget fleksible leverandører, som er i stand til at reagere hurtigt på forespørgsler – netop fordi det er en vital del af deres forretningskoncept at kunne reagere hurtigt på kundeforespørgsler. Coop har – i sin egenskab af stor spiller på dagligvaremarkedet et betydeligt magtforhold ift. sine leverandører, og dertil har en forretningsmodel, der kræver dette. Endvidere har udvidelsen af porteføljen af nøglepartnere udviklet sig med forretningen, da koncernen har diversificeret sin portefølje af aktiviteter. Det samme billede ser vi også i Zenz, hvor produktionen af produkter naturligt har fordret en udvidelse af nøglepartnere. Ser vi på Unisport, så kræver deres forretningsmodel som premium retailer også et tæt samarbejde med leverandørerne. Originaltryk fra trøjeproducenterne, tæt samarbejde med store fodboldstøvlebrands ift. markedsføringen af støvlerne på SoMe kanaler. En kompetence der er så stor at de – i lighed med Coop – kan sælge markedsføringsydelser til sine leverandører.

Tendenser på tværs af cases – customers og customer relationships

Der ses en naturlig udvikling af målgruppen hos virksomhederne, når aktiviteterne spredes, men i flere tilfælde også et øget salg til eksisterende kunder, efterhånden som virksomhederne kan dække flere og flere af deres behov.

På tværs af de forskellige cases ses vigtigheden af kommunikation, herunder skræddersyet og målrettet kommunikation, kunderelationer, samt fleksibilitet og tilgængelighed. Heri ligger også en erkendelse af, at de samme personer er på flere platforme og møder virksomhederne i flere sammenhænge, f.eks. som privat eller repræsentant for virksomhed. Grænserne er dermed, om muligt, blødt endnu mere op, da kunderne køber på tværs af kanaler og platforme, og anbefaler produkter til hinanden på tværs af deres forskellige roller. Det tydeliggør vigtigheden af en sammenhængende, uniform kommunikation og dermed univers og brand.

Der ses et mønster i form af opbygningen af universer for at styrke kunderelationer og skabe loyalitet, interesse og viden. Universerne understøttes bl.a. af nyhedsbreve, loyalitetsprogrammer, medlemsprogrammer mm. De tætte relationer styrkes og muliggøres af virksomhedernes viden om kunderne. Det skaber basis for tilpasning af især tilbud, kommunikation og rådgivning - for en mere direkte kunderelation - og dermed er en positiv cirkel af viden, interesse og loyalitet startet.

I flere tilfælde anvendes kunderelationerne ikke blot til at skabe øget salg men også for at gøre en forskel på et område eller indenfor en branche. Virksomheden bruges her som løftestang, og får vægt gennem kundernes køb og engagement. Kunderelationerne får dermed også en uddannelsesmæssig vinkel.

7. Konklusion

Problemformuleringen som vi nu skal konkludere på, var:

“Det er projektets ambition at belyse og analysere, hvordan servicevirksomheder arbejder med handel og hvordan handelsvirksomheder arbejder med service. Gennem denne analyse, håber vi at kunne konkludere på, om der reelt foregår en brancheglidning mellem Handel og Service og i givet fald, hvilke konsekvenser det måtte have på virksomhedens personalemæssige og forretningsmæssige udvikling”.

Efter vores gennemførte interviews, såvel de kvantitative som de kvalitative, kan vi konkludere, at de adspurgte virksomheder i overvejende grad ikke mener, der har været tale om brancheglidning. Om denne opfattelse beror på den adspurgtes opfattelse af, hvad der ligger i ordet brancheglidning, skal her være usagt.

Vi kan dog konstatere at der, ud fra vores definition af brancheglidning, er sket en vis 'glidning' eller skift i en væsentlig andel af virksomhedernes' fokus fra deres oprindelige branche over i den anden branche.

