

**DANSK E-HANDELS
DRIFTSANALYSE
2015**

**TEST SELSKAB
EKSEMPEL RAPPORT
19. AUGUST**

MARKEDSINDEKS

Velkommen til Dansk e-handels driftsanalyse 2015: Markedsindeks

At være e-handler i Danmark kræver en indsats ud over det normale, og det er kun blevet stadigt sværere de seneste år på grund af øget konkurrence og professionalisering af e-handelsmarkedet.

Derfor er det blevet essentielt at udnytte ALLE aspekter af, hvordan forretningen kan forbedres.

Trafik, konvertering og gennemsnitlig ordrestørrelse er allerede i spil, men de fleste e-handlere har ikke haft et tilsvarende fokus på det markante potentiale, der ligger omkring selve driften af forretningen.

Denne rapport giver jer netop nogle konkrete indekstal omkring jeres interne omkostninger.

Vi kan på nuværende tidspunkt ikke fortælle jer noget om jeres salgspriser, og vi er heller ikke de bedste til at øge jeres salg og omsætning, men vi kan hjælpe jer til at få mere på bundlinjen ved at sikre den indsats I allerede lægger for dagen giver størst økonomisk effekt.

Det handler således om at få mere ud af det, du allerede har – og tallet på bundlinjen.

Vi er glade for at kunne hjælpe.



Tor Kindt Christensen
Administrerende direktør

Margin & Son er den førende virksomhed i Skandinavien indenfor optimering af driften af e-handelsbutikker. Gennem et samarbejde med blandt andre Department of Operations Management på CBS indenfor forskning i e-handel logistik og supply chain sidder vi i det absolutte førefelt indenfor research på området og er af samme grund faste forelæsere på eBusiness linjen på KEA.

Vi fokuserer på, at give vores kunder en bedre forretning gennem en bedre drift, så de kan fokusere på alle de andre udfordringer, der er i at drive en e-handelsforretning.

I 2015 blev vi desuden nomineret til e-handelsprisen for det optimeringsarbejde, vi har lavet for Carrielong.dk.





Introduktion

Det videnskabelige fundament for denne rapport. En kort introduktion til modellerne bag vores analyser.

SIDE 1



Analyseresultater

Test Selskab's driftsdata sammenlignet med markedet på en række væsentlige faktorer.

SIDE 3



Næste skridt

Hvordan Test Selskab kan komme endnu længere med optimering af driften.

SIDE 9

Giv os muligheden for at blive bedre.



 Feedback

INTRODUKTION

Vores analyser er baseret på anerkendte økonomiske modeller, som vi har tilpasset og justeret til e-handel gennem egen forskning og tests.

INTRODUKTION

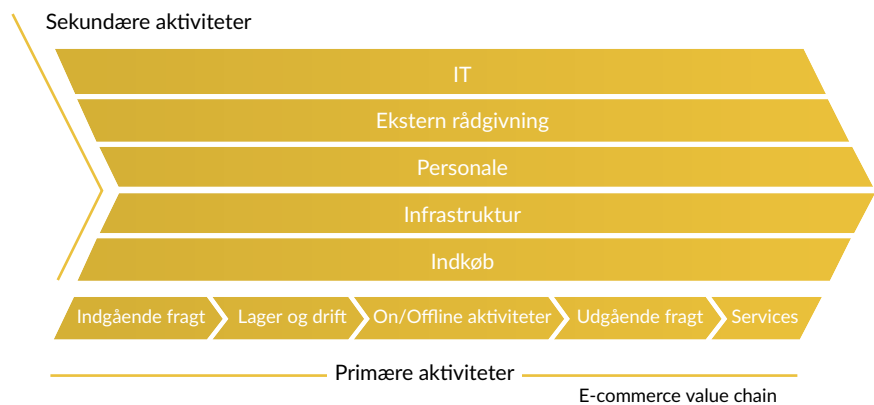
Rigtigt mange e-handels forretninger er skabt på baggrund af en kærlighed til produktet. Emner som regnskab, driftsøkonomi og LEAN har ofte trådt i baggrunden i forhold til de afsætningsmuligheder, der var online.

