Detailhandelen i Danmark

Udfordringer og behov for special- og E-handelsforretninger

Mogens Dilling-Hansen

Susanne Jensen

Aarhus Universitet, Herning

Birk Centerpark 15

7400 Herning

AU Herning: Working paper 2012-01

Version: 15. februar 2012

Indhold

Forord: Detailhandel under pres ... 3
0. Resumé, konklusioner og perspektivering ... 4
1. Indledning ... 6
2. Undersøgelsesdesign ... 7
2.1. Population ... 7
Det samlede billede ... 7
Internethandel ... 8
Specialbutikker ... 9
2.2. Design af kvantitativ undersøgelse ... 9
Undersøgelsens gennemførelse og indsamlingsprocedure ... 9
Svarprocent og repræsentativitet ... 11
2.3. Design af kvalitativ undersøgelse ... 11
3. Udviklingstendenser i detailhandlen (makro-perspektiv) ... 12
4. Profil af små specialiserede detailhandelsforretninger ... 15
5. Virksomhedernes udfordringer og vækstpotentiale ... 17
6. Innovation og udviklingsmuligheder ... 18
7. Social ansvarlighed (CSR) ... 19
8. E-handel som de nye specialbutikker? ... 23
9. Faktorer som påvirker specialbutikkers performance ... 29
10. Hvilke faktorer er vigtige for, at små specialbutikker overlever? ... 30
11. Konklusion ... 34
Litteratur ... 35
Bilag A ... 36

Forord: Detailhandel under pres

Den finansielle krise og den efterfølgende afmatning af økonomien har sat sine tydelige spor i detailhandelen. Den generelle afmatning har påvirket omsætningen negativt i hele branchen; men udfordringerne er ikke ligeligt fordelt. Større handelskæder, store supermarkeder o.l. har med stordriftsfordele og en relativ stabil efterspørgselssituation klaret sig pænt; til gengæld har udfordringerne for specialiserede forretninger – med eller uden e-handel – været store, og meget tyder på, at det vil de også fortsat være i fremtiden.

Presset kommer ikke udelukkende fra den faldende efterspørgsel, men også fra den skærpede konkurrencesituation i forhold til de store forretningskæder. Den skærpede konkurrence har sat denne del af branchen under pres, og det må på den baggrund forventes, at der inden for de kommende år kommer til at ske yderligere ændringer og tilpasninger, hvis udfordringerne skal imødekommes.

En kortlægning af udfordringer og adfærd for små specialiserede forretninger i detailhandelen er udgangspunktet for igangsættelsen af denne undersøgelse, som innovationsnetværket SERVICE PLATFORM (se www.serviceplatform.dk) har gennemført i samarbejde med et forskerteam fra Aarhus Universitet, Herning. Analysen fokuserer alene på to udvalgte områder af detailhandelsbranchen nemlig selvstændige specialbutikker uden for kædesamarbejderne (mindre end 5 butikker) og virksomheder inden for internet handel (og som heller ikke er knyttet til kædesamarbejder). I forbindelse med projekt har forskerteamet samarbejdet med branchens organisationer, bl.a. Dansk Erhverv, Development Center UMT, TEKO, Foreningen for dansk internet handel (FDIH), Retail Institute Scandinavia, cityforeningerne i København, Herning og Tørring samt ikke mindst de mange forretninger, som har besvaret spørgeskemaet og/eller har medvirket ved interview eller fokusgrupper.

Analyserne er baseret på information indsamlet i perioden maj til oktober 2011. Foreløbige resultater blev præsenteret på 'International Retail Workshop' og 'Master class' om detailhandelssektoren 25.-26. oktober 2011 i København. Fortolkninger og fejl står alene for forfatternes regning.

Herning, den 15. februar 2012

Susanne Jensen & Mogens Dilling-Hansen

AU Herning

Aarhus Universitet

0. Resumé, konklusioner og perspektivering

Detailhandelen i Danmark er hårdt ramt af den økonomiske krise generelt set, og et særligt hårdt pres mærkes på selvstændige specialforretninger uden for kædesamarbejderne. Denne del af detailhandelsbranchen er sammen med e-handelsforretninger genstandsfelt for denne undersøgelse, hvor branchens problemer, udfordringer, behov og muligheder er undersøgt.

Analysen er baseret på selvstændige specialforretninger med højest 4 forretninger og E-handels butikker. I alt 481 forretninger har deltaget i en større systematisk undersøgelse, og efterfølgende har 15 forretninger medvirket i dybdegående interviews. Indsamlingen af information er afsluttet i oktober 2011.

De præsenterede resultater er baseret på forretninger, der faktisk har overlevet de sidste par års udfordringer, og derfor må det forventes, at der en vis skævhed i resultaterne, simpelthen fordi de meget klemte forretninger hverken har ressourcer eller lyst til at deltage i analyser af denne karakter. Ca. halvdelen af de undersøgte forretninger har oplevet økonomisk vækst de sidste to år, og langt flere har positive forventninger for de næste to år.

Et hovedresultat i undersøgelsen er, at specialforretningerne og e-handelsvirksomhederne meget ofte har, hvad der kan kaldes en livsstilstilgang til deres forretning. Det handler ikke så meget om at skabe vækst og vokse sig til en forretning med mange ansatte mm., men mere om at man brænder for det, man laver, at man synes, at hverdagen er udfordrende og sjov, og ikke én dag er ens. Naturligvis skal forretningen give et vist afkast, så indehaveren også er sikret et rimeligt indkomstgrundlag, men det er på sin vis ikke det primære, ligesom indehaverne også ofte ser stort på de uforholdsmæssigt mange timer, de bruger på forretningen.

Et andet resultat er, at ydelsen af service er meget vigtig for de selvstændige specialforretningers fortsatte eksistensberettigelse. Specialforretningerne skal adskille sig fra kædebutikkerne ved at have en bedre service, både i form af personlig service som det ses i tøjforretninger, men også i form af service som bygger på en høj grad af specialkendskab og viden om produktet, som giver mulighed for vejledning og rådgivning af kunden, som det f.eks. kan ses ved køb af vin, dyrefoder, værktøj mm. Dette krav om service stiller dog også store krav til både indehaver og medarbejdere. Det gælder både i forhold til, hvad 'god service' er, men der er også et videnbehov i forhold til produktkendskab. Nogle forretninger peger derfor på, at det kan være problematisk at finde medarbejdere med de rette kompetencer vedrørende service herunder også medarbejdere med det rette engagement. E-handel er en særlig udfordring for forretningerne, for hvordan leverer man service via den mere upersonlige interaktion, som kan foregå på internettet, samtidig med at man beskytter sin viden, så kunden efter at have modtaget eksempelvis rådgivning ikke køber varen hos konkurrenten, som måske via stordriftsfordele og selvbetjening kan levere til billigere priser.

I relation til ovenstående ser mange forretninger også e-handel som noget komplementært til den fysiske butik. E-handel kan ikke erstatte kundernes behov for at se, mærke og prøve varen, men virker derimod som et udstillingsvindue mod en større verden end blot lokalområdet, samt et sted hvor kunderne kan følge med i, hvad der er kommet af nyheder, hvad sker der af begivenheder, arrangementer o.l.; nogle områder der er vigtige i forhold til at give kunderne en (anderledes) oplevelse. For nogle forretninger betyder tidsforbruget med at etablere og vedligeholde hjemmesiden også,

at de gør mindre brug af e-handelsmulighederne, end de egentlig har lyst til. For de rene e-handelsforretninger handler det derimod om, at de ser en mulighed for at nå ud til et større marked ved alene at have den virtuelle butik og dermed også bedre mulighed for at klare sig. Ligeledes betyder e-handel på en række punkter færre omkostninger til f.eks. lager, showroom mm.

'Corporate governance' sammenfatter de forhold som vedrører virksomhedens ledelse, økonomi og organisation. Både selvstændige specialforretninger og E-handelsforretninger er som oftest personligt ejede virksomheder og har derfor ofte i mindre grad eksplicit formulerede vækstmål og strategier. Det er derfor også nogle gange mindre klart, hvorledes virksomheden skal nå målene, eller de forventninger indehaveren implicit har. Mange forretninger bygger dog fortsat på 'godt købmandskab', hvor man har fokus på at minimere omkostningerne.

På innovationsområdet er specialforretningerne aktive på området 'produktudvikling' og 'øget specialisering'; men ellers er det bemærkelsesværdigt, at omfanget af innovative aktiviteter er lavt. Dette kan i nogen grad hænge sammen med, dels at forretningerne ikke opfatter mange af de tiltag, som de faktisk foretager sig som innovation, dels at der løbende mest sker småjusteringer på en lang række områder, justeringer som virksomheden ikke i sig selv tillægger så stor betydning, men som samlet set betyder en del.

Der tales i dag en del om den politiske forbruger eller den socialt ansvarlige forbruger, hvilket for mange erhverv har betydet en øget interesse fra virksomhedernes side for Corporate Social Responsibility (CSR). De fleste specialforretninger har dog svært ved at se, hvilken rolle de kan spille i den sammenhæng, bl.a. fordi de via deres størrelse ikke har megen forhandlingsstyrke til at stille og få opfyldt krav hos leverandørerne omkring bæredygtighed og social ansvarlighed. Dog har den generelle udvikling på området gjort, at det i dag i høj grad er muligt at finde alternativer, og nogle forretninger peger da også på, at der faktisk er sket et skred mod, at tingene foregår på en mere ansvarlig måde. Nogle forretninger ser derfor også CSR som en måde at differentiere sig på, mens andre ser det som fordyrende omkostninger, uden at der reelt er en efterspørgsel fra forbrugernes side.

Denne undersøgelse forholder sig til små specialforretninger og e-handelsforretningers udfordringer og behov. Det overordnede spørgsmål har derfor været, hvor er de områder, som virksomhederne skal udvikle sig på, hvis de i fremtiden fortsat vil eksistere? Undersøgelsen peger på at fastholdelse af et højt service- og rådgivningsniveau kombineret med næse for godt købmandskab vil være vejen frem. Det vil stille nogle krav til ejernes og medarbejdernes kompetencer inden for de nævnte områder. Kompetencer som i dag langt hen af vejen er til stede, men som det også er vigtige at fastholde og udbygge i fremtiden. Specielt er det vigtigt, at når en forretning skal ansatte medarbejdere, at de også kan finde personer med de nødvendige kompetencer.

Udfordringer er der således mange af, specielt for de mindste af specialforretningerne, der kun har adgang til begrænsede mængder af ressourcer – både finansielle og tidsmæssige ressourcer. En anden væsentlig udfordring er den service-klemme, som specialforretninger står med: På den ene side er høj service med specialiseret viden en nødvendighed, og på den anden side skal denne ydelse også gerne give omsætning, og ikke hos en evt. prisbilligere konkurrent som ikke tilbyder samme service.

1. Indledning

Innovationsnetværket SERVICE PLATFORM (www.serviceplatform.dk) er et af i alt 22 landsdækkende nationale innovationsnetværk støttet af Styrelsen for Forskning og Innovation. Netværket blev etableret ultimo 2010, og Service Platform samarbejder med virksomheder og forskere med det formål at styrke innovationskraften og dermed væksten i serviceerhvervene.

Et specifikt fokusområde for Service Platform ligger på at få identificeret fremtidens udviklingsmuligheder inden for detailhandel. Til dette spørgsmål hører blandt andet at få belyst, hvorledes virksomheder kan inddrage ny viden med det formål at øge deres fremtidige kompetenceniveau og innovationsevne, således at de kan klare sig i den stadig mere og mere konkurrenceprægede detailhandelssektor. Specielt har de små uafhængige specialforretninger været – og er fortsat - under pres. Det skyldes både, at den finansielle krise og den efterfølgende afmatning af økonomien generelt har sat sig sine tydelige spor i detailhandelen, men også at udfordringerne for branchen ikke er ligeligt fordelt. Større handelskæder og store supermarkeder o.l. kan udnytte stordriftsfordelene, og med en relativ stabil efterspørgselssituation har de klaret sig pænt. Til gengæld har den skærpede konkurrencesituation generelt og i forhold til de store forretningskæder sat de uafhængige specialforretninger under pres. På den baggrund må det forventes, at der inden for de kommende år kommer til at ske yderligere ændringer og tilpasninger inden for denne del af branchen, hvis udfordringerne skal imødekommes. Til disse forandringer kan høre mulighederne for at etablere E-handels forretning enten som den helt primære platform for kontakt med kunderne eller som et supplement til den fysiske butik.

Udgangspunktet for igangsættelsen af undersøgelsen er derfor at lave en kortlægning af udfordringerne og adfærden for små specialiserede forretninger – med eller uden e-handel - med det formål at identificere, hvilke faktorer som har betydning for forretningernes evne til fortsat at klare sig i et konkurrencepræget marked.

Analyserne fokuserer alene på to udvalgte områder af detailhandelsbranchen nemlig selvstændige specialbutikker uden for kædesamarbejderne (mindre end 5 butikker) og virksomheder inden for internet handel (og som heller ikke er knyttet til kædesamarbejder). Analyserne er baseret på information indsamlet i perioden maj til oktober 2011 og består dels af en spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af 481virksomheder, mere uddybende interview med 11 virksomheder, samt et enkelt fokusgruppeinterview med deltagelse af 5 virksomheder. Ved interview og fokusgruppe har der været et sammenarbejde med Retail Institute Scandinavia og Development Centre UMT om gennemførelsen og adgang til data.

I det følgende kapitel 2 redegøres for undersøgelsesdesignet. Herefter følger i kapitel 3 nogle overordnede udviklingstendenser for detailhandelsbranchen, mens kapitel 4-10 tager en række temaer op, som survey-undersøgelsen har identificeret som faktorer med indflydelse på specielforretningernes fremtidige muligheder og evne til at klare sig i konkurrencen. Endelig er kapital 11 konklusionen.

