

Hovedopgave - Byggematerialebranchen



Trine Werner Sejtved

HD 2. del afsætningsøkonomi

CBS

Vejleder: Steen Ehlers

03.05.2010

[Skriv faxnummeret]

Contents

1. Executive summary.....	4
2. Indledning	6
2.2 Opgavens formål	7
2.3 Problemformulering	7
2.4 Målsætning	8
2.5 Afgrænsning	8
2.6 Betragtningniveau og synsvinkel.....	9
2.7 Metode.....	9
2.8 Model- og teorivalg.....	10
2.9 Kildeanvendelse og kildekritik.....	12
2.10 Opgavens struktur og disposition.....	12
2.10.1 Metodekritik	13
3. Intern analyse	14
3.1 Trækompagniet historie og forretningsgrundlag.....	14
3.2 Organisation	15
3.3 Forsyningskæde.....	15
3.4 De økonomiske forhold	16
3.4.1 Dækningsgraden	18
3.4.2 Egenkapitalens forrentning.....	19
3.4.4 Overskudsgrad	20
3.4.5 Omsætningshastighed	21
3.4.6 Soliditetsgrad	21
3.4.7 Sammenfatning af de økonomiske forhold.....	22
3.5 De seks p'er.....	22
3.5.1 Product.....	22
3.5.2 Promotion	24
3.5.3 Price	24
3.5.4 Place.....	25
3.5.5 Presentation.....	25
3.5.6 Personnel.....	25

3.5.7 Sammenfatning på de 6 P'er.....	26
3.6 Trækompagniets målgruppe	26
3.6.1 Kunder	27
3.7 Markedsdefinition	28
3.8 SW-analyse.....	29
4. Ekstern Analyse	30
4.1 Makroanalyse – PESTEL-analyse.....	30
4.1.1 Economic	30
4.1.2 Social	32
4.1.3 Techonological	36
4.1.4 Political, environmental and legal	37
4.2 Mesoanalyse - Markedsbeskrivelse.....	39
4.2.1 Byggekonjunkturer i Danmark	39
4.2.2 Trends i boligen	42
4.3 Konkurrencesituation	44
4.3.2 Hørning Parket.....	44
4.3.3 Dinesen	45
4.4 Efterspørgslen.....	46
4.4.1 Behov	46
4.4.2 Livsstil	47
4.4.3 Købsadfærd.....	49
4.4.4 Sociale købsmotiver.....	49
4.4.5 Forbrugeradfærd	51
4.4.6 Beslutningsprocessen.....	51
4.5 Opsummering på ekstern analyse – muligheder og trusler	53
5. Delkonklusion på intern og ekstern analyse	53
5.1 Styrker	54
5.2 Svagheder	54
5.3 Muligheder	55
5.4 Trusler	55
6. Strategivalg	56

6.1 Porters generiske strategier	56
6.2 Argumentation for valg af strategi	57
6.3 Generering af handlingsalternativer på baggrund af Ansoffs vækstmatrice	57
6.3.1 Vækst på eksisterende markeder	58
6.3.2 Produktudvikling	59
6.3.3 Markedsudvikling	59
6.3.4 Diversifikation	60
7. Handlingsalternativer	61
7.1 Alternativ 1: Bedre kommunikation i alle led i købsprocessen.....	61
7.1.1 Problemerkendelse.....	62
7.1.2 Informationssøgning og vurdering af alternativer	62
7.1.3 Købsbeslutning	70
7.1.4 Efterkøbsadfærd.....	71
7.1.5 Sammenfatning	71
7.1.6 Cost/benefit for handlingsalternativ 1	72
7.1.7 Risikoanalyse.....	74
7.1.8 Målopfyldelse og sandsynlighed	74
7.2 Alternativ 2: Salg via samarbejdspartnere.....	75
7.2.1 Sammenfatning.....	77
7.2.2 Cost/benefit.....	78
7.2.3 Risikoanalyse.....	79
7.2.4 Målopfyldelse og sandsynlighed	80
8. Diskussion	81
9. Konklusion	82
11. Litteraturliste.....	84

1. Executive summary

The economic crisis in Denmark has left its traces in the construction industry, rubbing off on the building material industry, which Trækompagniet is part of. Therefore, the issue of this paper is to

identify ways for Trækompagniet to make economical growth within this reality, using their limited economic and organisational resources.

The paper consists of three main sections. Part one describes the company's internal situation, and the subsequent part analyses the external conditions, summarized by a SWOT analysis that clarifies the company's strengths and weaknesses and identifies opportunities and threats. Part three is my suggestion for a strategy and action alternatives in order to generate the desired growth.

Trækompagniet is a small company with six employees selling exclusive wooden floors from their two showrooms in Denmark. The company came out with a very modest profit last year and has no particular equity or much cash, making them unable to invest in major projects. The company focuses on its two main products, solid wooden floors and parquet floors. The floors are top quality and the most expensive on the market. However, the two showrooms are not reflecting this.

My analysis of the external framework is dominated by the economic crisis that has now last for two years, affecting all businesses in some way. The Danish consumers are under pressure, too. They are concerned about the future and do not spend nearly as much money as earlier on. Construction projects and renovations have decreased with an obvious negative influence on the floor industry, which economically speaking has been set back to the (low) 2004 level. The prospects for the current year, 2010, do not seem any brighter.

There is a general, considerable focus on nature nowadays. Consumers wish to decorate their homes using natural raw materials, which are at the same time sustainable and environmental friendly. Thus, the demand for FSC labelled wooden products has grown. Moreover, the modern consumers want experiences along with their purchases.

Firstly, Trækompagniet needs to get the communication right at all stages of the buying process. This applies from the showrooms to the website. Communication should include all information important to the consumer, while the entire process must be a special and positive experience for the customer.

My second action alternative suggests that Trækompagniet initiates a collaboration with Hanstholt Kitchen (an exclusive Danish kitchen company), who could display Trækompagniet's floors in their showrooms on Sealand in Denmark. In that way, Trækompagniet would be visible to more consumers with the opportunity of increasing sales.

2. Indledning

Denne opgave handler om Trækompagniet, en mindre dansk virksomhed med seks medarbejdere, som blev grundlagt i 2004. Virksomheden har kontor og forretning i Bagsværd samt en forretning i Århus, og dens to kerneprodukter er parketgulve og plankegulve af høj kvalitet. Trækompagniet henvender sig både til private og erhvervskunder.

Vilkårene for Trækompagniet på det danske marked har ændret sig løbet af de seneste år. Salget af eksklusive trægulve er faldet drastisk. Trækompagniet har forsøgt at blive mere konkurrencedygtig i forhold til priser og produkter og har ligeledes prøvet at skære i omkostningerne, hvor det kunne lade sig gøre. Men disse tiltag har ikke været tilstrækkelige, og virksomheden er inde i en negativ spiral.

Nedgangen i salget af eksklusive trægulve hænger i stor stil sammen med makrofaktorer. Den økonomiske krise har ramt hårdt, og færre har råd til Trækompagniets produkter end tidligere. Tendensen ses i hele bygge- og byggematerialebranchen. Der igangsættes ikke nær så mange byggeprojekter, som der gjorde for par år siden, og forbrugerne venter med at foretage hovedreparationer på huset. Det ser desværre ud til, at denne negative udvikling vil fortsætte et par år frem i tiden.

Også mesofaktorer spiller i høj grad ind. Konkurrencemiljøet er hårdt, der er mange spillere på markedet, og efterspørgslen er ikke nær så stor, som den har været. De fleste konkurrerende virksomheder er meget store og har været på markedet i flere år, og de har således nogle flere muligheder for at redde sig ud af denne økonomiske krise.

Der er udpræget fokus på bæredygtighed og illegalt træ i øjeblikket. Det er en svær problemstilling for alle de virksomheder, der befinder sig i træbranchen eller er direkte påvirket af den. Trækompagniet går op i bæredygtighed og stræber derfor efter, at alt træ, de forhandler, er lovligt og certificeret. Dette gør det sværere at konkurrere på prisen, da illegalt træ og træ uden certifikat er billigere end lovligt træ med certifikat. Forbrugerne, der gerne vil give en højere pris for bæredygtigt træ, er der heldigvis en del af. Men de har svært ved at gennemskue, hvordan man sikrer sig, at træet er lovligt og bæredygtigt. Og de har svært ved at finde Trækompagniet, som kun har to butikker og en ikke overvældende brugervenlig hjemmeside.

Det er min vurdering, at Trækompagniet går nogle svære år i møde og derfor har brug for en ny strategi. Det er vanskeligt at skabe vækst baseret på luksusprodukter, sådan som markedet ser ud i

øjeblikket, men vækst skal der til for at rette op på virksomhedens uholdbare økonomiske situation. En forudsætning for vækst er også, at kunderne kender virksomheden eller kan finde den. Så Trækompagniet står over for nogle udfordringer både af ekstern og intern karakter, som jeg håber at kunne hjælpe dem med at tackle gennem denne opgave.

2.2 Opgavens formål

Formålet med denne opgave er at belyse Trækompagniets muligheder for vækst på det danske marked. Virksomheden tror på deres to kerneprodukter, så dem vil de stadig gerne holde i fokus. Virksomheden ønsker øget vækst på det private marked indenfor deres nuværende kerneprodukter; nemlig plankegulv og parketgulv. Her skal der både tages hensyn til situationen på markedet og til virksomhedens interne forhold. Opgaven munder ud i et forslag til strategi og nogle handlingsalternativer, der imødekommer virksomhedens ønsker.

2.3 Problemformulering

Som stort set alle andre virksomheder, der er tilknyttet byggebranchen, har Trækompagniet mærket den økonomiske nedgang. Deres omsætning har været faldende, og det har afkastningsgraden og soliditeten også. Denne negative udvikling vil ledelsen gerne have vendt.

Deres nuværende markedsføringsstrategi passer ikke til omverdenen, som den ser ud nu. Det er gået godt en del år med at have to forretninger og markedsføre produkterne til en mindre målgruppe, men det er desværre ikke tilstrækkeligt længere. Der er ikke nok forbrugere, der møder Trækompagniets produkter, og derfor får de heller ikke kendskab til dem. Virksomheden ville gerne åbne flere forretninger, så de kunne henvende sig til det meste af Danmark, men det er økonomien ikke til på nuværende tidspunkt. Der skal derfor findes nogle løsninger, der passer til deres økonomi. På denne baggrund er jeg kommet frem til den nedenstående problemformulering, der består i et hovedspørgsmål og en række underspørgsmål, der skal bidrage til at besvare hovedspørgsmålet.

"Trækompagniet ønsker økonomisk vækst. Hvordan gøres dette optimalt ud fra de givne økonomiske og organisatoriske ressourcer?"

- Hvordan er Trækompagniet gearet til vækst?

- Hvordan har den nuværende samfundsøkonomiske situation påvirket markedet for byggematerialer, herunder trægulve?
- Hvordan ser gulvbranchen ud i Danmark? Og hvilke tendenser vil have en betydning i fremtiden?
- Hvordan er efterspørgselssiden? Og hvilke ønsker har forbrugerne i forhold til at købe trægulv?
- Hvordan kan Trækompagniets marketingmix ændres til at imødekomme deres ønske om vækst?

2.4 Målsætning

Tidshorizonten for denne opgave er tre år. Inden for denne periode, skulle Trækompagniets udvikling gerne vende på baggrund af handlingsalternativerne, jeg kommer frem til. Handlingsalternativerne kan implementeres hurtigere, men da vi har at gøre med en mindre virksomhed med begrænsede økonomiske og organisatoriske ressourcer, skal de have tid til at kunne få det hele til at hænge sammen.

Målsætningen går på at skabe vækst. Jeg har fra min position ikke mulighed for at komme med et konkret bud på, hvor meget vækst mine handlingsalternativer skal medføre. Dertil er byggematerialebranchen for usikker i øjeblikket; der har været negativ vækst gennem hele 2009, og det tegner ikke til at blive meget bedre i 2010. Denne udvikling afspejles også i Trækompagniets årsresultat for 2008/2009.

Da markedet, virksomheden befinder sig på, ikke er i vækst, antager jeg, at hvis der bliver en positiv udvikling at spore i Trækompagniets omsætning, må det være de foreslåede handlingsalternativer, der medfører et større salg. Og hvis dækningsgraden forbliver på samme niveau, uden at omkostningerne stiger, vil det medføre et bedre resultat på bundlinjen. Og så er målet med denne opgave nået.

2.5 Afgrænsning

I denne opgave vil jeg beskrive og analysere konsumentmarkedet for eksklusive trægulve. Jeg har valgt at koncentrere mig om konsumentmarkedet, da Trækompagniet fra begyndelsen har haft fokus på dette marked. Virksomheden sælger dog i stigende grad til virksomheder efter at være blevet sammenlagt med BOEN Danmark, en virksomhed, som solgte gulve fra en norsk baseret leverandør til erhvervskunder her i landet. Da disse to segmenter slet ikke ligner hinanden, vil det være forvirrende og ikke dybdegående nok at analysere dem begge i opgaven. Der vil være steder i opgaven, hvor jeg

nævner BTB-markedet for forståelsens og den overordnede analyses skyld, men det er ikke noget, jeg vil gå i dybden med. Jeg vil derfor også koncentrere analysen omkring efterspørgslen omkring forbrugerne på BTC-markedet.

Geografisk set vil jeg koncentrere mig om det danske marked. Trækompagniet har et datterselskab i Norge, men dette har ikke nogen tilknytning til driften i Danmark; det køres helt separat. Jeg har bygget opgaven op omkring Trækompagniet i Danmark, og da de kun sælger inden for landets grænser, vil analysen også tage sit udgangspunkt her.

2.6 Betragtningniveau og synsvinkel

Problemet omfang afhænger af øjet, der ser. Derfor er det vigtigt fra start at få fastlagt betragtningniveauet, og det vil i denne opgave være det strategiske og taktiske niveau.

Perspektivet er Trækompagniets: Virksomheden har et problem, som den gerne vil løse – den udgør ikke et problem, som andre gerne vil have løst. Imidlertid er jeg ikke en del af virksomheden til daglig og besidder ikke den fulde viden om den, så jeg kommer til at agere ekstern konsulent og vil derfor trods alt se på problemerne med udefra kommende øjne. Men det, at jeg ikke personligt er involveret i virksomheden, kan forhåbentlig sætte mig i stand til at give en mere objektiv vurdering, således at jeg bedre kan råde dem.

2.7 Metode

Denne opgave er løst med udgangspunkt i analyse-syntese-metoden, da problemstillingen efter min mening passer bedst til en partiel behandling, hvor de enkelte dele analyseres hver for sig, hvorefter de bliver summeret op til en SWOT. Denne model udgør et solidt fundament for et sikkert strategivalg og deraf følgende valg af handlingsalternativer.

I forhold til skoletilgang er det ”the positioning school”, der danner rammen om opgaven. Opgaven ender med en handlingsplan, der er produceret ud fra en analytisk proces, hvor hårde data har en stor betydning. Baseret på omverdensanalysen og brancheanalysen samt virksomhedens ressourcer har jeg fundet frem til, hvilken en strategi, der er mest hensigtsmæssig at følge i fremtiden. Dette munder ud i en anbefaling af, hvor virksomheden vil opnå den største konkurrencemæssige fordel.

Denne måde at skrive en opgave på er meget militaristisk, og har tendens til at glemme, at mennesket er en uforklarlig størrelse, der til tider vil være utilregnelig, fordi vores følelser spiller en stor rolle. Nu består en sådan analyse af markedskræfterne jo af forskellige faktorer, som på mere eller mindre mekanisk vis påvirker hinanden. Men det er vigtigt også at holde sig for øje, at konsumenterne, kunderne, forbrugerne er mennesker, som man ikke altid kan regne med agerer som i modellerne, fordi deres følelser og andre menneskelige faktorer spiller ind.

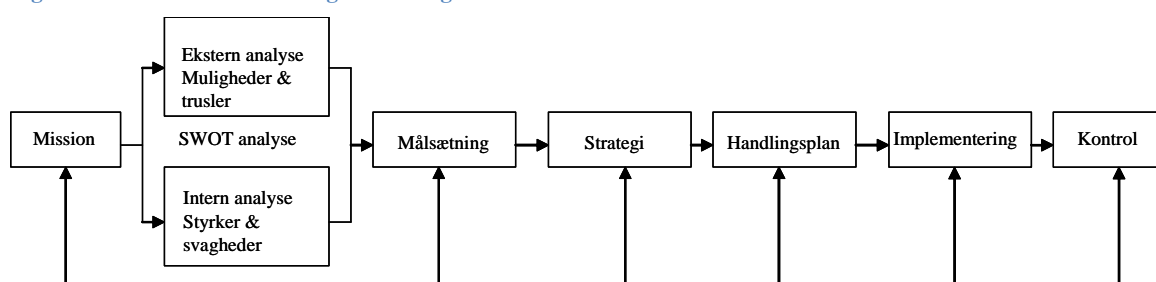
Jeg har søgt at komme denne usikkerhed til livs ved at tilføje opgaven et afsnit omhandlende efterspørgselsiden, hvor der bliver taget højde for forbrugernes behov og adfærd. Ligeledes har jeg prøvet at tage højde for personer, der skal implementere handlingsalternativerne, ikke er marketingmennesker. Handlingsalternativerne er derfor lavet på sådan vis, at de kan benyttes af ejerne af Trækompagniet.

Beslutningsdelen bærer også præg af, at det er mine personlige forslag til en løsning (selvom de selvfølgelig er skabt på baggrund af en analyse) og således er opgaven ikke kun teoretisk-analytisk og baseret på hårde fakta men også løst ud fra mine egne kreative ideer. Jeg mener, at enhver løsning har brug for den menneskelige kreativitet – og ikke kun anvendelse af mekaniske løsningsmodeller – især hvis man vil konkurrere på andet end pris. Innovation og nye ideer kommer oftest fra menneskets kreative side og har aldrig været så vigtigt i det danske samfund, som det er i dag.

2.8 Model- og teorivalg

Denne opgave tager udgangspunkt i i Kotlers Business Strategic-Planning Process, som består af 8 faser – se figur 1. Denne model er valgt, fordi den indleder med en grundig analyse, som bevidstgør virksomheden om egne styrker/svagheder samt om muligheder/trusler i omverdenen og branchen. Denne viden er vigtig at kende, da den skal bruges som fundament for strategiplanlægningen.

Figure 1 Kotlers Buisness Strategic-Planning Process



I den interne analyse har jeg brugt 4 p'er. Det er mere en systematik end en decideret model. Men selvom metoden er simpel, mener jeg, at det er en fornuftig måde at opdele Trækompagniets marketingmix på. De 4 p'er tager udgangspunkt i den klassiske driftsøkonomi, hvor fortjenesten er et succeskriterium. Man kan påvirke en virksomheds fortjeneste ved at ændre på de 4 p'er, og i denne opgave er problemstillingen netop at opnå vækst. Denne teori er opbygget omkring virksomheder med masseproducerede produkter. Her hører Trækompagniet ikke under, da produktet er produceret efter ordre, og det derfor tilpasses kundens ønsker. Der er også tilkøbt service i form af rådgivning. Jeg har derfor valgt at udvide de 4'per og bruge de 6 p'er, der er velegnet til detailhandel¹. På den måde kommer analysen også rundt om kundeservice og personligt salg under Personnel samt layout og atmosfære under Presentation. De punkter har efter min vurdering lige så stor betydning for Trækompagniet som de andre P'er.

I den eksterne analyse har jeg taget udgangspunkt i PESTEL modellen, idet jeg har brugt den til at beskrive de vigtigste makroforhold. Jeg har valgt modellen, fordi den på overskuelig vis illustrerer, hvordan forhold i makroverdenen påvirker Trækompagniet. Alternativt kunne interessentmodellen have været anvendt, men jeg valgte PESTEL, fordi den kun koncentrerer sig om makroforholdene og ikke meso. Jeg finder det mere overskueligt, når de to forhold er adskilt. Til mesoanalysen har jeg ikke valgt at bruge den komplette Porters 5 forces, da jeg ikke mener, at alle faktorerne er lige relevante i forhold til min problemstilling. Jeg har således valgt at koncentrere mig om markedsforholdene, konkurrenterne og forbrugerne. I analysen af efterspørgselssiden anvender jeg Kotlers² model for at anskueliggøre faktorer, der påvirker købsadfærden, samt Maslows behovspyramide.

SWOT-analysen er valgt som model til at opsummere den interne og den eksterne analyse, til at klarlægge virksomhedens styrker/svagheder samt til at identificere hvilke muligheder og trusler, der findes i markedet. I strategidelen anvendes Porters generiske strategier samt Ansoffs vækststrategier til at anskueliggøre Trækompagniets strategiovervejelser og valg samt til at forklare, hvordan virksomheden skal agere fremover.