Valgene vedrørende driften træffes derfor også i mange tilfælde først, når situationen opstår, og hurtigt bliver resultatet en vane, som ikke bliver

udfordret. For løsningen virker - men er den optimal? Margin & Sons er startet med et videnskabeligt udgangspunkt og har anvendt teorierne således at vi kan sammenligne væsentlige driftsfaktorer i e-handelsvirksomheders drift på tværs af brancher og markedet. Dermed kan vi udpege konkrete fokusområder i din virksomhed, hvor I med fordel kan lægge indsatsen.

FREMGANGSMÅDE

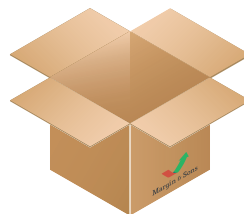
Michael E. Porter udgav bogen 'Competitive Advantage' og dermed modellen 'The Generic Value Chain' i 1985. Den og flere af hans management teorier er siden blevet kaldt de vigtigste for det sidste kvarte århundrede. Vi har tilpasset modellen specifikt til e-handel. Dermed er vi sikret, at vi kommer hele vejen rundt om din forretning samtidigt med, at vi kan trække på 30 års forskning og erfaring.



NICHE VS. BOXMOVER

Vi er naturligvis klar over, at markedssituationen i hver branche er forskellig.

Resultatet er tydeligt, når man analyserer nichemarkeder (hvor produkterne er specielle, og aktørerne er få) i modsætning til massemarkeder (hvor produkterne er generelle, og markedet har mange aktører). Prisfølsomheden på massemarkeder er stor, hvorfor kampen om kunderne i høj grad vindes ved at være tydelig i markedet med den laveste pris. Det gør, at boxmovers kan have svært ved at få et tilstrækkeligt højt dækningsbidrag til at dække de faste omkostninger. Profit opnås ofte



ved en høj omsætning, hvorfor der kan være meget store gevinster ved at optimere interne processer, da de gentages ofte.

Virksomheder i nichemarkeder skal kæmpe om kundernes opmærksomhed ved at holde sig i front med udviklingen og sælge det bedste indenfor deres område. Lageroptimering, produktinformation, personale og de reelle leverandører er derfor blandt nøgleordene.

Din rapport er således skræddersyet til virksomhedens markedssituation. Hvis vi kan sammenligne med samme branche eller markedssituation, så gør vi det.

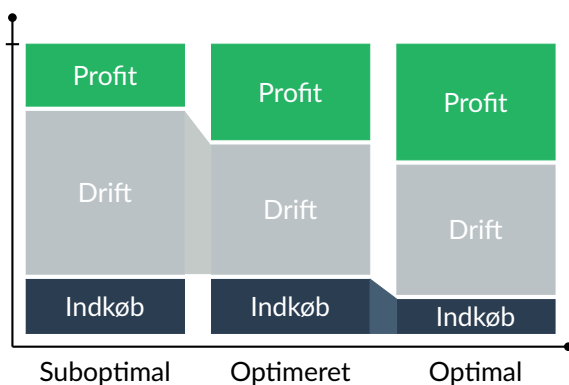
INTRODUKTION

En objektiv analyse af jeres sortiment og processer er nøglen til forbedret bundlinje. Du kan i dag have produkter, som du i praksis taber penge på at sælge.

BUNDLINIEN

Vi fokuserer på din bundlinje og indtjening. Optimering af driften giver ud over en smidigere og skalerbar forretning en forbedret bundlinje selv

ved den samme salgspris. Kunderne kommer derfor ikke til at blive berørt af din interne optimering. Det koster dig simpelthen færre penge at tjene penge.

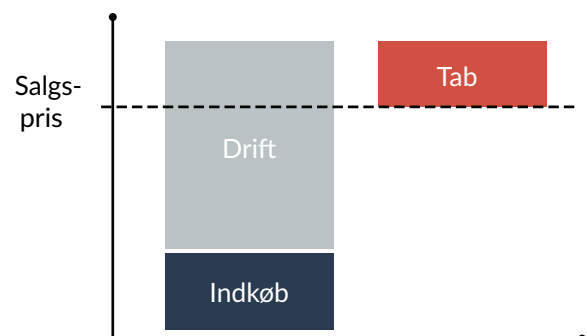


EFFEKT FOR ALLE PRODUKTER

Driftoptimering påvirker hele jeres produktportefølje. En krone sparet på service, emballage, bedre klargøring til fragt er en krone på ALLE jeres produkt-forsendelser. Og det kan mærkes på bundlinjen. Er jeres driftsomkostninger på niveau med andre i markedet eller bedre, flytter I konkurrencen over på kvaliteten af produkterne og evnen til at nå ud til jeres kunder.