Dette skift begrundes (jvf. interview resultaterne) især ud fra følgende markedsvilkår:

1. En nødvendighed for at differentiere sig fra konkurrenterne idet såvel varer som services er blevet væsentlig mere homogene gennem de seneste år, ikke mindst grundet den teknologiske udvikling, der standardiserer vareproduktionen gennem bl.a. robotteknologi og også medfører en væsentlig højere transparens ved bl.a. online anmeldelser, så både services og handelsvarer kan sammenlignes relativt simpelt.
2. For at imødekomme kundernes øgede forventninger til leverancesystemet (one-stop-shopping). Nutidens kunder forventer ikke bare, at de kan købe en vare i en butik, men at de også kan få rådgivning omkring det ønskede produkt. I servicebranchen forventer kunder også ofte at få rådgivning og derefter at kunne købe varen som eksempelvis hårprodukter eller kunders selvrealiseringsbehov (Maslow) gennem køb af en servicevirksomheds merchandise produkter. Dermed vil en bedre service sammen med gode produkter skabe vækst for virksomheden.
3. For at sikre leverancesystemet. Ved en vertikal eller horisontal integration af oprindelige leveranceelementer, vil virksomheden sikre bedre styring og kontrol med forsyningskæden.

Ovennævnte markedsvilkår er tæt forbundet og konkretiserer i høj grad den af de 53% respondenters udtryk for den forretningsudvikling, der forekommer i disse tider samt de 21% respondenter, der henfører det til organisk vækst. Dette er i realiteten det, vi har valgt at benytte som vores definition på brancheglidning.

Særlig interessant er det, at virksomheder er begyndt at tænke den anden branche ind i deres forretningsplaner. Altså, er der tale om en strategisk beslutning eller overvejelse, hvilket alt andet lige må medføre et øget fokus på den 'anden' branche og dermed klart tale ind i en form for brancheglidning.

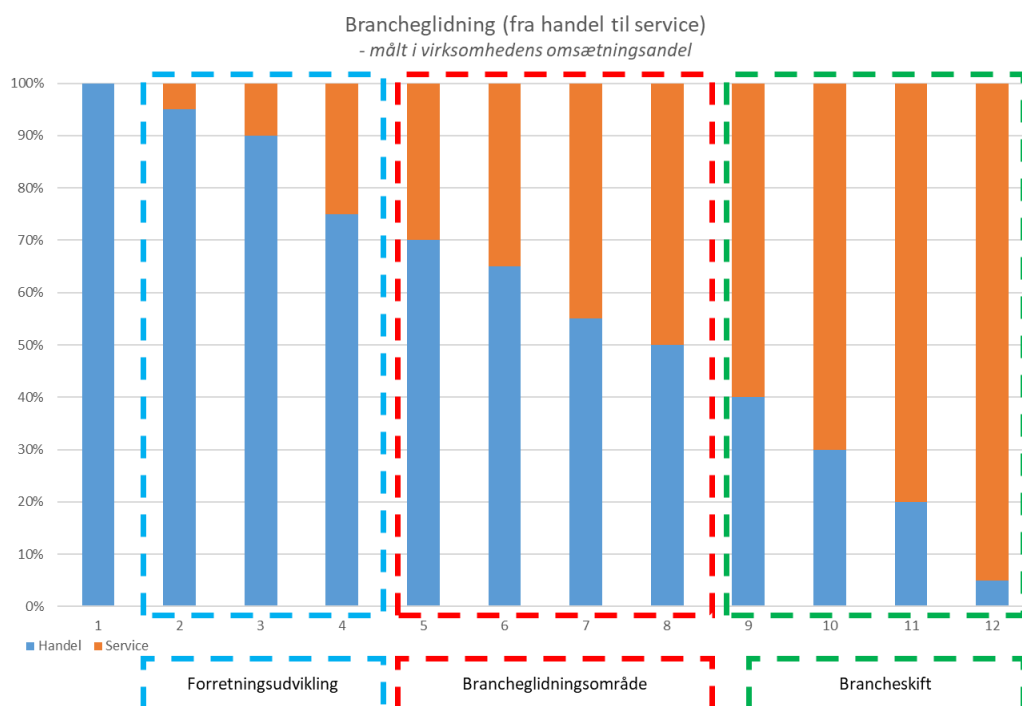
Man vil kunne argumentere for/konkludere, at udviklingen har fået ekstra momentum som følge af COVID-19 pandemien, idet flere virksomheder i blandt vores respondentgruppe har mærket et behov for at udvide deres kerneydelse/-produkter for at overleve i en periode, hvor samfundet var lukket ned og forbrugernes adfærd (såvel på B2B som på B2C markedet) markant ændrede sig. Et konkret eksempel på dette er Cocktail Company, som skiftede fokus fra udelukkende at tilbyde events overfor firmakunder til også at tilbyde online events og decideret detailhandel overfor B2C segmentet.