2. Undersøgelsesdesign

For at kunne belyse ovenstående problemstilling anvender undersøgelsen tre tilgange. For *det første* bruges registerdata og desk research til at give et makroperspektiv på udviklingen i detailhandelsbranchen og de enkelte delbrancher. For *det andet* gennemføres en webbaseret spørgeskemaundersøgelse for at kvantificere virksomhedernes udfordringer, behov mv. En del af ovenstående spørgsmål lader sig imidlertid vanskeligt besvare i en spørgeskemaundersøgelse, og *den tredje* tilgang har derfor været at gennemføre en kvalitativ interviewundersøgelse blandt udvalgte virksomheder. Denne mere dialogbaserede tilgang giver adgang til at afdække mere dybdegående sammenhænge mellem virksomhedens udfordringer og muligheder for at klare sig i fremtidens detailhandel.

I det følgende redegøres for de metodiske overvejelser og valg, der ligger til grund for surveyundersøgelsens henholdsvis kvantitative og kvalitative dele.

2.1. Population

Dette afsnit indeholder en redegørelse for undersøgelsens population, undersøgelsens tilrettelæggelse og gennemførelse samt den opnåede svarprocent. Der er desuden foretaget en analyse af undersøgelsens repræsentativitet i forhold til type af detailhandelsforretning.

I analysen fokuseres på to udvalgte områder af detailhandelsbranchen nemlig internethandel og selvstændige specialbutikker. Der fokuseres kun på selvstændige butikker, det vil sige butikker, der hverken er i egentlige eller frivillige kæder. En kæde defineres i undersøgelsen til at bestå af fem eller flere butikker.

Adresser og andre relevante oplysninger er trukket fra Webdirects 2011 database - det tidligere Købmandsstandens oplysningsbureau. KOBs database omfatter alle momsregistrerede virksomheder og bygger på CVR-registreringerne. De relevante brancher er identificeret ud fra nomenklaturen NACE 2007 og den tilsvarende Dansk Branchekode (DB07). Der medtages alene virksomheder, som har mindst 1 ansat. Det vil sige, at personer som har anmodet om et CVR-nummer, men som kører på hobbybasis, eller i hvert fald har stærkt begrænsede aktiviteter ikke medtages. Oplysninger om antal virksomheder er udtrukket fra Webdirect databasen i august og september 2011.

Det samlede billede

I tabel 2.1 ses antal danske detailhandelsvirksomheder. Tabellen viser, at 16.584 virksomheder minimum har 1 ansat inklusiv ejeren. 7.080 virksomheder vurderes at indgå i et kædesamarbejde, hvilket bringer antallet af virksomheder relevant for denne undersøgelse ned på 9.504 virksomheder. Det er således 57% af virksomhederne, som ikke er med i en kæde på 5 virksomheder eller flere. Retail Institute Scandinavia har tidligere peget på, at for alle danske butikker står cirka 45% uden for kæderne. Da dette tal også omfatter supermarkeder og varehuse, hvor kædesamarbejdet er mere udbredt, kan det forklare noget af forskellen. Ligeledes har spørgeskemaundersøgelsen vist, at indikatorerne for om en virksomhed tilhører en kæde, ikke helt har kunnet fange alle. Derfor skal antallet af virksomheder i kædesamarbejde tages som et minimumsskøn.

Kun 23% af virksomhederne uden for kædesamarbejder har 5 ansatte eller flere. Langt hovedparten af virksomhederne i populationen hører derfor til mikrovirksomhederne med et begrænset antal ansatte.

Tabel 2.1. Antal specialbutikker fordelt efter delbrancher, kædesamarbejde og størrelse, 2011.

	Minimum 1 ansat	Virksomheder med i kædesamarbejde*	Virksomheder uden for kædesamarbejde, min. 1 ansat	Virksomheder uden for kædesamarbejde, min. 5 ansatte
472000 Detailhandel med føde-, drikke- og tobaksvarer, antal	1.703	420	1.283	283
Fordeling %	100,0	24,7	75,3	22,1
474000 Detailh. med informations- og telekommunikationsudstyr, antal	946	502	444	96
Fordeling %	100,0	53,1	46,9	21,6
475000 Detailhandel med husholdningsudstyr, antal	2.851	1.425	1.426	445
Fordeling %	100,0	50,0	50,0	31,2
476000 Detailhandel med kultur- og fritidsprodukter, antal	1.943	864	1.079	231
Fordeling %	100,0	44,5	55,5	21,4
477000** Detailhandel med andre varer, antal	8.702	3.821	4.881	1.057
Fordeling %	100,0	43,9	56,1	21,5
479100 Detailhandel fra postordre- eller internetforretninger	439	48	391	59
Fordeling %	100,0	10,9	89,1	15,1
Total, antal***	16.584	7.080	9.504	2.171
Fordeling %	100,0	42,7	57,3	22,8

Kilde: Webdirect – udtræk 5.-6. september 2011. * Forskellige indikatorer er brugt for at vurdere om den enkelte virksomhed tilhører et kædesamarbejde eller ej. Svar fra spørgeskemaundersøgelse viser, at indikatorerne ikke 100% har kunnet sortere kædeforretninger fra, så det angivne tal må betragtes som et minimumsskøn. **Medtager dog ikke 477300 (apoteker), 477400 (medicinske og ortopædiske artikler) og 477900 (brugte varer i forretninger). ***Totaltallet tager ikke hensyn til at virksomheder kan optræde under flere branchekoder. Tallet af gengangere skønnes at være på ca. 800.

Internethandel

Internethandel hører under branchekoderne for 'detailhandel fra postordre- og internetforretninger'. I praksis omfatter branchen detailhandel med alle varetyper undtagen motorkøretøjer o. lign. via postordre, detailhandel via internettet, hvor varen leveres fysisk til kunden samt detailhandel via internettet med digitale produkter. I det sidste tilfælde downloader kunden selv produktet f.eks. musik, film eller software direkte fra internettet.

Tabel 2.1 viser, at 439 virksomheder med internethandel minimum har 1 ansat – typisk ejeren. 48 virksomheder vurderes at indgå i et kædesamarbejde, hvilket bringer antallet af virksomheder relevant for denne undersøgelse ned på 391 virksomheder. Det er således 11% af virksomhederne, som er med i en kæde på 5 virksomheder eller flere. For internethandel var forventningen at kædesamarbejde vil være mindre udbredt, og det ser ud til at holde stik, selvom om der et tale om et minimumsskøn. Kun 15% af virksomhederne inden for internethandel har over 4 ansatte.

Specialbutikker

Selvstændige specialebutikker omfatter butikker som ikke indgår i enten egentlige eller frivillige kædesamarbejder med mere end 4 butikker. Specialforretninger skal ses i modsætning til de ikke-specialiserede butikker, som har en række forskellige varesortimenter i samme enhed. Det er for eksempel tilfældet for stormagasiner og varehuse. Specialbutikkerne kan inddeles i 5 hovedgrupper.

Tabel 2.1 viser, at især detailhandel med andre varer som bl.a. omfatter detailhandel med beklædning vejer tungt til i statistikken over antal virksomheder. Der er således samlet set 8.702 virksomheder med minimum 1 ansat, hvoraf 4.881 virksomheder eller 44% står uden for kædesamarbejderne. 22% af virksomhederne har minimum 5 ansatte. At kun lidt over en femtedel af virksomhederne uden for kædesamarbejderne har 5 eller flere ansatte er en general tendens for de selvstændige specialbutikker, således skiller kun detailhandel med husholdningsudstyr sig ud ved at have næsten en tredjedel af forretningerne, som har 5 eller flere ansatte.

Kædesamarbejder er mere udbredt i nogle delbrancher end i andre. Det gælder således for detailhandel med informations- og telekommunikationsudstyr (53%) og detailhandel med husholdningsudstyr (50%), mens den laveste andel – udover internethandel – findes inden for specialbutikker med føde-, drikke- og tobaksvarer med 25%.

2.2. Design af kvantitativ undersøgelse

Den kvantitative undersøgelse er udformet som et webbaseret spørgeskemaundersøgelse. Formålet er at få en større viden om virksomhedernes vækstmuligheder, udviklingspotentiale og innovationsaktiviteter.

Undersøgelsens gennemførelse og indsamlingsprocedure

Undersøgelsens spørgsmål kan inddeles i 4 overordnede grupper.[1] Den første gruppe spørgsmål vedrører en række baggrundsoplysninger om virksomheden. Der fokuseres her bl.a. på virksomhedens størrelse, ejerstruktur og ledelsesforhold, men også oplysninger om type detailhandel, placering af butikker, samt om virksomheden har E-handel eller planlægger at få det.

Den anden gruppe af spørgsmål vedrører nuværende vækst og forventninger til fremtidig vækst, samt hvilke faktorer der har betydning for at opnå væksten, og hvad der kan være forhindringer.

Den tredje gruppe af spørgsmål vedrører virksomhedernes innovationsaktiviteter og øvrige forandringer. Der fokuseres her både på hvilke innovationsaktiviteter, som virksomheden konkret har

[1] Spørgeskemaet og følgebrevet kan rekvireres hos forfatterne til denne rapport.

gennemført de sidste 2 år, men også på hvilke faktorer der kan have betydning for aktiviteten. Med hensyn til hvad der har betydning for innovationsaktiviteten, ses på ressourcefaktorer som samarbejde, kompetencer og finansiering.

Den fjerde gruppe af spørgsmål vedrører en række rammebetingelser, der kan have betydning for virksomhedens udvikling og lokalisering. Her indgår betingelser som geografisk nærhed til andre aktører, mulighed for samarbejde samt infrastruktur bredt forstået.

Spørgeskemaets indhold er baseret på faktorer dikteret af økonomisk teori samt erfaringer fra tidligere empiriske undersøgelser både i udlandet og herhjemme. Indholdet er efterfølgende diskuteret og justeret med en række interessenter og opdragsgivere.[2]

Tabel 2.2. Population, stikprøvestørrelse og svarprocent

	Forretninger uden for kædesamarbejde, min 1 ansat	Forretninger som kan medvirke i undersøgelsen[3]	Antal besvarelser	Svarprocent[4] %
472000 Detailhandel med føde-, drikke- og tobaksvarer	1.283	433	56	12,9
474000 Detailhandel med informations- og telekommunikationsudstyr	444	277	35	12,6
475000 Detailhandel med husholdningsudstyr	1.426	755	89	11,8
476000 Detailhandel med kultur- og fritidsprodukter	1.079	563	58	10,3
477000 Detailhandel med andre varer[2]	4.881	2.060	221	10,7
479100 Detailhandel med postordre- eller internetforretninger	391	234	22	9,4
Total	9.504[1]	4.322	481	11,1

Kilde: Webdirect – udtræk 5.-6. september 2011. 1. Totaltallet tager ikke hensyn til at virksomheder kan optræde under flere branchekoder. 2. Medtager dog ikke 477300 (apoteker), 477400 (medicinske og ortopædiske artikler) og 477900 (brugte varer i forretninger); 3. Forretningen kan medvirke i undersøgelsen hvis der kan identificeres en e-mail-adresse; 4. Beregnet i forhold til de udvalgte virksomheder.

Spørgeskemaet er sammen med et følgebrev udgået via e-mail fra Aarhus Universitet, Herning i starten af september 2011 med en svarfrist til den 23. september 2011. Der er ikke foretaget en rykkerprocedure. Dataindsamlingen sluttede ultimo oktober 2011.

[2] Det drejer sig om en række partnere i Innovationsnetværket Service Platform, herunder sekretariatet, Development Center UMT, TEKO samt Retail Institute Scandinavia.

Svarprocent og repræsentativitet

I det følgende fokuseres på den opnåede svarprocent og en analyse af undersøgelsens repræsentativitet med hensyn til type af detailhandel. Repræsentativitetsundersøgelsen laves for at belyse, om der kan drages dækkende slutninger fra de besvarede skemaer til undersøgelsens population.

Undersøgelsen opnåede at få 481 helt eller delvist udfyldte skemaer retur. Det svarer til en svarprocent på 11,1% (se tabel 2.2). Overordnet set må det siges at være nogenlunde tilfredsstillende for en undersøgelse af denne type. Med hensyn til repræsentativitet ligger svarprocenten på nogenlunde samme niveau for alle typer af detailhandel. Ligeledes giver et χ^2-test en p-værdi på 0,64, hvilket betyder, at fordelingen for de besvarede virksomheder svarer til fordelingen i den relevante population. Svarfordelingen er således ikke forskellig på de to grupper, og de besvarede spørgeskemaer kan således siges at give et repræsentativt billede af de medtagne delbrancher.

2.3. Design af kvalitativ undersøgelse

I forbindelse med undersøgelsen er gennemført 11 dybdeinterview med virksomheder inden for detailbranchen i løbet af sommeren og efteråret 2011 samt et fokusgruppeinterview med 5 virksomheder. Interviewene og fokusgruppen er gennemført i et samarbejde mellem Retail Institute Scandinavia, Development Center UMT og AU Herning. Ligeledes er inddraget informationer fra et ekspertinterview med Kaj Ormstrup Jensen fra Service Platform partneren Delta. Kaj Ormstrup Jensen har gennemført en række innovationscheck hos virksomheder med E-handelsforretning.

Da målet har været at fokusere på generelle sammenhænge, er resultaterne for de enkelte virksomheder anonymiseret i rapporten. Virksomhederne er udvalgt ud fra, at de skal repræsentere en forskellighed med hensyn til branche, produkt, størrelse, geografi, samt de udfordringer som den fremtidige udvikling vil give anledning til.

Hvert interview har en længde på 50-70 minutter og er optaget på bånd. Interviewene er ikke transskriberet, da målet ikke har været at lave en dybdegående tekstanalyse. I forbindelse med interviewene blev brugt en semistruktureret spørgeramme, hvor følgende temaer indgik:

- Hvordan er virksomhedens baggrund i forhold til strategi, finansiering og finanskrise?
- Hvordan ser virksomheden på begrebet innovation og innovationsprocessen?
- Er E-handel noget virksomheden arbejder med og hvordan?
- Hvordan involverer virksomheden forbrugerne i forhold til udvikling?
- Er Corporate Social Responsibility noget virksomheden arbejder med og hvordan?