VURDERING AF ENKELT PRODUKTER

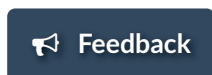
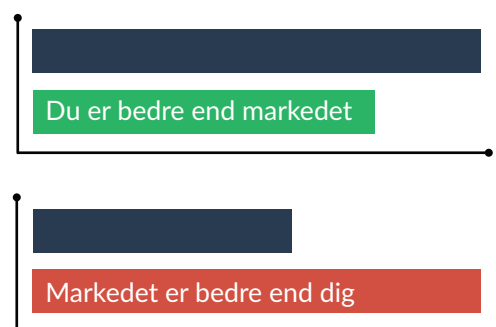
Hvis Test Selskab ikke kender sine egne interne driftsomkostninger, er det meget muligt, at der samlet set tabes penge ved salg af visse produkter. Hvorfor? Hvis I ikke kender jeres driftsomkostninger, kan salgsprisen ligge for lavt ift. jeres interne omkostninger og indkøbsprisen. Det er der ikke noget i vejen med, hvis det er profilprodukter, som trækker kunder til. Men det skal være en forretningsmæssig beslutning.



SÅDAN LÆSER DU RAPPORTEN

Vi har gjort det nemt og effektivt at læse din rapport. Vores grafer giver dig overblikket over, hvorvidt Test Selskab klarer sig bedre eller dårligere end markedets gennemsnittet. Nogle gange er det bedre at ligge lavt (eks. omkostninger) andre gange er det bedre at ligge højt (eks. effektivitet).

Hvis grafen er grøn ligger du bedre end markedet. Hvis den er rød er der mulighed for forbedring.



> IT

Bruger I for mange penge på IT - eller for få? Vi giver jer muligheden for at kigge jeres konkurrenter over skulderen.

IT SKAL VÆRE EN MEDSPILLER

I skal løbende vurdere, hvorvidt jeres systemlandskab er effektivt og om det kan skaleres til den forretning I ønsker på sigt. Systemlandskabet i virksomheden kan enten lette jeres hverdag eller lægge en øvre barriere på jeres vækst. Da IT er hjernen i enhver e-handels virksomhed er effekten markant, hvis virksomheden dagligt skal kompensere for et ineffektivt IT systemlandskab. I bør derfor se jeres driftsindeks (s. 5) ift. til jeres IT omkostninger. Nogen gange er en krone brugt to kroner sparet.

BRUGES PENGENE KORREKT?

Vores analyse af IT er delt op i tre dele: Investerings-, Udviklings- og Abonnements-omkostninger.

Investeringer, hvor Test Selskab betaler mere end markedet er engangsomkostningerne i forbindelse med etableringen af IT systemet.

Løbende udviklings-omkostninger, hvor Test Selskab betaler mere end markedet er tilpasning og forbedring af de eksisterende systemer.

Løbende abonnements-omkostninger, hvor Test Selskab betaler mere end markedet dækker over abonnementsydelse til platformen, plugins og dataadgange. Tabellerne til højre giver jer et overblik over hvordan Test Selskab's forbrug er sammenlignet med markedet i 2014.

Vi har desuden inkluderet en sammenligning af hvad forbruget er for de e-handels virksomheder som har eCommerce platform.

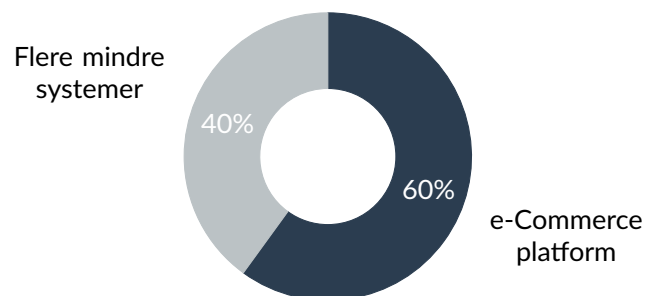
MANGLER DU EN HÅND?

Vi har kun præference for optimering. Hvis I har behov for at få set jeres IT systemer efter i sømmene er I velkommen til at tage kontakt. Alternativt kan vi prøve at sætte jer i kontakt med nogen som sidder i samme situation som jer selv.

