

# Grøn markedsføring på Internettet

Af John Thøgersen

## Resumé

Flere analytikere har givet udtryk for, at virksomheder med en "grøn" nichestrategi hører til blandt de mest lovende indenfor e-handelen. Én af de virksomheder, som synes at bekræfte påstanden, er Aarstiderne A/S, som siden sin start i 1999 har fremvist imponerende vækstrater inden for en dagligvarehandel, som i øvrigt

er præget af hård konkurrence og høj og stigende koncentration. I denne artikel vil jeg sammenfatte og diskutere tilgængelig forskning og undersøgelser, som bidrager til at afklare hvorvidt "grønne" e-tail virksomheder, og især de, der sælger økologiske fødevarer, befinder sig i en særligt gunstig position lige nu.

## Indledning

En nødvendig forudsætning for succes i e-handel, ligesom i andre former for handel, er at levere værdi for kunderne (fx Abramson & Hollingshead 1998; Amit & Zott 2001; Keeney 1999; Zott, Amit & Donlevy 2000). På den anden side er det næppe tilstrækkeligt. I en nylig undersøgelse baseret på et udvalg på ca. 900 danske virksomheder, som karakteriseres som "internetpionerer," fandt PLS Rambøl (2001a), at de to væsentligste barrierer for e-handel aktuelt opleves at være forbrugernes manglende tillid til og deres generelle modvilje mod e-handel. Opfattelsen bekræftes af Danmarks Statistik (2001a), som i en repræsentativ undersøgelse finder, at de to væsentligste begrundelser for ikke at handle på Internettet er frygt for sikkerheden (36% af internetbrugere) og et ønske om at se varen, inden man køber den (29%). Den spirende internationale littera-

tur om emnet bekræfter yderligere, at de to nævnte forhold er fælles vilkår for alle, som beskæftiger sig med e-handel, men påpeger samtidig, at der er store variationer både mellem individuelle forbrugere og produkt/markedsområder (fx Lohse, Bellman, & Johnson 2000; Zott, Amit & Donlevy 2000).

Flere analytikere har givet udtryk for, at virksomheder med en "grøn" nichestrategi hører til blandt de mest lovende indenfor e-handelen (fx Keh & Shieh 2001; Rørth 2001b). De ovennævnte forhold rejser imidlertid en række spørgsmål af relevans for grøn markedsføring på Internettet.

1. Det er en grundlæggende forudsætning for succesfuld e-handel, at virksomhedens potentielle kunder ikke blot har mulighed for at købe ind via Internettet, men at de også er åbne og imødekommende overfor denne mulighed.

- Opfylder "grønne" forbrugere i særlig grad disse forudsætninger?
2. Videre er det en forudsætning, at virksomheden – qua sit produktområde, renommé, eller af andre årsager – er omfattet af lav forbrugerbekymring og høj tillid (Milne & Boza 1999). Opfylder "grønne" nichevirksomheder i særlig grad disse forudsætninger?
  3. Ikke overraskende flourer e-handelen især inden for områder, hvor den er begunstiget særlige fordele ved e-handel, for eksempel fordi produktet har et højt informationsindhold (fx Lohse et al. 2000). Er der særlige fordele ved at købe "grønne" produkter over nettet?
  4. Endelig er håndteringen af "den sidste kilometer" blevet fremhævet i den internationale litteratur som afgørende for en e-tailers succes (fx Keh & Shieh 2001; Lee & Whang 2001). Gælder det også "grønne" nichevirksomheder?

Jeg vil forsøge at besvare disse spørgsmål med særlig fokus på salg af økologiske fødevarer via Internettet. Hvor diskussionen vedrører virksomheds- snarere end markedsrelaterede forhold vil Aarstiderne A/S blive anvendt som illustrativ case.

## De "grønne" forbrugere

For at kunne diskutere om der er en god "match", således at Internettet er en særligt velegnet kanal til at nå de "grønne" forbrugere, er det nødvendigt med nogle informationer om dette forbrugersegment og dets udvikling. Både af pladsmæssige årsager og fordi det er det mest velbelyste, vil jeg indsnævre mit fokus til økologiske fødevarer.

### Økologiske fødevarer<sup>1</sup>

Økologiske fødevarer kommer fra jordbrug, der producerer efter biodynamiske eller økologiske principper. Levnedsmidler må kun sælges som økologiske, hvis produktionen er statsligt godkendt.<sup>2</sup> Godkendte økologiske produkter mærkes med et Ø, der omkranser en kongekrone samt teksten: "Statskontrolleret økologisk".

Siden 1990 er antallet af økologiske landbrug i Danmark steget fra under 500 til ca. 3500, og det økologisk dyrkede areal fra under 20.000 til ca. 165.000 hektar<sup>3</sup> (Jacobsen 2001). Danske økologiske varer afsættes hovedsagelig på hjemmemarkedet (ca. 90%).

Den bedst sælgende økologiske vare er drikkemælk, hvor markedsandelen på hjemmemarkedet ved udgangen af 2001 er omkring 30%.<sup>4</sup> Helt så aktuelle tal er ikke umiddelbart tilgængelige for andre varegrupper. I 2000 var havregryn den eneste anden varegruppe, hvor økologiens markedsandel var over 20%. Den økologiske grøntsag, som klarede sig bedst målt på markedsandele, var gulerødder med 13%. Ingen økologiske kødvarer var oppe på 1% af den pågældende varegruppes marked.<sup>5</sup>

### Øko-forbrugerne

De beskedne markedsandele er ikke udtryk for, at de fleste danske forbrugere forkaster økologiske varer, tværtimod. Ifølge tal fra GfK ConsumerScan købte 94% af de danske husstande økologiske varer mindst én gang i 2000. Samtidig er meget få 100% konsekvente øko-forbrugere.<sup>6</sup> Ifølge GfK anvendte 13% af de danske husstande over 10% af madbudgettet på øko-varer i 2000, 27% anvendte mellem 2,5 og 10%, 54% købte af og til økologisk, men for under 2,5% af madbudgettet, og 6% købte overhovedet ikke økologisk.