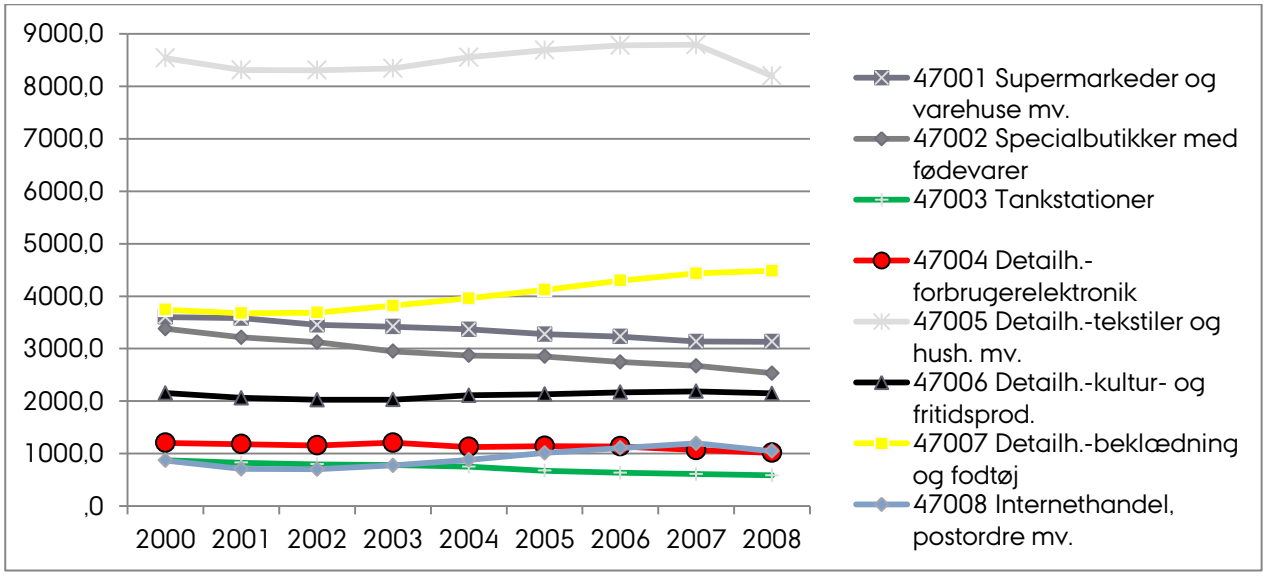
Ud over interviewene er der også indhentet forskelligt skriftligt materiale om virksomhederne. Det kan være fra virksomhedernes hjemmesider, virksomhedsdatabaser og avisartikler o.a. Endelig har en del af virksomhederne også vedvirket i den sideløbende spørgeskemaundersøgelse, hvorfor det også har været muligt at sammenligne med oplysninger herfra.

3. Udviklingstendenser i detailhandlen (makro-perspektiv)

I det følgende ses på nogle generelle udviklingstendenser for detailhandlen. Analysen bygger på data fra Danmarks Statistik og anvender Dansk Branchekode 07 (DB07) til identificering af de relevante brancher. Analyser medtager branchekoderne 47001 til 47008. Der vil formentlig være en del 'brancheglidning', specielt inden for internethandel, hvor virksomheder går fra et område til et andet. I forhold til undersøgelsens interessefelt for specialbutikker uden for de store kædesamarbejder, er nogle delbrancher også mere interessante end andre. Således er supermarkeder og varehuse samt tankstationer kun medtaget her for at kunne give et samlet billede af detailhandelsbranchen, mens de ikke er en del af den øvrige undersøgelse.

Det samlede antal virksomheder inden for detailhandlen er på 23.136 i 2008. Antallet af virksomheder har været svagt faldende over de sidste 10 år, f.eks. var der i 2000 24.364 virksomheder, altså et fald på samlet 5% i perioden. Det samlede antal virksomheder dækker dog over nogle markante forskydninger mellem delbrancherne igennem de sidste 10 år, jf. figur 3.1. Der er således blevet 20% flere virksomheder inden for beklædning og fodtøj, dog med en opbremsning i væksten inden for de seneste år. Til gengæld er både antallet af supermarkeder m.m. samt antallet af specialbutikker med fødevarer faldet markant med henholdsvis 13% og 25%. For specialbutikker med forbrugerelektronik, boligtekstiler og husholdningsartikler samt internethandel er udviklingen gået lidt op og ned; typisk med en tilbagegang lige efter årtusindskiftet, fuldt af en opgang indtil forventninger om en mulig finansiel krise sætter ind omkring 2006/07 og giver sig udslag i en ny tilbagegang. Dog klarer Internet handel sig efter 2003 rigtigt godt og oplever fra 2003 til 2008 en stigning på 30%.

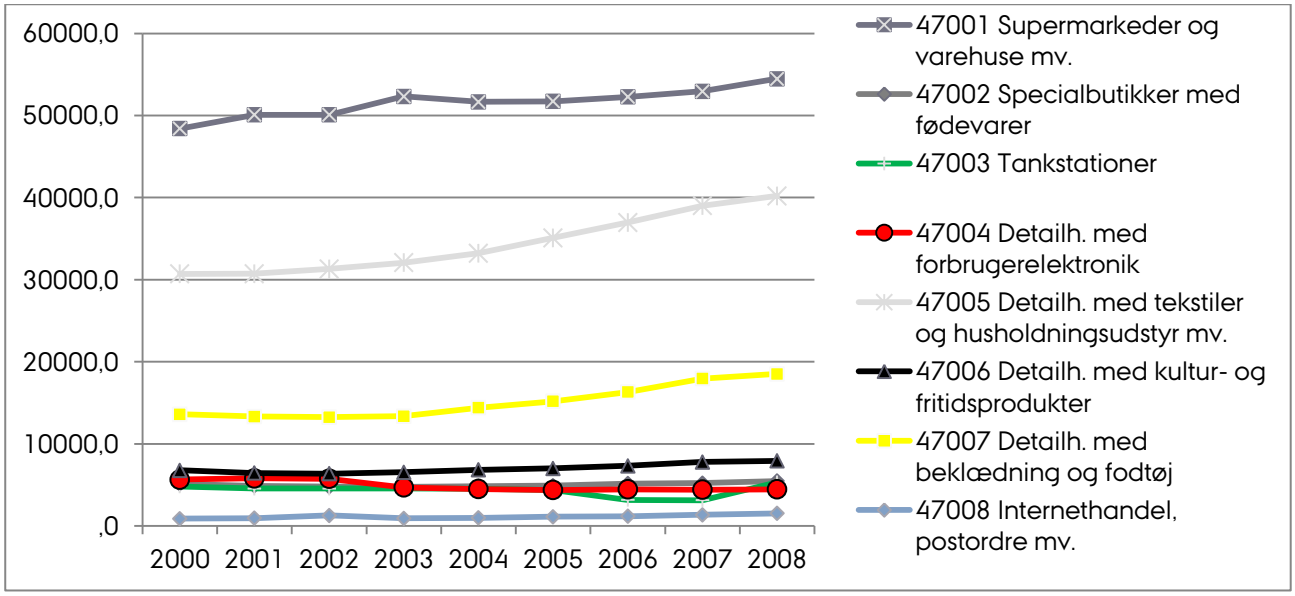
Figur 3.1. Antal virksomheder



Kilde: www.statistikbanken.dk

Mens antallet af virksomheder har været rimeligt konstant til svagt faldende over de sidste 10 år, har antallet af beskæftigede inden for detailhandlen været stigende. I 2000 var der således godt 116.000 beskæftigede, og det var i 2008 vokset til godt 138.000 beskæftigede, altså en stigning på 19%. Antallet udgør 6,0% af det samlede antal beskæftigede i Danmark i 2008, og tallet er vokset fra 5,2% i år 2000.

Figur 3.2. Antal beskæftigede

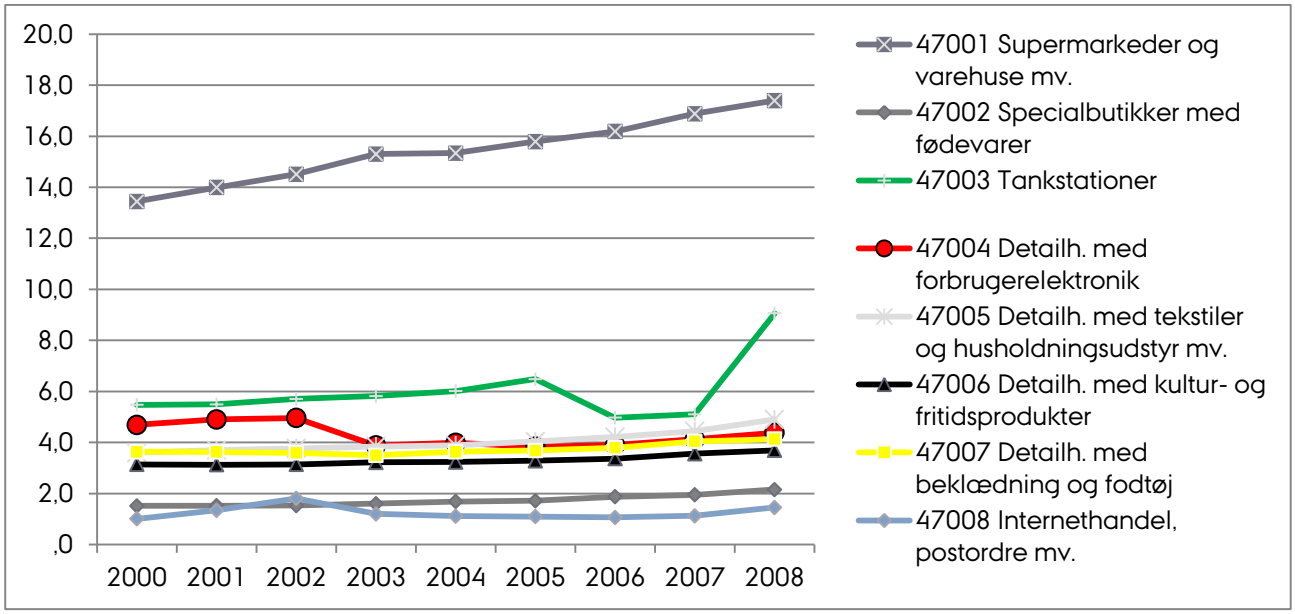


Kilde: www.statistikbanken.dk

Figur 3.2 viser, hvordan udviklingen i antallet af beskæftigede har været for de forskellige delbrancher. Det er især inden for detailhandlen med boligtekstiler og husholdningsartikler samt detailhandel med beklædning og sko, der er sket en stigning i antal beskæftigede (henholdsvis 31% og 36%). Dog er der også for supermarkeder og varehuse samt detailhandel med kultur- og fritidsprodukter sket en mindre stigning (henholdsvis 13% og 17%). Det er desuden bemærkelsesværdigt, at internethandel er gået fra næsten ingen beskæftigede i 2000 (under 900) til at have over 1.500 beskæftigede i 2008.

Det gennemsnitligt antal beskæftigede i en virksomhed er dog stadig klart lavest for internethandel jf. figur 3.3, hvor man først nu er ved at nå et gennemsnit på 2 ansatte (inklusiv ejer). Kun specialbutikker med fødevarer o.l. ligger tilsvarende lavt. Ikke uventet ligger supermarkeder og varehuse højest med et gennemsnitligt antal ansatte på næsten 18 i 2008. Det er en stigning på 4 siden 2000 og indikerer en større koncentration i delbranchen, noget der også i varierende omfang kan ses i de øvrige delbrancher. For tankstationer er der også sket en markant stigning i det gennemsnitlige antal ansatte, hvilket antageligt kan tilskrives, at tankstationerne i de senere år har udvidet både deres areal og sortiment.

Figur 3.3. Gennemsnitligt antal beskæftigede

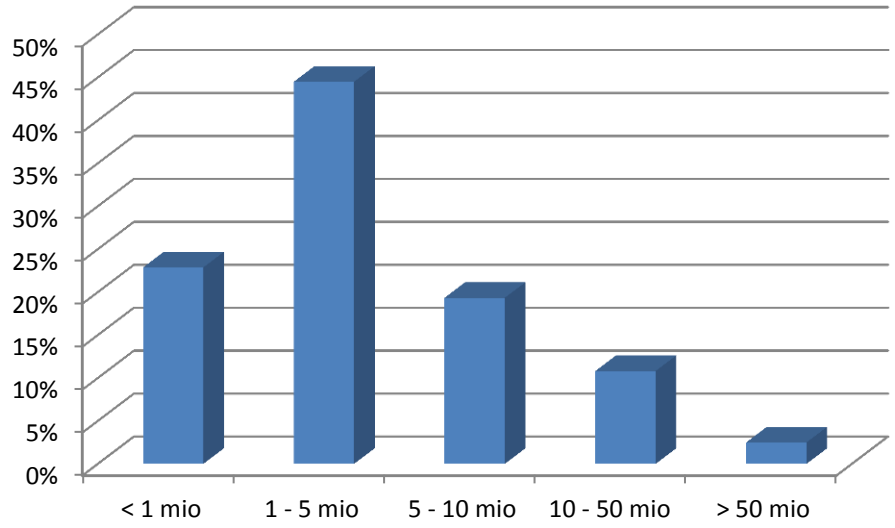


Kilde: www.statistikbanken.dk

Traditionelt har en af de måder, som virksomheder i detailbranchen har søgt at skabe større sikkerhed og gennemskuelighed med, været at indgå i kædesamarbejder. Desværre er det ikke muligt ud fra oplysningerne i Danmarks Statistik at sige noget om, at det f.eks. er kædevirksomhederne som overlever eller vokser i antal og størrelse målt på antal ansatte. Belysningen af dette problem kræver derfor andre kilder.