 Ja tak - jeg ønsker konsulentbistand

 Feedback

Fordeling af markedet



Investerings-omkostninger





Løbende udviklings-omkostninger



Løbende abonnements-omkostninger



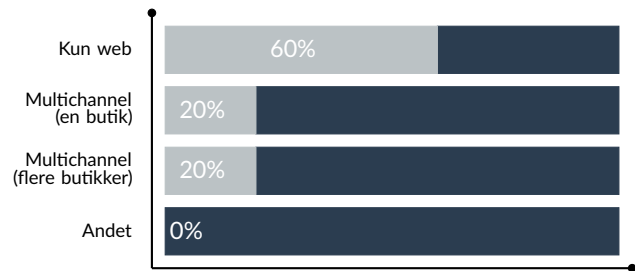
 Test Selskab
 Markedet
 Markedet (eCommerce platform)

PERSONALE

Jeres personale er en af jeres største omkostninger og jeres vigtigste aktiv.

PUREPLAYER ELLER MULTI-CHANNEL

Her er et overblik over fordelingen mellem on- og offline virksomheder. Multi-channel virksomheder har mulighed for at udnytte personalet til håndtering af online ordrer i perioder med lav aktivitet i butikken. Selvom der kan være store omkostninger forbundet med at have en fysisk butik, kan der være store synergier forbundet med at være fysisk til stede.

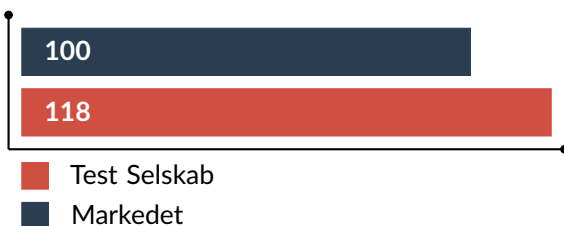
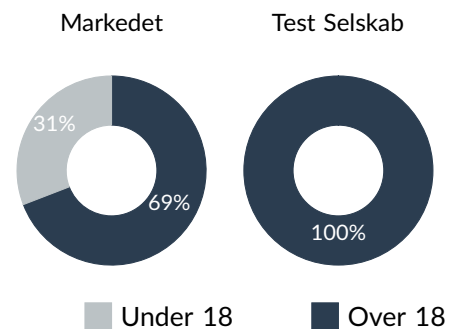


OVER ELLER UNDER 18 ÅR?

Hvorvidt I kan anvende personale under 18 afhænger af mange ting: Vigtigst af alt er selvfølgelig sikkerheden og de lovmæssige krav til unges arbejde.

Når det er på plads, kan jeres kunder have specifikke ønsker, I skal opfylde: Nogle kunder foretrækker en myndig person i forretningen eller i kundeservicen. Men til mange opgaver kan e-handels virksomheder sagtens anvende personale under 18. Er jeres arbejdsprocesser veldefinerede, bør I overveje muligheden.

Til højre kan I se, hvad markedet gør.

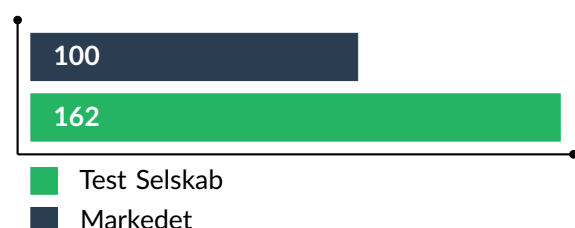


LØNINDEKS

Test Selskab har højere omkostninger end markedet. Lønomsikningerne skal naturligvis stå i forhold til, hvorvidt I primært har personale over eller under 18. Personale er oftest den største enkeltpost i budgettet, hvorfor det er vitalt for virksomheden at holde den på niveau med markedet og samtidigt udnytte personaleresourcen optimalt.

ANTAL PRODUKTER PER MEDARBEJDER

Test Selskab er mere effektiv end markedet. For at opnå det største potentiale og dermed den bedste bundlinje i din virksomhed er det essentielt, at jeres personaleresourcer bliver udnyttet optimalt. Her kan du se, hvor mange pakker Test Selskab sender per medarbejder i forhold til markedet.



DRIFT

Drifts-indekset er kernen i analysen af jeres variable omkostninger. Vi måler effektiviteten af jeres værdikæde hele vejen fra indkøb til kundeservice.