En høj vækst i købet af økologiske varer op gennem 1990'erne tog af i årtiets slutning og i de seneste år har tendensen været uklar med skiftevis nedgang og vækst i forbruget (Danmarks Statistik 2001b; Wier 2001). Beregninger på basis af GfK's forbrugerpanel viser, at efterspørgslen efter økologiske varer er ganske prisfølsom, men at prisfølsomheden varierer mellem forbrugere, og at storforbrugerne er kendetegnet ved en lav prisfølsomhed (Wier 2001).<sup>7</sup>

Købet af økologiske varer varierer mellem sociodemografiske grupper defineret ved indkomst, bopæl, alder og familiesituation (Danmarks Statistik 2000; Wier &

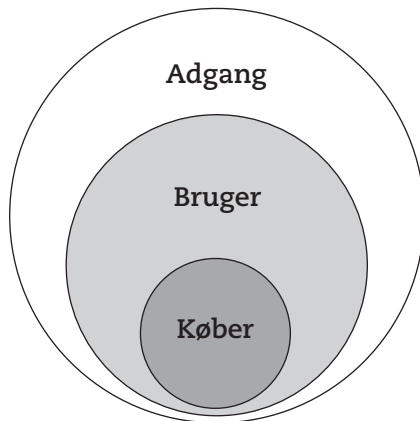
Calverley 1999). Der er en positiv sammenhæng mellem husstandsindkomst og økoandel. Købet af økologiske varer ligger tæt på landsgennemsnittet i provinsbyer på øerne og i Jylland, er større i hovedstaden og mindre i landkommunerne i Jylland. Der er en tendens til, at forbrugere under 40 år køber mere end de ældre aldersgrupper, men der er store forskelle varegrupperne i mellem. Endelig køber husstande med børn under 7 år mere økologisk end husstande uden børn, især inden for de varegrupper som børnene spiser mest af (hvilket varierer med alderen). Den økologiske "kerneforbruger" er med andre ord et yngre familiemenneske med forholdsvis høj indtægt og bopæl i hovedstadsområdet (se også Thomassen 2001).

En yderligere karakteristik af den typiske øko-forbruger kan aflæses af Jysk Analyseinstituts undersøgelse af, hvordan forbruget af økologiske fødevarer relaterer sig til fødevarerelateret livsstil.<sup>8</sup> De finder, at to livsstilssegmenter ("de økosunde" og "de udforskende") køber lige meget økologisk og væsentlig mere end de øvrige tre segmenter. "De udforskende" er mest interessante i denne sammenhæng, idet de udgør det segment af forbrugere, som i det hele taget er mest åbne for nye ting. I forhold til "de økosunde" spiller etiske hensyn (til miljøet) en større rolle for "de udforskendes" køb af økologiske varer. "De økosunde" er mere traditionelle i deres fødevarerforbrug (bortset fra, at de er storforbrugere af økologiske varer). De synes hovedsagelig at købe økologisk af hensyn til egen og familiens sundhed.

### Hvem køber ind over nettet?

E-handel er fysisk begrænset til de forbrugere, som har adgang til Internettet. Som illustreret i Figur 1 er det aktuelle marked endnu mere snævert. Nogle forbrugere udnytter ikke deres adgang til Internettet, og af de, der gør, er det stadig et mindretal som nogensinde har foretaget et køb over nettet.

Figur 1: Markedet for e-handel: Adgang til, brug af, og køb via Internettet



Norge og Danmark overhalede i 2001 USA og blev de lande i verden, hvor den største andel af befolkningen bruger Internettet (Taylor Nelson Sofres Interactive 2001). I 3. kvartal 2001 havde 60 % af den danske befolkning adgang til Internettet fra hjemmet, og 72 % havde adgang til Internettet enten fra hjem eller arbejdsplads (Danmarks Statistik 2001a). Af de, som har adgang til Internettet fra enten hjem eller arbejdsplads, var 78 % koblet på nettet mindst én gang om ugen, og 50 % var koblet på dagligt. Under 15% af de, der har adgang til Internettet, benytter det aldrig. I 3. kvartal 2001 havde 23 % af den danske befolkning købt varer eller tjenester via Internettet mindst én gang i løbet af det sidste år, og 4 % havde handlet via Internettet mindst én gang om måneden (Danmarks Statistik 2001a).<sup>9</sup>

Naturligvis er ingen af de nævnte størrelser statiske. Andelen af voksne danskere, som har prøvet Internettet, steg fra 46% i 1999 til 60% i 2000 og videre til 66% i 2001 (PLS Rambøll Management 2001b). Både de absolutte tal og den aftagende stigningsstakt tyder på, at Internettet nu er nået ud til den gruppe af brugere, som i innovationsteorien betegnes "den sene majoritet" (se planche 1). Analysen viser også, at mens yngre, høj-

tuddannede og mænd tog Internettet til sig tidligere end ældre, folk med lavere uddannelse og kvinder, sker der nu en hastig indsnævring af de demografiske forskelle mellem brugere og ikke-brugere af Internettet.

Ikke overraskende viser de forhåndenværende undersøgelser, at e-handelens spredning foregår med en vis forsinkelse i forhold til spredningen af brugen af Internettet generelt. Samtidig er der mange indikationer på, at e-handelen er i hastig vækst både i Danmark og internationalt (fx Taylor Nelson Sofres Interactive 2001). Det samlede antal betalinger på nettet med danske betalingskort blev mere end tredoblet fra november 2000 (lidt over 50.000) til oktober 2001 (160.816).<sup>10</sup> Samtidig steg oktober måneds kortbetalinger godt 15 procent i forhold til september 2001.

Et udstrakt spredningsforløb skyldes blandt andet, at brug af Internettet til handel (og andre formål) kræver en vis indlæring, hvilket tager tid. Indlæringsbehovet afspejler sig blandt andet i, at de, der køber ind på Internettet, har længere, større og bredere erfaring med brug af nettet, både privat og på arbejde, end andre Internetbrugere (Lohse et al. 2000) og at omfanget af brugen af Internettet i det hele taget stiger med erfaringen (PLS Rambøll Management 2001b).

Forudsætningerne for at kunne foretage indkøb via Internettet er kun delvist de samme, som forudsætningerne for at bruge det til andre formål. For eksempel er en vis alder og indkomst forudsætninger for at kunne få et betalingskort, hvilket i høj grad letter køb på Internettet. De, der køber ind på nettet, har da også højere gennemsnitssalder<sup>11</sup> og indkomst end andre internetbrugere (Donthu & Garcia 1999; Lohse et al. 2000).