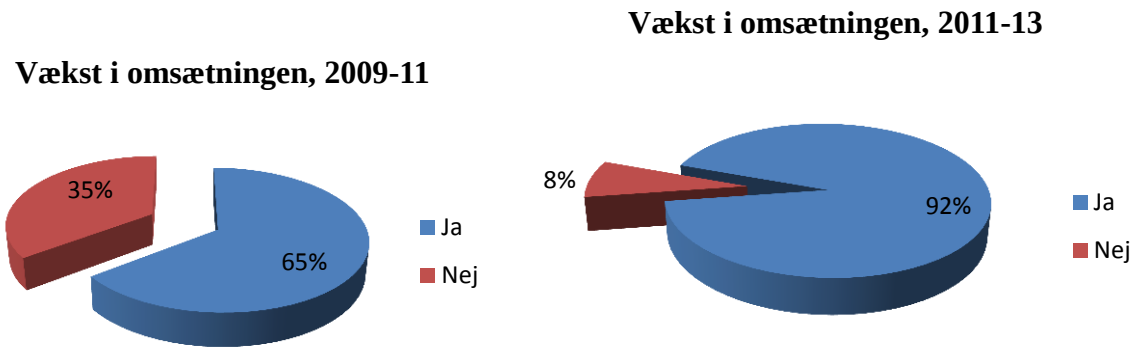
4. Profil af små specialiserede detailhandelsforretninger

Små detailhandelsforretninger er naturligt små virksomheder. Det kommer af selve definitionen, men det fremgår også af de kvalitative interviews, at der heller ikke nødvendigvis er et ønske om at blive større. Mange specialforretninger er livsstilsvirksomheder, hvor ejerens personlige indsats og indstilling til ydelse af service i forretningen skaber grundlaget for indtjeningen.



Figur 4.1 Specialforretninger fordelt på årlig omsætning, procent.

Til brug i analyserne er den samlede stikprøve delt op i to typer af forretninger, *vækstvirksomheder og andre*. Den ene type, *vækstvirksomhederne (65%)*, har på trods af den finansielle krise haft vækst i omsætningen siden 2009, medens de resterende forretninger (35%) har haft negativ eller ingen vækst. Et tilsvarende spørgsmål om forventninger til vækst i omsætningen de kommende 2 år er særlig interessant. For det første er forventningerne til fremtiden meget lysere end den faktiske udvikling har været inden for de sidste 2 år. Det kan ses i den grafiske illustration i figur 4.2, hvor andelen af vækstvirksomheder vokser fra 65% til 92%.



Figur 4.2. Andel virksomheder med vækst i 2009-11 og tilsvarende forventninger i 2011-13.

For det andet er der en klar positiv sammenhæng mellem de forretninger, der faktisk har haft en positiv vækst de sidste år, og som samtidig forventer en positiv vækst de kommende år: Ud af de 149 forretninger, som havde positiv vækst i omsætningen de sidste to år, er der kun én forretning som forventer et fald i omsætningen de kommende to år. Vækst er ikke et tilfældigt udsving et enkelt år; men derimod er det overvejende de samme forretninger, der vokser.

Tabel 4.1 Den typiske special- og E-handelsforretninger

	Forretninger uden vækst	Forretninger med vækst	Alle forretninger
Antal fuldtidsansatte 2008	4,5	8,4	6,3
Antal fuldtidsansatte 2011	3,6	5,5	4,8
Antal deltidsansatte 2008	1,6	1,8	1,6
Antal deltidsansatte 2011	1,4	2,8	2,0
Omsætning i mio. kr. 2008	8,9	10,3	11,3
Omsætning i mio. kr. 2011	6,6	12,6	11,7
Virksomhedens alder, år	21,7	15,6	18,4
Andel personligt ejede forretninger	50,5 %	55,2 %	55,0 %
Andel med ejerskift de sidste 2 år	1,1 %	2,9 %	3,6 %
Andel med ny fysisk forretning	4,6 %	16,5 %	11,4 %
Andel forretninger med strategiplan	36,8 %	48,9 %	38,7 %
Andel ’rene’ e-handelsforretninger	2,3 %	7,8 %	6,0 %
Antal forretninger	95	174	478

Noter: Forretninger med vækst er defineret som de forretninger, der har haft en positiv vækst i omsætninger de sidste 2 år. For at vækstrater kan beregnes skal der være oplysninger for forretningen for både 2008 og 2011, og derfor er summen af antallet af forretninger hhv. med og uden vækst i omsætning (søjle 2 og 3) mindre end det samlede antal forretninger i undersøgelsen. De anførte gennemsnit er beregnet af alle forretninger i den konkrete kategori.

En statistisk beskrivelse af de typiske karakteristika ved en forretning kan ses i tabel 4.1, hvor forretningerne er delt op i to kategorier, hhv. forretninger med og uden vækst. Der ses en klar negativ udvikling fra 2008 til 2011, som viser, at specialforretninger ikke på linie med andre detailhandelsforretninger har kunnet fastholde omsætning og beskæftigelse. Der er til gengæld en positiv sammenhæng mellem vækst og størrelse af forretningen: Mindre forretninger vokser ikke på samme måde som de større specialforretninger. I de kvalitative interviews, som præsenteres nedenfor, er et gennemgående træk, at de mindre virksomheder modsat større forretninger ikke har et formuleret mål om vækst. Mindre specialforretninger er i højere grad livsstilsvirksomheder, hvor livsstilsvirk-

somheder adskiller sig fra traditionelle virksomheder ved, at det primære formål med driften mere er at skabe et personligt økonomisk eksistensgrundlag end egentlig profitmaksimering.

Over halvdelen af de små specialforretninger er personligt ejede forretninger, og på linie med andre studier af mindre virksomheder er moderne ledelsesprincipper mindre fremherskende. Således har under 39% af forretningerne formuleret en strategiplan for virksomheden.

Endelig ses det af tabel 4.1, at kun 6% af forretningerne er rene e-handelsforretninger. Andelen er dog større for forretninger med vækst end for forretninger uden vækst, hvilket kan tyde på, at e-handel kan være en måde til at sikre forretningerne en positiv udvikling.

5. Virksomhedernes udfordringer og vækstpotentiale

I dette afsnit fokuseres der på de små specialforretningers syn på den fremtidige udvikling.

I tabel 5.1 er præsenteret de udfordringer, som forretningerne mener, at de står over for, og der er igen delt op i forretninger med og uden vækst. Disse hovedområder er fundet ved en faktoranalyse på en række spørgsmål af generel karakter. Der kan identificeres to meget klare tendenser i gruppen af udfordringer: Konkurrenceforhold og (manglende) kvalifikationer hos medarbejderne.

Tabel 5.1 Vigtigheden af udfordringer for specialforretninger

	Forretninger uden vækst	Forretninger med vækst	Alle forretninger
Konkurrencesituation	3,1	2,7	2,7
Medarbejder kompetencer	1,8	1,8	1,8
Generationsskifte	2,1	1,6	1,7
Forhandlingsposition (leverandør)	2,3	2,2	2,3
Rammebetingelser generelt	3,1	2,7	2,8
Antal forretninger	95	174	403

Note. Der er målt på en 5-punkt Likert skala om, hvorvidt udfordringen er vigtig: 1 er 'slet ikke' og 5 er 'i meget høj grad'.

Resultaterne præsenteret i tabel 5.1 er overraskende på flere måder. Det første og helt primære resultat er, at der godt nok ses problemer og udfordringer; men de er grundlæggende ikke så store. Med baggrund i de store økonomiske udfordringer, som specialforretningerne har haft i perioden 2008 til 2011, er det overraskende, at de ser så positivt på de kommende år. For det andet er konkurrence- og kompetenceforhold meget klar i bevidstheden som reelle udfordringer, men der er som anført en overraskende positiv vurdering af situationen. Kun forretningerne uden vækst anfører, at

udfordringen '*i nogen grad*' er vigtig, svarende til en neutral værdi. Alle andre udfordringer vurderes til at være under dette neutrale niveau. For det tredje er de små virksomheder uden vækst generelt mere pessimistiske ved vurdering af fremtidige udfordringer end den øvrige gruppe af forretninger. Dette sidste resultat er helt i tråd med de tidligere resultater vedrørende udviklingen indtil 2011: Synet på den fremtidige udvikling er overraskende positivt, lige på nær en gruppe af små specialforretninger, der både har haft og forventer store udfordringer fremover.

6. Innovation og udviklingsmuligheder

En umiddelbar forklaring på det overraskende positive billede, der tegnes for den fremtidige udvikling, kan meget vel være, at specialforretninger gennem fokuserede innovative tiltag er forberedt på udviklingen. Resultaterne præsenteret i tabel 6.1 er baseret på en række spørgsmål om innovative tiltag målt i de sædvanlige fire kategorier, jf. Oslo Manualens opdeling (OECD, 2005):

i) Produktinnovation
ii) Procesinnovation
iii) Organisatorisk innovation
iv) Marketing innovation

Tabel 6.1 Specialforretningers innovative tiltag de sidste 2 år

	Forretninger uden vækst (gennemsnit)	Forretninger med vækst (gennemsnit)	Alle forretninger (gennemsnit)	Alle forretninger (andel %)[1]
Produktsortiment	3,1	3,5	3,3	43,0
Øget specialisering	3,0	3,3	3,2	39,6
Opkøb	1,3	1,3	1,3	4,3
Organisationsændring	2,4	2,7	2,5	22,3
Ny viden	2,1	2,9	2,6	21,7
E-handel	2,0	2,1	2,0	21,4
Lukket fysisk butik	1,2	1,1	1,1	1,8
Loyalitetsprogrammer	1,8	2,1	1,9	11,8
Indkøb mv.	3,0	3,3	3,1	40,9
Leverandørrelationer	2,8	3,3	3,0	35,3
Ny markedsføring	2,4	2,9	2,7	28,5
Medarbejderinvolvering	2,8	3,0	2,9	31,6
Andet	1,6	1,6	1,6	8,7
Antal forretninger	88	153	323	323

Noter. De præsenterede resultater er baseret på specialforretningernes udsagn om tiltag de seneste to år på de pågældende områder. Der måles på en Likert skala fra 1 ('slet ikke' enig i udsagn) til 5 ('I meget høj grad' enig i udsagn). 1)Andel er de forretninger som har svaret, at de i høj grad eller meget høj grad er aktive inden for det pågældende område. Andelen kan tolkes som et mål for de innovative forretninger.

De fire innovationskategorier er sammenfaldende med de kategorier, der indsamles i offentlige statistikker fra f.eks. Danmarks Statistik, og der er sædvanligvis en relativ høj andel - mellem 40 og 60% - af virksomhederne, der opfatter sig selv som innovative. Det tegnede billede i tabel 6.1 af specialbutikkers innovationsaktiviteter er, at de er relativt lave og uafhængige af de økonomiske vilkår.

Der er meget få forretninger, der rapporterer innovationsaktiviteter udover middel. Det gælder både, når der ses på gennemsnit, og på den andel af virksomheder som vurderer, at de er innovative. Dette resultat skal naturligvis ses i lyset af, at netop denne type af detailhandelsbutikker hverken har mulighed for eller interesse i at ændre forretningen; et resultat der understreges i de kvalitative interviews, hvor netop forretningstypen med stor vægt på service og ejerens engagement tillægges stor betydning. Det understreges af det andet hovedresultat i tabellen: De få områder, hvor der er sket væsentlige ændringer, er på produktområdet og på graden af specialisering. Denne fokus på selve kernekompetencen i de små specialforretninger er et helt gennemgående træk i tabellen, og det er uden hensyn til, om forretningen har vækst eller ej. Endelig er et resultat, at der er fokus på det gode købsmandsskab ved at være innovative omkring indkøb og leverandørrelationer.

Sammenfattende understreger resultaterne præsenteret i tabel 6.1 den forskel, der er mellem disse specialforretninger og øvrige detailhandelsforretninger: Det er vigtigere at bevare kendetegnene ved specialforretningerne (snævert produktsortiment, nærhed til kundekreds, høj service o.l.), end at forfølge traditionelle økonomiske mål (vækst i omsætning).

7. Social ansvarlighed (CSR)

De senere år har der været en stigende fokus på virksomhedernes bæredygtighed og sociale ansvar (Corporate Social Responsibility CSR), som for eksempel udtrykt i den daværende Regerings etablering af Rådet for Samfundsansvar i 2008. Rådet har til formål at "understøtte danske virksomheders arbejde med samfundsansvar og bidrage til at gøre Danmark kendt for ansvarlig vækst".[3] I en undersøgelse fra 2007 har Capacent Epinion peget på, at 8 ud af 10 danske virksomheder i fremtiden forventer stigende krav fra deres interessenter om social ansvarlighed.

CSR kan have værdi for virksomheden på flere måder (Porter & Kramer, 2006). For det første kan CSR have en politisk eller institutionel værdi, hvor CSR er med til at legitimere virksomhedens produktion og aktiviteter; så at sige give en licens til at producere ('license to operate'). For det andet kan CSR have en instrumentel værdi i forhold til at give et bedre image eller omdømme. For det tredje kan CSR give virksomheden en etisk værdi, hvor virksomheden med god samvittighed kan hævde, at den moralsk 'gør de rigtige ting' og den agerer til samfundets bedste. Endelig kan virksomheden for det fjerde opnå en bæredygtig værdi, hvor fokus er på sociale og miljømæssige områder f.eks. ressourcebesparelse, minimering af affaldsproduktion mv.

[3] Rådet for Samfundsansvar, http://www.raadetforsamfundsansvar.dk/sw54460.asp, 5. december 2011.

Virksomhedernes tilgang til arbejdet med CSR kan repræsenteres af Caroll's CSR-pyramide (Carroll, 1991; Carroll, 2004; Schwartz & Carroll, 2003). I modellen arbejdes med økonomisk, legal, etisk og filantropisk ansvarlighed (se figur 7.1). De økonomiske aspekter udgør den brede bund, som er fundamentet for det øvrige, og det handler her om, at virksomheden skal agere økonomisk ansvarlig ved enten at maximere profitten og/eller aktiekursen. De legale aspekter handler om, at virksomheden skal følge internationale, nationale og lokale love og regler. Er f.eks. børnearbejde forbudt, skal virksomheden undlade at bruge denne type arbejdskraft. Legal ansvarlighed handler således om, at virksomheden skal følge de spilleregler samfundet har sat op. Etisk ansvarlighed handler om, at virksomheden ser sig forpligtiget til agere etisk korrekt ved at gøre, hvad der er moralsk rigtigt, retfærdigt og rimeligt i forhold til undgå skadesvirkninger af deres aktiviteter. Endelig udgør de filantropisk aspekter toppen af pyramiden og omfatter det at være en god samfundsborger ved bidrage at til samfundet. For virksomheder giver pyramiden en ramme for at få forstå på hvilke niveauer, der kan arbejdes med CSR. Senere forskning af Schwartz & Caroll (2003) adresserer to konkrete problemer, som andre har peget på som svagheder ved pyramiden, nemlig at begrebet filantropisk ansvarlighed er misvisende og ofte kan blive set som etisk eller økonomisk ansvarlighed, samt at pyramiden implicerer et bestemt hierarki mellem de fire typer ansvarlighed. I stedet forslår Schwartz & Carroll (2003) en tre-domæne model med økonomisk, legal og etisk ansvarlighed, og hvor de 3 aspekter kan overlappe. For virksomheder betyder det, at man kan arbejde med 1 eller kombinationer af 2-3 aspekter på samme tid.