¹ "Essentials of Marketing" af Charles W. Lamb, fourth Edition, South-Western, 2005

² "Marketing Management" af Phillip Kotler, Prentice Hall, eleventh edition

2.9 Kildeanvendelse og kildekritik

Til løsning af nærværende opgave har jeg anvendt en kombination af primære og sekundære kilder samt egne skøn, almindelig observation og kommunikation. Udarbejdelse af opgaven foregår på basis af den viden, jeg har erhvervet mig under min uddannelse, primært pensumlitteratur fra HD 2. del/afsætning. Derudover har jeg søgt uddybende information i artikler, på internettet og i andre bøger end pensumlitteraturen.

Informationerne i denne opgave er i høj grad baseret på analyser foretaget af diverse brancheorganisationer som dansk byggeri. Tal og analyser fra disse er typisk baseret på makrooplysninger fra Danmarks Statistik eller mesooplysninger fra et stort antal respondenter i branchen. Jeg anser derfor analyserne og tallene for at være repræsentative. Desuden har jeg også selv anvendt oplysninger fra Danmarks Statistik, som jeg anser som en valid kilde i forhold til det formål jeg skal bruge informationerne til, da de ikke har nogen interesse, der er i konflikt med den her foretagne analyse. Jeg har udelukkende brugt Danmarks Statistik til at hente tal omkring, demografiske faktorer, som indkomst fordelt på byer og boligform fordelt på kommuner, og der ser jeg ingen grund til, at tallene ikke skulle være korrekte.

Endvidere har jeg modtaget råd, oplysninger og vejledning fra personer i branchen. Jeg har været i nær kontakt med ejerne Jacob Lyseen, ejer af Trækompagniet og salgschef Martin Goosmann. Jeg ser ingen grund til, at disse personer skulle give mig urigtige oplysninger, da det på ingen måde ville gavne dem. For disse informanternes vedkommende kan der være en fejlkilde i subjektive vurderinger og holdningsbaserede udtalelser.

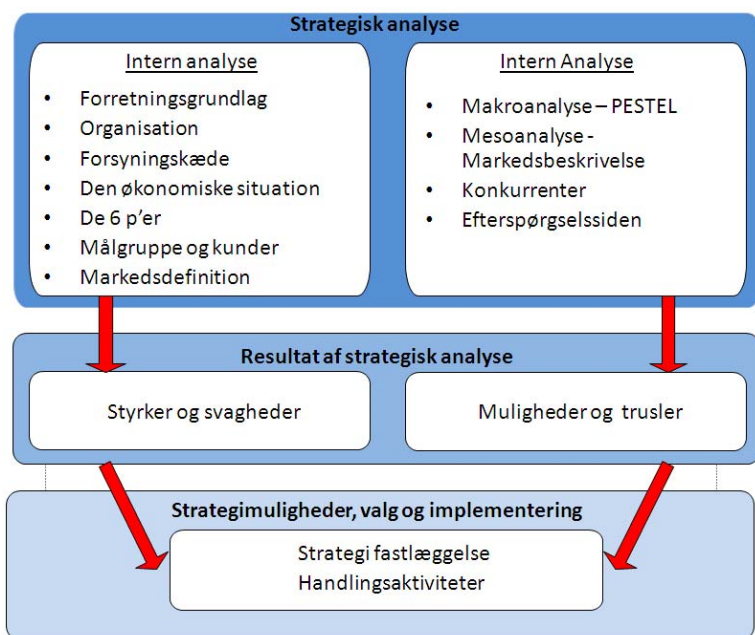
2.10 Opgavens struktur og disposition

For at give den mest overskuelige og mest hensigtsmæssige analysetilgang er rapporten opdelt i tre dele efter Aakers model om strategisk markedsanalyse³, se figur 2, som består af en ekstern analyse, en intern analyse og en strategidel, og som afsluttes med det endelige strategivalg. Opgavens opbygning afviger fra Aakers model, da der bevidst er byttet om på rækkefølgen af de to analyser, således at der indledes med den interne analyse. Dette er valgt, fordi jeg finder det mest naturligt at beskrive virksomhedens interne forhold først, således at læseren fra start bliver bekendt med virksomhedens

³ Strategic Market Management side 19, David A Aaker, sixth edition.

situation og problemstillinger, inden den eksterne analyse tager fat på beskrivelsen af virksomhedens omverden.

I den interne analyse beskrives og vurderes opdragsgivers forudsætninger. Dette samles skematisk i en **Figure 2 Aakers model om strategisk markedsanalyse**



SW-analyse. Herefter følger den eksterne analyse, der omfatter markedsforholdene på makro- og mesoniveau. Dette sammenfattes skematisk i en OT-analyse. De to analysedele sammenfattes i en samlet SWOT-analyse, hvor trådene samles og uddybes. Læseren får herved et godt overblik over, hvilke muligheder og trusler Trækompagniet realistisk kan imødekomme med sine styrker, samt hvilke muligheder de ikke bør indlade sig grundet deres svagheder.

Til slut følger beslutningsdelen, hvor analysen fungerer som fundament. På baggrund af analysen munder beslutningsdelen ud i en række strategiske alternativer. Strategierne bruges igen til at komme frem til nogle handlingsalternativer. Handlingsalternativerne vurderes blandt andet på baggrund af cost/benefit-analyser og stilles op mod hinanden for at identificere det/de alternativer, der forventes at give den bedst mulige målopfyldelse. Herefter kan der udarbejdes en markedsføringsplan samt et budget. Til sidst i opgaven konkluderes der, med baggrund i den opstillede problemformulering, på analysen og på strategidelen.

2.10.1 Metodekritik

Fordelen ved denne metode og grunden til, at jeg har valgt den, er, at den gerne skulle sikre en rimelig konsistent analyse. Problemet ved metoden er til gengæld, at jeg enten ikke får identificeret alle væsentlige faktorer, eller at faktorernes påvirkningsgrader eller usikkerheder fejlvurderes. Men det er en ulempe, der efter min mening er svær at komme uden om, og som vil forekomme i forbindelse med alle analyser, hvor der indgår menneskelig vurdering.

3. Intern analyse

Den interne analyse er en beskrivelse af opdragsgiverens situation og forudsætninger, og den vil munde ud i en analyse af virksomhedens styrker og svagheder.

En virksomheds forudsætninger eller en virksomheds forretningsgrundlag danner basis for virksomhedens eksistens. Det er de forudsætninger, man som virksomhed har valgt at arbejde ud fra⁴. Det er vigtigt at kende sine forudsætninger som virksomhed og som i mit tilfælde ekstern konsulent, da man ellers kan komme til at overvurdere eller undervurdere egne evner og muligheder. Der vil altid være tidligere beslutninger, man som virksomhed er bundet af, imens andre kan ændres og nye beslutninger skal tages. Derfor vil den interne analyses første afsnit omhandle Trækompagniets forudsætninger. Den vil indeholde en profil af, hvordan virksomheden så ud til at starte med, og hvordan den ser ud den dag i dag.

3.1 Trækompagniet historie og forretningsgrundlag

Trækompagniet har været på markedet siden 2004. Virksomheden antog dog først sin nuværende form, da den overtog BOEN Danmark fra januar 2009. BOEN Danmark var eneforhandler af parketgulve fra det norske firma BOEN. De havde eksisteret siden 2001 og havde forretninger i Roskilde og Århus. Oprindeligt var den fulde stab på seks personer. BOEN Danmarks kerneprodukt var parketgulve⁵, som primært blev solgt til virksomheder, da parketgulve er meget brugt dér, men BOEN producerer dog også plankegulve. BOEN Danmark lukkede ned den 31.12.2008, og Trækompagniet overtog såvel eneforhandlingen af BOENs produkter i Danmark som alle medarbejderne⁶.

Trækompagniet havde inden overtagelsen mange af de samme forhandlere, som de har i dag. Det var en mindre virksomhed med tre ansatte, og de havde en forretning i Bagsværd. Trækompagniet solgte primært til private, da deres kernekompetencer var at sælge plankegulve, der er mest egnet til private hjem⁷.

Jeg synes ikke, forretningerne og deres markedsføring bærer præg af, at de nu også vil fokusere på erhvervsmarkedet. Et eksempel er deres hjemmeside, de lægger meget op til, at de sælger til private.

⁴ ”En introduktion til BOS” af Gilling, Finn, Kompendium fra 1995

⁵ www.boen.dk

⁶ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

⁷ Martin Goosmann, salgschef I Trækompagniet

Der er ikke særlig meget fokus på, at de også har løsninger til erhvervskunder. Med andre ord ser hjemmesiden ikke ud til at være blevet opdateret efter overtagelsen af BOEN.

Trækompagniet har indtil nu haft hovedkontor i Vallensbæk beliggende i et stort showroom, hvor mange virksomheder er repræsenteret. De har stadig forretning i Bagsværd, og BOEN Danmarks gamle forretning i Århus åbnede under navnet Trækompagniet i sommeren 2009. BOEN Danmarks forretning i Roskilde lukkede. Trækompagniet er lige flyttet fra kontoret i Vallensbæk på grund af uoverensstemmelser med udlejeren. Derfor har de i øjeblikket kontor over deres forretning i Bagsværd, indtil de finder nogle nye lokaler. De er i dag en stab på seks personer, der både er fra det tidligere BOEN og Trækompagniet⁸.

3.2 Organisation

Trækompagniet er en lille virksomhed med en stab på seks mennesker. Øverst sidder de to partnere, der begge deltager i daglig drift både ved salget og det administrative. Til salget har de ansat en salgschef, der primært tager sig af salget til de private kunder. Til at udøve kundeservice mm.. har de en kunderådgiver siddende ved telefonen fra kl. 09-16 alle hverdage. Hun tager sig af alle spørgsmål omhandlende levering, betaling o. lign. Hvis der er spørgsmål vedrørende produktet, bliver de viderestillet til salgschefen eller ejerne. På kontoret sidder bogholderen ligeledes. Til daglig hjælp vedrørende spørgsmål har de en parketsnedker ansat. Snedkeren reparerer ligeledes gulve, der er solgt af Trækompagniet. Han assisterer også ved sager omkring reklamationer over Trækompagniets gulve og står altid til rådighed, hvis der opstår spørgsmål omkring lægning af gulv.

3.3 Forsyningskæde

Trækompagniet har flere forhandlere, der forsyner dem med forskellige former for trægulve. Som det ses på figur 3 nedenfor, bliver gulvproducenterne forsynet med råstofferne fra en råstofproducent. Trækompagniet, som står som byggematerialeforhandler i den forenkede værdikæde, får leveret trægulvene færdige fra producenterne. Gulvene bliver alle produceret efter ordre, så der er intet lager. Gulvet kan dog opbevares hos fragtmændene mod betaling, hvis kunden behøver dette⁹.

Figur 3 Trækompagniets forenkede vertikale værdikæde

⁸ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

⁹ Martin Goosmann, salgschef for Trækompagniet



Trækompagniets vigtigste producent i øjeblikket er den østrigske producent STIA. Trækompagniet har fået eksklusivforhandlingen i Danmark af deres Admonter plankegulve. De har selvfølgelig også eksklusivforhandling på BOENs gulve. Ydermere er der flere stærke producenter fra Europa. Her kan nævnes, som nogle af deres mest benyttede, Steirer fra Østrig, Slovpol fra Polen, Adler fra Tyskland og Fendt fra Tyskland. Fælles for alle leverandører er, at de er bæredygtige. I disse økonomiske krisetider, hvor konkurser og andre usikkerheder er mere end almindelige, er det positivt, at Trækompagniet ikke har en eller få leverandører. Da virksomheden ikke producerer selv, ville den stå uden produkter, hvis dens leverandører gik ned. Derfor er det smart at have flere muligheder, så risikoen reduceres.

Det er som regel en fordel at fokusere på det, man er bedst til, og det er i dette tilfælde kunderådgivning og salg af trægulve. Der er til gengæld også klare ulemper ved ikke at producere selv. Den største er, at Trækompagniet ind imellem har problemer med at overholde, hvad de lover kunderne. Da gulvene produceres efter ordre og bliver leveret direkte fra producent til forbruger, har virksomheden intet lager og dermed ingen lageromkostninger, hvilket økonomisk set er positivt. Virksomheden er til gengæld afhængig af, at dens leverandører leverer varen i den ønskede kvalitet og på det ønskede tidspunkt¹⁰.

3.4 De økonomiske forhold

I det følgende afsnit ses der på, hvordan Trækompagniet klarer sig rent økonomisk. Der tages udgangspunkt i årsregnskaberne¹¹ for Trækompagniet ApS for 2006/2007, 2007/2008 og 2008/2009. Jeg har desværre ikke kunne få oplyst omsætningen for virksomheden, så jeg har på baggrund af oplysninger fra Martin Goosmanns, salgschef hos Trækompagniet, og SKAT regnet en omsætning ud. Det er gjort så nøjagtigt, som det var muligt, men der vil muligvis være en vis afvigelse fra de faktuelle tal.

I de seneste regnskabsår har dækningsgraden været på ca. 25 % ifølge Trækompagniets salgschef. På SKATs hjemmeside har jeg fundet oplysninger om dækningsgraden i gulvbranchen, og den lyder på 35

¹⁰ Martin Goosmann, salgschef for Trækompagniet

¹¹ Regnskaberne for 2007, 2008 og 2009 er fundet på www.greens.dk via www.cbs.dk/bibliotek.dk

%¹². Dette tal er dog fra 2006 og dermed før, den økonomiske krise satte ind. Man må forvente, at Trækompagniet har konkurreret mere på prisen, end de har gjort tidligere, på grund af lavkonjunktoren¹³, så jeg forudsætter, at deres dækningsgrad har ligget højere tidligere. Jeg har undersøgt, hvordan krisen har påvirket byggebranchen og gulvbranchen (se afsnit 4.2) og konkluderet, at krisen først for alvor satte ind i byggebranchen i starten af 2008. Derfor har jeg regnet med 35 % i dækningsgrad det første regnskabsår, 30 % i de andet regnskabsår og 25 % i det sidste regnskabsår. Nedenfor ses resultatopgørelsen på de tre regnskabsår.

Tabel 1 Resultatopgørelse for Trækompagniet¹⁴

Resultatopgørelse 1.oktober-30. September	2006/2007 (i DDK)	2007/2008 (i DDK)	2008/2009 (i DDK)
<i>Omsætning</i>	3.509.777	6.240.620	9.677.620
<i>Variable omkostninger</i>	2.281.335	4.368.434	7.258.215
Bruttofortjeneste	1.228.422	1.872.186	2.419.405
Personaleomkostninger	-903.197	-1.038.286	-2.164.650
Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver	-36.807	-108.727	-142.111
Resultat før finansielle poster	288.418	725.173	112.644
Finansielle indtægter	13.627	10.659	6.706
Finansielle omkostninger	79.681	-113.783	-94.867
Resultat før skat	222.364	622.049	24.486
Skat af årets resultat	57.237	-154.479	47.358
Årets resultat	165.127	467.570	71.844

Efter Trækompagniets overtagelse af BOEN Danmark den 31.12.2008 er der sket en del forandringer i årsrapporten. Da Trækompagniet overtog BOEN Danmarks produkter og kunder, har det selvsagt haft en betydning for mange af posterne i regnskabet. Det er dog først det næste årsregnskab, 2009/2010, der bliver helt reelt, da BOEN Danmarks regnskabsår fulgte kalenderåret, hvorimod Trækompagniets regnskabsår kører fra oktober til september. Der er altså en forskydning på tre måneder.

Bruttofortjenesten er eksempelvis steget fra 1.872.186 kr. til 2.419.405 kr.. det er en stigning på 29 %. Så hvis man ser på den isoleret, er det en pæn stigning. Overtagelsen har til gengæld også medført en del omkostninger. Den største negative post på resultatopgørelsen er personaleomkostningerne. Da Trækompagniet overtog tre af BOEN Danmarks medarbejdere, steg personaleomkostningerne fra 1.038.286 kr. til 2.164.650 kr. Det er en stigning på 108 %. Det er en væsentlig større stigning end

¹² <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=390527>

¹³ Martin Goosmann, salgschef for Trækompagniet

¹⁴ Omsætningen og de variable omkostninger er et underbygget skøn og ikke direkte fra Trækompagniets resultatopgørelse

bruttofortjenesten. Det skal dog siges, at der efter det sidste regnskabsår er blevet fritstillet en medarbejder som følge af den økonomiske krise, så personaleomkostningerne burde være blevet formindsket siden¹⁵.

For at få indblik i Trækompagniets økonomi er det nødvendigt at foretage en nøgletalsberegning på basis af resultatopgørelsen og balancen. Nøgletallene danner basis for en vurdering af virksomhedens likviditet, capitalsammensætning, indtjeningssevne og omkostninger. Nøgletalsberegninger skal dog tages med forbehold, for dels kan aktivernes værdi være opgjort enten for højt eller for lavt, og dels er omsætningen som nævnt baseret på et kvalificeret skøn.

Som basis for analysen af økonomien er beregnet følgende nøgletal, kommenteret nedenfor:

Tabel 2 Trækompagniets nøgletal tilknyttet de sidste tre regnskabsår

Nøgletal	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Dækningsgrad (Dækningsbidrag / omsætning x 100)	35 %	30 %	25 %
Egenkap. Forrentning (årets resultat / egenkapitalen x 100)	53,3 %	60,1 %	8,5 %
Afkastningsgrad (årets resultat før finansielle poster/samlede aktiver x 100)	9,9 %	24,7 %	2,2 %
Overskudsgrad (årets resultat før finansielle poster / omsætning x 100)	8,2 %	11,6 %	1,2 %
Omsætningshastighed (Omsætning / totale aktiver)	1,2	2,0	1,9
Soliditetsgrad (Egenkapital / samlede aktiver x 100)	10,6 %	24,5 %	16,9 %
Quick ratio (Likvider / kortfristet gæld)	0	0	0
Current ratio (Omsætning / kortfristet gæld)	1,4	2,9	2,3

3.4.1 Dækningsgraden

Dækningsgraden er et udtryk for, hvor stor en procentvis del af Trækompagniets omsætning, der udgøres af dækningsbidraget. Da Trækompagniet ikke producerer selv, er de variable omkostninger høje, og det bevirker, at dækningsgraden ikke er højere, end den er. Dækningsgraden var det første

¹⁵ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

regnskabsår på 35 %, hvilket er et fornuftigt niveau i forhold til branchen. Det er dog dalende indtil det sidste regnskabsår 2008/2009, hvor det er helt nede på 25 %. Det skyldes, at konkurrencen har været hårdere i branchen på grund af den faldende efterspørgsel og den økonomiske afmatning.

Trækompagniet har derfor måtte give flere rabatter for at få flere handler i hus. Det har været langt sværere at sælge eksklusive produkter, fordi de danske forbrugere simpelthen ikke har råd til dem.

Dette vil blive behandlet nærmere i omverdensanalysen og brancheanalysen.

3.4.2 Egenkapitalens forrentning

Når virksomheden eller kreditorer skal vurdere, om deres indskudte penge giver et fornuftigt afkast, er det egenkapitalforrentningen, der bliver kigget på. Egenkapitalen er forskellen mellem aktiver og passiver. Egenkapitalens forrentning hos Trækompagniet ligger på et meget flot højt niveau henover de to første regnskabsperioder. Denne høje forrentning kan hænge sammen med, at en stor del af Trækompagniets aktiver er finansieret af fremmedkapital. Egenkapitalen er så lav, at selv et mindre overskud vil give en relativt pæn egenkapitalsforrentning. At aktiverne primært er finansieret ved lånt kapital gør, at Trækompagniet har en højere risikoprofil og vil være mere følsom overfor kapitalmarkedet. Egenkapitalens forrentning falder fra 60,1 % til 8,5 % i den sidste regnskabsperiode. Den kommer ned på et relativt lavt niveau. Egenkapitalen stiger en anelse fra 777.544 kr. til 849.388, mens årets resultat falder fra 467.570 kr. til 71.844 kr. Så dette fald i egenkapitalens forrentning skyldes hovedsagligt faldet i overskuddet.

3.4.3 Afkastningsgrad

Afkastningsgraden er et udtryk for, hvor godt kapitalen forrentes og genererer afkast. For at det kan betale sig for Trækompagniet at drive forretning, skal virksomheden i grove træk opnå en afkastningsgrad, der er højere end markedsrenten. Markedsrenten er i dag på ca. 4,7 %¹⁶, så hvis afkastningsgraden ligger under denne, ville det bedre kunne betale sig at forrente kapitalen andetsteds. Som det ses af skemaet, tabel 2, er afkastningsgraden stigende fra regnskabsår 2006/2007 til 2007/2008, hvor den går fra 9,9 % og op til et særdeles tilfredsstillende niveau på 24,7 %. I det sidste regnskabsår falder afkastningsgraden ned til 2,2 %. Den når et niveau, hvor det bedre kunne havde betalt sig at have pengene investeret andetsteds til markedsrenten. Dette fald har igen noget at gøre med den faldende omsætning og de stigende variable omkostninger, som giver det lave resultatet før

¹⁶ <http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Obligationsrente.aspx>

finansielle poster. Aktiverne har ligeledes meget at skulle have sagt, da de er steget fra 2.936.761 kr. til 5.026.161 kr. – dette er en stigning på 2.089.400 kr.. Den største post under aktiver er tilgodehavender, som udgør 3.110.416 kr. Under tilgodehavender fylder tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser 2.761.009 kr., hvor den kun var på 1.444.450 kr. perioden før. Det er en kraftig stigning på 1.316.559 kr. De materielle anlægsaktiver er steget fra 722.612 kr. i 2007/2008 til 1.296.701 kr., dette er en stigning på 574.089 kr.