Som det fremgår af analysen af den indsamlede empiri, sker der en løbende absorbering af tillægsydelser bestående af service i handelsvirksomhederne, som følge af en løbende tilpasning til kundeønsker og behov for at øge omsætningen. Samtidigt sker der en tilsvarende absorbering af handel med varer i servicevirksomhederne som følge af en tilpasning til kundernes forventninger til servicevirksomhederne og et behov for øget omsætning.

Ud fra vores observationer af disse generelle tendenser har vi udarbejdet nedenstående figur, der viser de forskellige faser og forholdet mellem forretningsudvikling, brancheglidning og brancheskift. Vi har defineret brancheglidning til at ligge i intervallet mellem 30% og 50% ændringer i omsætningsgrundlaget. Kommer mere end 50% af omsætningen i en servicevirksomhed fra handel med varer, vil det i de fleste tilfælde

betyde, at man har skiftet branche og tilsvarende for en handelsvirksomhed. Der er naturligvis tilfælde, hvor man kan diskutere om procenten ligger på henholdsvis 30% for brancheglidning og 50% for brancheskift. Der kan f.eks. være tilfælde, hvor den enkelte vare har en meget høj pris og serviceandelen vanskeligt kan komme op mellem 30% og 50% og det derfor ville give mening at sætte grænserne anderledes. Spændet for brancheglidning kan derfor ligge i et andet interval end 30-50% for visse virksomheder, hvilket må vurderes fra case til case.

Det kan endvidere diskuteres om der er andre parametre, der kan lægges til grund for målingerne. I stedet for en virksomheds omsætningsandel, kunne det, i visse tilfælde, måske give bedre mening at benytte andre ressourcer som f.eks. antal ansatte, timeforbrug eller lign.



Kilde: Egen tilvirkning

Man skal tidligt i brancheglidningsfasen være opmærksom på ændrede behov for markedskommunikation med kunder/gæster og oplæring af medarbejdere. En større serviceandel i en handelsvirksomhed kræver mere af personalet, der nu bevæger sig over imod en værtskabsrolle hvilket indeholder andre (og større) forventninger fra gæsten. Det samme gør sig gældende, når man bevæger sig fra service over mod handel, hvor kravet fra kunden til personalet er anderledes og hvor medarbejderen i højere grad skal agere som en ekspedient. Der er derved behov for nye kompetencer hos medarbejderne. Dette bliver naturligvis endnu mere udtalt ved et egentligt brancheskift.

8. anbefaling til erhvervet

Den udførte forskning har dokumenteret en klar forretningspraksis, som vi har valgt at tildele et mere sigende navn som *Forretningsudvikling Gennem Brancheglidning*.

Undersøgelsen har afsløret, at anvendelse af egenskaber og/eller driftsløsninger kendt fra andre brancher (i dette tilfælde fra service til detailhandel og omvendt), resulterer i at opnå yderligere indtægtsstrømme og/eller et højere niveau af tilfredshed blandt kunderne.

Derfor anbefales det for SMV-virksomheder, der tilhører service- eller handelsbranchen, at søge efter udviklingsmuligheder ved at konvergere med en anden industri.

Enhver lille og mellemstor virksomhed fra servicebranchen kan søge efter udviklingsmuligheder ved at inkorporere elementer kendt fra handel. Det samme gælder for handelsvirksomheder, der tilføjer attributter kendt fra serviceindustrien.