Figur 7.1. CSR-pyramiden

Kilde: Schwartz & Carroll, 2003; Carroll, 1991.

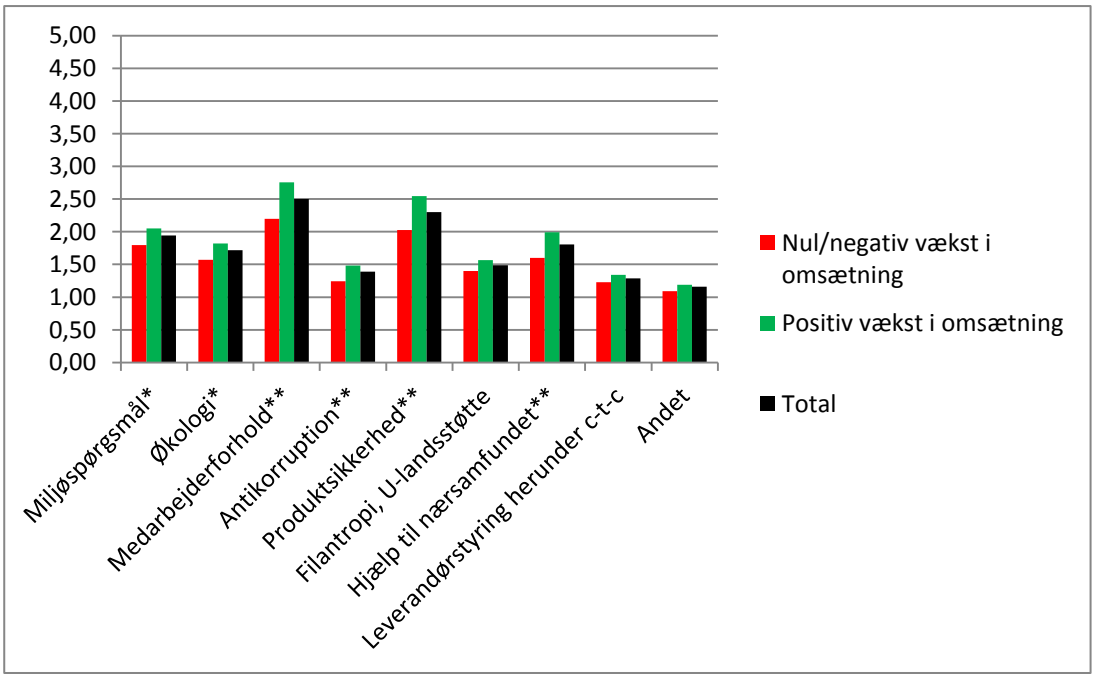
Uanset hvilken værdi virksomheden tilstræber at opnå med CSR, kan arbejdet også give bagslag, hvis virksomheden ikke kan leve op til de budskaber, som de har kommunikeret ud. Det handler derfor om, at CSR ikke alene er et redskab til branding af virksomheden eller et specifikt produkt, men som Porter og Kramer (2006) peger på, at der også er et fokus på substansen. En naturlig konsekvens af dette bliver for Porter og Kramer (2006), at CSR er en integreret det af virksomhedens

overordnede strategi. Det betyder for den enkelte virksomhed, at arbejdet med CSR skal være tilpasset virksomhedens behov, ambitionsniveau og øvrige karakteristika.

I det følgende ses på, hvordan de små specialbutikker og E-handels virksomhederne arbejder med CSR på nuværende tidspunkt, og hvad deres intentioner er for arbejdet i fremtiden. Figur 7.2 viser, hvilke områder inden for CSR virksomhederne arbejder med på nuværende tidspunkt. Det ses, at virksomhederne gennemsnitlig 'i mindre grad' arbejder med medarbejderforhold, produktsikkerhed samt miljøspørgsmål, mens endnu færre arbejder med de 6 øvrige forhold. Gennemsnitstallene ligger generelt meget lavt, hvilket skyldes, at for nogle af områderne arbejder halvdelen eller flere af butikkerne slet ikke med det pågældende indsatsområde. Det gælder f.eks. for leverandørstyring, hvor 82% slet ikke arbejder med området, mens 50% ikke arbejder med miljøspørgsmål. Til gengæld er det kun henholdsvis 37% og 43%, der ikke arbejder med medarbejderforhold og produktsikkerhed.

Figur 7.2 viser desuden, at virksomhedernes CSR adfærd har sammenhæng til deres økonomiske forhold. Der er således i højere grad de virksomheder, som har oplevet vækst i omsætningen, der har et fokus på CSR, og det gælder for alle typer af tiltag, selvom t-test dog viser, at der ikke er en signifikant forskel på alle områder.

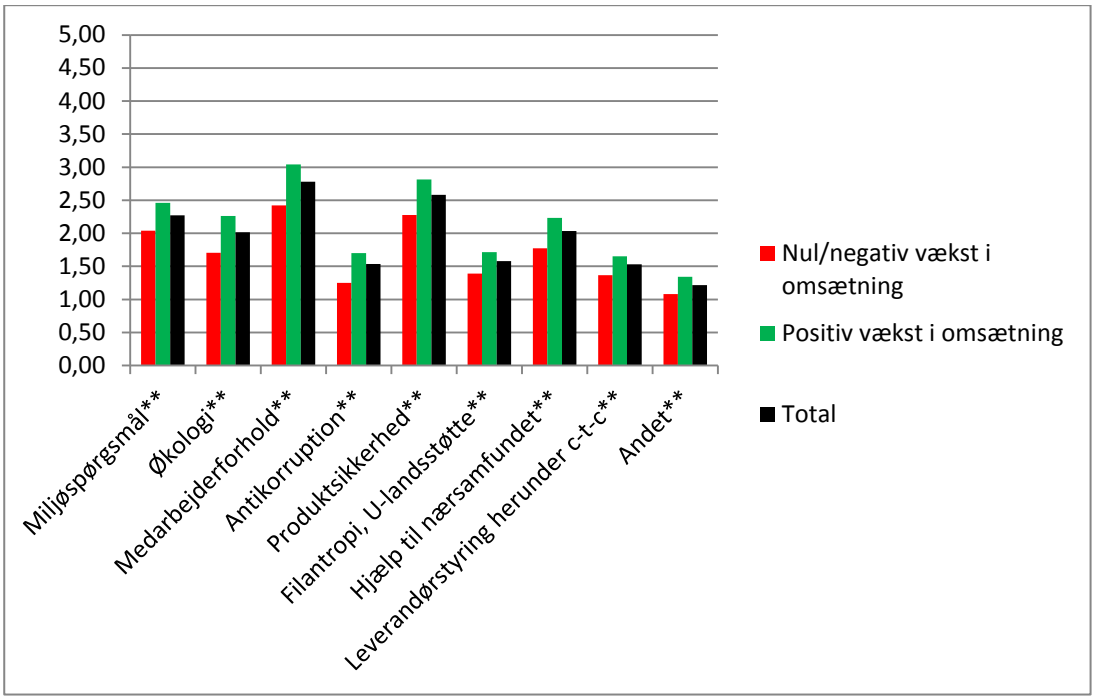
Figur 7.2. Virksomhedernes nuværende arbejde med CSR, gennemsnit, N=295.



*Signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 10%'s niveau; **signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 5%'s niveau; Likert-skala 1-5 med 5 som meget enig i udsagnet.

En faktoranalyse identificerer to grupper, nemlig økonomisk ansvarlighed og etisk/filantropisk ansvarlighed, jf. Schwartz & Carrolls begreber. Økonomisk ansvarlighed dækker områderne miljøspørgsmål, økologi, medarbejderforhold, antikorruption og produktsikkerhed, mens etisk/ filantropisk ansvarlighed dækker de 4 sidste områder.

Figur 7.3. Virksomhedernes fremtidige arbejde med CSR, gennemsnit, N=293.



*Signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 10%'s niveau; **signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 5%'s niveau; Likert-skala 1-5 med 5 som meget enig i udsagnet.

Med hensyn til om virksomhederne vil arbejde med CSR i fremtiden, er gennemsnitstallene generelt højere på alle områder. Dog vil forretningerne især gerne arbejde mere med miljøspørgsmål, økologi, medarbejderforhold og produktsikkerhed. Både virksomheder, som har oplevet positiv vækst i omsætning, og dem som har oplevet stagnerende eller negativ vækst, vil arbejde mere med CSR i fremtiden. t-test viser dog at der er signifikante forskelle mellem alle indsatsområder og de to gruppers adfærd. Faktoranalysen identificerer de samme to grupper som under virksomhedernes nuværende CSR-arbejde.

Også ved den kvalitative analyse blev der spurgt ind til butikkernes arbejde med CSR. Med hensyn til hvor meget butikkerne arbejder med CSR understøtter den kvalitative undersøgelse til fulde de kvantitative resultater. Dog peger den også på, at der kan findes en række meget dedikerede forretninger, som inden for virksomhedens givne økonomiske rammer har et meget stort ønske om at sætte CSR på landkortet og gøre forbrugerne mere miljøbevidste.

Den kvalitative undersøgelse giver desuden mulighed for at grave dybere i, hvorfor CSR-arbejdet ikke er så udbredt blandt virksomhederne. Her peges blandt andet på, at der ikke blandt forbrugerne er en interesse for disse ting, og slet ikke hvis det betyder, at forbrugeren skal betale mere for varerne. Der er dog nogle produktområder, hvor interessen er større. Det gælder bl.a. børnetøj, hvor tankegangen synes at være, at forbrugeren gerne vil tage vare på dem, som de har i deres varetægt, nemlig de fremtidige generationer. Som en anden årsag til at virksomhederne ikke arbejder med CSR nævnes, at det kan været svært at finde økologiske produkter, fordi producenternes udbud er forholdsvist beskedent. Begge disse årsager peger på, at det er svært for forretningerne at etablere CSR som en egentlig konkurrenceparameter. En forretning har da også følgende kommentar til CSR i spørgeskemaundersøgelse: ”Vi ser ikke, at ’CSR’ er noget instrument til at LETTE presset på detailhandlen”.

Specifikt omkring leverandørstyring peger flere forretninger på, at det kan være svært for små specialforretninger at stille krav til leverandørerne, fordi deres forhandlingsstyrke er begrænset. Dog er lydhørheden bliver større inden for de seneste år, fordi den økonomiske krise har presset leverandørerne til at blive mere kundeorienteret. Et andet relateret problem er, at det kan være svært for de små specialbutikker at kontrollere deres leverandørers adfærd. Det er i et vist omfang nødt til at stole på at deres leverandører taler sandt om, at der f.eks. ikke bruges børnearbejdere i produktionen eller farlige miljøstoffer flere led tilbage i værdikæden. Her bliver der dog også peget på at der er sket et positivt skred de seneste 10 år, så det i dag er muligt at have tillid til, at leverandørerne opfylder visse im- eller eksplicitte minimumskrav, fordi de også mærker det generelle pres omkring social ansvarlighed, mens man ikke kunne forvente det for 10 år siden. CSR er således blevet et markedsvilkår, som producenter og detailhandel må leve op til, og hvor forbrugerne har en forventning om en nogenlunde anstændig adfærd for deres side.

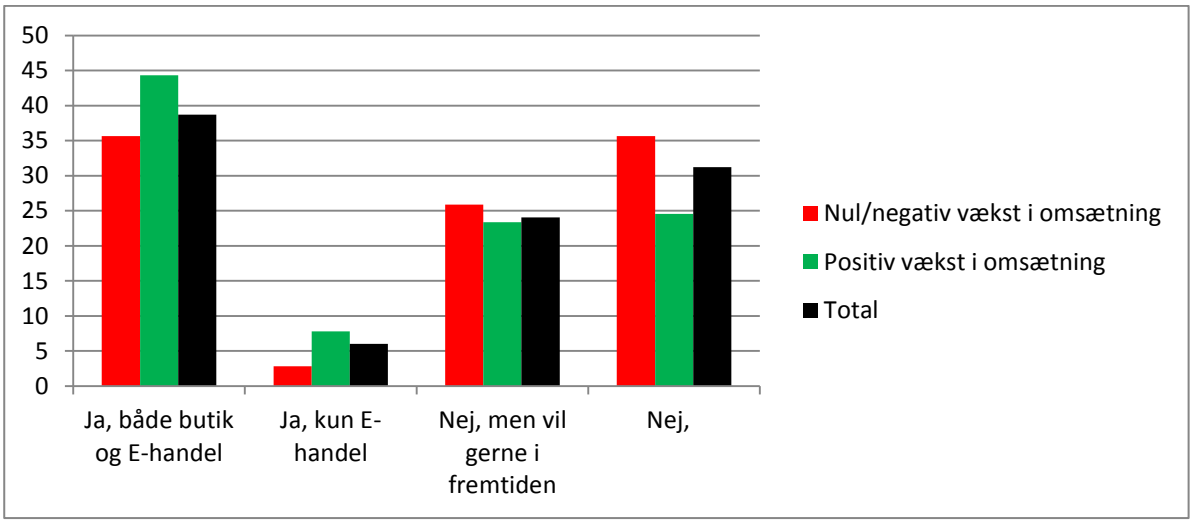
8. E-handel som de nye specialbutikker?