Selvom afkastningsgraden i det sidste regnskabsår er faldet drastisk og er på et meget utilfredsstillende niveau under markedsrenten, er det ikke det samme som, at Trækompagniet er en dårlig forretning. Afkastningsgraden var flot året før, så det skal ses i forhold til det marked, virksomheden befinder sig på, og om de materielle anlægsaktiver er nogle, der bærer frugt perioden efter. Det ser dog ikke ud til, at der er nogle salgsfremmende omkostninger imellem. Men det er foruroligende, at Trækompagniet har så mange tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser. Stigningen på næsten 50 % ville være mere naturlig, hvis omsætningen ligeledes var steget, og de stigende tilgodehavender var en konsekvens af den stigende omsætning, men det er den langt fra. Denne udvikling kan have sine rødder i den byggekriser, som finanskrisen har medført. Entreprenører kan have svært ved at betale regningerne og får mere eller mindre ufrivillige lange betalingsbetingelser. Dette kan også være tilfældet for den private bygherre, hvis f.eks. et familiemedlem har mistet sit job efter bestillingen på gulvet. Hellere vente lidt længere med at få pengene end slet ikke at få nogen. Dog lyser advarselslamperne. For kommer pengene ikke i kassen, vil Trækompagniet være nødt til at nedskrive sine tab. Og dette bliver en nedskrivning for lånte penge, hvor egenkapitalen ikke rækker fuldt ud.

3.4.4 Overskudsgrad

Overskudsgraden giver et billede af, hvor stor en del af Trækompagniets aktivitet, der bliver til overskud, og hvor god rentabiliteten er. Fald i overskudsgrad kan være forårsaget af investeringer, der giver afkast på længere sigt, forkert produktsammensætning, for høje faste omkostninger eller et dårligt udnyttet produktionsapparat. I det to første regnskabsår ligger overskudsgraden stabilt på henholdsvis 8,2 % og 11,6 %. Det kunne være meget mere tilfredsstillende men må betragtes som værende acceptabelt for en relativt ny virksomhed, der arbejder sig op. Den positive udvikling stopper dog brat i 2008/2009, hvor overskudsgraden ligger på 1,2 %, som må siges at være et meget uacceptabelt niveau. Dette skyldes primært de høje faste omkostninger, herunder personaleomkostningerne, der er steget

relativt mere i forhold til bruttofortjenesten (som jeg har nævnt tidligere). Det er ikke tegn på, at der er blevet brugt kapital på salgsfremmende investeringer, der giver afkast på længere sigt, så der er ikke umiddelbart nogen formildende omstændigheder.

3.4.5 Omsætningshastighed

Omsætningshastigheden fortæller om Trækompagniets evne til at skabe omsætning i forhold til virksomhedens samlede investeringer. I produktionsvirksomheder er der ofte investeret store beløb i ejendomme, tekniske anlæg, maskiner, varelager mm. Omvendt er investeringerne i handelsvirksomheder som Trækompagniet relativt små, og derfor er omsætningshastigheden højere¹⁷. Trækompagniets omsætningshastighed er steget fra 1,2 i det første regnskabsår til 2,0 og 1,9 i de næste to regnskabsår. Trækompagniet ejer forretning i Bagsværd, men de har ikke megen kapital bundet i varelager og producerer ikke selv, så det taget i betragtning burde omsætningshastigheden være højere. Når omsætningshastigheden stiger fra første regnskabsår til andet regnskabsår, hænger det sammen med, at afkastningsgraden stiger betydeligt, og det skyldes igen, at resultatet før de finansielle poster stiger relativt mere, end de samlede aktiver gør. Omsætningshastigheden forbliver stort set uændret til det sidste regnskabsår, selvom afkastningsgraden falder voldsomt. Dette skyldes, at overskudsgraden også falder betydeligt. Her er det de høje personaleomkostninger, der står til grund for faldet.

3.4.6 Soliditetsgrad

Soliditetsgraden måler, hvor stor en del af de summerede aktiver, der udgøres af egenkapitalen. Soliditetsgraden anvendes ofte til at risikovurdere virksomheder i lånesituationer, så långiver kan få et indblik i, hvor rustet virksomheden er til at bære eventuelle tab. Den bliver ligeledes benyttet af eksterne investorer, der vil vurdere risikoen ved en eventuel investering. En høj soliditetsgrad vil betyde en mindre risiko for investor. Som en tommelfingerregel siges det, at soliditetsgraden skal være minimum 50 %, før en investering er sikker¹⁸, men det er selvfølgelig forskelligt fra branche til branche. Soliditetsgraden for Trækompagniet ligger alle tre perioder på et lavt niveau. I 2007/2008 stiger den en del, som det ses i tabel 2, men så falder den igen og ender på 16,9 %. Dette skyldes, at aktivmassen forøges relativt mere, end egenkapitalen gør. Dette kan medføre, at Trækompagniet vil få sværere ved at låne til eventuelle investeringer.

¹⁷ ”Ehvervsøkonomi” af Dick Hamann, Gyldendal Uddannelse, 2001

¹⁸ ”Erhvervsøkonomi I grundtræk” af Torben Leinsdorff, Handelshøjskolens Forlag, 4. udgave 1998

3.4.7 Sammenfatning af de økonomiske forhold

Samlet set kan det konkluderes, at Trækompagniets økonomi har haft en meget negativ udvikling fra regnskabsår 2007/2008 til 2008/2009. Virksomheden har haft en markant stigende omsætning. Den stigende omsætning fra det andet regnskabsår til det tredje skyldes i høj grad sammenlægningen af de to virksomheder, Trækompagniet og BOEN Danmark. Den økonomiske krise i landet har ramt byggebranchen hårdt især i det sidste regnskabsår. Det har medført, at dækningsgraden blevet mindre, og at bruttoresultatet ikke er så stort, som det burde have været set i forhold til den stigende omsætning. Som konsekvens af sammenlægningen er personaleomkostningerne også blevet større, og de er steget relativt mere end bruttoresultatet. Personaleomkostningerne æder derfor det meste af Trækompagniets profit. Efter det sidste regnskabsår har virksomheden som nævnt både fritstillet en medarbejder og sagt et lejemål op i Vallensbæk, så de har allerede formindsket deres omkostninger.

3.5 De seks p'er

Jeg har valgt at erstatte det traditionelle marketingmix med de 4 P'er til retailing-mix med 6 P'er, der er velegnet til detailhandel. De fire traditionelle P'er er de første fire, men så er der tilføjet yderligere to P'er. På den måde kommer analysen også til at indeholde Presentation, der har nøgleordene layout og atmosfære tilknyttet, og Personnel, der går på kundeservice og personligt salg. Trækompagniets image er især vigtigt, fordi de sælger high-end products – luksusprodukter – da kunderne her forventer en eksklusiv atmosfære og en god service. En forretnings image kan være ligeså vigtig for forbrugeren som produktet, så ændringer af de sidste to P'er kan resultere i, at kunder vælger Trækompagniet frem for en konkurrent. Her er det altafgørende, at kunderne får det, de forventer¹⁹.

3.5.1 Product

Der er to hovedprodukter hos Trækompagniet: plankegulve og parketgulve. Det er således kun disse to produkter, der markedsføres, og virksomhedens kernekompetence er at sælge disse to eksklusive typer af trægulve. Virksomheden har særligt fokus på massive plankegulve, der fås i eg, ask, bøg og amerikansk valnød. Størstedelen af deres massive plankegulve er håndlavede og færdigbehandlede med den bedste olie på markedet. Det er altid produktet, der er i fokus hos Trækompagniet. Forhandlerne

¹⁹ "Essentials of Marketing" af Charles W. Lamb, fourth Edition, South-Western, 2005

vælges på baggrund af deres erfaring og kvaliteten på gulvene, så Trækompagniet kan tilbyde de bedste gulve på markedet. Alle gulve produceres efter ordre, så de kan bestilles i alle mængder og størrelser. Producenten Fendt producerer planker på helt op til 15 m. Det er der kun omkring 10 producenter på verdensplan, der leverer. Trækompagniet er ligeledes den eneste forhandler i Danmark, der har planker i længder, der er beregnet til gulvvarme²⁰.

Gulvene fra STIA, som Trækompagniet sælger flest af, er virksomhedens foretrukne gulve. Leverandøren sørger for hele tiden at produktudvikle, så kvaliteten og designet på deres produkter ligger i toppen i branchen. Deres plankegulve er opbygget med en speciel trelagskonstruktion, hvor det er den samme hårde træsort, der er brugt i alle tre lag. I de fleste gulve er det ikke det samme hårde træ, der også ligger i det nederste lag. Gulvene opnår den maksimale stabilitet med denne specielle konstruktion, som også gør, at de er yderst velegnede til gulvvarme. Alle gulvene fra STIA har 30 års garanti, så de står inde for kvaliteten på deres produkter. Trækompagniet har ligeledes gulve, som er varmebehandlede, så de bliver mørke og kommer til at ligne mere tropiske træsorter som teak, nyatoh og merbau²¹.

3.5.1.1 Mærkninger og certifikater

Trækompagniet går meget ind for bæredygtighed, så de sælger helst gulve med FSC-certifikat²², men det er ikke alle deres leverandører, der har træ med denne mærkning. Gulvene fra deres største leverandør STIA har denne mærkning, og mange af de andre leverandører har ligeledes gulve med mærkningen. Trækompagniet er dog også nødt til at kunne levere gulve uden, da det ikke er alle kunder, der vil betale prisen for garanteret bæredygtigt og lovligt træ. Virksomheden sælger primært gulv af eg og ask, da der er mindre risiko for, at disse sorter er illegale. Andre mere eksotiske sorter af træ er der meget mere begrænsede mængder af. Derfor har de fået varmebehandlede gulve af almindelige træsorter, som ligner gulve af træsorter fra tropiske egne. Disse er et alternativ til de truede træsorter²³.

²⁰ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²¹ www.trækompagniet.dk/ og Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²² FSC står for Forest Stewardship Council. Mærket er en garanti for, at træ og papir kommer fra en FSC-skov, hvor der ikke bliver fældet mere træ, end skoven kan nå at reproducere. Samtidig er FSC en garanti for, at dyr og planteliv bliver beskyttet, og at de mennesker, der arbejder i skoven, er sikret uddannelse, sikkerhedsudstyr og løn.

²³ Jacob Lyseen, Partner i Trækompagniet. www.fsc.dk

3.5.1.1 Andre produkter og service

Forhandlerne producerer endvidere andre varer i træ såsom bordplader og paneler. Trækompagniet har derfor ligeledes mulighed for at sælge disse produkter, men det er ikke noget de markedsfører, og derfor heller ikke noget, de ofte sælger. Der er en sjælden gang imellem en kunde, der vil have paneler i samme træ som det købte gulv, og så leverer virksomheden selvfølgelig varen. Det kan ligeledes ske med eksempelvis bordplader²⁴.

3.5.2 Promotion

Trækompagniet har selvfølgelig en hjemmeside, som de primært bruger til præsentation af deres produkter. Hjemmesiden fungerer men er ikke helt funktionel på alle punkter. Brugervenligheden er ikke så høj, som den burde være. Efter min mening er produkterne heller ikke præsenteret på bedst mulig vis. Den er tydeligvis heller ikke opdateret, da deres kontor i Vallensbæk stadig er anført to steder. Men den største fejl er i mine øjne, at den ikke er delt ind i privat og erhverv. Som jeg allerede har nævnt, så henvender hjemmesiden sig stort set kun til det private, så set fra en virksomheds perspektiv, virker den meget lidt tiltalende. I det hele taget virker hjemmesiden ikke professionel. Dette er en stor fejl, da, som jeg vil komme ind på senere i opgaven under efterspørgslen. De fleste forbrugere bruger nettet til at søge informationer omkring varer. Af anden online markedsføring planlægger Trækompagniet i fremtiden at annoncere på www.boliga.dk²⁵.

Ligesom medarbejderne hos Trækompagniet flittigt besøger gulvmesser både i ind- og udland, er de også tit selv at finde på messer i København. Senest var de repræsenteret på livsstils-messen CPH lifestyle²⁶. Virksomheden annoncerer jævnligt i forskellige magasiner og aviser²⁷.

3.5.3 Price

Trækompagniet sælger kun eksklusive trægulve, så prisen er høj. Virksomhedens produkter hører til blandt de dyreste på markedet. De prøver heller ikke at konkurrere på prisen, da det er ikke her, de vil differentiere sig. På deres kerneprodukt, planker fra STIA, er de langt dyrere end alle deres konkurrenter, men det er også et helt særligt produkt, der dårligt kan sammenlignes med andre. De har

²⁴ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²⁵ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²⁶ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²⁷ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

billigere produkter, hvor de godt kan konkurrere på prisen, men det er ikke deres kernekompetence, så det er ikke noget, de markedsfører eller prøver at komme frem på²⁸.

Som de fleste virksomheder i dag er de villige til at give rabat, hvis ordren er stor, og der er en stor fortjeneste, eller hvis en mindre rabat er det, der skal til for at sælge. Betalingsbetingelserne lyder på, at 25 % af den samlede ordre skal betales, før ordren sættes i produktion. Det resterende beløb skal betales umiddelbart efter levering. Der er ingen kreditmuligheder²⁹.

3.5.4 Place

Trækompagniet har showrooms i Bagsværd og Århus. De går under navnet showrooms, fordi der ikke sker betaling på stedet. Forretningerne er enkelt indrettet og ikke prangende af udseende. Forretningen i Bagsværd er ikke videre stor og ligger lidt afsides, mens den i Århus er noget større og ligger meget centralt. Trækompagniet har planer om at erstatte den mistede location i Vallensbæk med et nyt showroom og kontor i Nordsjælland³⁰.

3.5.5 Presentation

Forretningen i Bagsværd, der er deres primære forretning og i øjeblikket også deres kontor, er en nydelig forretning, der er pænt indrettet. Jeg mener dog ikke, at den matcher de eksklusive produkter. Deres trægulve er de dyreste i Danmark, og så er det efter min mening en lidt flad fornemmelse for forbrugeren, der skal bruge den store sum penge, at skulle køre til udkanten af Bagsværd, træde ind i en nydelig forretning, der ligner en hvilken som helst anden forretning, og se over på Aldi, hvor de kan få en liter mælk for 2,50 kr. Den oser ikke af eksklusivitet, som produktet gør. Dette gælder ligeledes for virksomhedens offline kommunikation såsom foldere og deres online kommunikation såsom hjemmesiden, som jeg har været inde på.

3.5.6 Personnel

I forretningen sidder der altid minimum én person i åbningstiden, der er klar til at servicere. Der sidder ligeledes en på kontoret ved telefonen, der heller ikke laver andet end at servicere. Ydermere har de som sagt en ansat parketsnedker, der er ansat til at rådgive og yde service, der hvor han kan. Sælgeren kommer også gerne ud og måler op og rådgiver i kundens hjem, så kunden føler sig så sikker i sit valg

²⁸ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

²⁹ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

³⁰ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

som muligt. Kunderne kan også få alle de prøver med hjem, de ønsker, uden betaling, og disse kan bestilles hjem i forholdsvis store størrelser, hvis det ikke er nogen, virksomheden har liggende.

Til at gavne kundeservicen indførte Trækompagniet for et halvt år siden CRM-systemet B2B-web CRM. Dette er praktisk, da de er fem medarbejdere, der skal bruge data på kunder og potentielle kunder, og de sidder ofte spredt ud over flere geografiske placeringer. På den måde kan samtlige medarbejdere yde en god service til alle kunder. Købsprocessen tager ofte også mange måneder; leveringstiden er lang, fordi gulvet først produceres, når ordren er afgivet. Kunderne kommer også ofte lang tid før, de skal bestille gulvet, fordi de bruger lang tid på at søge information. Dette uddyber jeg i afsnit 4.4.3 Købsadfærd. Derfor er det endnu vigtigere at medarbejderne hele tiden ved, hvor langt kunderne er i processen. CRM-systemet bliver mest anvendt som et almindeligt kundekartotek uden den store systematik, så det bliver slet ikke udnyttet optimalt³¹.

3.5.7 Sammenfatning på de 6 P'er

Jeg synes Trækompagniets parametermix bærer tydelig præg af, at deres kommunikation ikke er integreret. Deres eksklusive produkt bliver ikke serveret til kunden på den eksklusive måde, det burde. Hverken deres Promotion, deres Presentation eller deres Personnel stemmer overens med deres Product og Price.

I forhold til at Trækompagniet sælger eksklusive produkter, der er produceret efter ordre, undrer det mig at deres al markedsføring er traditionel transaktionsmarkedsføring. Deres kunder kan ikke have homogene behov, da de som sagt producerer tilpassede produkter til kunden. Oftest er der nok fokus på det enkelte salg, som der er i transaktionsmarkedsføring, men da købsprocessen kan strække over mange måneder, er det vigtigt for både kunden og virksomheden at skabe en tæt relation, så begge parter ender med at blive tilfredse. CRM-systemet burde udnyttes noget bedre, så kunderne hele tiden bliver opdateret med, hvad der sker hos Trækompagniet og omvendt.

3.6 Trækompagniets målgruppe

Trækompagniets målgruppe er i høj grad defineret af forbrugers økonomiske formåen. Gulvene er de dyreste på markedet, og de vil udgøre en tung post i langt de fleste danske familiers økonomi. Derfor er

³¹ Martin Goosmann og personlig adgang til CRM-systemet

det naturligt, at Trækompagniets målgruppe er de konsumenter, der som udgangspunkt har råd til at købe gulvet.

Et nyt trægulv i denne klasse er en stor investering, og det er derfor sjældent, at man lægger det i en lejet bolig, da investeringen ikke vil kunne tjene sig hjem hverken helt eller delvist ved salg af boligen. Derfor kan målgruppen yderligere afgrænses til forbrugere, der ejer en bolig.

Trækompagniet mener desuden, at deres målgruppe primært er familier, der bor i hus. Forbrugerne har større tendens til at ville skabe et hjem sammen og bruge mange penge på at sætte det i stand, når de har stiftet familie og er flyttet i et hus, de skal tilbringe mange år i.

Deres målgruppe er ligeledes forbrugere, der går ind for kvalitet, og hvor designet betyder meget. Det er altså også forbrugere, der går op i deres hjem og i, hvordan det præsenterer sig.³²

Ydermere er der en vigtig geografisk faktor: Da virksomheden kun har forretninger i Bagsværd og Århus, intet salg over nettet og ingen samarbejdspartnere, så bliver målgruppen koncentreret geografisk omkring de to forretninger.

3.6.1 Kunder

De geografiske tendenser fremgår også tydeligt, når man ser på virksomhedens besøgende. I deres CRM-system bliver alle de forbrugere, der er i dialog med Trækompagniet, noteret. De besøgende er delt op i forskellige grader under status. De er delt op under overskrifterne ”tabt”, ”kold”, ”varm”, ”hot” og ”har købt”. Statusserne tabt og kold ser de ikke som potentielle kunder, og statusserne varm og hot ser de som potentielle kunder. Jeg har sorteret kunderne for nærmere at undersøge, hvor i landet de interesserede kommer fra.

Der er 483 emner i databasen, hvoraf de 146 har købt. Jeg har delt landet op i følgende områder, som jeg syntes gav bedst mening i forhold til forretningerne og kundernes bopæl: Nordsjælland (postnr. 2800 – 3500), København (postnr. 1000 – 2791), det øvrige Sjælland (3500 – 4990) Århus og omegn (8000-8600) og det resterende Danmark (Jylland og Fyn undtaget Århus og omegn).

Det skal lige tages med i betragtningen, at det først er for nyligt, at Trækompagniet ikke har kontor/showroom i Vallensbæk, så CRM-systemet har også kunder noteret, der har besøgt Vallensbæk.

³² Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

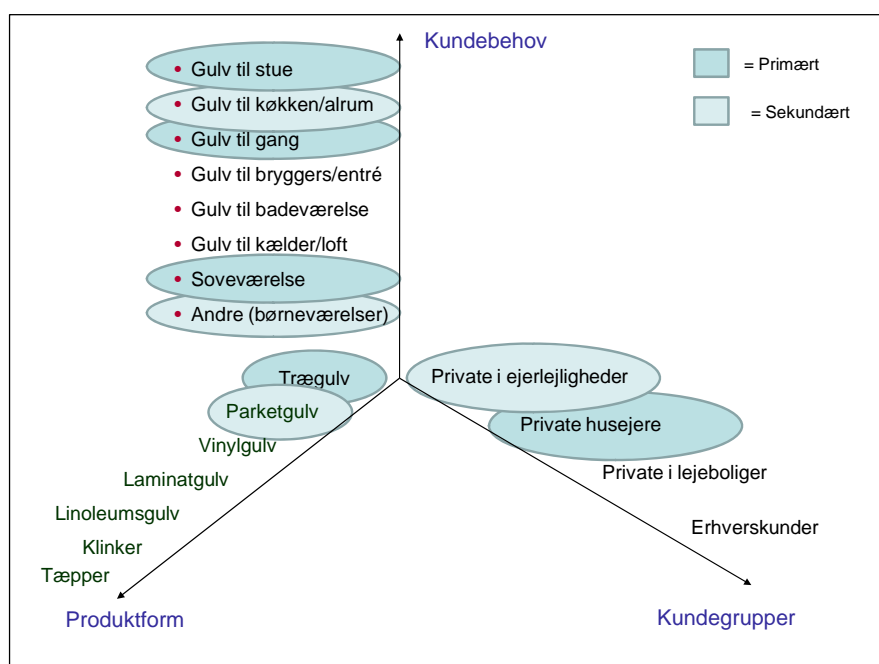
Ud af de 483 emner er:

- 200 fra Nordsjælland. Ud af disse er 145 potentielle kunder, hvor 71 allerede har købt gulv.
- 107 fra København. Ud af disse er 69 potentielle kunder, hvor 32 allerede har købt gulv.
- 63 fra det resterende Sjælland og øerne. Ud af disse er 36 potentielle kunder, hvor 22 allerede har købt gulv.
- 23 fra Århus og omegn. Ud af disse er 12 potentielle kunder, hvor 3 allerede har købt.
- De sidste 90 er fra resten af Jylland og Fyn. Hvor 19 har købt. Inkluderet i det tal er også de kunder, hvor postnummeret ikke er registreret.

Ud fra disse tal ses det tydeligt, at Trækompagniets kunder primært befinder sig i Nordsjælland. Hvis man ser på de kunder, der har købt gulv, er det tæt på halvdelen, der er fra Nordsjælland. Det er ikke så underligt, at der ikke er flere fra Århus, da forretningen derovre ikke har været åben så længe, og da den kun har åbent i weekenderne. Til gengæld er det mere opsigtsvækkende, at der kun er 32 fra København, hvor Vallensbæk hører med under, der har købt gulv. Antal kunder der har købt fra Sydsjælland er på 22, så det er ikke meget lavere end København. Ikke hvis man ser det i forhold til, at de skal køre et godt stykke længere for at besøge en af forretningerne.

3.7 Markedsdefinition

For bedst at kunne definere markedet, Trækompagniet befinder sig på, har jeg nedenfor lavet Abells matrix, der har akserne "Behovet dækket hos kunden", "kunde-grupper" og "produkt-grupper, der kan dække behovet hos kunden". Punkterne med blå ring omkring er de faktorer, der matcher Trækompagniet.



Figur 4 Abells matrix; Markedet hvorpå Trækompagniet befinder sig

Behovet, Trækompagniet gerne vil dække hos forbrugeren, er behovet for nyt gulv, hvor det ikke er prisen, der er den vigtigste faktor men derimod kvaliteten. Som det kan ses på figur 3, er der ofte forskellige behov i forskellige rum i et hus/ejendom. Det er ikke det samme gulv, der er behov for i eksempelvis en stue og i et badeværelse. De behov, Trækompagniet dækker, er primært behovet for gulv i stue, køkken/alrum og soveværelser. Der er også andre rum, hvor de kan være behjælpelige såsom kontorer mm. De kundegrupper, der oftest køber trægulv, vil være boligejere, da det er en stor omkostning, som kan betyde en større salgsværdi, når huset skal sælges.

Der er mange forskellige former for gulv, der kan vælges, når en forbruger ønsker nyt gulv. Under produktgrupper er de mest almindelige stillet op, og der findes dyre og billige løsninger inden for dem alle. Det er trægulve i form af plankegulve og parketgulve, Trækompagniet sælger. Til det private er det plankegulve, der oftest bliver solgt. Det er den mest eksklusive og den dyreste løsning³³.

Trækompagniet er altså på markedet for Danmarks boligejeres behov for kvalitetsgulv til diverse rum ved hjælp af eksklusivt trægulv.

3.8 SW-analyse

I nedenstående SW-analyse er lavet en kort opsummering af, hvordan de interne forhold ser ud for Trækompagniet. Styrkerne og svaghederne vil blive uddybet nærmere i den samlede delkonklusion afsnit 5.

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på produktet, herunder designet og kvaliteten • Fokus på salg – ingen produktion • Går ind for bæredygtighed og certificeret træ • Bedst i Danmark til lange planker, der også kan bruges til gulvvarme • Varmebehandlet trægulv • Stærke leverandører • Egen parketsnedker, der hjælper med 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrt produkt (svaghed i disse tider med lavkonjunktur) • Ringe økonomi • Ikke optimal beliggenhed på Sjælland i små lokaler • Svært ved at optage større lån • Ikke gearret til modgang • Ingen mulighed for kreditløsninger til kunden • Ikke direkte ansatte gulvlæggere

³³ Martin Goosmann, salgschef i Trækompagniet

<p>guidning og reparationer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forholdsvis lille opland • Ingen direkte mulighed for at styre produktionen og leveringen • Dårlig hjemmeside
---------------------------------	---

4. Ekstern Analyse

Den eksterne analyse er delt op i to niveauer: makroniveau og mesoniveau. Analyserne i disse to afsnit skal forsøge at svare på hvilke muligheder og trusler, der er for virksomhederne på markedet for eksklusive trægulve.

4.1 Makroanalyse – PESTEL-analyse

Det følgende afsnit vil omhandle de makromæssige forhold. Formålet med dette afsnit er at kunne klarlægge, hvilke muligheder og trusler, virksomhederne står overfor nu og på længere sigt på det pågældende marked. PESTEL-analysen, som består af emnerne Political, Economical, Social, Technological, Environmental og Legal, danner ramme om de makromæssige forhold. Den skal identificere bagvedliggende kræfter, der påvirker konkurrenceforholdene, virksomheden og afsætningen af produkterne. Jeg har tilpasset modellen til min kontekst og valgt at slå de politiske faktorer sammen med lovgivning og miljø, så modellen kommer til at hedde ESTPEL. Jeg har valgt at gøre dette, da de politiske faktorer, der er interessante i denne sammenhæng, i mit tilfælde er tæt forbundne med de to andre emner.

4.1.1 *Economic*

De økonomiske forhold i Danmark har en stor betydning for salget af Trækompagniets gulve, da deres produkter er de dyreste på markedet. Luksusvarer bliver oftest købt i tider med højkonjunktur. Den internationale finanskrisen viste for alvor sit ansigt i efteråret 2008. Krisen har seriøse konsekvenser for verdensøkonomien. De skærpede kreditvilkår, de lave aktiekurser, de faldende boligpriser og den stigende ledighed gør, at forbrugere og virksomheder er langt mere tilbageholdende og forsigtige³⁴. Finanskrisen har medført en voldsom økonomisk tilbagegang i mange brancher i Danmark. Det er især gået ud over dansk eksport, der fra 2. kvartal 2008 til 2. kvartal 2009 blev reduceret med 22 %. Det

³⁴<http://www.danskbyggeri.dk/files/Filbibliotek/Økonomi%20og%20politik/Konjunkturanalyse/Konjunkturanalyse%20oversigt/Dansk%20Byggeris%20Konjunkturanalyse%20-%20Marts%202009.pdf>

svarer til 212 mia. kr. om året, så det har sat dybe spor i Danmarks økonomi. Danmarks bruttonationalprodukt havde en negativ ændring på 3,7 % fra 2008 til 2009³⁵.

Verdenshandlen er nu i bedring. Det er især Asien, der har fremgang, men det vil tage mange år, før verdenshandlen er nået tilbage til samme niveau, som den var, før krisen viste sig. I Danmark er der ligeledes tegn på fremgang, men de er dog noget mere svage³⁶.

4.1.1.1 Den private forbruger

Forbrugeren er i allerhøjeste grad også påvirket af finanskrisen. De lavere aktiekurser sammen med de lavere boligpriser har gjort, at forbrugertilliden er faldet til det laveste niveau i 18 år. Det private forbrug er reduceret væsentligt. Fra 1. kvartal 2008 til 1. kvartal 2009 er privatforbruget faldet med 7 %. Dette er et historisk stort dyk. Det har tilmed fundet sted, imens danskerne har oplevet en betydelig fremgang i reallønnen. Før denne økonomiske krise brugte danskerne langt mere, end de tjente, men dette er der vendt op og ned på. Nu sparer danskerne op, nogle fordi de er nervøse for fremtiden, og andre fordi de er tvunget til det. Kreditorerne har en vis skyld i dette fænomen, da de i stort omfang har smækket kassen i. Det er blevet langt sværere at låne penge³⁷.

Husholdningerne har set deres friværdier svinde ind eller helt forsvinde. Derfor er der og vil der et stykke tid endnu være fokus på at få nedbragt gælden, så friværdien atter kan findes. Frygten for pludselig ledighed gør selvfølgelig også, at forbrugeren tænker mere fornuftigt og hellere vil spare op og sidde billigere i boligen³⁸. Men det rekordlave privatforbrug ser ud til at stige en smule i 2010. Skattelettelserne og SP-pengene har været med til at løsne lidt op, men det er især de store rentelettelser, der har medvirket til en stigning i privatforbruget i 2010³⁹. I januar steg omsætningen på dankortet med 5 % i forhold til samme måned sidste år⁴⁰. Selvom det ser lysere ud på grund af den lave rente, ved de fleste forbrugere godt, at renten med stor sandsynlighed stiger igen til næste år, så der vil ikke blive tale om en stor forbrugsfest, hvor der bliver lavet samtalekøkken og ny garage eller nyt gulv

³⁵ www.bm.di.dk

³⁶ www.bm.di.dk

³⁷ www.bm.di.dk

³⁸ www.bm.di.dk

³⁹ "Danskerne vågner til live efter økonomisk dvale", Politiken – 22.02.2010, artikel-id: e1da7145

⁴⁰ "Nu rører forbrugerne på sig", Berlingske Tidende – 09.10.2010, artikel-id: e1e09acd

for den sags skyld⁴¹. Jeg vil komme nærmere ind på byggebranchen og gulvbranchens økonomi under afsnittet markedsbeskrivelse.

4.1.2 Social

Det sociale aspekt i PESTEL-analysen har jeg valgt at dele op i to afsnit. Til at starte med har jeg set på de demografiske faktorer, der efter min mening påvirker Trækompagniet, og derefter de vigtigste sociologiske tendenser.

4.1.2.1 Demografiske forhold

Jeg har valgt de demografiske faktorer ud, jeg mener, er vigtige at have med i forhold til problemstillingen. Jeg er startet med at undersøge, hvilke husstande fordelt på boligforhold, der bruger flest penge på materialer til reparation af bolig. Jeg har nævnt tidligere, at Trækompagniet befinder sig

på markedet for trægulve til private personer med ejerbolig. Det ses tydeligt i tabel 3, at det klart er de forbrugere med eget hus eller lejlighed, der bruger flest penge på materialer til reparation af bolig. Det

Figur 3 Husstands forbrug på byggematerialer fordelt på boligform

Boligform	Forbrug i kr.
Eget hus	4235
Egen ejerlejlighed	6910
Lejet hus	1957
Lejet lejlighed	908
Andelsbolig	993
Lejet væresle	1103

er til gengæld lidt mere overraskende, at husstande i form af ejerlejligheder bruger flere penge på materialer til reparation af bolig end husstande i form af eget hus.

Når det er sagt, så er det relevant at se på, hvor der i Danmark befinder sig flest ejerboliger. Tallene er fra Danmarks statistik og delt ud på kommuner i to forskellige kategorier: ejerboliger⁴² og ejerlejligheder⁴³, som det ses nedenfor i tabel 4 og 5. Tabellen indeholder kun de 20 kommuner med flest ejerboliger og ejerlejligheder.

Tabel 4 Ejerlejligheder fordelt på byer⁴⁴

Tabel 5 Ejerboliger fordelt på byer

⁴¹ ”Rentefesten bliver kortvarig”, JydskeVestkysten – 10.12.2009 – artikel-id: e1cd82aaf

⁴² Parcelhuse, række-, kæde- og dobbelthuse, etageboligbebyggelse, beboede fritidshuse og anden helårsbeboelse, der alle er eget af privatpersoner

⁴³ Alle typer ejerlejligheder, der er eget af privatpersoner

⁴⁴ Udtræk fra www.statistikbanken.dk, hvor der er søgt på boliger efter område, boligart, ejerforhold og opførelsesår

Kommune	Ejerlejligheder	Kommune	Ejerboliger
København	64307	Århus	56018
Århus	25090	Odense	44628
Frederiksberg	16591	Aalborg	43801
Aalborg	13099	København	34645
Odense	10849	Esbjerg	28479
Gentofte	9415	Vejle	27832
Randers	5306	Viborg	25815
Lyngby-Taarbæk	4886	Randers	24747
Rudersdal	4723	Kolding	24115
Gladsaxe	4702	Silkeborg	23950
Roskilde	4335	Næstved	22855
Helsingør	4306	Horsens	22806
Høje-Taastrup	4184	Guldborgsund	22274
Esbjerg	4039	Heming	21980
Heming	3623	Hjørring	21629
Viborg	3243	Sønderborg	21366
Horsens	3198	Slagelse	20007
Kolding	3077	Frederikshavn	19692
Vejle	3006	Roskilde	18842

I tabellen ses det, at det er de fire store kommuner København, Århus, Odense og Ålborg, der har mange ejerboliger og ejerlejligheder. Midtjylland er repræsenteret mange gange under ejerboliger. Ud over Århus er Vejle, Viborg, Randers, Silkeborg og Horsens højt på listen, og tre af dem er igen også nævnt under ejerlejligheder. Nordsjælland er ikke repræsenteret på listen over flest ejerboliger, men til gengæld er der mange nordsjællandske kommuner nævnt under ejerlejligheder.

Et andet vigtigt demografisk forhold er familiernes indkomster fordelt på områder. Det er yderst relevant, da eksklusive trægulve er et luksusprodukt, som ikke alle har råd til. Det er ikke relevant at henvende sig til forbrugere med ejerboliger, hvis de ikke har indkomsten til at købe luksusproduktet. Jeg har valgt at koncentrere mig om de familier, der bor i ejerbolig, da det er det marked, Trækompagniet befinder sig på, og det er blandt disse konsumenter, der bruges flest penge på materialer til reparation af bolig. Tallene ser også meget anderledes ud, hvis man tager lejeboliger med, da der især i Københavnsområdet vil komme mange studerende og andre med en lav indkomst med, som ikke er interessante som målgruppe for Trækompagniet. Nedenfor på tabel 6 ses de 20 kommuner, hvor borgerne har de højeste indkomster.

Tabel 6 Gennemsnitlig indkomst for familier i ejerboliger fordelt på kommuner⁴⁵

Kommuner	Indkomst
Gentofte	1103567
Hørsholm	1044632
Rudersdal	1029720
Lyngby-Taarbæk	854706
Furesø	818999
Allerød	815566
Fredensborg	748072
Solrød	722893
Frederiksberg	709507
Greve	705764
Dragør	704473
Ballerup	692633
Egedal	691220
Roskilde	691094
Helsingør	689099
Hillerød	688587
Landsdel Østsjælland	675069
Århus	671980
Gladsaxe	670221

Ud fra tabel 6 er det tydeligt at se, at det er byerne i Nordsjælland, hvor familierne har den største indkomst. Især tre områder skiller sig ud: Gentofte har den højeste gennemsnitlige indkomst på 1.103.567 kr. om året, lige efter kommer Hørsholm og Rudersdal. Men man skal ikke særlig langt ned ad listen, før dele af Sydsjælland dukker op. Nummer otte på listen er Solrød med 722.893 kr., og derefter kommer Greve og Dragør. Lidt længere nede ad listen kommer dele af Midtjylland. Århus først og derefter kommer Silkeborg og Skanderborg⁴⁶. Det er de samme kommuner, familierne med den største nettoformue bor i⁴⁷.

4.1.2.2 Sociologiske tendenser

Jeg har valgt to sociologiske tendenser ud, jeg mener, er vigtige i forhold til Trækompagniet og deres problemstilling. Med hensyn til at tiltrække forbrugerne og gøre dem interesserede er det vigtigt at vide, hvad der tænder forbrugeren, og hvilke bevidste eller ubevidste ønsker, forbrugeren har. Det gælder oplevelsesøkonomien og ”den gode historie”, som jeg mener har en tæt forbindelse til hinanden. De er så udbredte, at de er væsentlige at tage højde for, hvis man vil sælge luksusvarer i Danmark.

Oplevelsesøkonomien

I det danske samfund er oplevelsesøkonomi og oplevelsessamfund kommet på dagsordenen. Det er svært at konkretisere eller definere oplevelsesøkonomi. Men kernen i den er oplevelse. Den amerikanske psykolog Csikszentmihalyi (202) taler om flow, som er det, at man gennemfører en slags opdagelsesfærd. Man oplever noget nyt, man løser et problem eller overvinder en forhindring. Bagefter

⁴⁵ Udtræk fra www.statistikbanken.dk, hvor der er søgt på familiernes indkomster efter indkomsttype, ejer/lejer af bolig, enhed, område og tid

⁴⁶ Udtræk fra www.statistikbanken.dk, hvor der er søgt på familiernes indkomster efter indkomsttype, ejer/lejer af bolig, enhed, område og tid

⁴⁷ Udtræk fra www.statistikbanken.dk, hvor der er søgt på formuekomponenter for familier efter tid, formuetype, område og boligform.

synes man, at man har gjort en indsats og føler en form for lykke. Begrebet er også beskrevet mere simpelt af Pine og Gilmore (1999) som ”en teaterforestilling”⁴⁸.

Grunden til, at der i dag bliver fokuseret så meget på oplevelsesøkonomien, er simpelthen forbrugernes behov og ønsker. I dag er det ikke længere nok for et produkt kun at udfylde en funktion hos forbrugeren. Det er merværdien i form af oplevelsen omkring varen, der hyppigt er det afgørende konkurrenceparameter. I dag har den danske forbruger fået opfyldt alle materielle behov. Forbrugeren er altså på jagt efter noget mere end bare materielle forbrugsgoder. De vil have oplevelser med i købet. Når de skal have dækket deres materielle og fysiske behov, vælger de moderne danske forbrugere en eller anden form for oplevelse oven i produktets primære indhold⁴⁹. Det er derfor især vigtigt for Trækompagniet, der sælger luksusprodukter, som kunderne i forvejen har store forventninger til, at sørge for at kunderne føler, de får mere for deres penge end det fysiske produkt, eksempelvis i form af luksuriøs service.

Den gode historie

En anden tendens, der ses i det danske samfund, og som hænger sammen med oplevelsesøkonomien, er, at forbrugerne gerne vil have en fortælling med, når de køber et produkt. Det handler igen om, at de fleste danske forbrugere i dag har, hvad de skal bruge, når det kommer til nye produkter. Det handler ikke om at opfylde konkrete materielle behov mere. Forbrugere køber fortsat varer, og i større stil end tidligere, men de bruger en stor del af pengene på symbolik. Der bliver altså købt mærkevarer og fortællinger frem for indhold. Forbrugere i dag vil hellere end gerne betale det dobbelte eller det tredobbelte for vand fra en bestemt kilde i Italien eller salt fra Læsø⁵⁰.

Denne tendens bunder i, at forbrugerne ønsker at iscenesætte en bestemt fortælling om sig selv. Der bliver selvfølgelig stadig set på det faktum, at der også kan være en kvalitetsforskel mellem en dyr mærkevare og en billigere standardvare. Men grundlæggende handler det om, at forbrugerne i dag tiltrækkes af produkter, der understøtter den selvfortælling, de hver især er i gang med. Forbrugernes

⁴⁸ http://mol.ruc.dk/undervisning/oplevelsesokonom*ien-2013-produktion-forbrug-og-kultur

⁴⁹ <http://www.nyevejtilvaekst.dk/?menu=bke>

⁵⁰ DJØF Bladet nr. 14, 29.08.2008

<http://www.djoef.dk/djoefbladet/Arkiv/DJOeFBladet2008/DJOeFBladetnr142008/Vivilvaerenogetsaerligt.aspx>

fortæller via forbruget⁵¹ i høj grad om sig selv, om hvem de er, og hvilke værdier de har. ”Den gode historie” er vigtig i forhold til Trækompagniet, da de sælger trægulve med FSC-certifikat. Forbrugeren vil gerne have den positive historie om, hvor godt træet og samfundet bliver behandlet og forsikres om, at de mennesker, der arbejder med træet, ikke lider overlast. Det giver en tilfredsstillelse for kunderne at vide, at de har gjort det rigtige ved at købe netop dette trægulv.