Man må forvente, at hvis de første forsøg med e-handel går godt, bliver forbrugeren mindre tilbageholdende i forhold til at handle på nettet mere generelt. Alligevel sker væksten i e-handelen som sagt uensartet på tværs af produktområder (fx

Abramson & Hollingshead 1998; Lohse et al. 2000). E-handel inden for hvert enkelt produktområde har tilsyneladende sit eget spredningsforløb, som typisk udvikler sig med en vis forsinkelse i forhold til forløbet for den samlede e-handel. Det hænger sammen med, at køb over Internettet ikke opleves som lige fordelagtig inden for alle produktområder samt med mange specifikke forskelle, som øver indflydelse på forbrugers tilbøjelighed til at handle via nettet. Konsekvensen er, at succesfuld markedsføring på nettet for de fleste varers vedkommende stadig afhænger af, om virksomhedens tilbud appellerer til de forbrugere, som i innovationsteorien omtales som "innovatorer" og – i de mest modne tilfælde så som edb-udstyr, software, musik og bøger – "tidlige adoptorer" (se planche 1).

Innovatorer og tidlige adoptorer er på den ene side blevet karakteriseret ved nogle generelle personlighedstræk og baggrundskendetegn, så som risikovillighed og høj indkomst (fx Rogers 1995), træk som vi så ovenfor også i et vist omfang tilskrives forbrugere med et stort forbrug af økologiske fødevarer. På den anden side er det blevet fremhævet, at forbrugere, som oplever en særligt favorabel balance mellem fordele og ulemper ved innovationen, også er mere tilbøjelige end andre til at tage den til sig tidligt (fx Gärling & Thøgersen 2001). Hvilke særlige fordele og ulemper er blevet fremhævet ved e-handelen, og hvordan manifesterer de sig, når det drejer sig om salg af økologiske fødevarer?

### **Fordele ved E-handel**

Fordele og ulemper ved e-handel varierer mellem og evalueres forskelligt af forskellige forbrugere (se fx Danmarks Statistik 2001). Det er rimeligt at antage, at hvornår den enkelte forbruger tager e-handelen til sig, afhænger af hans eller hendes personlige evaluering, og at denne igen afhænger af både (varierende) objektive ressourcer, sårbarheder og behov og af personlighedstræk (fx risikovillighed). For eksempel finder Lohse, Bellman og Johnson (2000) at de,

der køber på nettet, har længere arbejdstid (og derfor er mere "tidssultne"), end andre internetbrugere. Danske forbrugere, som handler via Internettet, begrundet det hyppigst med den lettere adgang til et større udvalg, lavere priser og tidsgevinster (Danmarks Statistik 2001).

### **Særlige fordele ved at købe økologiske produkter på Internettet**

Det anses generelt ikke for særligt fordelagtigt at købe fødevarer over Internettet (Abramson & Hollingshead 1998) primært på grund af leveringstiden, at lavprisvarer vanskeligt kan bære de ekstra omkostninger i forbindelse med pakning og levering, varernes begrænsede holdbarhed, og at forbrugerne ofte foretrækker at kunne se og berøre især friske fødevarer før køb (Abramson & Hollingshead 1998; Keh & Shieh 2001). På grund af den økologiske egenskab og den mangelfulde distribution af mange økologiske fødevarer opleves de imidlertid som specialvarer af mange forbrugere, det vil sige varer som forbrugeren har en særlig præference for og vil gøre en ekstra indsats for at få fat i (Abramson & Hollingshead 1998; Keh & Shieh 2001). Det er især med hensyn til specialvarer, at e-handelens tilbud om lettere adgang til et større udvalg opleves som en væsentlig fordel af forbrugeren. Den demografiske profilering antyder også, at den økologiske kerneforbruger tilhører et relativt "tidssultent" segment af befolkningen, hvorfor tidsbesparelse og bekvemmelighed må antages at være værdsatte sidegevinster ved e-handel (se fx Rørth 2001a).

### **Forbrugerbekymring, tillid og E-handel**

Bekymring for snyd, misbrug og dårlige varer er den hyppigst nævnte grund til ikke at handle via Internettet både i Danmark og internationalt (Danmarks Statistik 2001a; Taylor Nelson Sofres Interactive 2001). De, der køber på nettet, bekymrer sig mindre end andre internetbrugere (Lohse, Bellman & Johnson 2000). I Danmark og

mange andre lande er forbrugernes rettigheder i forbindelse med e-handel sikret af en omfattende lovgivning.<sup>12</sup> At bekymringen alligevel ikke er grundløs ses for eksempel af, at ingen af 18 e-handelsvirksomheder, som Forbrugerombudsmandsinstitutionen undersøgte i 1999, til fulde overholdt gældende love og regler (Forbrugerombudsmanden 2000). Tilsvarende fandt en undersøgelse i 2001, at kun én ud 37 danske virksomheder overholdt alle OECD's retningslinier for elektronisk handel (som stort set svarer til de danske) (Forbrugerinformation 2001).

Milne og Boza (1999) foreslår, at man skelner mellem bekymring og mistillid som barrierer for at handle på nettet. Bekymring synes at knytte sig til følsomheden af de personlige oplysninger, der afkræves, mens mistillid afhænger af, hvor sandsynligt man tror det er, at den organisation, man handler med, vil misbruge oplysningerne. Tillidskabende foranstaltninger kan vække bekymring ved at øge opmærksomheden på risici ved at handle på nettet. At undlade sådanne for at undgå at vække bekymring kan imidlertid give bagslag. De faktorer, der har størst indflydelse på forbrugernes tillid, er erfaring med virksomheden og virksomhedens omdømme, men kontrakt- og reguleringsmæssige tiltag har også en effekt overfor visse forbrugere (Milne & Boza 1999). Det virker rimeligt at antage, at de sidstnævnte især har betydning for nye virksomheder og i forbindelse med første-gangskøb.

En række mærkningsordninger er til rådighed for at certificere, at virksomhedens website opfylder forskellige krav, primært om behandling af persondata. Mærkningsordningerne er meget forskellige både med hensyn til, hvad de dækker og i hvilken grad, der føres kontrol med de mærkede websites. Foreningen for Dansk Internet-handel (FDIH), Forbrugerrådet og en række erhvervs- og faglige organisationer etablerede i starten af 2001 den danske mærkningsordning E-handelsmærket.<sup>13</sup> Mærket viser, at virksomheden overholder et sæt

retningslinier, der går ud over, hvad loven kræver. Det dækker alle områder ved e-handel, ikke kun hvordan virksomhederne behandler personoplysninger. Ved indgangen til 2002 havde 66 websites mærket, og 88 andre var under vurdering til at få mærket.