En sådan udvikling er en del af den strategiske udviklingsproces og skal derfor være velstruktureret og organiseret for at bringe relevans og gavn.

For at hjælpe SMV-virksomheder med at blive engagerede i denne strategiske udviklingsproces foreslås en strategisk værktøjskasse.

Den strategiske værktøjskasse indsamler og forklarer teknikker og rammer, der skal bruges, mens der arbejdes med strategisk udviklingsproces, der udnytter ideen om brancheglidning for at opretholde forretningsvækst.

9. Den strategiske værktøjskasse

Den strategiske værktøjskasse udgøres af 4 trin:

1. Eksterne og interne analyser
2. Identifikation af udviklingsideer med udgangspunkt i de udviklede brancheglidningsmodeller, brainstorming og Consumer Trend Canvas.
3. Idé evaluering gennem SAF-modellen (Suitability, Acceptability, Feasibility)
4. Udarbejdelse af implementeringsplan med Strategikort

9.1. Trin 1

Den strategiske udviklingsproces starter med en analyse af et forretningsmiljø. Til dette formål anbefales det at screene nuværende og fremtidige forbrugertrends (Euromonitor International: Top 10 Consumer Trends 2022 <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>).

Desuden bør screening for lokale tendenser også udføres.

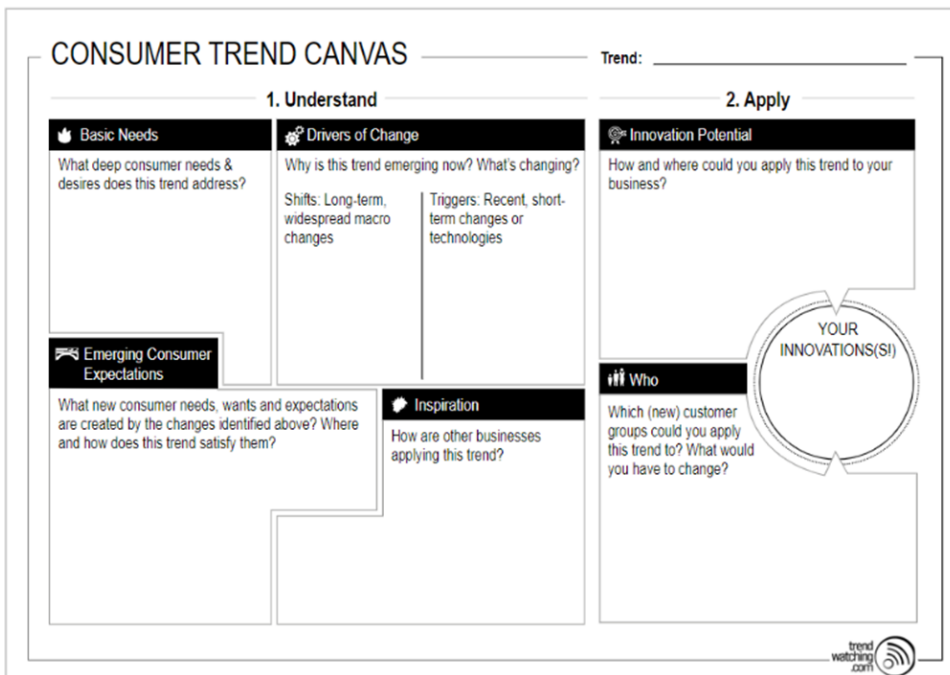
Den interne del af analysen kan udføres ved brug af Business Model Canvas (Osterwalder og Pigneur 2010), der beskriver den nuværende status for en virksomhed med hensyn til ressourcer, kunder, indtægtsstrømme, omkostninger mv.

9.2. Trin 2

Idégenereringsprocessen kan struktureres ved brug af Forretningsudvikling gennem brancheglidning model og Consumer Trend Canvas (<https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>).

Forretningsudvikling gennem brancheglidning-modellen er baseret på data indsamlet fra danske service- og detailvirksomheder, der udvikler sig ved at tilføje løsninger fra en anden sektor. Modellen visualiserer, hvordan en bestemt virksomhed kan skabe en ekstra indtægtskilde ved at tilføje service-/ handelsaktiviteter til den eksisterende portefølje.