4.1.3 *Techonological*

Der er mange aspekter af teknologisk art, der kan have en betydning for Trækompagniet. Jeg har dog fundet en teknisk faktor særligt relevant – nemlig varmebehandling af gulve – fordi jeg mener, at den kan få fremtidig betydning i forhold til den globale miljøproblematik. Denne teknik kan være med til at kæmpe kampen mod illegalt træ, som jeg tror bliver mere og mere fremtrædende.

Varmebehandlede plankegulve er et relativt nyt produkt inden for trægulve. Teknologien har i princippet været kendt i flere hundrede år, men den har bare ikke været brugt på plankegulve før. Træ består hovedsageligt af tre kemiske stoffer, nemlig lignin, cellulose og hemicellulose. Ved varmebehandlingen sker en nedbrydning og en omdannelse, så træet bliver mindre fugtabsorberende. Træet bliver derfor mere stabilt og mere modstandsdygtigt over for svampeangreb. Varmebehandlingen medfører ligeledes en mørkfarvning af træet. Farven afhænger af processens temperatur og varighed. Varmebehandling anvendes til at give mindre værdifulde lyse trægulve som ask og eg et mere eksotisk udtryk. Den forøgede holdbarhed uden brug af imprægnering gør ligeledes metoden særdeles attraktiv⁵².

Denne teknologi kan altså give forbrugeren det eksotiske udseende, de ønsker, men uden at skulle købe eksotisk træ, der i mange tilfælde er illegalt og ikke bæredygtigt. Ask og eg er der heller ikke uanede mængder af, men disse arter er ikke nær så truede som visse eksotiske arter, og derfor er de billigere at købe - også med certifikat⁵³. Da denne form for behandling af træ ikke er særlig brugt med henblik på at få almindelige træsorter til at ligne eksotiske træsorter, er det heller ikke kendt hos forbrugeren. Trækompagniet benytter denne behandling, som vi så i den interne analyse. De bør i forlængelse af

⁵¹ DJØF Bladet nr. 14, 29.08.2008

<http://www.djoef.dk/djoefbladet/Arkiv/DJOeFBladet2008/DJOeFBladetnr142008/Vivilvaerenogetsaerligt.aspx>

⁵² <http://www.trae.dk/index.asp?page=/dokumenter/dokument.asp%3FDokumentID%3D175>

⁵³ Jacob Lyseen, ejer af Trækompagniet

deres fokus på bæredygtighed sætte fokus på denne metode, da den kan skåne miljøet og forbrugernes økonomi.

4.1.4 Political, environmental and legal

Virksomheden skal selvfølgelig have en importtilladelse hos SKAT⁵⁴, som alle importvirksomheder skal. Specifikt for trægulve gælder det siden 1. marts i år, at de alle skal have CE-mærket, der er et fælleseuropæisk mærke, der stiller krav om sunde og sikre produkter. Det er producenten eller den forhandler, der importerer trægulvene, som er ansvarlig for CE-mærkningen. De egenskaber, der stilles krav om, er: Reaktion ved brand, afgivelse af formaldehyd, indhold af pentachlorophenol, brudstyrke, skridsikkerhed, varmeledningsevne og holdbarhed⁵⁵.

4.1.4.1 Illegalt træ

Der er megen snak om illegalt tropisk træ som teak, nyatoh og merbau. Bordplader, trægulve og havemøbler er ofte lavet af træ, der er ulovligt fældet, hugget uden tilladelse eller kommer fra områder, som er underlagt handelsblokade fra EU. Træ betragtes som illegalt, hvis det ikke er fældet i overensstemmelse med oprindelseslandets lovgivning om korrupsion, hugst i nationalparker og svindel med toldpapirer. Illegalt træ er et alvorligt problem i Danmark. Verdensnaturfonden vurderer, at over en tredjedel af alt træ i Danmark er illegalt⁵⁶.

Omfanget af problemet er anerkendt af både træindustrien og fra politisk hold, men alligevel er det lovligt at forhandle illegalt træ i Danmark, så forretninger forbryder sig ikke mod dansk lov ved at forhandle varer, der muligvis er lavet af illegalt træ. Selvom omfanget af illegalt træ er kendt, lykkes det stort set aldrig at bevise, at et konkret trægulv eller et andet produkt af træ er fremstillet af illegalt træ. Sporene forsvinder på savværker og hos korrupte toldmyndigheder⁵⁷.

Selvom handel med illegalt træ er lovligt, bruger både politikere, miljøorganisationer og mange i træindustrien meget tid at bekæmpe det, da det er skadeligt for den globale økonomi og miljøet.

⁵⁴ <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oId=170297&vId=202799&i=127>

⁵⁵ http://www.gulvfakta.dk/gulvbelagninger/traegulve.aspx#sektion_1217

⁵⁶ "Danske hjem bugner af ulovligt træ", Jyllands-Posten – 16.02.2010 – artikel-id: e1e26fe

⁵⁷ "Danske hjem bugner af ulovligt træ", Jyllands-Posten – 16.02.2010 – artikel-id: e1e26fe og "Bæredygtighed sælger", Fyens Stiftstidende – 28.02.2010 – artikel-id: e1e74a39

Statskasserne i ulande mister ved denne handel både værdifulde råstoffer og indtægter fra skatter og afgifter – de lider ifølge Verdensbanken et årligt tab på 25 mia. kr. Dette hæmmer deres handelsmuligheder og den bæredygtige udvikling. Miljøet tager også alvorligt skade. Den illegale hugst medfører, at der årligt forsvinder 13 mio. hektar skov, hvilket resulterer i tab af biodiversitet og bidrager til den globale opvarmning. Det menes, at 20 % af de menneskeskabte CO₂-udledninger stammer fra afskovning⁵⁸.

På det danske marked indebærer forekomsten af ulovligt træ, at det er svært at drive en lovlydig og etisk korrekt forretning med træprodukter. Det illegale træ presser priserne i bund, så de forretninger, der er reelle, har svært ved at være konkurrencedygtige.

EU har siden 2003 forsøgt at gennemføre programmet FLEGT, der skal forbyde al handel med ulovligt træ i EU, men det har indtil videre været forgæves. Hovedårsagen er den, at man ikke ved, hvordan man skal afgøre, om et produkt er ulovligt eller ej⁵⁹. Det næste forsøg sker i april i år, og hvis der heller ikke kommer en konkret aftale ud af det denne gang, bliver de danske politikere nødt til at overveje en dansk holdning. Politikere fra oppositionen er klar til at forbyde salg af ulovligt træ i Danmark men erkender dog, at et nationalt forbud ikke vil løse hele problemet. Den danske miljøminister Troels Lund Poulsen vil også meget gerne til bunds i problemet, men han vil ikke indføre danske regler uden om EU. Han mener ikke, at det nytter noget at opstille nogle særlige vilkår i Danmark, da markedet er globalt, og virksomhederne handler på kryds og tværs. Han satser derfor på, at den fælles europæiske plan mod ulovligt træ, FLEGT, vedtages, så al handel med ulovligt træ i EU bliver forbudt⁶⁰.

Det er kun positivt for Trækompagniet, at der er så meget fokus på ulovligt træ. Jo mere politikkerne går ind i sagen, jo mere ses det i medierne, og på den måde får flere og flere forbrugere også øjnene op for problemstillingen. Trækompagniet bør bruge dette fokus i regeringen og i medierne til deres fordel og markedsføre deres tro på bæredygtighed og på trævarer med FSC-certifikat.

⁵⁸ ”Danske hjem bugner af ulovligt træ”, Jyllands-Posten – 16.02.2010 – artikel-id: e1e26fe

⁵⁹ ”Danske hjem bugner af ulovligt træ”, Jyllands-Posten – 16.02.2010 – artikel-id: e1e26fe

⁶⁰ ”Politikere i aktion mod ulovligt træ” Wood-Supply.dk – 19.02.1010 – artikel-id: e1e4af80

4.2 Mesoanalyse - Markedsbeskrivelse

4.2.1 Byggekonditioner i Danmark

Byggeaktiviteten, hvad enten det gælder nybyggeri eller reparationer, er kraftigt påvirket af boligprisernes nedtur. Der er i de seneste år bygget mange nye boliger og erhvervslokaler, men mange af disse står tomme. Dette har selvsagt også gjort, at byggeaktiviteten er blevet reduceret. At finanssektoren er mere tilbageholdende med at finansiere nye byggeprojekter, har også begrænset lysten til at investere i byggeprojekter. De offentlige bygge- og anlægsinvesteringer stiger dog stadig⁶¹.

De samlede bygge- og anlægsinvesteringer faldt i 1. kvartal af 2009 med 3,0 % og har dermed været konstant faldende i næsten to år. Bygge- og anlægssektoren har dog indtil da haft mange gode år, især fra 2004 til 2007. Men nu er niveauet det laveste siden 1. kvartal 1998, og branchen er præget af negative forventninger hele vejen rundt⁶².

Påbegyndt boligbyggeri inden for alle kategorier af private boliger var på det højeste niveau i 25 år i 2005 og 2006. I 2007 blev der påbegyndt færre nye boligbyggerier end året før, men væksten fortsatte som følge af en lang række igangværende byggeprojekter samt vedligeholdelse af boliger. Da renten begyndte at stige i 2006, og ejendomspriserne begyndte at falde, blev gevinsten mindre ved nybyggeri. Dette kombineret med et stort udbud af boliger til salg og en vedvarende tilbagegang i den danske økonomi gjorde, at boliginvesteringer blev sat under stort pres, og det medførte, at investeringerne i nybyggeri faldt med 13,2 % i 2008.

4.2.1.1 Hovedreparationer af boliger

Det ses tydeligt på tabel 7, at de danske husstande i mindre omfang planlægger at gennemføre større til- og ombygninger i løbet af de næste 12 måneder, end de gjorde i de forløbne 12 måneder. Det er kun inden for nyt tag eller etablering af ny udestue/vinterhave, at husstandene ikke har planer om at reducere omfanget af til- og ombygninger. Som det også ses af tabellen, så er det køkkener og badeværelser, der er de mest populære indsatsområder, hvis huset skal under ombygning⁶³.

Tabel 7 Husstandenes til- / ombygning i september 2009

⁶¹ www.bm.di.dk

⁶² www.bm.di.dk

⁶³ www.bm.di.dk

	Gennemført i løbet af de seneste 12 måneder	Planer om at gennemføre i de næste 12 måneder	Ændring i pct.
Køkken	120.000	90.000	-25
Badeværelse	115.000	85.000	-26
Nye vinduer	95.000	60.000	-37
Nyt gulv	65.000	35.000	-46
Nyt tag	65.000	65.000	0
Isolering	55.000	30.000	-45
Terrasse/altan	55.000	45.000	-18
Garage/carport	40.000	30.000	-25
Nyt loft	35.000	20.000	-43
Udestue/vinterhave	30.000	35.000	17
Vedvarende energi	25.000	20.000	-20
Andet	115.000	110.000	-4

Anm.: Opregnede tal
Kilde: Catnet-IFKA og DI-beregninger

De danske boligejere starter ikke så ofte hovedreparationer op af deres boliger i dag, da de faldende ejendomspriser har reduceret friværdierne, og da det dermed er blevet sværere at optage tillægslån til finansiering af større reparations- og vedligeholdelsesprojekter. Mange større reparationer og tilbygninger sker i forbindelse med køb af nye boliger. Og da boligsalget er faldet markant, har det også en negativ indflydelse på igangsættelsen af hovedreparationer⁶⁴.

Stilstanden på boligmarkedet kan dog også være med til at holde gang i investeringerne i hovedreparationer. Den kan medvirke til, at flere vælger at renovere deres bolig i stedet for at sælge den. Investeringerne i hovedreparationerne falder heller ikke i samme omfang som nybyggeri, og det forventes de heller ikke at gøre i fremtiden. De boligejere, der ikke føler sig truet af den høje ledighed, og som har muligheden for at optage et nyt billigt byggelån, eller som har sparet pengene op, renoverer fortsat deres boliger. De er med til at sørge for, at det ikke står helt så slemt til med hovedreparationer, som det gør med nybyggeri⁶⁵.

⁶⁴ www.bm.di.dk

⁶⁵ www.bm.di.dk

4.2.1.2 Byggematerialebranchen

Denne recession i byggebranchen smitter selvfølgelig også af på byggematerialebranchen. DI Byggematerialer⁶⁶ havde et fald i omsætningen på 23,5 % de første fire måneder af 2009 i forhold til samme periode året før. Denne faldende omsætning ses i hele branchen⁶⁷.

DT Group, der blandt andet ejer byggemarkederne Silvan og Stark, klarer sig hæderligt i Norden generelt, mens de til gengæld klarer sig langt dårligere i Danmark end i de øvrige nordiske lande. Det viser det nye regnskab for 2008/2009, hvor både omsætning og driftsoverskud er dykket kraftigt i Danmark. Deres omsætning er gået ned med 21 % til 9,6 mia.kr. fra 2007/2008 til 2008/2009. Overskuddet fra driften er gået ned med 38 % fra 795 mio. kr. til 486 mio. kr. Det er generelt i branchen, at omsætningen falder så kraftigt, men det ser værst ud for Danmark blandt de nordiske lande. Byggematerialebranchen er langt mere stabil i Sverige⁶⁸.

4.2.1.3 Gulvbranchen

Gulvbranchen følger tendenserne i resten af byggematerialebranchen. Her er det ligeledes meget svære tider. Udviklingen inden for gulvbranchen har ikke set for lys ud det sidste stykke tid, og der er heller ingen tegn på bedring i den nære fremtid. Efterspørgslen forventes at falde et år eller måske endda to frem i tiden. Økonomer forudser et fald i udviklingen så stort, at nøgletallene kommer til at ligne tallene tilbage fra før 2004, hvor højkonjunktoren i byggebranchen ikke var sat ind endnu⁶⁹. Finanskrisen har ramt gulvbranchen så hårdt, at den årlige gulvmesse i Herning blev aflyst i 2009. Gulvmessen kunne ikke tiltrække nok udstillere og måtte udsættes til 2010. Det er især detailhandlerne, der har været nødt til at trække sig, men også til en vis grad leverandører og entreprenører⁷⁰.

Gulvvirksomheder har de vigtigste omsætningsandele ved nybyggeri og hovedreparationer. Disse byggerier faldt fra en produktionsværdi på 130 mia. kr. i 2007 til en forventet værdi på 99 mia. kr. i 2010. I 2004 var niveauet på 102 mio. kr. Derfor er det vigtigt, at Trækompagniet har ekstra fokus i deres markedsføring på de konsumenter, der sætter deres hus i stand

⁶⁶ DI Byggematerialer er et branchefællesskab for producenter og leverandører af byggematerialer, varer, komponenter mv. til bygge- og anlægssektoren.

⁶⁷ <http://bm.di.dk/Statistik%20og%20prognoser/Byggekonjunktur/Pages/Konjunktur%20aug%202009.aspx>

⁶⁸ "Krisen presser byggemarkeder", Jyllands-Posten – 23.01.2010, artikel-id: e1dad593

⁶⁹ "Krisen set i gulvperspektiv", Mester Tidende – 04.01.2010, artikel-id: e1d4689b

⁷⁰ "Gulvmesse sendt i gulvet", byggeteknik – 11.05.2009, artikel-id: e182ebf0

4.2.2 Trends i boligen

De seneste år har de moderne eksklusive danske hjem været fyldt med dyrt design. Boligerne har haft prangende samtalekøkkener med diverse eldrevne maskiner og store badeværelser med spa og sauna. Det skulle være overdrevet, luksuøst og pralende. Det er helt andre tider i dag. Kodeordene nu er omtanke, forsigtighed og klædelig beskedenhed⁷¹.

Den danske forbruger er nu optaget af bæredygtighed, rustikke naturmaterialer og energisparere. De gamle klassikere og glade farver skal give de eksisterende rum og møbler nyt liv, uden at det koster en bondegård eller en regnskov. Bæredygtighed er megatrenden lige nu. Det har den været i et stykke tid, men den tager mere og mere til. Den har efterhånden fået et så solidt fodfæste, at den kører sideløbende med alt andet, der sker inden for boligindretning⁷².

Ser man på større investeringer i hjemmet, går tendensen også mod de bæredygtige og energirigtige løsninger. Der er en stigende interesse for at skabe et bedre miljø, f.eks. gennem isolering og omlægning fra de traditionelle energikilder til jordvarme eller termodynamiske solpaneler.⁷³ Den grønne livsstil har taget over. Dette kan tydeligt ses på de forskellige boligmesser. På messen ”Boligdrømme for alle” i Herning fylder miljøet og bæredygtigheden også det meste. Her kan de besøgende få gratis energirådgivning af Energitjenestens rådgivere, hvis de blot medbringer deres varme- og elregning⁷⁴.

Designerne har også deres største inspirationskilde i naturen i øjeblikket, og deres tanker er selvfølgelig også på bæredygtighed. I det kommende år er der fokus på low-tech naturmaterialer som træ, bambus, plantefibre, ler og keramik. De tænker også på bedre indeklima og CO₂, så planterne er på vej tilbage. Planter og træ renses luften for CO₂. Dertil kommer, at planter stimulerer menneskets sanser og har en god indflydelse på den fysiske og mentale velbefindende. Naturen er på vej ind i forbrugernes hjem⁷⁵. Dette ses også som en gennemgående trend i gulvbranchen, når de tales trægulv. Forbrugerne ønsker i

⁷¹ ”Boligfeature: Boligmode – nu med måde”, Dagbladenes Bureau – 05.01.2010, artikel-id: e1d60a63

⁷² ”Boligfeature: Boligmode – nu med måde”, Dagbladenes Bureau – 05.01.2010, artikel-id: e1d60a63

⁷³ ”Boligfeature: Boligmode – nu med måde”, Dagbladenes Bureau – 05.01.2010, artikel-id: e1d60a63

⁷⁴ ”Alt godt til huset”, Lemvig Folkeblad – 25.09.2009, artikel-id: e1b03907

⁷⁵ ”Wild natur – ind i boligen”, Lollands-Falsters Folketidende – 14.11.2009, artikel-id: e1c44d39

større og større stil at købe produkter af bæredygtigt træ⁷⁶. Overordnet skal hjemmet udstråle personlighed, natur, sundhed og ansvar.

4.2.2.1 Bæredygtighed

Der er stor fokus på begrebet bæredygtighed i alle brancher og medier, men især inden for produkter af træ er medierne fremme i skoene. Forbrugerne vil i stigende grad gerne tilgodese miljøet og købe bæredygtige produkter. Man kan efterhånden få de fleste produktkategorier i bæredygtige udgaver, hvor de fleste bliver solgt på ideen om en bæredygtig livsstil⁷⁷. Men der er mange forskellige definitioner af bæredygtighed, så det er svært som forbruger at sikre sig, at man rent faktisk køber bæredygtige produkter.

Nu, hvor det er blevet en trend at shoppe bæredygtige produkter, er der mange forhandlere og leverandører, der misbruger begrebet ikke mindst i forhold til produkter lavet af træ. Der er mange producenter og sælgere af specielt bordplader og trægulve, der hævder, at deres produkter er bæredygtige og lovligt produceret, uden at de dog er i stand til at dokumentere det. Det gælder f.eks. store køkkenvirksomheder som KvikKøkkenet. Der er sågar nogle sælgere hos eksempelvis Silvan, der hævder, at alle trævarer i butikken er stemplet med FSC-mærket, selv om det i virkeligheden kun gælder en lille del af varerne. Det er både uetisk og ulovligt at foregive at have et certifikat, man ikke har⁷⁸. Ønsker man som forbruger at købe bæredygtigt og lovligt træ, skal man købe FSC-certificeret træ og udbede sig dokumentation⁷⁹.

Tendensen er altså, at forbrugerne i højere og højere grad tænker på miljøet og gerne vil beskytte naturen og de mennesker, der arbejder med den. Konklusionen er den samme som i afsnittet 4.1.4.1 illegalt træ: Det er derfor vigtigt, at Trækompagniet får kommunikeret ud til forbrugerne, at de går op i bæredygtighed, og at det er muligt at købe trægulv med FSC-certifikat hos dem.