### Bekymring og tillid, E-handel med økologiske varer

Bekymring og tillid er mere knyttede til den enkelte virksomhed end til det "grønne" eller økologiske marked som helhed. Derfor vil jeg behandle dem med udgangspunkt i en specifik økologisk virksomhed: Aarstiderne A/S<sup>14</sup> (se planche 2), den til dato mest succesfulde "grønne" virksomhed på den danske del af Internettet.

På Aarstidernes hjemmeside står der intet om, hvordan virksomheden behandler oplysninger om kunden og kun lidt om kundens rettigheder i tilfælde af utilfredshed. Der satses altså tilsyneladende på ikke at vække bekymring. Når virksomheden har kunnet slippe af sted med dette, hænger det måske sammen med, at dagligvarehandelen hører til de områder, hvor forbrugernes bekymring i forbindelse med e-handel er lavest (Milne & Boza 1999). Desuden beder man ikke kunderne om særligt følsomme oplysninger,<sup>15</sup> kun bestillingen, navn og adresse. Betaling sker for en måned ad gangen forud på girokort eller via betalingservice. Der afgives således ingen kredittkort- eller kontooplysninger. I tilfælde af utilfredshed med leverancen eller varerne bedes kunderne om at reklamere inden 7 dage. Hvis klagen imødekommes foretages der kreditering på næste måneds faktura.

Ligesom mange andre miljøvenlige varer er økologiske varer "tillidsvarer" (credence goods) (Bech-Larsen & Grunert 2001). Det vil sige, at forbrugeren typisk ikke er i stand til at afgøre, om varen faktisk har den anpriste egenskab hverken før eller efter købet. Sandsynligvis rammer den mistro, som generelt er en hæmsko for e-handelen, tillidsvarer særlig hårdt. De, der sælger økolo-

giske fødevarer, drager imidlertid fordel af, at der på dette område eksisterer en statskontrolleret mærkningsordning, som nyder stort kendskab og tillid i befolkningen.<sup>16</sup> Ø-mærkningen er således et eminent redskab til at skabe "credibility by transfer" (Zott, Amit & Donlevy 2000). Overførslen af tillid til Aarstiderne understøttes blandt andet af en grundig præsentation på virksomhedens website ikke blot af virksomheden og personerne bag den, men også af leverandørerne. Websitet indeholder også links til informationer om retningslinierne bag Ø-mærket.

Hvad angår tillids- og tryghedsskabende foranstaltninger i øvrigt satses Aarstiderne især på positive erfaringer og positiv omtale. Dygtigt udført er det formentlig også den mest effektive strategi (Milne & Boza 1999). Her er hvad Aarstiderne gør:

- Det forsøges på forskellig vis at give potentielle kunder mulighed for at komme i direkte kontakt med virksomheden og dens produkter.
  - Det er muligt at besøge Aarstiderne på Barritskov gods, hvor virksomheden også driver en restaurant, og på Krogerup i Humlebæk nord for København, hvor Aarstidernes produkter kan købes i en gårdbutik.
  - Aarstiderne deltager i arrangementer og "happenings" med et mobilt køkken, som har været stillet op på mange torve og pladser, især i Storkøbenhavn.
  - Den første af en serie planlagte "flagskibsbutikker," der skal sælge økavarer, men først og fremmest gøre virksomheden synlig i gadebilledet i de større byer, åbnede i Århus i november 2001.<sup>17</sup>
- Aarstiderne lægger afgørende vægt på kvalitet, både den direkte konstaterbare produktkvalitet og de bredere associationer, som kunden knytter til produkterne (det sidste blandt andet ved at lægge opskrifter ved varerne, når de bringes ud).
- Endelig har virksomheden forstået at udnytte sin "first mover" fordel til at få

uvurderlig PR og reklame i dagspressen (Møller Madsen 2001).<sup>18</sup>

De nævnte tiltag er naturligvis ikke blot trykshedskabende, men også midler til at promovere Aarstiderne i almindelighed. Aarstiderne har stort set ikke benyttet sig af traditionel reklame, både på grund af virksomhedens økonomiske begrænsninger og fordi ledelsen er overbevist om, at kernekunderne har en negativ holdning til reklame. I stedet satses der på de nævnte tiltag og på at tilfredse kunder anbefaler Aarstiderne til venner og bekendte.

### Den sidste kilometer

Måden, den fysiske levering af den købte vare til forbrugeren sker på, eller håndteringen af "den sidste kilometer," fremhæves ofte som helt afgørende for en e-tailers succes (fx Keh & Shieh 2001; Lee & Whang 2001). Forudsete leveringsproblemer synes ikke at være en væsentlig barriere for danske forbrugeres e-handel (Danmarks Statistik 2001a; Taylor Nelson Sofres Interactive 2001), men en velfungerende logistik er afgørende for økonomien i e-handel, for at kunne afslutte handelen og for at indfri forbrugernes forventninger om tidsgevinster og bekvemlighedsfordele. Aarstidernes måde at håndtere dette problem illustrerer både betydningen af en velfungerende og omkostningseffektiv logistik, og at forbrugerne i visse tilfælde vil strække sig langt for at opnå et større udvalg.

I Reboot-juryens begrundelse for at give Aarstiderne e-handelsprisen fremhæves den direkte levering på bopælen som afgørende for den værdi, kunderne oplever, de opnår ved at handle med firmaet. Aarstidernes løsning letter forbrugeren for besværet med at afhente og bringe varerne hjem til bopælen. I modsætning til mange andre e-handlere stiller Aarstiderne heller ikke krav om, at der skal være én til stede til at modtage og eventuelt betale for varerne.<sup>19</sup> På grund af forudbetalingen er det ikke nødvendigt. Hvis kunden bor i opgang, skal han/hun aflevere en nøgle til hoveddøren.

Hvis han/hun bor i hus oplyses blot, hvor man vil have varerne stillet.