Økonomi- og Erhvervsministeriets ’analyse af detailhandlen’ fra 2009 peger på E-handel som en af de udviklingstendenser, der vil være inden for detailhandlen i de kommende år. En udvikling som i høj grad allerede er påbegyndt jf. makroanalysen i kapitel 3 hvor både antal virksomheder og antal beskæftigede inden internethandel og postordre er stigende. En særkørsel fra Danmarks Statistik i Økonomi- og Erhvervsministeriets rapport (2009) viser, at 30% af detailhandelsvirksomhederne i 2007 har modtaget ordrer via internettet, mens nogle flere, nemlig 70%, har en hjemmeside. Niveauet for detailhandlen ligger på begge områder en smule under niveauet for andre erhverv. Antallet af kortbetalinger over internettet er en anden indikator for E-handlens nuværende betydning i Danmark. Fra 20.000 betalinger i andet kvartal 1999 til over 10 mio. betalinger i første kvartal 2009 kan køb via internettet siges at være eksploderet (PBS i Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2009).

Blandt respondenterne i denne undersøgelse har 55% ikke E-handel på nuværende tidspunkt, jf. figur 8.1. 31% ønsker det heller ikke i fremtiden, mens 24% gerne vil have det i fremtiden. 6% af respondenterne har alene E-handel, mens 36% har både fysisk butik og E-handel. Forretninger som

har haft positiv vækst i omsætningen inden for de sidste 2 år har i højere grad E-handel end forretninger med nul eller negativ vækst (52% og 39% henholdsvis). Fordelingen mellem E-handel og det kun at have fysisk butik er uafhængig af virksomhedens størrelse. Det er således ikke kun de store butikker som har E-handel.

Figur 8.1. Andel af virksomheder som har E-handel, procent, 2011, N=349.



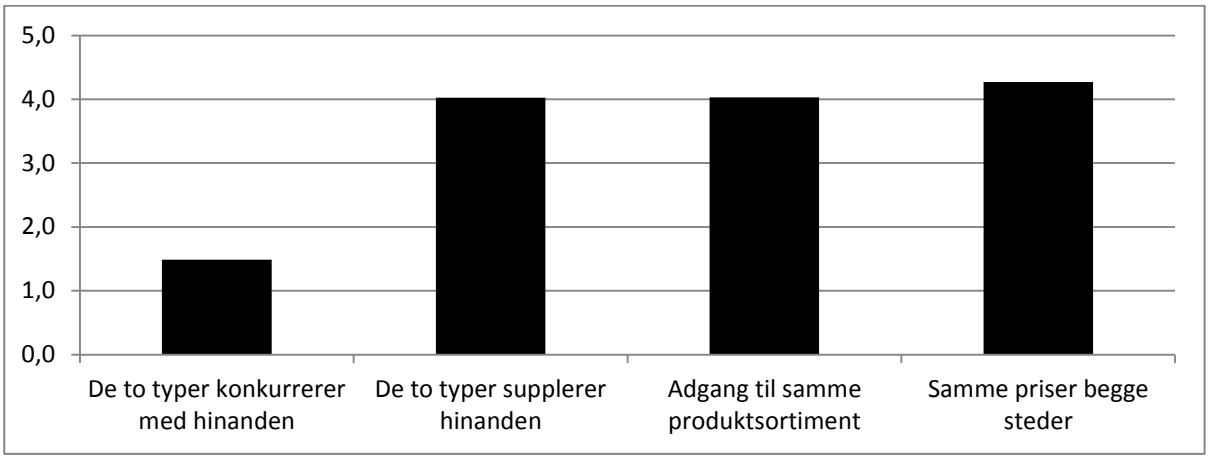
Med hensyn til E-handlens betydning for den enkelte butik varierer den fra at udgøre nogle få procent af omsætningen til at udgøre 100% for de rene E-handelsforretninger. Ses på alle respondenter med E-handel kommer i gennemsnit 17% af omsætningen fra E-handel. Dette tal svarer nogenlunde til lignende erfaringer fra FDIH. I de fysiske butikker vurderer respondenterne antallet af gengangere blandt kunderne til at ligge relativt højt med 66%, mens det kun gælder for 25% af kunderne som E-handler. Der er således en større tilbøjelighed til at 'shoppe rundt' ved E-handel end ved den fysiske butik.

Figur 8.2 viser, at respondenterne ikke ser den fysiske butik og E-handel som konkurrerende, men først og fremmest som at de to ting supplerer hinanden. Kunderne har desuden i høj grad adgang til de samme produkter til de samme priser. Figur 8.3 viser da også, at for en del forretninger har etableringen af E-handel handlet om at skabe synergi med den fysiske butik.

Figur 8.3 viser desuden, at begrundelserne for at etablere E-handel i høj grad handler om at øge markedsandelene og få flere kunder, samt at det anses som den nye form for handel. Modsat har forhold som mindre lageromkostninger og nemmere at starte gradvist op i mindre grad haft betydning for forretningerne. Endelige har, at der er tale om et specialiseret produkt med behov for et stort opland i nogen grad haft betydning for virksomhedernes beslutning om at starte E-handel. Kun for faktorerne mindre lageromkostninger og nemmere at starte op er der signifikante forskelle mellem vækstvirksomhederne og virksomheder med nul eller negativ vækst. Ved faktoranalysen

kan identificeres to grupper nemlig etablerings- og omkostningsforholdene samt forøgelse af markedet og markedsandel.

Figur 8.2. Sammenhæng mellem fysisk butik og E-handel, 2011, N=133.



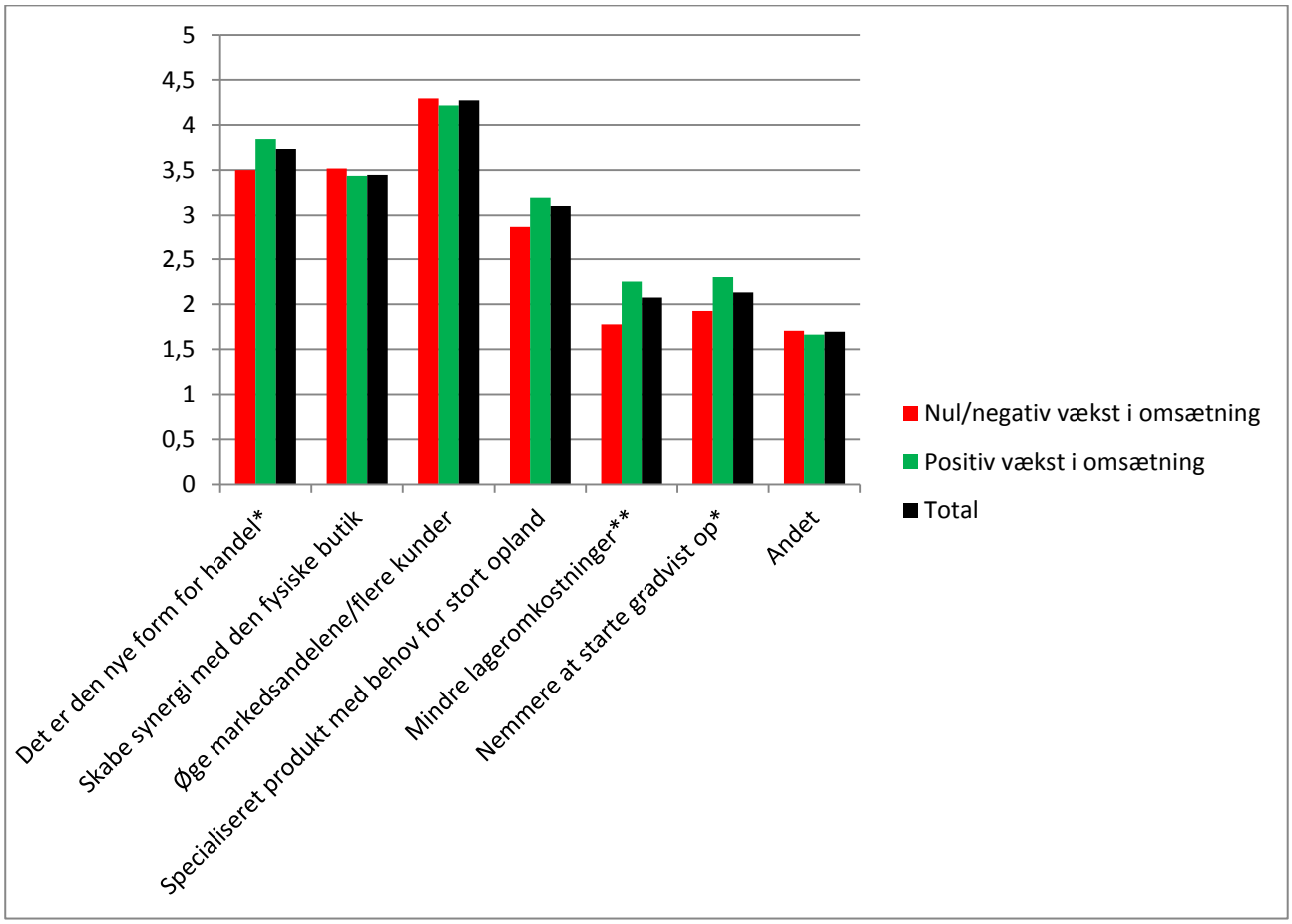
Likert-skala 1-5 med 5 som meget enig i udsagnet. Ingen forskel mellem vækst og ikke-vækst virksomheder.

I den kvalitative analyse peges også på en række begrundelser ud over de ovennævnte for at starte E-handel. En af de ting, der peges på, er muligheden for eksport via salg til udlandet. Det gælder specielt for forretninger, som også er producenter. På den anden side synes der også at være en forretningsmodel for 'broking'[4], hvor virksomheder sælger varer online, som de ikke selv har produceret. Et vigtigt spørgsmål bliver dog i denne forbindelse, hvordan E-handelsvirksomheden håndterer retten til at forhandle produktet. Er der klare aftaler om eneretten til forhandling af produktet eller risikerer virksomheden konkurrence fra andre E-handelsforretninger, eller at producenten af åre selv vil stå for denne service.

En del forretninger peger på, at hjemmesiden med tilhørende E-handelsmulighed fungerer som et vindue ud ad til. Det er et sted, som kan bruges til at opbygge forretningens image. Ofte vil kunderne også foretage en orientering på webshoppen før, at de henvender sig i den fysiske butik. Det er især tilfældet, hvis et besøg i den fysiske butik medfører en længere transporttid, og butikken er lokaliseret i et mindre bysamfund, hvor der ikke er mulighed for at besøge mange andre butikker (som f.eks. i Århus). E-handel kan desuden medvirke til, at kendskabet til et mærke nemmere kan udbredes i modsætning til tidligere, hvor det måske kun fandtes i nogle få fysiske butikker. Endelig peges på, at kontaktomkostningerne pr. kunde kan kraftig reduceres med E-handel.

[4] Begrebet bruges i Økonomi- og Erhvervsministeriets analyse (2009) og dækker over det forhold, at E-handelsvirksomheden eller brokeren står i en stærk position som salgsled mellem producent og forbruger.

Figur 8.3. Begrundelser for at tilbyde E-handel, gennemsnit, N=150.

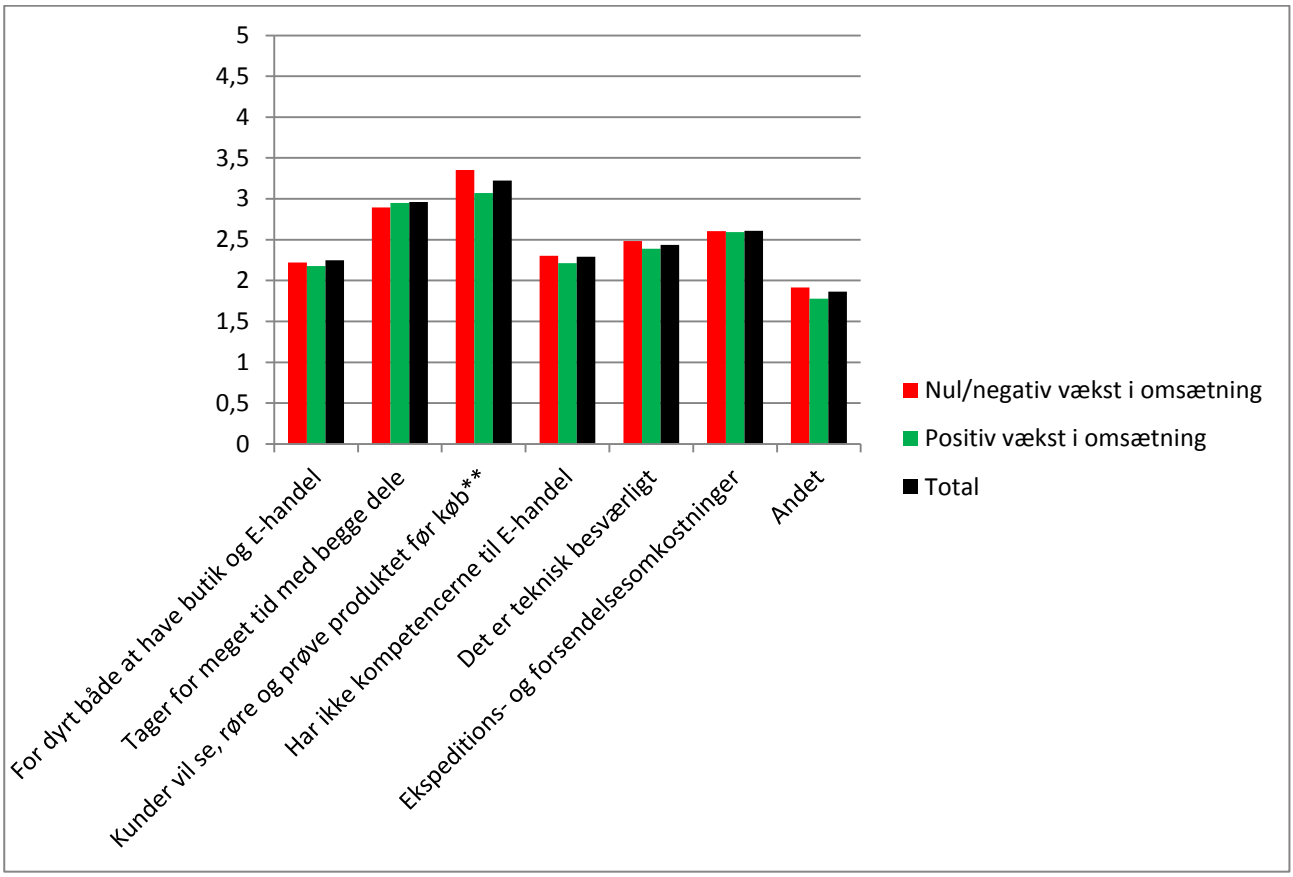


*Signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 10%'s niveau; **signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 5%'s niveau;

I den kvalitative undersøgelse peges der også på, at udviklingen for en del forretninger er gået fra alene at have E-handel til også senere at etablere butik. Det kan have forskellige årsager, blandt andet at det har muliggjort en mindre risikofyldt etablering, hvor man gradvist har kunnet afgøre om der er et marked for produkterne. Samtidig har nogle virksomheder efterhånden følt et behov for at have en eller anden form for showroom, hvor produktet kan vises frem, prøves mv. Det gælder især, hvis der er tale om, at virksomheden sælger ikke-standard produkter, mens der for standard produkter ikke er det samme behov. Ofte vil forretningen i den fysiske butik forsøge at afskille sig stærkt konceptmæssig fra almindelige butikker – og også udfordre det mere eller mindre standardiserede butikskoncept. Det gælder f.eks. multibrandbutikken YouHeShe som sælger modetøj, accessories og livsstilsprodukter. Forretningen startede som en ren e-handelsbutik, men efterhånden kom et kundebehov for at kunne mærke og føle, ligesom den fysiske butik kunne være med til at øge virksomhedens troværdighed (Retail Institute Scandinavia, 2011). Det førte til etableringen af en 'destination store', hvor butikken ikke er en del af det normale butiksmiljø, men skal være værd at rejse målrettet efter.