⁷⁶ ”Bæredygtighed sælger”, Fyens Stifttidende – 28.02.2010, artikel-id: e1e74a39

⁷⁷ ”Bæredygtighed sælger”, Fyens Stifttidende – 28.02.2010, artikel-id: e1e74a39

⁷⁸ ”Butikker dumper med et brag”, Fnp.dk – 17.02.2010, artikel-id: e1e39fc7 og ”Interview: Otte gængse søforklaringer i forretningerne”, Jyllands-Posten – 17.02.2010, artikel-id: e1e35444

⁷⁹ ”Butikker dumper med et brag”, Fnp.dk – 17.02.2010, artikel-id: e1e39fc7

4.3 Konkurrencesituation

Trækompagniet er en meget lille spiller på markedet og markant mindre end sine konkurrenter. Ud fra de interviews og de informationer, jeg har foretaget og indsamlet, mener jeg ikke, at Trækompagniet af sine konkurrenter bliver opfattet som nogen trussel. Derfor antages de ikke at ville ikke komme med et direkte modspil til et givet nyt markedsføringstræk fra Trækompagniets side. Jeg har af samme grund ikke foretaget en fuld konkurrentanalyse men blot draget de vigtigste konkurrenter frem og udarbejdet en mindre vurdering og analyse af dem.

4.3.1 Byggemarkeder

De største konkurrenter er byggemarkederne. Jeg har valgt at se samlet på de forskellige byggemarkeder, da der set med Trækompagniets øjne ikke er den store forskel på dem.

Byggemarkederne er blevet meget stærkere de seneste år, når det kommer til kvalitetsvarer. Førhen skulle man til specialforretningerne for at få de særligt eksklusive produkter, men nu er byggemarkederne også godt med på den front. Hverken deres produkter eller deres priser er dog endnu på niveau med Trækompagniet. Byggemarkederne har den store fordel, at de har mange forskellige produkter, så hvis forbrugeren, der skal have nyt gulv, også skal have ny trappe af træ, bordplader til køkken, paneler osv., så er det nemmere for kunden at handle ét sted. Det giver også kunden en større forhandlingsmagt og eventuelt muligheden for større rabatter. Byggemarkedskæderne har selvfølgelig også den åbenlyse fordel, at de har mange forretninger, så alle forbrugere har et byggemarked i nærheden af deres bopæl⁸⁰.

Til gengæld har byggemarkederne ikke altid mulighed for at kontrollere, hvor deres træ kommer fra. De kan altså ikke garantere, at deres træ er bæredygtigt.

4.3.2 Hørning Parket

Hørning er en af de virksomheder, der sælger via byggemarkederne, og hvis produkter har en forholdsvis høj kvalitet. Hørning Parket forhandles hos STARK, XL-BYG, DANBUY, BYGMA og OPTIMERA, og så har virksomheden selv at salgskontor i Jylland. Deres sortiment indeholder massive parket- og plankegulve, lister, trapper og tilbehør. Virksomheden blev grundlagt i 1929, så det er også en virksomhed med mange års erfaring på markedet⁸¹.

⁸⁰ De forskellige byggemarkeders hjemmesider og Martin Goosmann, salgsschef hos Trækompagniet

⁸¹ www.horningfloor.dk

4.3.3 Dinesen

Dinesen er Trækompagniets største konkurrent. Prismæssigt og produktmæssigt er det den virksomhed, der kommer tættest på Trækompagniet, og også målgruppen er den samme. Trækompagniet ligger stadig lidt højere, når det kommer til pris og kvalitet⁸². Dinesen er dog en meget større virksomhed, der går meget længere tilbage. Dinesen startede som et savværk under navnet Jels Savværk. Det er over 100 år siden i dag, hvor navnet er ændret, mens det er stadig den samme familie, som ejer den, og den samme vision som styrer den. De har to forretninger i Danmark, én i København og Rødding. Deres produkter ligner meget Trækompagniets, da de ligeledes er i meget høj kvalitet, og så er de en af de få, der også tilbyder planker i længder på op til 15 meter og bredder på op til 45 cm.⁸³ De er dog ikke så velegnede til gulvvarme, som Trækompagniets gulve er. Dinesen oplyser ikke noget om deres syn på bæredygtighed og illegalt træ på deres hjemmeside, og det er heller ikke lykkedes mig at finde ud af det, selvom jeg har taget personlig kontakt til virksomheden.

Dinesen eksporterer til 30 lande, og det er her, de lægger de fleste af deres kræfter i øjeblikket. Deres gulve ligger eksempelvis i køkkenproducenten Bulhaups showrooms rundt om i verden og i Georg Jensens nye konceptbutikker over hele kloden. De tror meget på samarbejde med andre virksomheder med henblik på at få vist deres gulve frem. De har i særdeleshed satset stort på England, hvor de har betydelig fremgang. Den skyldes i høj grad, at de i 2008 sponsorerede 5000 m² plankegulv til det ansete Saatchi Gallery i London. Det har gjort dem til en større virksomhed på 67 medarbejdere. På trods af opbremsningen i byggebranchen havde de i det seneste regnskab et overskud efter skat på 5,2 mio. kr.⁸⁴.

Trækompagniet har flere konkurrenter, men Dinesen er den virksomhed, de mister flest potentielle kunder til, da de er i meget tæt konkurrence. Det er derfor også den virksomhed, de skal erobre markedsandele fra ved at overtage nogle af deres kunder⁸⁵.

⁸² Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

⁸³ www.dinesen.dk

⁸⁴ "Dinesen-gulve har fået fodfæste i England", Jydske Vestkysten – 29.01.2010 – artikel-id: e1dcf22b

⁸⁵ Martin Goosmann, Salgschef hos Trækompagniet

4.4 Efterspørgslen

Med udgangspunkt i markedsdefinitionen vil det følgende afsnit se på efterspørgselssiden i denne sammenhæng. Den valgte markedsdefinition omfatter 'de varer, der er i stand til at substituere hinanden'⁸⁶ og tager udgangspunkt i forbrugerens oprindelige og afledte behov. Derfor vil jeg starte med at se nærmere på forbrugernes behov, som er udgangspunkt for deres motiver og influerer på deres valgkriterier.

4.4.1 Behov

Når man bruger begrebet behov i markedsføringshenseende, er Maslows behovspyramide oftest nævnt og brugt. Jeg har med vilje ikke valgt at bruge den komplette pyramide, da jeg ikke mener, den er opdateret i forhold til den moderne danske forbrugers behov. Grunden til dette er, at de fleste forbrugere i Danmark befinder sig i en situation, hvor behovstilfredsstillelsen retter sig mod pyramidens top. Det gælder også de forbrugere, Trækompagniet henvender sig til. De fokuserer ikke på at overleve, de fokuserer på at realisere sig selv og få noget ud af livet⁸⁷.

Med udgangspunkt i Maslows behovspyramide må det vurderes, at det at købe eksklusive trægulve er forbundet med opfyldelsen af det psykiske behov. Forbrugeren, der køber et trægulv hos Trækompagniet, vil således befinde sig i de øverste dele af Maslows behovspyramide. Forbrugeren køber altså ikke gulvet, fordi personen vil have dækket det fysiske behov og tryghedsbehovet ved at have et gulv, så de kan holde sig varme og føle sig trygge. Derfor gennemgår jeg nedenfor de tre øverste behov i Maslows behovspyramide.

4.4.1.1 De sociale behov

Ved de fleste køb i dag bliver det sociale behov dækket i nogen grad, da mennesket er et flokdyr, hvor det sociale aspekt altid har haft en stor betydning, som kun vokset med tiden. Trægulv er ikke det mest oplagte samtaleemne, men hvis ens omgangskreds har samme slags gulv eller ønsker at få det, så kan det skabe en debat, og forbrugeren vil føle sig mere som en del af "gruppen" eller nyde, at omgangskredsen misunder ens køb. Groft sagt kan det være med til at bringe forbrugere tættere på hinanden, da det bekræfter dem i deres fælles interesser og holdninger.

⁸⁶ Side 57, Arne Rasmussen, Pristeori eller Parameterteori, 2. udgave 1995.

⁸⁷ <http://www.berg-marketing.dk/maslow.htm>

4.4.1.2 Behov for anerkendelse

Behovet for anerkendelse er tosidet. Der er omgivelserne anerkendelse af os, og så er der også vores egen selvopfattelse. Især de moderne danske forbrugere er meget bevidste om, hvilke signaler de udsender. Massivt trægulv signalerer eksempelvis noget helt andet end væg-til-væg-tæppe. Massivt trægulv er en af de dyreste og mest eksklusive gulve, der findes i de flestes øjne. Det er til gengæld ikke det mest praktiske, eller det der er rarest at gå på. Det massive trægulv signalerer økonomisk overskud og frihed, og at forbrugeren går op i indretningsmoden, hvor væg-til-væg-tæpper signalere en hyggelig og billigere løsning.

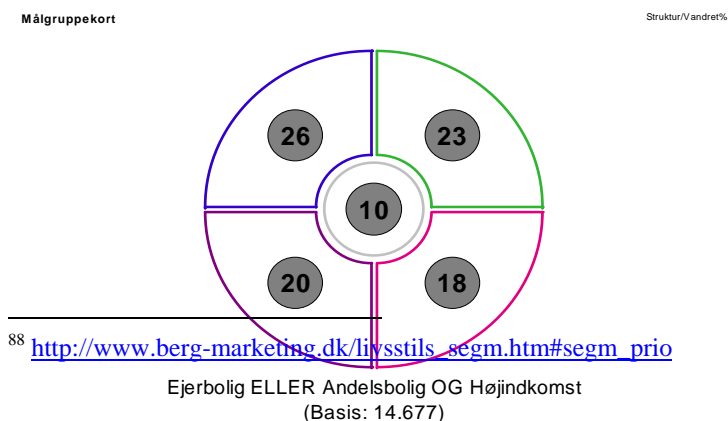
4.4.1.3 Behov for selvrealisering

Det at have et eksklusivt trægulv er ikke selvrealiserende i sig selv, men det at have det rigtige gulv, der er moderne og luksuøst, er derimod det helt centrale for at realisere sig selv gennem produktet. Trægulvet er altså ikke kernen i selvrealiseringsprocessen, det er blot en af en række rekvisitter til selvscenesættelse.

4.4.2 Livsstil

Til at beskrive Trækompagniets målgruppes livsstil har jeg valgt at bruge A.C. Nielsen Minerva. Jeg mener dog ikke, at man kan bruge Minerva-modellen til mere end en grov skitse over, hvilken livsstil målgruppen har, da det i dag er svært at placere forbrugeren i en "bås", som Minerva-modellen gør. Forbrugere bliver mere og mere individualiserede, så fællestrækkene bliver færre, og derved bliver de homogene grupper mindre⁸⁸. Men modellen er god til at give et mere nuanceret og farverigt billede af forbrugeren end de demografiske variable, og der vil efter min mening altid være visse fællestræk, man kan bruge.

Figur 4 Minerva model



Hvis man vælger at bruge modellen i forhold til forbrugere, der har trægulv eller ønsker trægulv, er der ikke nogle direkte forskelle i livsstil, da trægulv altid har været meget udbredt, og da det findes i mange forskellige prisklasser og derfor

også i mange forskellige hjem. Jeg har valgt at bruge modellen i forhold til Trækompagniets kunder og deres målgruppe. Deres målgruppe er, som beskrevet i den interne analyse, forbrugere, der har en høj indkomst og bor i ejerbolig. Jeg har derfor brugt disse to variable og fået udtrækket, der ses ovenfor, figur 4. Jeg har også prøvet at bruge geografi som en variabel, men som jeg allerede har konkluderet, så bor de mest velhavende forbrugere i Nordsjælland, så det gav ikke et anderledes resultat end det, der er vist her. Ligeledes prøvede jeg forbrugere, der går op i kvalitet og ordentlige forhold, når de køber ind, og det gav ligeledes samme resultat.

Set ud fra dette udtræk, så tilhører Trækompagniets målgruppe primært det blå segment og sekundært det grønne, hvilket også giver bedst mening ud fra teorien omkring modellen og de forskellige segmenter.

Det blå segment er forbrugere, der er åbne og nysgerrige overfor nyheder. De eksperimenterer gerne og tiltrækkes af nye og anderledes varer. Der findes i det blå segment flere trendsættere, der fungerer som smagsdommere og derfor har stor indflydelse på andre forbrugere. Dette gør dem interessante i denne sammenhæng, idet de kan føre eksempelvis det grønne og det violette segment med sig.

De blå er interesserede i udseende, og i mange tilfælde tiltrækkes de mere af mærker og design end eksempelvis af egenskaber og funktionalitet, som dog ikke dermed bliver uvæsentligt. Deres indretning – og dermed også deres gulv – skal være af det rigtige mærke samt se ekstravagant, dyrt og eksklusivt ud. Produktet må meget gerne også have ”den gode historie” tilknyttet.

De grønne lægger vægt på selvrealisering og har blik for det ægte og den gode smag. De føler sig mere ansvarsfulde og er mere miljøbevidste. De går meget op i indretning af hjemmet, men har ikke helt den økonomiske formåen, som den gode smag egentlig kræver.⁸⁹

For Trækompagniet må en indsats rettet mod de blå, som ikke skræmmer de andre væk, anses at være den rette, da de blå er potentielle købere og samtidig kan føre andre købersegmenter med sig på sigt. Det grønne segment skal dog ikke glemmes, da de går meget op i det ægte og er mere miljøbevidste, og derfor kunne være tiltrukket af Trækompagniets bæredygtige produkter.

⁸⁹ Lilla bog og http://www.itu.dk/courses/W1/E2003/noter/09_maalgrupper.pdf

4.4.3 Købsadfærd

Købsadfærd er den måde, forbrugeren handler på før, under og efter et eventuelt køb. Hertil kommer en vurdering af, om der foretages informationssøgning, før produktet købes, om adfærden er rationel eller irrationel, hvilke påvirkninger forbrugeren er udsat for samt forbrugers eget sæt af holdninger og meninger.

Philip Kotlers 4 baggrundsparemetre – de kulturelle påvirkninger, de sociale påvirkninger, de personlige karakteristika og psykiske faktorer⁹⁰, er de påvirkninger, der har indflydelse på forbrugers købsadfærd. Jeg har allerede været inde på mange af de vigtigste personlige karakteristika og de psykiske faktorer i den eksterne analyse og brancheanalysen. Jeg mener ikke, at de kulturelle påvirkninger er helt så væsentlige i forhold til min problemstilling, så jeg vil koncentrere mig om de sociale købsmotiver i dette afsnit.

4.4.4 Sociale købsmotiver

Motiv betyder tilskyndelse eller bevæggrund. Sociale motiver er konsumentens tilskyndelse til køb eller til ikke-køb. Tilskyndelsen udspringer af samvær med andre konsumenter eller relationer til andre konsumenter. De sociale købsmotiver er altid irrationelle, da de aldrig tager udgangspunkt i produktets funktioner, men til gengæld har de oprindelse i påvirkningen fra referencegruppen. Der findes fire sociale købsmotiver.

4.4.4.1 Band-waggon-effekten er at købe som andre. Det er en fremherskende tendens blandt mange forbrugere, som ofte ses inden for en social gruppe. Det kan eksempelvis være en vennekreds, hvor forbrugeren har tendens til at kopiere vennernes og/eller opinionsdanneres mærkevalg. Da trægulv fra Trækompagniet er en meget omkostningsfuld investering, tror jeg, at mange vil vælge at købe deres gulv, hvis der f.eks. er personer i de pågældendes omgangskreds, der har god erfaring med gulvet. Så vil det føles mere sikkert at købe gulvet. Trækompagniet oplever også i stor stil, at nye kunder kommer på grund af henvisning fra venner⁹¹. Ved at købe på denne måde opnår man social accept og undgår dermed at falde udenfor eller vække uønsket opsigt. Dette påvirker valgkriterierne kraftigt, idet der vil

⁹⁰ Kotler Marketing Management, 12 edition chapter 6.

⁹¹ Martin Goosmann, salgsschef I Trækompagniet

være nogle produkter, der simpelthen forkastes af denne årsag. Denne motivation kan man iagttage hos nogle mennesker i det blå segment.

4.4.4.2 Snob-motivet er, som jeg ser det, et af de vigtigste motiver for at købe eksklusive trægulve fra Trækompagniet. Forbrugeren vælger her anderledes og signalerer dermed, at man ikke er som alle andre. Forbrugeren ønsker, at produktet skal vække opsigt. Et trægulv er et trægulv, og der er ikke meget anderledes over det, men når forbrugeren vælger det dyreste gulv på markedet, har de også en idé om, at det ikke er hver mands eje. Mange af de forbrugere, der vælger at købe trægulv hos Trækompagniet, vil have gulvvarme, og det er noget, deres gulve er anbefalede til. At have gulvvarme som den eneste varmekilde samtidigt med massivt trægulv er en ny metode⁹². Derfor er det i sig selv anderledes, og noget andre forbrugere vil lægge mærke til. Dette motiv er igen meget fremherskende i det blå segment. Mange mærkevarer bliver med tiden udsat for en wear out-effekt, hvis deres produkt har været meget populært på grund af de mange forbrugere med snob- og band-waggon-motivet. Det, der sker, er, at produktet bliver for mainstream, og så er eksklusiviteten tabt. Dette sker ikke for Trækompagniets produkter, da de er i så høj en prisklasse, at det aldrig ville kunne blive hver mands eje.

4.4.4.3 Thrifty-motivet er ønsket om at gøre en god handel og købe billigt. Dette er ikke et socialt købsmotiv, der stemmer overens med de forbrugere, der køber eksklusivt trægulv. Forbrugere, der køber efter dette motiv er ofte fra det rosa segment, hvor efterligninger, forringet design og kvalitet ikke opfattes negativt, hvis prisen er tilsvarende lavere. Det er et motiv, der sjældent ses i det blå og grønne segment, når det kommer til indretning.

4.4.4.4 Veblen-motivet følger man som forbruger, hvis man køber dyrt for at vise, at man har en god økonomi. Dette motiv er meget udbredt inden for dyre luksusvarer. Det signalerer overskud økonomisk at købe et eksklusivt trægulv, da det er langt fra alle, der har råd til sådan et. Der findes mange former for billigt trægulv eller anden form for gulvbeklædning, som dækker det samme behov for gulv til boligen. Valget af mærkevaren er derfor et meget bevidst valg af den dyre vare, hvilket er en motivation, der hører til i det blå segment og til dels det grønne.

⁹² Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

4.4.5 Forbrugeradfærd

Forbrugerens adfærd kan betragtes som graden af involvering eller interesse for et givent produkt og den oplevede forskel mellem konkurrerende produkter. Som markedsfører af et produkt søger man at tillægge produktet ekstra værdi via mærkeværdi, hvorved man flytter involveringsgraden fra at være lav til at være på et højere niveau. Det er vigtigt, at man som ejer eller medarbejder hos Trækompagniet ikke går i produktcheffælden og går ud fra, at trægulve fylder ligeså meget i kundens hverdag, som den gør i ens egen.

Når en forbruger skal vælge eksklusivt trægulv, er der tale om en kompleks adfærd. Der er stor differentiering mellem mærkerne, og forbrugeren har bestemt en høj interessegrad. De fleste køb af byggematerialer i den dyre ende er kendetegnet ved megen informationssøgning⁹³. Grunden til dette er, at i de fleste tilfælde ved forbrugerne ikke særlig meget om produktet, og da de helst skal have glæde af det i mange år, samtidigt med det er en stor investering, vil forbrugerne søge at sikre sig, at de gør det bedst mulige køb.

Hvis man ser denne komplekse adfærd i forhold til FCB planlægningsmodellen⁹⁴ vil Trækompagniets produkter ligge inden for firkanten "big toys". Involveringen er som sagt høj, og købet er meget mere emotionelt betonet end rationelt. Byggematerialer i almindelighed vil i de fleste tilfælde ligge inden for det første felt, "big tools", men der hører eksklusivt trægulv efter min mening ikke til, da det udgør en vigtig del af hjemmets indretning og har så stor en betydning for husets samlede udseende⁹⁵. Denne adfærd gør, at man som sælgende virksomhed af "big toys" skal sørge for, at markedsføringen indeholder faktorer, der viser, at købet er fornuftigt, og at lige præcis dette mærke giver bedst mening. Men det er til gengæld mindst lige så vigtigt at skabe den personlige præference og ramme forbrugerens følelser⁹⁶.

4.4.6 Beslutningsprocessen

Min beskrivelse af beslutningsprocessen har jeg delt den op i fem faser: problemerkendelse, informationssøgning, vurdering af alternativer, købsbeslutning og efterkøbsadfærd.

⁹³ Bertel Eliassen, tidligere direktør hos Kemp og Lauritzen

⁹⁴ "Reklame kampagnen" af Ole E. Andersen, 2009, Grafisk Litteratur

⁹⁵ "Reklame kampagnen" af Ole E. Andersen, 2009, Grafisk Litteratur

⁹⁶ "Reklame kampagnen" af Ole E. Andersen, 2009, Grafisk Litteratur

Beslutningsprocessen starter med, at der tages en generel købsbeslutning i form af anerkendelse af, at man gerne vil have et nyt gulv. Ud over de influenter der kan være i form af familie og venner, kan en beslutning stimuleres via medierne og i butiksudstillingerne, hvor trægulvet kan ses.