Consumer Trend Canvas, udviklet af TrendWatching, er et framework som er nemt at følge. Consumer Trend Canvas hjælper med at udfolde og forstå enhver forbrugertrend for derefter at anvende det til at lancere succesfulde, forbrugervendte innovationer.



Kilde: <https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>

9.3. Trin 3

Trin 2 resulterer i forretningsmuligheder på baggrund af idéskabelse. Hvis der er flere muligheder, anbefales det at revurdere dem for at vælge den bedst egnede.

Til idé evaluering anbefales SAF-modellens struktur (Suitability, Acceptability and Feasibility) (Johnson og Scholes 1997).

SAF-modellen behandler flere spørgsmål og anbefaler teknikker til en evaluering af muligheder for forretningsudvikling.

Suitability:

- Udnytter strategien virksomhedens styrker såsom at give arbejde til dygtige håndværkere eller miljømæssige muligheder for eksempel med til at etablere virksomheden i nye vækstsektorer på markedet?
- I hvor høj grad overvinder strategien de vanskeligheder, der er identificeret i den strategiske analyse (ressourcesvagheder og miljøtrusler)? For eksempel vil strategien sandsynligvis forbedre organisationens konkurrenceevne, løse virksomhedens likviditetsproblemer og/eller mindske afhængigheden af en bestemt leverandør?

- Passer det ind i organisationens formål? Vil strategien for eksempel opnå profitmål eller vækstforventninger, eller vil den bevare kontrollen for en ejerleder?

Acceptability:

- Hvad bliver virksomhedens økonomiske præstation i rentabilitetstermer? Parallellen i den offentlige sektor ville være en cost/benefit-vurdering.
- Hvorledes vil den finansielle risiko (f.eks. likviditet) ændre sig?
- Hvad vil effekten på kapitalstrukturen være (f.eks. gearing eller aktieejerskab)?
- Vil eventuelle foreslåede ændringer være passende i forhold til de generelle forventninger i organisationen (f.eks. holdninger til højere risikoniveauer)?
- Vil funktionen af en afdeling, gruppe eller individ ændre sig væsentligt?
- Skal organisationens forhold til eksterne interessenter (f.eks. leverandører, regering, fagforeninger, kunder) ændres?
- Vil strategien være acceptabel i organisationens miljø (vil lokalsamfundet f.eks. acceptere højere støjniveauer)?

Feasibility:

- Kan strategien finansieres?
- Er organisationen i stand til at præstere på det fornødne niveau (f.eks. kvalitetsniveau, serviceniveau)?
- Kan den nødvendige markedsposition opnås, og vil de nødvendige marketingkompetencer være tilgængelige?
- Kan konkurrencereaktioner håndteres?
- Hvordan vil organisationen sikre, at de nødvendige kompetencer på både ledelses- og operativt niveau er tilgængelige?
- Vil teknologien (både produkt og proces) være tilgængelig til at konkurrere effektivt?
- Kan de nødvendige materialer og ydelser anskaffes?

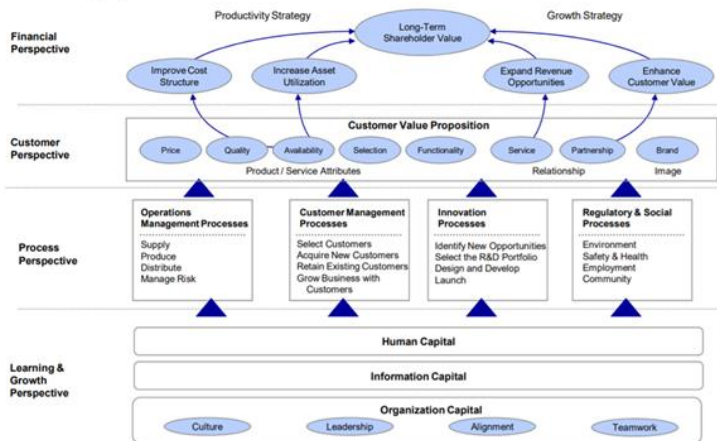
9.4. Trin 4

Trin 3 bør resultere i valget af en specifik idé – strategisk mulighed, der er mest passende for en virksomhed efter at være blevet evalueret ud fra SAF-modellen.