Virksomhederne har en række udfordringer og barrierer for at etablere E-handel, jf. figur 8.4. Analyserne viser, at det i højere grad handler om, at det tager meget tid med begge dele end det er for dyrt at have begge dele. Netop tiden kommer i den kvalitative undersøgelse også frem som en stærkt begrænsende faktor, når virksomheden i forvejen har en fysisk butik. Det hænger sammen med, at den ekstra omsætning fra E-handel ofte er for lille til at kunne dække omkostningerne ved ansættelse af en ekstra medarbejder. Dertil kommer at det kan være ganske tidskrævende at vedligeholde hjemmesiden, især når der sælges sæsonprægede varer i mange modeller, og hvor forretningen selv må stå for f.eks. fotograferingen, fordi deres leverandører ikke kan levere et tilstrækkeligt anvendeligt billedmateriale. Nogle producenter har også begrænsninger i forhold til, om deres varer må sælges på nettet, enten fordi de stiller krav om en medfølgende service, som kan være svært at opfylde ved det mere upersonlige online salg, eller fordi de selv har etableret E-handel.

Figur 8.4. Udfordringer og barrierer ved E-handel, 2011, N=336.



*Signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 10%'s niveau; **signifikant forskel mellem ikke-vækst og vækst virksomheder på 5%'s niveau;

Forretningerne vurderer også, at en barriere for E-handel er, at kunderne vil se, røre og prøve produkterne før køb. Det er især virksomheder som har klaret sig mindre godt, der vurderer at denne

faktor er vigtig. Med hensyn til om virksomhederne har den nødvendige viden i forhold til E-handel, så er vurderingen, at det teknisk ikke er besværligt samt at forretningerne har kompetencerne. Erfaringer indsamlet af Delta blandt forretninger næsten udelukkende med E-handel viser, at virksomhederne groft sagt kan inddeles i to grupper, nemlig dem der har detailkendskab om branchen og produktet, men mindre viden om teknologierne bag E-handel. Modsat har den anden gruppe stor viden om teknologierne og udviklingen af hjemmesider, men mindre kendskab til branchen og de konkrete produkter de sælger. Den første type er den gode købmand, mens for den anden type kommer købmandsskabet i anden række. Kompetencemæssigt er de to gruppers behov derfor også meget forskellige.

Endelig vurderer virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen, at kunderne kun i nogen grad opfatter ekspeditions- og forsendelsesomkostninger som et fordyrende led. Branchen har dog også valgt forskellige tilgange til at håndtere problemet. Nogle virksomheder leverer altid fragtfrit, andre kun hvis kunder køber over et vist beløb, mens nogle ser på fragt som kundens omkostninger på linie med transport og p-afgifter, hvis de alternativt skulle bevæge sig hen i en fysisk butik. For nogle produkter er der dog en særlig udfordring ved forsendelse, f.eks. møbler på grund af størrelse eller granit på grund af vægt. Det kan i sidste ende betyde, at forretningen ikke etablerer E-handel.

Generelt vurderer virksomheder, som faktisk har E-handel, alle udfordringer og barrierer på et lavere niveau end virksomheder uden E-handel. Forskellen er signifikant på et 1%'s niveau bortset fra for 'ekspeditions- og forsendelsesomkostninger opfattes af kunderne som et fordyrende led', hvor der ikke er signifikant forskel på de to grupper. Resultaterne indikerer at for at starte med E-handel, skal forretningen finde, at udfordringerne og barriererne er på et rimeligt niveau, ligesom selve arbejdet med E-handel gør, at du får et anderledes syn på, hvad E-handel egentlig indbefatter af udfordringer.

En faktoranalyse identificerer to typer af forklaringer, nemlig for det første 'manglende kompetencer' og 'andet', og for det andet alle de øvrige udfordringer og barrierer.

I de kvalitative data peger en forretning på dilemmaet: "For at have succes på E-handel, bør du være størst eller billigst", underforstået at det er svært for de små butikker at klare sig i E-handelskonkurrencen. Udsagnet rammer også ned i spørgsmålet om, hvad det egentlig er for varer som sættes til salg online: er det standardvarer som kan købes mange steder, eller er det mere specialiserede produkter? F.eks. nævner en optiker, at vedkommende ikke finder det forsvarligt at sælge briller over nettet. En del butikker finder også deres berettigelse i, at de kan levere bedre service end f.eks. kædebutikkerne, men hvordan overføre denne service til E-handel?

Både fragt og krav om 14 dages returret er en udfordring for en del af forretningerne. Det gælder specielt for nogle typer produkter. Et eksempel er møbler specialfremstillet til den pågældende forbruger, hvor returretten kan ende med, at forretningen står tilbage med et usælgeligt produkt.

Generationsskifte inden for få år udpeges også som et af argumenterne for ikke at etablere E-handel. Respondenterne vurderer i den forbindelse, at investering af penge og tid i nye viden, teknologi mv. ikke vil kunne betale sig, fordi forretningen om få år enten skal sælges eller helt lukkes.

9. Faktorer som påvirker specialbutikkers performance

I det forudgående er fokuseret på en række partielle analyser af, hvilke faktorer der har betydning for detailhandlen, herunder deres betydning for virksomhedernes performance målt som vækst i omsætning de seneste 2 år. I det følgende ses på en helhedsanalyse, hvor de forskellige faktorer inddrages i en samlet analyse. Derved bliver de muligt at fastslå, om nogle faktorer er mere betydningsfulde end andre. Da vækstvariablen er binær foretages beregningerne ved hjælp af logistisk regression. Tabel 9.1 viser resultaterne fra den reducerede model, som kun medtager signifikante forklaringsvariable, mens Bilag A viser den fulde model.

Tabel 9.1. Betydende faktorer for at virksomheden har haft positiv vækst de sidste 2 år, logistisk regression

Variable	Reduceret model[a]	Odds ratio
Virksomhedens alder (log-transformeret)	-1,6250***	0,197
Virksomhedens alder^2	0,2102**	1,234
Virksomheden har e-handel	0,7397**	2,095
Blevet mere specialiseret mht. produkter	0,2207*	1,247
Tilført virksomheden ny viden og nye kompetencer	0,3552**	1,427
Åbnet op for E-handel	-0,2253*	0,798
Samarbejde med videninstitutioner og offentlige myndigheder	0,6608**	1,936
CSR som hjælp til lokalsamfundet	0,3405**	1,406
N	265	
R^2	21,7%	

Bemærk: * indikerer at variablen er signifikant på 10%'s niveau, ** på 5%'s niveau og *** på 1 %'s niveau. Konstantleddet vises ikke. a) Modellen viser sandsynligheden for at have positiv vækst – positivt fortegn på variablen betyder derfor øget sandsynlighed for positiv vækst.

Det fremgår af tabel 9.1, at sandsynligheden for at have en positiv vækst afhænger negativt af virksomhedens alder, dog falder sandsynligheden med aftagende styrke; dette læses af det positive fortegn på den kvadrede alder. Det er således de ældre virksomheder, som har sværest ved at sikre en fortsat vækst.

I modellen findes også en statistisk holdbar sammenhæng mellem det, at virksomheden har E-handel og positiv vækst. Det ses dog samtidig en negativ sammenhæng mellem det at have åbnet op for E-handel og vækst. Dette på overfladen modsatrettede resultat kan forklares med, at imødekommelse af udfordringerne virksomheden står over for ved at åbne E-handel, også betyder anvendelse af en del ressourcer, indtil selve det nye tiltag falder på plads.

For andre måder at imødekomme udfordringerne på så som øget specialisering med hensyn til produkter og tilførsel af ny viden og nye kompetencer til virksomheden, ses dog en positiv sammenhæng til vækst. Det er således virksomheder, som formår at have en fokusering på bestemte produkter, og dem som sørger for at en løbende udvikling af kompetencerne, som ser ud til at klare sig bedst. En vej til øget viden og nye kompetencer kan være via vidensinstitutioner og offentlige myndigheder. Det er derfor interessant, at samarbejde med vidensinstitutioner og offentlige myndigheder også har en positiv sammenhæng med vækst.

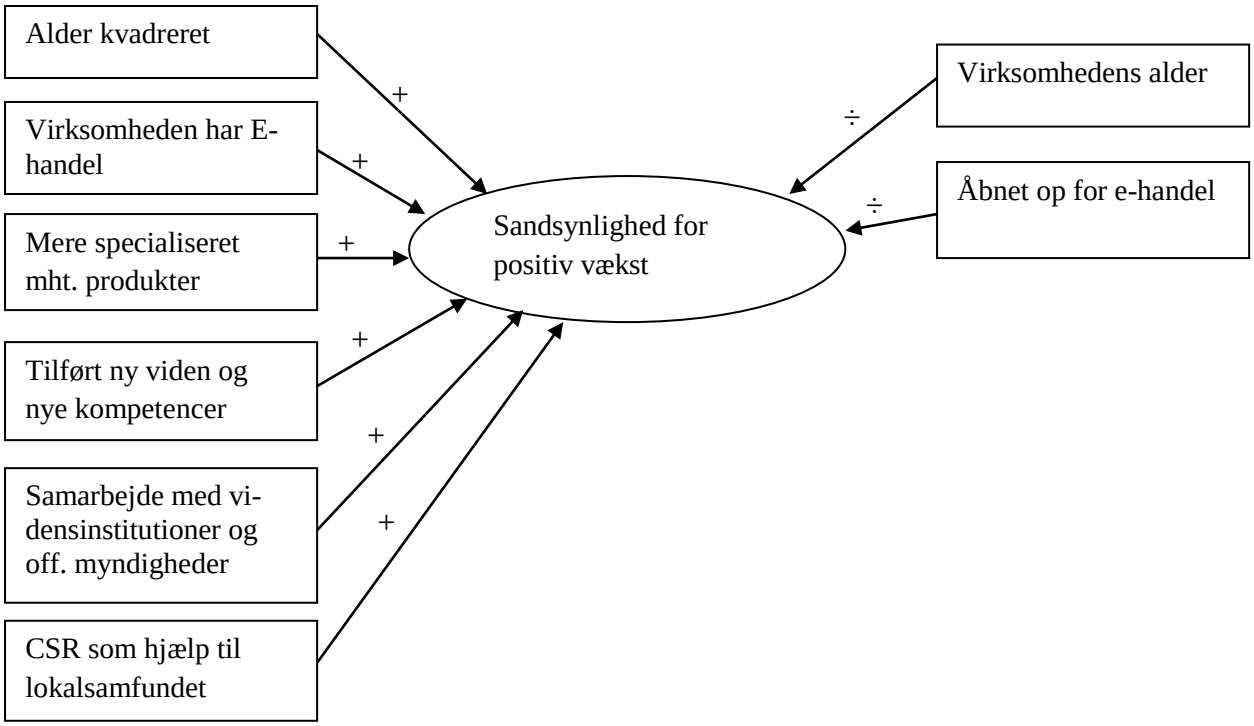
Endelig ses det, at CSR som hjælp til lokalsamfundet har en positiv sammenhæng med vækst. Dette kan hænge sammen, at social ansvarlighed i den nære sammenhæng giver forbrugerne i lokalområdet både et større kendskab til forretningen, men også en større villighed til at købe varerne netop der.

I den fulde model jf. bilag A er også inkluderet variable, som vi ville have forventet havde en effekt, men hvor denne sammenhæng ikke findes robust i analysen. Det gælder for forhold som f.eks. størrelse, hvor der ganske vist kan findes, at større forretninger klarer sig bedre, men denne sammenhæng er ikke signifikant. Ligeledes findes det, at om forretningen har en udarbejdet strategiplan eller ej ikke har nogen signifikant sammenhæng med positiv vækst. Derimod ser samarbejde med kunder ud til at have en signifikant sammenhæng med vækst., mens arbejdstid brugt på udviklingsaktiviteter samt ændring af organisationen har en negativ og signifikant sammenhæng med vækst. Disse effekter forsvinder dog ud i den reducerede model.

Det er også undersøgt om, hvilken type detailhandel, som forretningen beskæftiger sig med, har betydning for vækst. Det er ikke tilfældet (resultater ikke vist), så der er således ikke forskelle mellem f.eks. detailhandel med IT og kommunikationsudstyr og detailhandel med husholdningsudstyr – i hvert fald er forskellene ikke signifikante.

Figur 9.1 giver et overblik over de forhold, som i modellen kan estimeres som signifikante for positiv vækst.

Figur 9.1. Faktorer af betydning for vækst.