Herefter træffes den konkrete købebeslutning. I de to næste faser vil forbrugeren søge information og vurdere de alternativer, der findes på markedet. Som jeg skrev i afsnittet om købsadfærden, skal der samles mange informationer ind og spørges, hvor der kan spørges, da den oplevede risiko for forbrugeren er høj. Det er især den økonomiske risiko, der bliver overvejet mange gange.

Informationssøgning i dag sker oftest på nettet. Hvis man ser informationsøgning i forhold til forbrugerne med høj indkomst, er det yderst udbredt. I 2008 var det faktisk hele 83 % af forbrugere med en høj indkomst, der benyttede sig af at søge informationer om varer, og det tal steg til 86 % i 2009⁹⁷. Det er derfor meget vigtigt for Trækompagniet at have en velfungerende hjemmeside. Det er ligeledes i disse faser, at budgettet og økonomien spiller ind. Trægulv er så stor en investering, at det oftest er en familiebeslutning. Denne fase vil i de fleste tilfælde være den længste og mest usikre fase, og det er ofte her, processen ender, hvis den ikke bliver fuldført. Det er i disse to faser, at markedsføreren skal kommunikere til forbrugeren for at sikre sig, at forbrugeren bliver overbevist om, at han skal have nyt gulv, og det skal være fra den pågældende virksomhed. Det er især i denne fase, at Trækompagniet skal sørge for at skabe en relation til kunden, så kunden vælger dem i stedet for en konkurrerende virksomhed.

Herefter kommer udvælgelsesfasen; der skal tages en beslutning. I denne fase vil der blive truffet et valg om, hvilken slags gulv det skal være, hvilke størrelse osv. Her skal kunden have den bedst mulige rådgivning, så det er det rigtige valg, kunden træffer, og så virksomheden står med en tilfreds og forhåbentlig loyal kunde bagefter. Til sidst gennemføres købet, og i dette tilfælde vil gulvet blive lagt. I Trækompagniets tilfælde er der ikke adfærd herefter, som virksomheden er involveret i.

⁹⁷ Data fra www.statistikbanken.dk hvor der er søgt på brug af internettet til private formål efter formål, type og tid.

4.5 Opsummering på ekstern analyse – muligheder og trusler

I nedenstående OT-analyse er lavet en kort opsummering af, hvordan de eksterne forhold påvirker Trækompagniet inden for områderne muligheder og trusler. Mulighederne og truslerne vil blive uddybet nærmere i den samlede delkonklusion afsnit 5.

Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none">• Stor fokus på miljøet og bæredygtighed• Positive tanker omkring FCS-mærkningen• Flere og flere forbrugere ønsker at købe bæredygtigt• Boligejere bruger flest penge på byggematerialer• Varmebehandlet trægulv kan dække behovet for gulv med eksotisk udseende• Den moderne forbruger har fået dækket de fysiske behov og tryghedsbehovet, så der er fokus på oplevelser og selvrealisering• Forbrugerne vil have ”den gode historie” med, når de køber et produkt• Luksusvarer er en vigtig rekvisit, der understreger personligheden• Moderne at indrette boligen med naturens midler	<ul style="list-style-type: none">• Den danske økonomi<ul style="list-style-type: none">○ Lavt forbrug○ Lille friværdis○ Svært at optage lån• Nedgang i byggebranchen<ul style="list-style-type: none">○ Nedgang i byggematerialebranchen herunder gulvbranchen – og den ser ud til at fortsætte• Forbrugeren bruger flest penge på ombygning af køkken og badeværelse• Store aktører i branchen med megen erfaring og stordriftsfordele

5. Delkonklusion på intern og ekstern analyse

En SWOT-analyse er ikke et resultat i sig selv men et overblik over en given situation, som kan fungere som hjælpemiddel, der skal bruges pro-aktivt. Når man har identificeret sine styrker, svagheder, muligheder og trusler, bør man lægge en plan for, hvordan man opretholder og udvikler sine styrker, samt hvordan man overkommer og minimerer sine svagheder. Samtidig skal man overveje, hvordan man udnytter mulighederne i markedet og samtidig får styr på truslerne og minimerer dem. Dette afsnit vil opsummere resultatet af den interne analyse og den eksterne analyse samt identificere, hvilke udfordringer Trækompagniet står overfor på kort og længere sigt.

5.1 Styrker

Trækompagniet har indgået samarbejde med BOEN Danmark under Trækompagniets navn.

Trækompagniet har altid fokuseret mest på det private, hvor BOEN Danmark har fokuseret mest på erhvervskunder. Samarbejdet er en fordel på den måde, at virksomheden nu sigter mod begge segmenter men samtidig har mulighed for at spare nogle omkostninger til eksempelvis personale og lokaler. De to virksomheder har tilsammen nogle meget stærke produkter og leverandører, som de har et godt samarbejde med. Produkterne er design- og kvalitetsmæssigt bedre end nogle af deres konkurrerende virksomheders produkter. Trækompagniet har desuden nogle funktioner, konkurrenterne ikke har. Virksomheden forhandler som den eneste i Danmark plankegulve i lange længder, som stadig er velegnede til gulvvarme. En af virksomhedens fire medarbejdere er en parketsnedker, som kan guide og rådgive kunderne på håndværksdelen samt foretage reparationer, hvis der er brug for det. Det er ligeledes en styrke, at de fleste af deres leverandører handler med certificeret træ, så de kan tilbyde bæredygtige trægulve.

5.2 Svagheder

At BOEN Danmark nu er en del af Trækompagniet, giver som nævnt en række fordele, men der er desværre også nogle ulemper ved konstellationen. Det kan være svært at forene to forskellige virksomheders visioner og missioner. Der vil i mange tilfælde være en af virksomhederne, der må ligge under for den anden. Og i dette tilfælde er Trækompagniet stadig Trækompagniet, som det var før samarbejdet. Virksomheden bærer meget lidt præg af, at der nu også skal fokuseres på erhvervskunderne, som BOEN gjorde tidligere.

Trækompagniets produkter er eksklusive men til gengæld også de dyreste af sin art på markedet. Det gør selvfølgelig, at målgruppen naturligt bliver afgrænset, da det langt fra er alle, der har midler til at investere i et gulv til den pris. Så meget desto mere bør man tilstræbe at fastholde og udvide kundekredsen.

Men særligt Trækompagniets forretning i Bagsværd ligger ikke helt optimalt, og stemningen i forretningen afspejler ikke tilstrækkeligt, at her sælges de dyreste trægulve på markedet. En stor svaghed ved Trækompagniets markedsføring er derudover virksomhedens hjemmeside. Den virker uprofessionel, er ikke opdateret og giver ikke brugeren de informationer, de skal bruge på en funktionel måde. Det kan virke decideret afskrækkende på kunder inden for Trækompagniets ressourcestærke målgruppe, som netop lægger vægt på informationssøgning i forbindelse med investering i nye gulve.

Den økonomiske krise har taget hårdt på virksomheden, så økonomien er svag. Sidste regnskabsår kom de ud med et resultat på 71.844 kr. i forhold til året før, hvor de lå på 467.570 kr. Det dårlige resultat skyldes ikke store salgsfremmende investeringer, og den svage økonomi stiller heller ikke virksomheden gunstigt i forhold til at optage lån til nye forretningsprojekter. Det tegner et billede af en nedadgående økonomisk spiral.

5.3 Muligheder

Det har været hårde tider, og privatøkonomien hos mange danskere har været presset. Men det ser ud til at løsne op nu. Privatforbruget er lige så stille ved at stige igen, boligpriserne går også i den rigtige retning, og renten er lav. Hvis man som virksomhed har klaret sig gennem 2008 og 2009 og har økonomien til at fortsætte, så er der mulighed for at være med på opsvinget.

Ud fra det sociale aspekt i omverdensanalysen kan jeg konkludere, at de forbrugere, der bor i ejerbolig, er dem, der bruger flest penge på byggematerialer. Et andet vigtigt aspekt i forhold til Trækompagniet er, at de forbrugere med de højeste indkomster primært bor i Nordsjælland men også er godt repræsenterede på Sydsjælland og i Midtjylland. Desuden er det en tendens hos forbrugerne, at det skal være en oplevelse, når de køber et produkt – det er ikke nok at opfylde deres materielle behov.

Ligeledes vil de gerne have ”den gode historie” med, når det køber et produkt.

En stærk tendens i bogligindretningen er bæredygtighed. Der er meget fokus på, at trævarer skal være bæredygtige. Dette er både indretningskonsulenter, det offentlige og forbrugerne meget enige om. Der ligger derfor store muligheder for Trækompagniet i at ride med på miljø- og bæredygtighedsbølgen og tidens boligmode.

5.4 Trusler

Den største trussel for Trækompagniet og de fleste andre virksomheder er den økonomiske krise. Det har været nogle rigtig hårde år økonomisk i 2009 og 2010, der har betydet lave aktiekurser, fyringer, lavere boligpriser, mindre friværdis, dårlige lånemuligheder og mindre forbrug. Dette er især gået ud over byggebranchen. De samlede bygge- og anlægsinvesteringer har været konstant faldende i to år. Denne negative udvikling gælder både for nybyggeri og hovedreparationer. Gulvbranchen har fulgt denne negative udvikling og det forudsiges, at efterspørgslen bliver ved med at falde i hvert fald et år endnu. Det bliver derfor svært det næste år at erhverve nye kunder til forretningen. Derfor bør Trækompagniet satse på de kunder, der allerede befinder sig på markedet og ønsker nyt gulv.

6. Strategivalg

I ovenstående afsnit blev de vigtigste forhold og faktorer, der påvirker Trækompagniet, opsummeret i en SWOT-analyse. Næste skridt er med baggrund i denne delkonklusion at beskrive de forskellige strategiske muligheder, Trækompagniet har. Til overordnet valg af generisk strategi benytter jeg Michael Porters model. Denne model bearbejdes i næste afsnit.

Derefter bruger jeg Anshoffs vækstmatrice til at beskrive, hvilke handlinger, der kan være med til at skabe vækst.

6.1 Porters generiske strategier

Ifølge Michael Porter giver alle strategier enten low cost, differentiering eller fokus-fordele. Efter hans mening indeholder enhver vellykket strategi en eller flere af ovennævnte fordele. Low cost og differentiering kan suppleres med fokus eller preemptive move.

Trækompagniets nuværende strategi er *differentiering*, da virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne ved hjælp af produktet, herunder kvaliteten, funktionaliteten og designet.

Trækompagniet forhandler produkter, der ikke sælges særlig mange steder, og nogle af mærkerne har man endda eneforhandling på. Virksomheden er ligeledes en af de få, der har gulve med den specielle trelagskonstruktion, jeg har været inde på i min interne analyse.

Med de produkter, Trækompagniet forhandler, er det er ikke en mulighed at følge *omkostningsminimering*, hvor man satser på konkurrencedygtighed via lave omkostninger og standardiserede produkter. I så fald skulle de skifte leverandører, og det ville ændre hele deres forretningsgrundlag og stille dem i tættere konkurrence med byggemarkederne, hvilket efter min bedste vurdering ikke ville falde ud til Trækompagniets fordel.

En fokus/niche strategi kunne også være en mulighed, og det kan også diskuteres, om det allerede er den, Trækompagniet benytter. I Porters model betyder det, at der udvælges en bestemt målgruppe, og så skabes der et produkt til den. Produktet er stærkt differentieret i forhold til konkurrenternes.

Produktet er derfor også dyrt, da det er specialiseret. Dette gør selvsagt, at målgruppen er temmelig begrænset. Trækompagniets produkter er dyre, og derfor er det ikke alle forbrugere, der har mulighed for at købe dem. Deres trægulve er også differentierede, men efter min mening er hverken gulvene eller

servicen tilstrækkeligt differentierede til lægge grund til denne strategi. Trækompagniets gulve bliver produceret efter ordre, men det er ikke et direkte specialprodukt, da det kun er størrelsen, der bliver ændret efter kundens ønske, og ellers er produktet brugbart i de fleste boliger. Men jeg mener godt, at Trækompagniet med fordel kunne læne sig lidt mere op ad denne strategi. Dog skal det også tilføjes, at målgruppen nødvendigvis må have en vis volumen, før det bliver rentabelt. Trægulv er ikke noget, man køber ofte, da det kan holde flere årtier, så det er begrænset, hvor mange gange en forbruger har behov for nyt gulv. Derfor skal der hele tiden nye kunder til.

Preemptive move, der også kaldes "first mover's advantage", vil ikke være aktuelt for Trækompagniet, da virksomheden ikke har planer om at gå ind i et endnu uudforsket marked. Dette er heller ikke en reel mulighed for Trækompagniet, da de ikke har de nødvendige økonomiske eller personalemæssige ressourcer.

6.2 Argumentation for valg af strategi

Udfordringen for Trækompagniet består i at fastholde sine kernekompetencer inden for salg af kvalitetstrægulve samtidigt med, at virksomheden skal opnå større markedsandele og derved øge indtjeningen. Tager man udgangspunkt i Portes generiske strategier, må det være differentieringsstrategien, der skal vælges i dette tilfælde. I princippet er der imidlertid ikke tale om et valg, idet Trækompagniets forudsætninger gør, at fortiden er bindende. Med en portefølje af stærke kvalitetsprodukter og en fokusering på at tilbyde de bedste produkter på markedet ligger differentieringsstrategien lige for. En fuldkommen nicheproduktion vil ikke være rentabelt for Trækompagniet på grund af den for snævre målgruppe, men som nævnt kunne det være en mulighed at hælde lidt mere mod den. Målgruppens ønsker kunne således godt være mere inde i virksomhedens overvejelser, hvilket vil øge differentieringen i forhold til nu.

Når den generiske strategi er fastsat, er det vigtigt, at man holder fokus på den, således at valget af vækststrategi og deraf følgende delstrategier er i overensstemmelse hermed.

6.3 Generering af handlingsalternativer på baggrund af Ansoffs vækstmatrice

Til beskrivelse af de strategiske overvejelser omkring markedet og produktets vækstmuligheder benytter jeg Ansoff's vækstmatrice, da den giver et godt overblik over mulighederne for at ekspandere

og skabe vækst. Vækstmatrixen går på at skabe vækst ved enten at skabe vækst på eksisterende markeder med eksisterende produkter, ved at skabe vækst på eksisterende markeder med nye produkter, ved at afprøve nye markeder eller ved diversifikation. Mulighederne er alle gennemgået herunder.

6.3.1 Vækst på eksisterende markeder

At øge Trækompagniets vækst ved at øge forbruget hos forbrugeren er svært i Trækompagniets tilfælde, da en forbruger ikke kan bruge flere gulve på en gang. Der er dog en mulighed for at øge mængden af ønskede kvadratmeter. Det er sund fornuft hos de fleste forbrugere at lægge mere holdbart gulv som eksempelvis fliser, klinker, laminat eller linoleum i rum, hvor gulvet er mere udsat. Det kan være i et køkken, i en entré eller i et bryggers. Det kunne derfor være en mulighed at få kunderne til at se fordelene ved også at have trægulv i de områder. Der er eksempelvis mange køkkener i dag, der hænger helt eller delvist sammen med en stue, hvorfor det giver en større fornemmelse af sammenhæng og helhed, hvis de to rum har samme gulve. Hvis man vælger et gulv af en hård træsort fra Trækompagniet, der ydermere er blevet behandlet med hård voks, eventuelt flere gange, kan det sagtens holde til, hvad et gulv bliver udsat for i et køkken.

At øge markedsandelen er efter min mening en oplagt mulighed for Trækompagniet. Men da der er negativ vækst i gulvbranchen og hård konkurrence, betyder det, at Trækompagniet skal erobre markedsandele fra sine konkurrenter. Dette er en udfordring men kan bedst lykkes, hvis virksomhedens strategi, differentiering, giver en konkurrencemæssig fordel. Det vil være fordelagtigt for Trækompagniet at lægge vægt på, hvor virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne. Det kan eksempelvis være ved at holde fokus på designet eller på, at deres trægulve er nogle af de bedste til gulvvarme. Det kan også gøres ved at holde fokus på bæredygtighed og koncentrere sig om trægulv med FSC-mærkning.

I den interne analyse, afsnit 3.6.1 omkring Trækompagniets kunder, så vi, virksomheden har 483 kunder i sin database – kunder der har været i en af forretningerne og vist interesse for produkterne. Der er til gengæld kun 146 af disse kunder, der rent faktisk har købt gulv. Efter min mening vil det være fornuftigt at gribe ind her og prøve at få flere af de kunder, der allerede har vist interesse for Trækompagniets gulve, til at vælge deres gulve frem for konkurrenternes. Jeg forudsætter her, at forbrugere, der besøger forretningerne og tager kontakt til medarbejderne, har et ønske om nyt gulv.

Der er derfor mindre risikobetonet for virksomheden at gå målrettet efter disse kunder end at skyde med spredehagl efter den samlede målgruppe via en markedsføringsindsats. Dette kan gøres ved en overordnet bedre kommunikation mellem virksomheden og interesserede kunder via eksempelvis en bedre udnyttelse af CRM-systemet og hjemmesiden.

Forbrugerne vil gerne have en historie og en følelse af en oplevelse, når de køber luksusprodukter, og derfor vil jeg anbefale Trækompagniet at tilstræbe det i deres kommunikation.

6.3.2 Produktudvikling

Trækompagniet holder fortsat fokus på deres gulve og virker ikke interesseret i at tilføje nye produkter til porteføljen. Jeg mener dog, at det kunne være en fordel at tilføje nogle nye produkter, der supplerer deres nuværende produkter godt. Det mest nærliggende ville være at tilføje produkter, de nuværende leverandører kan levere, f.eks. produkter af træ som lister, paneler og bordplader. Man kunne sagtens forestille sig kunder, der ville være interesserede i at få en køkkenbordplade, der matcher til gulvet. Trækompagniet har desuden eneforhandling i Danmark på laminatgulve fra den tyske virksomhed Wietex; det er det mest eksklusive laminatgulv på markedet. Det er ikke noget, der markedsføres på nogen måde, og derfor er det heller ikke blevet solgt endnu⁹⁸. Det kunne også være en mulighed at gøre noget ud af det produkt og tage det aktivt med ind i markedsføringen. Et eksklusivt alternativ til trægulvet er nærliggende at præsentere for de kunder, der foretrækker noget andet end trægulv i de rum, der er mere udsatte.

6.3.3 Markedsudvikling

Der er to muligheder for at udvikle markedet: Virksomheden kan enten udvide geografisk, eller den kan gå efter et nyt segment. Det ville være en mulighed for Trækompagniet at udvide geografisk, da de lige nu kun befinder sig to steder i Danmark. I omverdensanalysen konkluderede jeg, at ud fra familiernes indkomst og formue har Trækompagniet lagt deres forretninger geografisk hensigtsmæssigt. Men det ville være ideelt også at være repræsenteret i Sydsjælland. På den måde ville hele Sjælland være dækket. Luksusprodukter som Trækompagniets gulve vil man som forbruger gerne se i virkeligheden, før man køber, og man kører også gerne lidt længere, hvis det er nødvendigt. Derfor behøver der ikke at ligge en butik på et hvert andet gadehjørne, men det er langt at skulle køre fra Sydsjælland til Nordsjælland. I omverdensanalysen så vi også, at en del byer i Sydsjælland, herunder

⁹⁸ Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

f.eks. Roskilde, ligger langt oppe på listen over byer med høje indkomster. Der er ligeledes forholdsvis mange ejerboliger i det område. København er også attraktiv som marked, da det er det største handelssted i Danmark, og mange kommer dertil langvejs fra. København er ligeledes en af de kommuner med flest ejerboliger, og den kommune med flest ejerlejligheder. Og i omverdensanalysen fandt vi ud af, at det faktisk er forbrugere, der bor i ejerlejligheder, der bruger flest penge på bygningsmaterialer.

På grund af Trækompagniets økonomiske situation er det ikke en mulighed at åbne flere forretninger. Det ville også være meget risikabelt, den negative vækst i branchen taget i betragtning. Jeg vil i stedet foreslå, at Trækompagniet finder nogle samarbejdspartnere, så de kan få vist deres gulv flere steder uden at skulle løbe en stor økonomisk risiko. Nye gulve er oftest noget, der bliver investeret i, når der skal foretages en hovedoperation⁹⁹. Brancheanalysen viste, at det er køkkenet, forbrugeren oftest bygger om eller ønsker at bygge om. Derfor ville en virksomhed med forretninger, der sælger eksklusive køkkener, efter min mening være en god samarbejdspartner. Den vækststrategi vil gå godt i spænd med produktudviklingsstrategien, der går ud på at tage laminatgulv ind i markedsføringen. Da laminatgulv er meget holdbart og nemt at holde, er det nemlig meget velegnet til køkkengulv.