Den bedste mulighed skal implementeres og indgå i virksomhedens taktik og operationer.

Strategikortet og Balanced Scorecard er værktøjer til at fremme denne proces (Kaplan 2010)

Figure 2: The strategy map links intangible assets and critical processes to the value proposition and customer and financial outcomes



Kilde: Kaplan (2010), side 22

Strategikortet gør det klart, hvilke forretningslementer der er involveret i implementeringen af en valgt strategisk mulighed. Modellen undersøger en hel organisation ud fra kultur og ressourcer, gennem alle interne processer, der er nødvendige for at skabe og drive produkter, der repræsenterer kundeværdiforslag i forhold til at sikre vækst for en virksomhed.

THE BASIC BALANCED SCORECARD TEMPLATE

COMPANY NAME							
ADDRESS	CITY			STATE	ZIP		
	STRATEGIC OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGETS			INITIATIVES	
			YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	PROGRAMS	BUDGETS
FINANCIAL							
CUSTOMER							
INTERNAL PROCESSES							
LEARNING							

Kilde: <https://www.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-templates>

Balanced Scorecard kan bruges som styrings- og målesystem til at implementere, kontrollere og evaluere implementering af én eller flere strategiske muligheder.

10. Litteraturliste:

Andersen, Ib (2002) Den skindbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. 2. udgave. Samfundslitteratur

Andersen, Ole E., Faarup, Poul K., Hollesen, Svend (2022) Moderne Markedsføring. 4. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Euromonitor International (2022) Top 10 Global Consumer Trends 2022. White Paper.

Johnson, Gerry og Scholes, Kevan (1997) Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, New York.

Kaplan, Robert S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper, No. 10-074, March 2010

Osterwalder, Alexander og Pigneur, Yves (2010) Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc.

Yin, Robert K. (2009) Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition. SAGE Publications Inc.

Consumer Trend Canvas (<https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>).

<https://www.marketing91.com/five-product-levels/>

www.marketingteorier.dk

11. Bilag

Bilag 1: Interviewguide

Introduktion til projekt og interviewer

Introduktion af den interviewede og virksomhed (lidt indledende snak)

Hvad er dit navn og stilling i virksomheden?

Hvordan ville du beskrive virksomheden med et par enkelte sætninger?

Hvilken branche ser I virksomheden være en del af? Hvem er jeres nærmeste konkurrenter? Har det ændret sig over tid?

Value propositions

Hvordan definerer I jeres produkt? (er det ren service, ren handel eller er det service med elementer af detail etc.)

Hvilken værdi skaber I for jeres kunder?

Hvilke behov dækker I?

Har det ændret sig over tid? Hvordan?

Key activities

Hvilke aktiviteter ser I som de vigtigste ift. at levere den ønskede værdi til jeres kunder?

Har det ændret sig over tid? Hvordan? (her evt. komme ind på brancheglidning/ introduktion af service/ handel/ glidning)

Hvorfra har I fået inspiration til ovenstående? (benchmarking med andre brancher, generisk, eller?)

Key resources

Hvilke ressourcer ser I som de vigtigste/ kritiske ift. at levere den ønskede værdi til jeres kunder?

Har det ændret sig over tid? Hvordan? Hvad har det betydet for jeres ressourcestyring?

Hvad har det betydet ift. kompetencer?

Customer segments

Hvilke segmenter har I? Hvem anser I som de vigtigste?

På hvilken type af marked er I? (Niche, massemarked, segmenteret, diversificeret, multi-sidet platform)

Har udviklingen af jeres forretningskoncept/-portfolio ført til nye segmenter?

Customer relationships

Hvilke forhold ønsker I/ har I til jeres kunder? (personlig ekspedition, selvbetjening, automatiseret, communities, co-creation)?