Transportomkostningerne er måske den væsentligste akilleshæl for direkte salg af dagligvarer (og andre lavprisvarer) (Abramson & Hollingshead 1998; Keh & Shieh 2001; Lee & Whang 2001). Usynligt for kunderne søger Aarstiderne at reducere transportomkostningerne ved at pakke varerne på flere centrale lagre (foreløbig to, på henholdsvis Barritskov og i Farum), hvorfra køle-varebiler bringer dem ud til kundernes privatadresse (eller arbejdsplads, hvis det foretrækkes). Mange tiltag, som har til formål at reducere omkostningerne gennem at øge fleksibiliteten og optimere transport- og lagerstyringen, har imidlertid direkte indflydelse på den service, som tilbydes forbrugerne:

- Fra starten leverede Aarstiderne kun indenfor afgrænsede geografiske områder (hovedstadsområdet og Østjylland). Området er dog gradvist blevet udvidet og ambitionen er at levere til hele Danmark og også til Sydsverige.
- Varerne leveres på en fast ugedag mellem kl. 10.00 og kl. 20.00. Kunden kan ikke selv vælge leveringsdagen. Den vælges af Aarstiderne på en sådan måde, at logistikken optimeres.
- Salget foregår hovedsagelig i abonnement, hvor kunderne vælger mellem et antal beskrevne "kasser" med forskellig pris og indhold. Abonnenter kan skifte mellem de forskellige kasser fra uge til uge, men forhåbningen er at det ikke sker så tit. Hermed sikres, at hver leverance har en vis størrelse og mulighederne for indkøbs- og lagerstyring forbedres.
- Grøntsagskassernes indhold afhænger af sæsonen og eksterne leverandører, og kunderne skal acceptere, at de ikke får en detaljeret beskrivelse af indholdet på forhånd. (Oplysninger om kassernes indhold 1-2 uger frem kan dog findes i Aarstidernes ugentlige nyhedsbrev og på hjemmesiden.) Herved sikres maksimal

fleksibilitet og minimal risiko for at brænde inde med fordærlige varer.

- Bestillinger til leverance i den følgende uge skal afgives inden søndag aften kl. 24.00, bestilling eller ændring af abonnement dog inden fredag kl. 14.00.

Aarstidernes opfylder med andre ord kundens grundlæggende leveringsbehov og yder herudover minimal service. Hermed holdes omkostningerne nede, men dog ikke så langt nede, at Aarstiderne kan konkurrere på prisen med den traditionelle dagligvarehandel.<sup>20</sup> At kunderne alligevel accepterer de nævnte begrænsninger i servicen viser, hvor stor pris de sætter på fordelene, først og fremmest tilgængeligheden til et større udvalg af økologiske varer.

### **Perspektiver for "grøn" markedsføring på Internettet**

Beskrivelserne af de, der er forholdsvis tidligere end andre til at købe ind via Internettet, og de, der køber økologiske fødevarer, afslører klare fællestræk mellem de to grupper. Dette bestyrker formodningen om, at Internettet er en velegnet kanal til at komme i kontakt med "grønne" forbrugere. Mange økologiske varer er specialvarer i den betydning, at der findes et attraktivt forbrugerssegment, som har en stærk præference for disse varer samtidig med, at distributionen indtil nu har været begrænset. Ved udsigten til at få lettere adgang til et større udvalg af økologiske varer er økologiske kerneforbrugere derfor villige til at acceptere visse ulemper, som er knyttet til e-handel, og er i det hele taget motiverede for at overvinde barrierer, som afholder andre fra at købe ind via Internettet.

Miljøvenlighed, herunder at være produceret økologisk, er i de fleste tilfælde en tillidsegenskab, og da e-handelen mødes med særlig mistro af forbrugerne, er der et dobbelt behov for trygheds- og tillidskabende foranstaltninger på dette område. Økologiske producenter drager fordel af, at der her findes en indarbejdet mærknings-

og certificeringsordning, hvis troværdighed har en afsmittende virkning på den, der anvender mærket, men de enkelte e-handlende må stadig selv gøre en indsats. Især bør de holde sig for øje, at virksomhedens renommé og forbrugernes personlige erfaringer med virksomheden er helt afgørende for tilliden.

Der findes endnu ingen systematiske undersøgelser af den grønne kommunikation på den danske del af Internettet.<sup>21</sup> En undersøgelse af amerikanske websites fandt, at tvivlsom praksis flourer (Green Business Letter 2000). For det første fandtes mange af de samme mangler i forhold til forbrugernes rettigheder eller berettigede forventninger, som ofte findes på "ikke-grønne" websites (se fx Forbrugerinformation 2001; Forbrugerombudsmanden 2000). For det andet fandt undersøgelsen, at mange af de "grønne" websites ikke eller kun yderst mangelfuldt oplyser om de standarder, som ligger til grund for anprisningerne. Begreber som "naturlig," "ugiftig," "gendannet" og "økologisk" anvendes i flæng og typisk uden en nærmere redegørelse for, hvad de dækker over. Eksisterende tredjeparts mærknings- og certificeringsordninger anvendes stort set ikke. Man kan frygte, at mange af de virksomheder, som benytter Internettet til markedsføring af "grønne" produkter, ikke har taget ved lære af erfaringerne med anvendelsen af "grønne" anprisninger i konventionel markedsføring, som steg markant i omfang for 10-15 år siden (Peattie 1997). Ikke blot fandt man på det tidspunkt, at uklare og udokumenterede påstande blev mødt med skepsis (Davis 1993; Maronick and Andrews 1999; Newell, Goldsmith, and Banzhaf 1998). Ved at skabe mere generel mistillid til sælgeren kan de direkte have en "bommerang-effekt" på holdninger til og intentioner om at købe virksomhedens produkter (Davis 1993).

De negative effekter af forbrugertilfredshed mangedobles, når den bliver til dårlig omtale. Vi ved fra erfaringerne med traditionel "grøn" kommunikation, at bom-



merang-effekten kan underminere "grønne" anprisningers troværdigheden i almindelighed, når overtrædelser af alment accepterede standarder bliver til historier i medierne (fx Peattie 1997). Det nye er, at enhver forbruger med adgang til Internettet har et massemedium til rådighed, som tillader ham/hende på kort tid at dele sin utilfredshed med en stor andel af virksomhedens målgruppe. Virksomheder, som overtræder almindeligt accepterede standarder for "grøn" markedsføring, udsætter sig derfor ikke blot for moralsk forargelse. De løber i tillæg en større økonomisk risiko end nogensinde tidligere.