SÅDAN HJÆLPER VI DIG

Analysen af jeres variable omkostninger er udviklet af Margin & Sons i samarbejde med Department of Operations Management på CBS og er baseret på to ting: Som det første sammenholdes de væsentligste omkostninger i værdikæden. Herefter anvender vi Activity Based Costing, hvor vi sammenligner tidsforbruget ved kerne-aktiviteter i driften. Tidsforbruget, kombineret med virksomhedens lønniveau, giver den mest præcise sammenligning.



DRIFTSINDEKSET

Test Selskab har samlet set lavere driftsomkostninger end markedet. Test Selskab's drifts-indeks er et udtryk for noget meget komplekst gjort meget simpelt: Hele jeres værdikæde – såvel aktiviteter som omkostninger, fra søgningen efter leverandører til produkterne bliver taget i brug hos kunden - kombineret i ét tal. Det giver jer en mulighed for at sammenligne jer med andre e-handlere på drift. Som udgangspunkt vil der være flere variable omkostningsfaktorer end dem, vi har spurgt ind til i spørgeskemaet, men vi har udvalgt de faktorer, som er ens på tværs af alle e-handlers drift, og som har størst indflydelse på de samlede omkostninger.



Drifts-indekset giver dermed en god indikation på, om jeres drift er strømlinet i forhold til markedet (et indeks under 100), eller om I har mulighed for at forbedre jeres indtjening per ordre (et indeks over 100). Hvis Test Selskab's drifts-indeks er under 100, betyder det, at virksomheden samlet klarer sig bedre end markedet, men der kan dog stadig være delprocesser, som kan forbedres. Hvorvidt I ønsker, at tage hul på driftsoptimering selv, eller om I ønsker sparring fra Margin & Sons, er naturligvis op til jer selv. Vi ved, at de fleste e-handlere har bygget en bedre forretning ved at tage fat og kende alle processerne.

HVAD ER DIN KERNEFORRETNING?

Spørgsmålet alle e-handlere bør stille sig er simpelt: Hvad er jeres kerneforretning? Er det jeres kerneforretning at sætte varer op på lageret? Eller lave frokost?

Hvis svaret er: "Nej", bør I overveje at lægge opgaven over til nogen, for hvem netop det er deres kerneforretning. Den overvejelse skal gælde for alle trin i virksomhedens processer.

FRAGT OG EMBALLAGE

Test Selskab er kun én del af hele værdikæden frem til kunden, men der er store fordele ved at være bedre integreret både bagud og fremad i kæden.

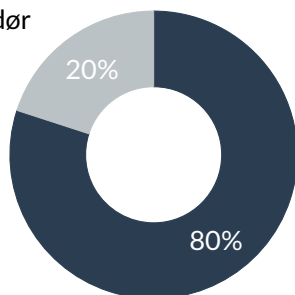
TÆTTERE INTEGRATION GIVER FRIE HÆNDER

IT-mæssigt er mulighederne mange: De skal bare udnyttes.

Integration bagud i kæden betyder, at kontakten med jeres leverandører er mere end blot simple transaktioner. Som eksempel er genbestilling af varer oftest en manuel proces: Når lagerhylden er ved at være tom, sendes en ny ordre til leverandøren.

Visse eCommerce platforme har gjort den proces semi-automatisk ved at fremsende en statusrapport til indkøberen, hvorefter ordren sendes manuelt til leverandøren.

Integreret med leverandør



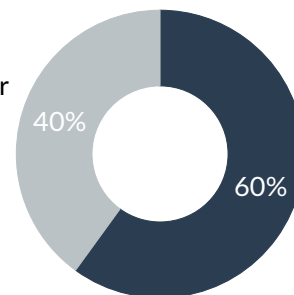
Ingen integration

Den automatiske proces kræver en rammeaftale med leverandøren, hvorefter systemet selv bestiller, når der er ved at være tomt på hylderne.

Fremad i kæden er der mulighed for at overføre pakke-data til jeres fragtfører, selv udskrive pakkelabels og automatisk sende mails med track'n'trace numre til jeres kunder.

Jo mere I automatiserer jeres processer, jo mere frihed har I til jeres kerneforretning.