Har I/ tilstræber I samme forhold til alle segmenter?

Har det ændret sig over tid?

Key business partners

Hvem er jeres vigtigste partnere? Hvorfor og hvordan? (motivation)

Har det ændret sig over tid? Har I haft brug for at finde nye partnere efter introduktion af service/ handel – evt. ændret fokus?

Channels

Hvilke kanaler bruger I til at nå/ levere værdi til kunderne? Hvilke ser I som de vigtigste?

Er nye kanaler blevet introduceret/ taget i brug ved introduktion/ bevægelse hen mod handel/ service?

Cost structure

Hvilke omkostninger har udviklingen af jeres forretning medført? (omkostningsgrupper mm.) Har det f.eks. medført investering i nye aktiver?

Har det ført til "economies of scale" eller "economies of scope"?

Revenue streams

Hvorfra kommer jeres indtjening? (fra kerneelementer, nye satsninger mm?. Hvordan er fordelingen? (gerne procenter?)

Hvordan er bruttoindtjeningen på de forskellige elementer/ produkter? (Alternativt kan man spørge efter bruttoavanceprocenten)

Generelle refleksionsspørgsmål

Udviklingen af jeres forretning – hvad betyder det for jer? Er det et konkurrenceparameter eller brand udvikling? Er det en naturlig proces? Kan branchen overleve uden?

Bilag 2: Spørgeskema i forbindelse med Brancheglidningsprojekt

Spm 1 Hvilken branche ser du passer bedst til din virksomhed i dag?

- hvor kommer jeres indtægt primært fra?

- Service
- Handel

Spm 2 Hvorfor anser du, at din virksomhed passer bedst til denne branche?

Spm 3 Har dette ændret sig gennem de seneste par år?

- Nej, det er det samme som altid
- Ja, vi har bevæget os fra ren service udbyder til også at drive handel
- Ja, vi har bevæget os fra ren handelsvirksomhed til også at tilbyde serviceydelser

Spm 3 Der tales en del om brancheglidning mellem handel og service, hvordan opfatter du dette?

- Jeg mener der er tale om decideret brancheglidning
- Jeg mener der er tale om almindelig organisk vækst for virksomheden
- Jeg mener der er tale om forretningsudvikling for at imødekomme kundernes krav/forventninger

Spm 4 Virksomheden opererer primært på følgende markeder:

- B2B
- B2C
- Næsten ligeligt fordelt

Spm 5 I procent, hvordan fordeler jeres omsætning sig på hhv B2B og B2C?

B2B

B2C

<input type="checkbox"/>	0%	<input type="checkbox"/>	100%
<input type="checkbox"/>	10-24%	<input type="checkbox"/>	80-99%
<input type="checkbox"/>	25-39%	<input type="checkbox"/>	60-79%
<input type="checkbox"/>	40-59%	<input type="checkbox"/>	40-59%
<input type="checkbox"/>	60-79%	<input type="checkbox"/>	25-39%
<input type="checkbox"/>	80-99%	<input type="checkbox"/>	10-24%
<input type="checkbox"/>	100%	<input type="checkbox"/>	0%

Spm 6 Har dette ændret sig gennem de seneste par år?

- Nej, det er som hidtil
- Ja, vi har i dag bevæget os fra B2B til også at satse på B2C markedet
- Ja, vi har i dag bevæget os fra B2C til også at satse på B2B markedet

Spm 7 Hvis ja, har dette skift medført ændring i jeres forretningskoncepter?

Dette skift har medført.....

Spm 8 Udover jeres markedsfokus på hhv B2B og/eller B2C, hvilken af følgende markeder prioriterer I?

- Niche markedet
- Markedssegmenteret: Hvilket?: _____
- Massemarkedet
- Diversificeret

Spm 9 Hvad vil du mene, vil være jeres vigtigste fokus i de kommende år?

- Grøn omstilling
- Service-/produktudvikling
- Opkøb vertikalt (f.eks. køb af leverandører)
- Opkøb horisontalt (f.eks. Køb af samarbejdspartnere)