## Summary

*Several analysts have claimed that businesses with a 'green' niche strategy belong to the most promising in e-commerce. One of the businesses that seem to support this claim is Aarstiderne A/S, which has displayed an impressive growth rate since its establishment in 1999 within the groceries trade, which is characterised by fierce competition and increasing concentration. This article summarises and discusses accessible research and studies which help clarify if 'green' e-tail businesses, and particularly those that sell organic food, enjoy a particularly favourable position right now.*

## Noter

- <sup>1</sup> Hvor intet andet er nævnt, er kilden til konkrete oplysninger i dette afsnit Økologisk Landcenter's informative website "Alt om Økologi", [www.alt-om-okologi.dk](http://www.alt-om-okologi.dk).
- <sup>2</sup> Den første danske lov om økologisk jordbrugsproduktion blev vedtaget i 1987. EU's første forordning for økologisk planteproduktion blev udsendt i 1991 og en tilsvarende forordning på det animalske område fulgte i 1999.
- <sup>3</sup> Hvilket svarer til 6% af de samlede landbrugsareal.
- <sup>4</sup> Se [www.harmonie.dk](http://www.harmonie.dk)
- <sup>5</sup> Økologisk Landcenter vurderer, at de væsentligste årsager til den store variation i økologiens markedsandele varegrupperne i mellem er: (1) Forskelle i distributionen (eller udbudet), (2) forskelle i merprisen for den økologiske kvalitet, (3) at visse varer af produktionstekniske årsager ikke kan fremstilles økologisk med en konsistens og holdbarhed, som forbrugerne vil acceptere, og (4) at den opfattede nytteværdi af at spise den pågældende vare i økologisk kvalitet varierer. Lav nytteværdi kan hænge sammen med et lavt forbrug af den pågældende vare og høj nytteværdi med at forbrugeren vurderer, at helbredsrisikoen ved at spise konventionelt er særlig stor for den pågældende vare, at den økologiske vare har en særlig god smag, eller den bedre dyrevelfærd i økologisk produktion opfattes som særlig væsentlig for den pågældende vare.
- <sup>6</sup> Økologisk Landcenter skønner, at det er under 1%.
- <sup>7</sup> På dette punkt ligner storforbrugerne andre mærkeloyale forbrugere, selvom økologiske fødevarer naturligvis ikke er en mærkevare i traditionel forstand.
- <sup>8</sup> Se [www.alt-om-okologi.dk](http://www.alt-om-okologi.dk)
- <sup>9</sup> Næsten lige så mange, som køber varer 'online', køber varer 'offline' efter at have søgt information 'online' (Taylor Nelson Sofres Interactive 2001).
- <sup>10</sup> PBS i Børsens Nyhedsmagasin 19/11-01.
- <sup>11</sup> Dette skyldes primært, at de yngste aldersgrupper, som er meget aktive brugere af Internettet, er mindre tilbøjelige til at købe end de lidt ældre (Danmarks Statistik 2001a, Taylor Nelson Sofres Interactive 2001).
- <sup>12</sup> Se [www.forbrugersikkerhed.dk/doc.\\_42\\_1.asp](http://www.forbrugersikkerhed.dk/doc._42_1.asp).
- <sup>13</sup> Se [www.e-handelsfonden.dk](http://www.e-handelsfonden.dk)
- <sup>14</sup> Beskrivelsen af Aarstiderne er baseret dels på virksomhedens hjemmeside [www.aarstiderne.com](http://www.aarstiderne.com), dels på artikler i dagspressen (bl.a. Andreassen 1999; Carlsen 2001; Rørth 2001a, 2001c, 2001d; Rothenborg 2001a, 2001b; Svarre 2000; Thomassen 2001). Virksomheden er et aktieselskab, men aktierne ejes for 75%'s vedkommende fortsat af de to stiftere og deres familier. Den hollandske bank Triodos, som har en fond, der investerer i økologiske og grønne virksomheder, investerede i juli 2001 11,2 mill.kr. i Aarstiderne ved at købe nye aktier svarende til en ejerandel på 20%. Triodos stillede ved samme lejlighed lånekapital til rådighed, således at Aarstiderne samlet fik mere end 20 mill.kr. at arbejde med de kommende 2 år.
- <sup>15</sup> Se [www.forbrugersikkerhed.dk/doc.\\_148\\_1.asp](http://www.forbrugersikkerhed.dk/doc._148_1.asp).
- <sup>16</sup> Se [www.alt-om-okologi.dk](http://www.alt-om-okologi.dk)
- <sup>17</sup> De bemalede varebiler bidrager ligeledes til synliggørelse af virksomheden.
- <sup>18</sup> I Polinfos Avisdatabase, som samler stof fra Aktuelt, Ekstra Bladet, Fyens Stiftstidende, Information, Jyllands-Posten, Politiken og Vejle Amts Folkeblad/Fredericia Dagblad, var der 49 artikler med omtale af Aarstiderne frem til december 2001. Hertil kom fem i dagbladet Børsen, to i Berlingske Tidende og én i BT.
- <sup>19</sup> Et sådant krav påfører forbrugeren væsentlige ulemper og kan være en direkte barriere for at benytte e-handel (Keh&Shieh 2001).
- <sup>20</sup> Se [www.aarstiderne.com](http://www.aarstiderne.com)
- <sup>21</sup> Se links til en stor samling af virksomheder, som benytter sig af "grønne" anprisninger, på [www.ecoweb.dk](http://www.ecoweb.dk)
- <sup>22</sup> Kunderne har dog stadig mulighed for at ringe eller skrive ordrer ind, men 85% af ordrene kommer via Aarstidernes hjemmeside. I slutningen af 2001 var 9 ansatte beskæftiget alene med kontakten til kunderne, dvs. at besvare telefonopkald og e-mails.
- <sup>23</sup> Se [www.reboot.dk/awards/tada.c64](http://www.reboot.dk/awards/tada.c64).
- <sup>24</sup> Under overfladen er websitet dog blevet redesignet m.h.p. at tilføre større funktionalitet.

## PLANCHE 1: ROGERS' TEORI OM SPREDNING AF INNOVATIONER

Rogers' (1995) teori om spredning af innovationer er et velegnet redskab til at forstå, hvordan brugen af Internettet til forskellige formål udvikler sig (se fx Verhoef & Langerak 2001). Ifølge teorien afhænger en innovations spredningshastighed af dens

- Relative fordele i forhold til det, den erstatter
- Kompatibilitet med de potentielle brugeres værdier og livssituation
- Komplexitet
- Mulighed for afprøvning i begrænset skala og
- Synlighed

Ofte tilføjer innovationsforskere (fx Labay & Kinnear 1981) en sjette variabel, som tilskrives Bauer (1960), nemlig:

- Størrelsen af den risiko, der er forbundet med at tage innovationen til sig.