Integreret med fragtfører

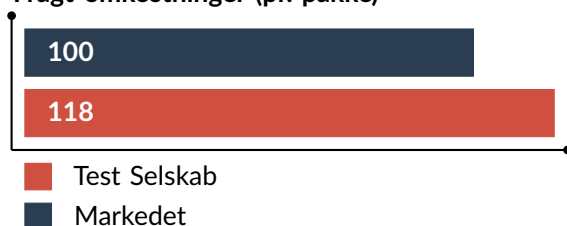


Ingen integration

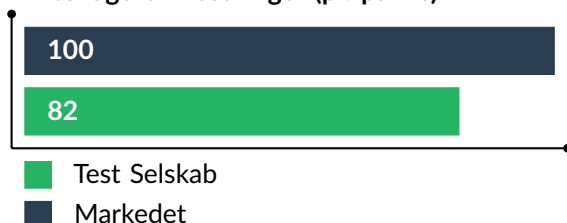
EMBALLAGE OG FRAGT

Test Selskab betaler mere end markedet for fragt, men har bedre priser på emballage. Fragt og emballage er blandt de største omkostninger, hvorfor der er stort potentiale i optimering. Begge områder kan Test Selskab optimere ved enten at forbedre uden meromkostning de services, jeres leverandører tilbyder, eller sænke omkostningen for eksisterende services og dermed enten tilbyde en mere konkurrencedygtig pris til kunderne eller øge jeres egen bundlinje. Kundeoplevelsen af fragt kan eksempelvis forbedres med med track'n'trace, flere leveringssteder og -tidspunkter. Emballagen kan brandes med firmalogo, eller størrelsen af emballagen kan tilpasses jeres highrunners, så palle-pladsen udnyttes bedre. Mulighederne er mange, men det kræver, at I kender dem og forfølger potentialet.

Fragt-omkostninger (pr. pakke)



Emballage-omkostninger (pr. pakke)



Feedback

➤ NÆSTE SKRDT

Forbedringen af jeres drifts og lønsomhed er med denne rapport kun lige begyndt. Margin & Sons kan sagtens hjælpe jer til et større overskud.

DE LAVTHÆNGENDE FRUGTER

Fokus i Dansk e-handel er primært på afsætning og markedsføring, hvilket ligger dybt i alle e-handlere. Lønsomhed- og drifts-optimering har størst økonomisk effekt på baggrund af en høj omsætning af varer, hvorfor vi selvfølgelig bifalder dette fokus. Vi har i denne rapport belyst, hvordan jeres virksomhedsdrift er ift. andre virksomheder. Hvordan I vil bruge dette i jeres fremtidige drift er op til jer.

BEST IN CLASS RAPPORTEN

Nærværende rapport er baseret på de virksomhedsdata, som I har indtastet sammenlignet med et gennemsnit af markedet (eller branchen hvor det har været muligt). Vores 'Best in class rapport' er derimod en sammenligning mod de virksomheder, som klarer sig bedst driftsmæssigt. Dermed kan I se, hvordan I performer når vi benchmarker jer mod de bedste og hvor det driftsmæssige potentiale ligger.



Rapporten indeholder ligeledes et estimat af, i kroner og øre, for hvor meget hver enkelt pakke koster Test Selskab at håndtere; fra leverandørkontakt - til I sender det solgte produkt ud af døren (og evt. returflow).

Best in class indeholder også langt flere målepunkter, som kan hjælpe jer til at definere de KPI'er, som er væsentlige for netop jeres virksomhed.

Men overvej lige følgende:


Hvis I sælger 10 produkter til 50 Kr./stk. og har omkostninger på 40 Kr./stk. ifm. driften, har I et overskud på 100 Kr. (før skat og andre poster).

For at øge overskuddet med 10% skal I enten øge trafikken med 33% (ved samme konverteringsrate på 3%) eller forbedre konverteringsraten og dermed salget med 10%. Alternativet er at reducere omkostningerne med 2,5%. Hvad er nemmest?

KONSULENTBISTAND

Vi er klar over, hvor travlt livet som selvstændig er. Selvom målet, opgaven og forbedringen er oplagt, er det ikke sikkert, at der er hænder eller tid nok til at løfte. Margin & Sons kan tilbyde rådgivning og hands-on hjælp i det omfang, du har brug for det.

I bestemmer selv omfanget af opgaven, og vi stiller med de bedste på området. Kontakt os uforpligtende med et projektforslag, og vi vil vende tilbage hurtigst muligt.

 [Ja tak - jeg ønsker Best in class rapporten](#)

 [Ja tak - jeg ønsker konsulentbistand](#)

 [Feedback](#)