10. Hvilke faktorer er vigtige for, at små specialbutikker overlever?

Spørgeskemaundersøgelsen kan pege, hvordan en række på forhold definerede faktorer kan have betydning for fremtidens specialbutikker. Men også andre faktorer kan have betydning, og de identificeres bedst via kvalitative undersøgelser og mere åbne spørgsmål i spørgeskemaet. I de følgende ses nøjere på en række faktorer, som respondenterne i spørgeskemaet og de interviewede forretningsindehavere har set som væsentlige parametre for specialbutikkernes og E-handelsforretningernes fortsatte eksistensberettigelse. Faktorer som innovationsaktiviteter, E-handel og CSR er beskrevet i tidligere afsnit, men yderligere parametre er identificeret og vil blive beskrevet i det følgende:

- Service og rådgivning
- Høj faglighed
- Kvalitet og specielt udvalgte produkter
- Oplevelser
- Involvering af kunderne
- Omkostningsstyring
- Medarbejderne
- Rammebetingelser
- Omverdenen – samarbejde

Som en af de allervigtigste grunde til specialbutikkernes fortsatte berettigelse peger respondenterne på deres evne til at yde ***service og rådgivning***. Det er et område som forretningerne ikke må give køb på, synes alle at være enige om. Og det er et område, hvor forretningerne virkelig føler, at de kan og skal differentiere sig fra f.eks. kædebutikkerne. Det handler om kundepleje og at sætte service i højsædet. En respondent ser sådan på det: *"Hvordan fremtiden kan se ud, ved jeg ikke, men jeg ved, at vi i specialbutikkerne skal overleve på vores kundeservice og loyalitetsprogrammer og vores omsorg for de kunder, vi har"*.

Et andet område, som respondenterne peger på som vigtigt for specialbutikkerne, er en ***høj faglighed*** og en specialiseret viden om produkterne. En respondent udtrykker det på denne måde: *hele eksistensgrundlaget for en specialbutik må være, at man kan tilbyde en viden og dermed kompetent rådgivning på det område man beskæftiger sig med".* Så produktkendskabet er værdifuldt, fordi det giver mulighed for vejledning af kunderne. Med til fagligheden hører også engagementet og det at involvere sig: *"Hvis man ikke er glad hver dag, man går ind i sin butik og har lyst til at lave om i den og lave lækre gadevarer og bruge tid på det, så tror jeg, det er i hvert fald, det jeg har sagt […], hvis jeg ikke har den gejst, så er det tid, at jeg ikke har min butik"*. En anden butiksindehaver udtrykker det på denne måde: *"Så længe jeg brænder for det, bliver jeg ved".* Engagementet kan også være nødvendigt i forhold til vedvarende at udholde lange arbejdstider, der ikke nødvendigvis resulterer i så stort økonomisk afkast.

Kvalitet og specielt udvalgte produkter er også nogle af de områder som kommer frem i den kvalitative undersøgelse som et væsentligt aspekt i forhold til at være en specialbutik. Forretningerne skal således være så unikke som mulige i deres sortiment og forstå at differentiere sig fra andre lig-

nende butikker. Specialisering og ikke at være en 'blandet landhandel' synes dermed at være kodeordet. På den anden side blander nogle forretninger også med held forskellige produktgrupper, f.eks. vin og chokolade; blomster og tøj; så der er ikke noget definitivt svar på problematikken, men kan også handle om at have en skarp profil i forhold til, at man signalerer en bestemt livsstil, miljøprofil, kvalitet eller andet. Desuden er det væsentligt, at forretningen både holder sig til sit koncept, men også udvikler det løbende i forhold til tidens tendenser.

Service, faglighed og udvalgte produkter hænger på mange måder tæt sammen. En respondent siger da også følgende: *"Det er vigtigt at differentiere sig fra de andre kæde- og specialbutikker. Jeg tror, at kunderne vil have personlighed. Det vil sige en stærk profil med nøje udvalgte varer, der afspejler, at butikken har en speciel stil og engagement".*

Kigges der på kunderne, så skal de føle sig veltilpas i forretningen, og de skal have en ***oplevelse*** ud af at besøge forretningen: *"Specielt i en mere digitaliseret verden er det vigtigt, da kunderne skal have nogle 'aha'-oplevelser, når de så kommer i en fysisk butik".* Oplevelserne kan sikres ved, at der er et flow i ændringerne i udsmykningen, og at der regelmæssigt kommer nye produkter i forretningerne. For nogle typer produkter som tøj og sko, hvor der traditionelt har været bestemte sæsoner, betyder det, at sæsonerne bliver mindre mærkbare. En respondent peger også på, at man skal kende og turde fortælle og vise historien eller historierne om butikken eller produktet. En respondent udtaler: *"Jeg gør det, jeg selv synes, jeg oplever inde i en butik er rart. At der er noget at kigge på, at blive inspireret af, altså, billeder, giner og børneverdenen, den synes jeg jo er helt fantastisk. Nu kører jeg ikke den der Feng Shui, hvor man har helt hvidt. Jeg har mange farver, blomstret tapet, jeg kører på at det skal være hyggeligt og sjovt, lidt børneunivers, det skal også appellere til dem"*. Også specielle arrangementer og/eller kundeaftener kan være med til at give kunderne en anderledes og uforglemmelig oplevelse, som på længere sigt kan skabe loyalitet og udbredelse af kendskab til butikken via mund-til-mund metoden.

I forhold til ***involvering af kunderne*** i udviklingsaktiviteter sker det både uformelt og formelt. Uformelt sker det via den daglige kundekontakt og dialog med kunderne i butikken; formelt sker det ved særlige kundearrangementer o.lign., hvor der er mulighed for at tale mere fyldestgørende med kunderne. Ofte vil kunderne til den type arrangementer også være specielt udvalgte eller omfatte en specifik gruppe personer som f.eks. en venindegruppe, firmaarrangementer etc.. Nogle forretninger inddrager også kunderne i forskellige tests eller afprøvninger af produktet, evt. også i form af prøvesmagning. Der arbejdes også med kundepaneler, kundetilfredshedsundersøgelser, konkurrencer, test af hjemmeside, kundeklubber og læsegrupper. Nye medier som facebook eller andre social medier bruges også som afprøvningssted for nye tiltag og produkter.

Selvom om der for forretningerne er meget fokus på service, kunderne og selve produktet så bliver de mere interne økonomiske aspekter dog ikke glemt. Der er typisk et stærkt fokus på ***styring af omkostningerne***. Det gælder både i forhold til lønomkostninger, styring af lager og leverandører. Fra at have meget på lager arbejder de fleste forretninger i dag med at have så lille et lager som muligt. Respondenter peger også på, at det er vigtigt at have styr på sine regnskaber – og inddrage andre hvis man ikke har kompetencerne dertil.

Service og produktkendskab er vigtigt for specialbutikkerne. Dermed får det at kunne finde de rigtige ***medarbejdere*** også betydning. For nogle forretninger kan det være problematisk at finde de rigtige medarbejdere. Det skyldes både, at det kan være svært at finde medarbejdere, der er dedikerede og engagerede på samme måde som ejeren, men også at medarbejdere godt kan have en butiksuddannelse uden at være oplært i at yde service; og da netop service ses som en vigtig parameter for specialbutikkernes fortsatte beståen, er det betydningsfyldt, at forretningerne kan spotte dem, som kan yde det serviceniveau, de ønsker at levere til kunderne.

Rammebetingelser har ikke været i specielt fokus for undersøgelsen, da disse forhold er nøjere behandlet i Økonomi- og Erhvervsministeriets rapport fra 2009. Det er dog et område som en del forretninger kommer ind på i de mere åbne spørgsmål, nemlig at de administrative byrder for små specialbutikker kan være tidskrævende ligesom en del gebyrer og afgifter kan både være vanskelige at administrere og medføre øgede omkostninger.

Specialforretninger er selvom de ikke er medlem af en kæde stadig væk ofte afhængige af deres ***omverden***. Det gælder både i forhold til lokalisering, hvor placering i et aktivt butiksmiljø er at foretrække, også selv om det betyder, at der findes konkurrenter i nærmiljøet. Også brancheorganisationer og handelsstandsforeninger kan på forskellig vis være behjælpelig og have stor betydning.

Selvom mange specialforretninger ser negativt på fremtiden både på grund af finanskrisen, men også de strukturelle ændringer i detailhandelsbranchen til større enheder i form af kædesamarbejder m.m., så er der dog også stadig nogle, som ser mere positivt på tingene: *"Jeg tror på, at vi kvinder har, selvom der har været krise, så skal vi bare have det stearinlys der og vi skal have den blomst der. Det kan godt være vi ikke har råd til at købe den Eames-stol, men vi har stadig væk råd til at lave den hygge derhjemme, som jeg tror, vi danskere er meget til".*

11. Konklusion

De små specialforretninger er kendetegnet ved at være forretninger inden for detailhandelen med et begrænset varesortiment, med specialiserede produkter og med stor vægt på høj service og tæt kontakt til kunderne.

Den økonomiske udvikling har også været hård ved denne type af detailhandelsforretninger; men det har ikke rokket ved den grundlæggende opfattelse af, at specialforretninger ikke stiller de samme krav til økonomisk forrentning som andre forretninger; derimod lægges der i stedet mere vægt på at kunne specialisere sig i nogle få udvalgte produkter og her yde en omfattende service.

Udfordringerne for specialforretningerne er lette at få øje på. Først og fremmest er den resterende del af detailhandelen nære substitutter, og E-handel kan også tænkes at tage en del af omsætningen. På disse to områder er resultaterne i denne analyse spændende: Tilsyneladende er det muligt at bevare tilstrækkelig omsætning i specialforretningerne, selv om kunderne helt åbenlyst kan købe tilsvarende produkter i andre forretninger, og E-handel opfattes ikke som en konkurrent, men som et redskab til at nå ud til nye kunder.

Analyserne peger på, at specialforretninger i stort omfang er en livsstil, hvor viden om specialiserede produkter og høj personlig service sikrer en tilstrækkelig omsætning til at kunne fortsætte driften af forretningen. Glæden ved at drive forretningen i dens nuværende form – service, specialiseret viden, vejledning og rådgivning - blev tilsvarende bekræftet i de kvalitative analyser.

Om det er tilstrækkeligt til, at branchen 'små specialforretninger' kan bevare det omfang, som den har i dag, er nok mere end tvivlsomt. Dog er det et interessant resultat, at E-handel anvendes om en ny måde at komme ud til kunderne, således markedet reelt udvides i stedet for at E-handel 'stjæler' omsætning fra den fysiske butik.

Særlig svært er det at se en fremtid for de helt små specialforretninger, der har haft meget begrænset økonomisk udvikling de seneste år. Gode rammevilkår, økonomisk styrke og viden er vigtige forhold for fremtidig udvikling, og på alle områder synes de helt små forretninger at være udsatte.

Litteratur

Carroll, A.B., 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48.

Carroll, A.B., 2004, Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 2, pp. 114-120.

OECD, 2005, *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition, OECD, EUROSTAT.

Porter M.E. & M.R. Kramer, 2006, Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78-92.

Retail Institute Scandinavia, 2011, Fysisk destination store styrker online brandet YouHeShe. *Retail+*, nr. 3, September 2011, pp. 10-15.

Schwartz M.S. & A.B. Carroll, 2003, Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 503-530.

Økonomi- og Erhvervsministeriet, *Analyse af detailhandlen*. København, oktober, 2009.

Bilag A

Betydende faktorer for at virksomheden har haft positiv vækst de sidste 2 år, logistisk regression

Variable	Fuld model	Odds ratio
Virksomhedens alder (log-transformeret)	-2,2033***	0,110
Virksomhedens alder^2	0,2727**	1,314
Størrelse (log-transformeret)	0,1997	1,221
Størrelse^2	0,2202	1,246
Ikke personligt ejerskab	-0,4058	0,666
Virksomheden har strategiplan	0,0737	1,077
Virksomheden har e-handel	0,8980**	2,455
Ændret/udvidet sortiment	0,1687	1,184
Blevet mere specialiseret mht. produkter	0,2830	1,327
Opkøb af andre forretninger	-0,2115	0,809
Ændret organisationen og gennemført nye rutiner	-0,2962*	0,744
Tilført virksomheden ny viden og nye kompetencer	0,4192**	1,521
Åbnet op for E-handel	-0,2832*	0,753
Erstattet fysisk butik med E-handel	0,0254	1,026
Arbejdet med loyalitetsprogrammer ift. kunder	-0,0038	0,996
Arbejdet med forbedring af lagerstyring/indkøb	0,0607	1,063
Arbejdet med relationer til leverandørerne	0,2742	1,315
Arbejdet med nye medietyper, salgsteknikker mv.	0,0434	1,044
Fokus på medarbejdernes input til nye tiltag	0,0277	1,028
Arbejdstid brugt på udvikling af virksomhed	-0.0292**	0,971
Uformelt samarbejde med andre forretninger	0,1366	1,146
Samarbejde med leverandører	-0,2204	0,802
Samarbejde med kunder	0,4887**	1,630
Samarbejde med konkurrenter	-0,1834	0,832
Samarbejde med videninstitutioner og offentlige myndigheder	0,6327**	1,883
Samarbejde med brancheorganisationer	-0,3091*	0,734
Samarbejde med handelsstands/cityforeninger	0,0451	1,046
Samarbejde i uformelle netværk	0,0790	1,082
CSR som arbejde med miljøspørgsmål	0,0184	1,019
CSR som arbejde med økologi	0,1926	1,212
CSR som arbejde med medarbejderspørgsmål	0,1582	1,171
CSR som arbejde med antikorruption	0,0025	1,003
CSR som arbejde med produktsikkerhed	-0,0341	0,967
CSR som arbejde med filantropi, U-landsstøtte o.lign.	-0,1924	0,825
CSR som hjælp til lokalsamfundet	0,3506*	1,420
CSR som arbejde med leverandørstyring herunder c-t-c	-0,3347	0,716
N	261	
R^2	32,3%	

Bemærk: * indikerer at variablen er signifikant på 10%'s niveau, ** på 5%'s niveau og *** på 1 %'s niveau. Konstantleddet vises ikke.