Individuelle forskelle i beredvillighed til at tage innovationer til sig hænger sammen med forskelle i personlighed og ressourcer (Rogers 1995). Desuden har alle de nævnte betingelser for innovationsspredning, på nær måske de to sidste af Rogers' fem punkter, et væsentligt subjektivt element. Det vil sige, at den individuelle tilbøjelighed til at tage en innovation til sig afhænger af individets subjektive evaluering af innovationen i de nævnte dimensioner (fx Gärling & Thøgersen 2001; Verhoef & Langerak 2001). En undersøgelse af Verhoef og Langerak (2001) bekræfter, at (hollandske) forbrugeres intentioner om at købe dagligvarer over Internettet afhænger af, hvor godt nethandelen opleves at opfylde forbrugers behov (kompatibilitet), dens relative fordele i forhold til traditionelle kanaler samt hvor kompliceret det opleves at være at handle på nettet (komplexitet). Evalueringen af nethandelens relative fordele afhænger primært af for-

ventninger om sparet tid og anstrengelse.

Der er en tilbøjelighed til, at spredningen af innovationer, målt ved antallet af nye "adoptorer", følger en klokkeformet kurve over tid og tilnærmer sig en normalfordeling (Rogers 1995). Med reference til det relative tidspunkt for ibrugtagning af en innovation kan man tale om, at adoptorerne udviser forskellige grader af forandringsvillighed ("innovativeness"), forstået som tilbøjelighed til at tage en ny idé til sig relativt tidligt i forhold til andre medlemmer af ens sociale system. For at simplificere, og dermed lette forståelsen, har Rogers (1995) foreslået en kategorisering af "adoptorer" af en innovation i fem grupper:

1. Innovatorer (ca. 2,5%), som karakteriseres som dristige og risikovillige
2. tidlige adoptorer (ca. 13,5%) er respekterede, velintegrerede i deres sociale system, og ofte opinionsledere
3. tidlig majoritet (ca. 34%) undgår risiko og er velovervejede i deres beslutninger
4. sen majoritet (ca. 34%) er skeptiske og forsigtige når det gælder nye idéer og
5. efternølere (ca. 16%) er meget traditionsbundne og tilbageholdende.

Innovationsteoriens anvendelighed til at karakterisere individer med forskellig parathed til at kaste sig ud i e-handel bekræftes af de første udenlandske undersøgelser på området. Donthu og Garcia (1999) finder for eksempel, at i forhold til andre internetbrugere er de, der handler på nettet, mere innovative, impulsive og variationsøgende og mindre risikobekymrede, prisfølsomme og mærkeloyale end andre internetbrugere. Disse resultater er konsistente med Rogers (1995) karakteristik af de forskellige adopterkategorier.

## PLANCHE 2: AARSTIDERNE A/S

Aarstiderne A/S åbnede første januar 1999 på initiativ af økologisk landmand og godsejer Thomas Harttung og den kokkeuddannede nuværende direktør Søren Ejlersen. Grundidéen og kerneydelser er salg af økologiske grøntsager direkte til forbrugerne, primært i abonnement. Gradvist er sortimentet blevet udvidet med andre varegrupper, som økologiske kolonialvarer, vin, brød og kød samt fisk, men disse udgjorde i starten af 2001 stadig kun ca. en tiendedel af bestillingerne. De første par måneder skete bestillingen af varer pr. telefon, men i marts 1999 introducerede virksomheden e-handel,<sup>22</sup> hvilket både førte til en stærk vækst i salget og reducerede omkostningerne ved kundekontakten. Ved udgangen af år 2000 rundede Aarstiderne 10.000 faste kunder (abonnenter) og ved udgangen af 2001 var antallet oppe på 20.000. I november 2001 beskæftigede Aarstiderne 83 ansatte og ca. 40 vognmænd. Virksomhedens omsætning steg fra 6 millioner kr. i 1999 til 32 millioner i 2000 og forventes at blive på 75-80 millioner i 2001. I 2000 gav Aarstiderne stadig underskud (på fire millioner kr.), men break-even blev nået i 1. halvår 2001.

To gange har Aarstiderne fået priser for sin måde at drive e-handel på. I 2000 modtog virksomheden en specialpris under e-handelsprisen, stiftet af IT-brancheforeningen, UNI-C og PBS og sponseret blandt andre af Foreningen Dansk Internethandel og dagbladet Børsen. I 2001 modtog virksomheden en "Reboot Award"<sup>23</sup> for bedste e-commerce. Juryen begrundede prisen på følgende måde:

"Aarstidernes løsning er velfungerende fra første besøg på sitet til, at man får de friske, økologiske varer leveret på sin bopæl. Den toptrimmede logistik og den direkte bopælslevering giver åbenlys merværdi til brugeren. Sammenlignet med andre tilsvarende løsninger er Aarstiderne unik og et lysende eksempel til efterfølgelse. Endelig har Aarstiderne gjort det, som FDB og Dansk Supermarked tøver med: At lave kreativ e-business med dagligvarer. Aarstidernes website er hverken specielt flot eller innovativt. Men juryen finder det er bedre at have en solid e-business og gode salgsresultater end et superflot website og ingen salg."

Som det fremgår skyldes Aarstiderne succes ikke et specielt avanceret webdesign, måske tværtimod (Keh & Shieh 2001; Rothenborg 2001b). Faktisk blev det website, som stadig er virksomhedens væsentligste ansigt udadtil, designet af et familiemedlem til én af stifterne.<sup>24</sup> Aarstiderne var i øvrigt hverken de første i Danmark til at sælge dagligvarer på Internettet med udbringning til kundens hjem eller de første til at sælge økologiske fødevarer i abonnement. Virksomhedens innovation var at kombinere disse to elementer på en effektiv måde. Desuden var Aarstidernes satsning, som nævnt af juryen, væsentlig mere ambitiøs og helhjertet end de fleste andres.

## Litteratur

- Abramson**, Joe & Craig Hollingshead : "Marketing on the Internet – Providing Consumer Satisfaction," *Journal of Internet Marketing*, 1(1), 1998. <http://www.aRRAYdev.com/commerce/JIM/9802-01.htm>.
- Amit**, Raphael & Christoph Zott : "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520, 2001.
- Andreassen**, Helge: *E-Handel Giver Økologisk Gazelle Gennembrud. Børsen*, p. 10, 1999, 18/6.
- Bauer**, Raymond A. : "Consumer Behavior as Risk Taking," in *Proceedings of the Educators' Conference*: American Marketing Association, 389-398, 1960.
- Bech-Larsen**, Tino & Klaus G. Grunert : "Konsumentbeslutninger Ved Vertrauensegenskaber: Eine Untersuchung Am Beispiel Des Kaufes Von Ökologischen Lebensmitteln In Deutschland Und Dänemark," *Marketing ZFP*, 3, 188-197, 2001.
- Carlsen**, Jette Meier: *Fennik... Hva? Morgenavisen Jyllands-Posten*, p. 15, 2001, 2/12.
- Danmarks Statistik** : *Miljø 2000*, København: Danmarks Statistik, 2000.
- (2001a), "Familiernes Brug Af Internet 3. Kvt. 2001," *Statistiske Efterretninger*, Serviceerhverv. <http://www.dst.dk/it>.
- (2001b), "Flere Familier Køber Økologiske Varer," (*Nyt fra Danmarks Statistik 404*), Danmarks Statistik, København.
- Davis**, Joel J. : "Strategies for Environmental Advertising," *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 19-36, 1993.
- Donthu**, Naveen & Adriana Garcia : "The Internet Shopper," *Journal of Advertising Research*, 38 (May-June), 52-58, 1999.
- Forbrugerinformationen** : "E-Handel Strider Mod Oecd's Retningslinier," *Forbrugerinformationens Nyhedsbrev*, 29. marts 2001. <http://www.fi.dk/presse/nyhedsbrev/290301/1/?p=1>.
- Forbrugerombudsmanden** : "Forbrugerombudsmandens Rapport Om Handel Og Markedsføring På Internettet," *Forbrugerstyrelsen*, København, 2000.
- Gärling**, Anita & John Thøgersen : "Marketing of Electric Vehicles," *Business Strategy & the Environment*, 10, 53-65, 2001.
- Green Business Letter** : "Net Benefit? The Many Shades of Green Consuming on the Web," *The Green Business Letter* (June), 1, 4-7, 2000.
- Jacobsen**, Lars-Bo : "Potentialet for Økologisk Jordbrug. Sektor Og Samfundsøkonomiske Beregninger," (Rapport 121), Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, Frederiksberg, 2001.
- Keeney**, Ralph L. : "The Value of Internet Commerce to the Customer," *Management Science*, 45(4), 533-542, 1999.
- Keh**, Hean Tat & Elain Shieh : "Online Grocery Retailing: Success Factors and Potential Pitfalls," *Business Horizons*, 44(4), 73-83, 2001.
- Labay**, Duncan G. & Thomas C. Kinnear : "Exploring the Consumer Decision Process in the Adoption of Solar Energy Systems," *Journal of Consumer Research*, 8, 271-277, 1981.
- Lee**, Hau L. & Seungjin Whang : "Winning the Last Mile of E-Commerce," *Sloan Management Review*, 42(Summer), 54-62, 2001.
- Lohse**, Gerald L., Steven Bellman, & Eric J. Johnson : "Consumer Buying Behavior on the Internet: Findings from Panel Data," *Journal of interactive marketing*, 14(1), 15-29, 2000.
- Maronick**, Thomas J. & Craig Andrews : "The Role of Qualifying Language on Consumer Perceptions of Environmental Claims," *The Journal of Consumer Affairs*, 33, 297-320, 1999.
- Milne**, George R. & Maria-Eugenia Boza : "Trust & Concern in Consumers' Perceptions of Marketing Information Management Practices," *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 5-24, 1999. Available at: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/issuetoc?ID=70002561>.
- Møller Madsen**, Niels : "Internetsucces Med Jord På," *Deltamagasinet*, 2001, 5/3. <http://www.hkblade.dk/hkwww/BLADE/HKBLADE.NSF/doclookup/LSHN-4UDMHZ?OpenDocument>.
- Newell**, Stephan J., Ronald E. Goldsmith, & Edgar J. Banzhaf : "The Effect of Misleading Environmental Claims on Consumer Perceptions of Advertisements," *Journal of Marketing Theory & Practice*(Spring), 48-60, 1998.
- Peattie**, Ken : "Environmental Marketing," in *Business & the Natural Environment*, Pratima Bansal & Elizabeth Howard (Eds.), Oxford: Butterworth-Heinemann, 195-220, 1997.

- PLS Rambøll Management** : Danmark.Com – Kortlægning Af De Danske Internetpionerer, Århus: PLS Rambøll Management, 2001a.  
 --- (2001b), Den Digitale Borger 2001, Århus: PLS Rambøll Management.
- Rogers**, Everett M. : Diffusion of Innovations, 4th Ed, New York: Free Press, 1995.
- Rørth**, Charlotte. (2001a, 11/10). Abonnement På Fødevarer. Morgenavisen Jyllands-Posten, p. 4.  
 ---. (2001b, 17/5). E-Handel I Fremgang Efter Et Turbulent År. Morgenavisen Jyllands-Posten, p. 1.  
 ---. (2001c, 17/5). E-Handel Kræver Købmandskab. Morgenavisen Jyllands-Posten, p. 7.  
 ---. (2001d, 11/1). Økologisk Net-Succes. Morgenavisen Jyllands-Posten, p. 2.
- Rothenborg**, Michael. (2001a, 18/7). Aarstiderne: Danske Grøntsager I Vækst. Politikken, p. 7.  
 ---. (2001b, 8/8). Virksomhedsportræt: Aarstiderne. Politikken, p. 3.
- Svarre**, Erik. : E-Business-Boom På Jysk Gods. Børsen, pp. 10-11, 2000, 5/12.
- Taylor Nelson Sofres Interactive** : "Global Ecommerce Report 2001," Taylor Nelson Sofres Interactive, 2001. <http://www.tnssofres.com/ger2001/download/index.cfm>.
- Thomassen**, Lars. : Økologisk Madsucces. Morgenavisen Jyllands-Posten, p. 6, 2001, 11/8.
- Verhoef**, Peter C. & Fred L. Langerak : "Possible Determinants of the Adoption of Electronic Grocery Shopping in The Netherlands," Journal of Retailing & Consumer Services, 8, 275-285, 2001.
- Wier**, Mette : "Markedspotentiale Og Merpriser," i Økonomiske Perspektiver for Økologisk Jordbrug, Rapport Nr. 124, Johannes Christensen & Søren Elkjær Frandsen (Eds.), København: Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, 2001.
- Wier**, Mette & Carmen Calverley : "Forbrug Af Økologiske Fødevarer. Del1: Den Økologiske Forbruger," (Faglig rapport 272), Miljø- og energiministeriet, 1999.
- Zott**, Christoph, Raphael Amit & Jon Donlevy : "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe," European Management Journal, 18(5), 462-475, 2000.