Et nyt segment er som sagt også en mulighed. I stedet for udelukkende at rette markedsføringen mod den eksisterende målgruppe kunne Trækompagniet i højere grad fokusere på et segment af danske forbrugere, der tænker på det globale miljø og levevilkårene i udviklingslande. Vi så i afsnittet omkring trends i gulvbranchen, at et stigende antal forbrugere ønsker at passe på miljøet og ønsker at købe bæredygtige produkter. Trækompagniet kunne eventuelt rette deres markedsføring mere mod det grønne segment, der er mere miljørigtige og ansvarsfulde end det blå segment er, som der blev konkluderet i afsnit 4.4.2, Livsstil.

6.3.4 Diversifikation

Trækompagniets muligheder ligger ikke i diversifikation, som er nye produkter til nye markeder, da virksomheden som nævnt ovenfor hverken har de økonomiske eller organisatoriske ressourcer eller den nødvendige ekspertise. Desuden har de allerede gode leverandører, gode produkter og mange tilfredse kunder, så der er allerede meget at bygge videre på, som vil være meget mindre risikobetonet. Tiden er

⁹⁹ Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

også til, at man gør det, man er bedst til, og ikke tager for store chancer, da alle brancher er hårdt ramt af den økonomiske krise.

7. Handlingsalternativer

Følgende handlingsalternativer blev identificeret ved hjælp af Ansoff og vil i dette afsnit blive vurderet med henblik på at udvælge det bedste, mest økonomisk rentable og ikke mindst mest realistiske handlingsalternativ for at nå de opstillede mål. De to valgte handlingsalternativer er:

1. Bedre kommunikation i alle led i købsprocessen
2. Salg via samarbejdspartnere

Det første handlingsalternativ går på vækst i eksisterende markeder. Ved bedre kommunikation med kunden i alle led af købsprocessen kan Trækompagniet øge markedsandelen. Handlingsaktiviteten går primært på at ændre handlingsparametrene promotion, presentation og personnel, da det skal hjælpe til at gøre det til en bedre oplevelse at være kunde hos Trækompagniet og gøre virksomheden mere attraktiv i forhold til konkurrenterne. Handlingsalternativet skal få Trækompagniet til at gå fra traditionel markedsføring til at lægge mere vægt på relationsmarkedsføring.

Det andet alternativ går på markedsudvikling. Trækompagniet skal udvide geografisk igennem samarbejdspartnere. Dette alternativ går primært på at ændre og forbedre handlingsparametrene promotion og place.

De to handlingsalternativer kan gennemføres sammen eller hver for sig; de er ikke direkte afhængige af hinanden men ville efter mit bedste skøn komplementere hinanden godt.

7.1 Alternativ 1: Bedre kommunikation i alle led i købsprocessen

I mine øjne er et af Trækompagniets største problemer, at de ikke får solgt til flere af de kunder, der viser interesse for deres produkt. Disse kunder skal med stor sandsynlighed have nyt gulv inden for den nærmeste fremtid, og hvis de ikke køber det hos Trækompagniet, køber de det hos en af konkurrenterne. Det kan skyldes dårlig og ikke integreret kommunikation, at der ikke sælges til flere af dem, der kommer i kontakt med virksomheden. Jeg mener ikke, at deres kommunikation til potentielle kunder og allerede eksisterende kunder er tilstrækkeligt målrettet og effektiv. Trækompagniet skal

sørge for, at kommunikationen bliver vedligeholdt i alle led af købsprocessen. Jeg har derfor valgt at dele dette afsnit op i de forskellige led i købsbeslutningen. Således får jeg konkretiseret, hvordan og hvornår i beslutningsprocessen, der skal kommunikeres. Jeg har valgt at bruge de samme fem faser (problemerkendelse, informationssøgning, vurdering af alternativer, købsbeslutning og efterkøbsadfærd) som jeg brugte i den eksterne analyse, afsnit 4.4.6 Beslutningsprocessen.

7.1.1 Problemerkendelse

I den første fase finder forbrugeren ud af, at han har et behov eller et ønske om nyt gulv. Oftest sker dette derhjemme ved, at gulvet er blevet for slidt eller huset skal igennem en hovedrenovering, og det hele skal friskes op. Men det kan også være noget, kunden bliver inspireret til et andet sted. Det kan eksempelvis være ved at gå forbi et butiksvindue, hvor produkterne kan ses udefra. Derfor skal en forretning altid sørge for at se indbydende ud og præsentere produktet. Dette vil jeg komme nærmere ind på i afsnit 7.1.2 om informationssøgning og vurdering af alternativer. Her kan også nævnes reklamer og udstillinger på messer, som kan vække et ønske hos kunden om nyt gulv, men det er aktiviteter, Trækompagniet allerede har i deres marketingmix. Jeg vil koncentrere mig om de efterfølgende faser, da handlingsalternativet går på at erobre kunder fra konkurrenterne og dermed opnå større markedsandel, og det gøres bedst i de næste faser i købsbeslutningsprocessen, da kunden har oplevet behovet for nyt gulv.

7.1.2 Informationssøgning og vurdering af alternativer

Jeg har valgt at slå disse to faser sammen, da jeg mener, at det er den samme kommunikation, der skal til for at ramme forbrugeren i begge faser. Processerne hænger sammen på den måde, at forbrugerne har fundet ud af, at de har et ønske om et nyt gulv, men de ved ikke hvilket gulv, og de ved heller ikke hvilken virksomhed, de vil handle med. Det er til gengæld de vigtigste faser i forhold til at Trækompagniet skal sørge for, at forbrugeren vælger deres gulv frem for en af deres konkurrenters.

Jeg har delt afsnittet op i to dele, nemlig offline kommunikation og online kommunikation, der i dette tilfælde er optimering af hjemmeside og søgemaskineoptimering (SEO) samt search engine marketing (SEM). Vigtigt for handlingsforslagene både offline og online er, at kommunikationen er integreret, og alle handlingsforslagene er udformet ud fra denne overbevisning. Jeg mener, at al Trækompagniets kommunikation bør afspejle virksomhedens eksklusive produkter, så kunden ikke bliver forvirret over de miksede signaler, men ligeså meget også for at skabe en helhedsoplevelse for kunden.

Da gulv er et overvejelseskøb, hvor der er stor oplevet risiko, vil informationssøgningen fylde en del i beslutningsprocessen. Det er vigtigt, at Trækompagniet giver kunderne de informationer både online og offline, de har brug for til at mindske denne oplevede risiko. Det skal også være nemt for forbrugeren at finde de ønskede informationer, for hvis omkostningerne¹⁰⁰ bliver for store ved indsamlingen, kan Trækompagniet risikere, at kunden opgiver og går til en anden virksomhed, hvor de ønskede informationer er lettere tilgængelige.

7.1.2.1 Offline kommunikation

Dette afsnit har fokus på de offline-tiltag, jeg mener, er vigtigst i Trækompagniets integrerede kommunikationsindsats. Nogle af tingene kan virke basale, men jeg finder det vigtigt, at disse konkrete tiltag bliver beskrevet, for at kommunikationsindsatsen bliver integreret og ikke blot små ændringer på tilfældige kontaktpunkter Trækompagniet og kunden imellem.

Det er som nævnt vigtigt, at kunderne kan få den information, de søger. Derfor bør Trækompagniet have bl.a. foldere, der præsenterer deres produkter og de oplevelser, der følger med, når man køber dem. Folderne skal naturligvis også fokusere på, at Trækompagniet går ind for bæredygtighed, og hvordan leverandørerne sørger for, at træet er lovligt og med certifikat. Her er det også vigtigt at markedsføre ”den gode historie”. Der er mange forbrugere, der vil synes, at det er interessant at høre, hvor træet kommer fra, hvordan medarbejderne i oprindelseslandet bliver behandlet, og hvordan der skabes sikre arbejdspladser i udviklingslande. Nu, hvor der er så stor fokus på bæredygtighed og illegal handel af træ, er det nærliggende, at kunderne får oplevelsen af, at Trækompagniet kæmper for denne sag ved at sælge trægulve med FSC-certifikat. Billedet kan fuldendes ved, at folderne fremstilles af bæredygtigt papir med CO2-neutralt tryk. I det hele taget synes jeg, at Trækompagniet skal skifte alt deres papir – herunder brevpapir – ud med bæredygtigt papir. Det må gerne være genbrugspapir, hvor udseendet er lidt mere rustikt og eksklusivt. Dette vil også tale mere til det grønne segment, da de er mere miljøbevidste. Men det vil ikke være at skifte målgruppe, da naturen og bæredygtighed er en national trend, så de blå vil stadig føle sig tiltrukket, da de på den måde følger moden. På den måde ville Trækompagniet kunne ramme en bredere via mere målrettet kommunikation.

¹⁰⁰ Ved omkostninger menes her den irritation og det tidsforbrug, der vil være ved at indsamle de ønskede informationer

Butiksindretningen er også en del af den offline kommunikation. Også her er det vigtigt at tænke på, at kommunikationen skal være integreret. Butiksindretningen skal afspejle produkterne. Det er en lang købsbeslutningsproces, når der skal købes et eksklusivt trægulv frem for en liter mælk, og derfor vil kunden i de fleste tilfælde opholde sig længere tid i forretningen ad gangen og oftest besøge den flere gange. Forretningen skal, ligesom de ansatte, sælge gulvene. Den skal give kunden lyst til at opholde sig i lokalet og få kunden til at føle sig tilpas og værdsat. Forretningen i Århus bliver der stadig arbejdet på, og den er åben og eksklusiv i sig selv, så den skal de ikke fokusere på. Forretningen i Bagsværd trænger derimod til at blive lidt mere eksklusiv. Det skal der heller ikke så meget til for. Rammerne er lækre, da der ligger luksuriøse gulve i selve butikken, og der hænger prøver på de lækreste gulve på væggene. Møblerne ligner til gengæld noget, der er købt i Ikea, og selvom man tydeligvis har prøvet at gøre dem mere eksklusive ved hjælp af nogle detaljer, er det desværre mislykkedes. Der er et sofahjørne, hvor kunderne afslappet og uformelt kan sidde og kigge på de forskellige gulve og nyde en kop kaffe. Det er vigtigt at have dette hjørne, men lækre kvalitetsmøbler ville gøre en stor forskel for opfattelsen af forretningen og derved også produkterne. Der skal altid stå noget eksklusivt chokolade på bordet, hvilket især er godt, hvis kunden skal vente på at få rådgivning fra en sælger. Ved at kunden sidder i en designersofa og nyder en kop kaffe og et stykke chokolade, får man oplevelsen af fuldendt eksklusivitet og går derfra med en positiv fornemmelse. Dette skal gøres eksklusivt, men det skal også gøres i overensstemmelse med bæredygtigheden. Møblerne skal være designermøbler, men hvor der er taget hensyn til miljøet under fabrikationen, og chokoladen og kaffen skal være fair-trade. Så oplevelsen af, at Trækompagniet går op i bæredygtighed er gennemgående. Hvis det er muligt, kunne de få en af deres leverandører til at lave et nogle rustikke borde i form af sofabord og skrivebord, der selvfølgelig er lavet af træ med FSC-certifikat. De skal hele tiden prøve at udnytte, at det er moderne at indrette rustikt og bæredygtigt.

Der skal ligeledes investeres i nogle flere lamper. Forretningen ser meget lukket og mørk ud. Der er spot på gulvprøverne, men der skal mere lys i loftet og eventuelt nogle designerlamper hængende ned. I vinterhalvåret, hvor det er mørkt udenfor, skal der nogle levende lys i vinduerne og nogle store bloklys på gulvet – det giver både liv og en hyggeligt stemning. Om sommeren skal de altid sørge for, at der er store buketter af friske blomster, hvilket ligeledes giver liv.

CRM-systemet er et vigtigt element i alle faserne i købsbeslutningsprocessen og ligeledes et uundværligt værktøj, når der tales om relationsmarkedsføring. I dette led, hvor kunden endnu ikke har taget beslutningen om, hvor gulvet skal købes og hvilket gulv, der skal købes, er CRM-systemet i særdeleshed vigtigt, da der skal skabes en relation til kunden. At skabe relationer til kunderne er vigtigt i mange sammenhænge for de fleste virksomheder. Men det er overordentlig vigtigt for Trækompagniet, der har de dyreste gulve på markedet. Som nævnt i den interne analyse har Trækompagniet været nødsaget til at give store rabatter til kunderne for at få handler i hus. Dette kan relationsmarkedsføring hjælpe på, da kunder, der føler, de har en relation til sælgeren, har tendens til at være mindre prisoverfølelsomme, fordi den gode relation ofte betyder mere end prisen¹⁰¹. Dette skal eksempelvis gøres ved, at kunderne får en opringning jævnligt. Det skal selvfølgelig gøres med måde, men de skal tilbydes prøver og rådgivning enten af parketsnedkeren eller sælgeren. Trækompagniet skal gøre alt for at vise kunderne, at de holder dem i hånden hele vejen igennem processen, hvis de ønsker det, og de behøver ikke engang at bede om det. Kunderne skal føle sig trygge ved at handle hos Trækompagniet. Det gælder om at få kunderne til at vælge Trækompagniet frem fra konkurrenterne, og tryghedsfølelsen har meget at skulle have sagt, når der er tale om et overvejelseskøb med betydelig økonomisk risiko. Kunderne skal være helt sikre på, at Trækompagniet er de rigtige til at levere gulvet.

7.1.2.2 Optimeret hjemmeside

I dag bliver nettet i høj grad brugt til informationssøgning, som jeg tidligere har konkluderet. Kunderne forventer adgang til mere information på nettet, end de har gjort tidligere¹⁰². Det er vigtigt, at Trækompagniet er til at finde, og at deres hjemmeside er opdateret, nem at finde rundt på og indeholder de rigtige informationer. Jeg mener ikke, at Trækompagniets hjemmeside er tilfredsstillende og anbefaler derfor, at de får lavet en ny. Herunder vil jeg beskrive de ændringer, jeg mener er nødvendige.

Trækompagniets hjemmeside er pæn og ordentlig men slet ikke informationsgivende nok og har i det hele taget væsentlige mangler. Brugernes forventninger til en hjemmeside er generelt disse: Den skal

¹⁰¹ "Strategic Relationship Marketing" af Søren Hougaard og Mogens Bjerre, Springer 2003

¹⁰² "Web kommunikation" af Lene Rosenmeier, Børsens Forlag 2008

indeholde relevant information, den skal indeholde opdateret information, den skal indeholde kvalificeret information og den skal indeholde tilgængelig information¹⁰³.

Trækompagniets kunder har et stort behov for information om virksomhedens varer, ydelser, priser, materialer, købsbetingelser og virksomheden generelt. Der står generelt ikke nok på hjemmesiden om deres forskellige produkter. Der burde være tilstrækkelig information til, at brugeren kan få en fornemmelse af, hvilke fordele og ulempe der er ved de forskellige gulve. Men vigtigst af alt, skal det gøres klart for brugeren, hvilke fordele der er ved at købe trægulve fra Trækompagniet frem for hos konkurrenterne. Der skal lægges vægt på at virksomheden går ind for bæredygtighed. Det kan godt være, at ikke alle Trækompagniets gulve har FSC-certifikat, men størstedelen har, og det skal forbrugeren gøres opmærksom på. Den eksterne analyse konkluderede, at forbrugeren ønsker oplevelser og merværdi i form af ”den gode historie”. Derfor skal Trækompagniet gå efter at skabe denne følelse på deres hjemmeside. De skal give forbrugeren følelsen af, at hvis de køber deres gulv hos Trækompagniet, får de ikke kun et lækkert eksklusivt gulv, men de deltager også i at gøre verden til et bedre sted at leve. Dette kan gøres i form af artikler og tilhørende billeder omkring, hvordan de forskellige leverandører sikrer sig, at træet er bæredygtigt, og hvordan de sørger for, at medarbejderne i de fjerne lande har de bedst mulige arbejdsvilkår. Der skal ligeledes være links til miljøorganisationer og sider om bæredygtighed. Dette vil være med til at skabe en form for troværdighed og følelsesmæssig kontakt til Trækompagniet før kunderne overhovedet har besøgt forretningerne. I henhold til dette, burde der også være mere fokus på deres varmebehandlede gulve, da de er udtryk for deres holdning til bæredygtighed.

Der burde også være en prisliste. Da det er eksklusive produkter, hvor prisen ikke er den afgørende faktor, skal den ikke være det første, brugeren ser, men jeg vil foreslå, at den ligger som en pdf, der kan hentes ned. Det er meget almindeligt, at priserne skal hentes ned i en pdf, når der er tale om eksklusive produkter. Her kan henvises til BMW's hjemmeside¹⁰⁴.

Lige så vigtigt som informationerne er brugervenligheden på hjemmesiden. Det hjælper ikke at have den rette information på sin hjemmeside, hvis brugerne har problemer med at finde dem. Da

¹⁰³ ”Web kommunikation” af Lene Rosenmeier, Børsens Forlag 2008

¹⁰⁴ <http://www.bmw.dk/dk/da/newvehicles/modelfinder/prisliste.html>

Trækompagniet er en mindre virksomhed med produktet i centrum, behøver hjemmesiden ikke indeholde store mængder af informationer og søgefunktion mm. Det er dog yderst væsentligt, at navigationen er enkel, så brugerne nemt kan finde rundt på hjemmesiden. Dette gælder på forsiden men lige så meget på undersiderne. Dette er ikke tilfældet i dag, da brugeren bliver eksponeret for flashmenuer, der popper enten opad eller nedad afhængig af brugerens browser. ligeledes står menuerne ikke pænt i nogle browsere og kan være svære at trykke sig igennem¹⁰⁵

Når man åbner en almindelig butik på gaden, er det naturligt at indrette butikken således, at det er så nemt som muligt for kunderne at se, hvad det er for en butik, hvor varerne er, og hvor de ansatte er. Det handler altså om at gøre butikken indbydende og overskuelig, så kunden bliver inspireret og let kan finde det, der ledes efter. Det samme er gældende for en hjemmeside. Trækompagniets hjemmeside skal altså afspejle virksomheden og dens forretninger. De skal gøre det nemt for forbrugerne at se, hvilket sted de er havnet, hvad virksomheden kan, og hvordan de kan få hjælp. Butiksfilosofien skal være med hele vejen. Hjemmesiden skal altså være tilgængelig. Brugervenligheden sørger som sagt for, at kunden kan finde rundt, men tilgængelighed dækker ligeledes over det sproglige indtryk på hjemmesiden, hvordan hjemmesiden ser ud, og hvordan den fungerer rent teknisk.

Det første brugeren ser på Trækompagniets hjemmeside, www.traekompagniet.dk, er forsiden. Brugeren opholder sig oftest meget kort tid på denne side, derfor skal de forskellige elementer som grafik, billeder, tekst og menupunkter fortælle brugeren om sidens formål, målgruppe og afsender. Hvis man ser på indholdet på forsiden, så skal logoet først og fremmest være synligt, og hvis ikke virksomheden er almindeligt kendt som eksempelvis Berlingske Tidende, så er det vigtigt, at taglinen fortæller, hvad virksomheden handler med. Taglinen under Trækompagniets logo siger ”eksklusive trægulve”, så forbrugeren får allerede her en fornemmelse af, hvad virksomheden handler med, og det er meget positivt. Til venstre for logoet er et stort billede af et gulv, hvor deres logo igen er repræsenteret bare uden tekst. Billedet skal have en sammenhæng med resten af siden og derfor også med virksomheden. Jeg mener ikke, at billedet, der er på forsiden er eksklusivt. Det er blot et nærbillede af et trægulv. Jeg kan heller ikke se nogen grund til, at logoet skal gå ind over billedet, da der også er et ved siden af billedet.

¹⁰⁵ Kilde; Andreas Rasmussens udtalelser om hjemmesidens brugervenlighed

Menuen er en meget vigtig del af et webdesign, da det er den, der skal lede brugeren igennem hele hjemmesiden. En vigtig ting ved menuen er, at titlerne er tilpas konkrete, så brugeren ikke er i tvivl om, hvad de dækker over. Det halter gevaldigt hos Trækompagniet. Et eksempel er titlen ”inspiration”, der har underpunkterne ”billeder” og ”billeder 2”. Inspiration er til at forstå, men det er ikke oplyst, hvad der er på disse billeder. Under ”billeder” er der billeder af forskellige gulve lagt i forskellige omgivelser. Meget flotte billeder og god inspiration, som titlen lover. Billederne burde blot være opdelt efter, om det er plankegulv eller parketgulv og hvilken træsort der er tale om. ”Billeder 2” er derimod blot nærbilleder af trægulv, der viser de forskellige træsorter og behandlingsmuligheder. Det er efter min mening ikke inspiration. Jeg synes de hører til under titlen ”kollektion”, hvor der ikke er billeder af gulve. Her ville det være nærliggende at vise brugeren et mindre billede af, hvilket udvalg der er. Trækompagniet bør i det hele taget arbejde mere på deres punkter under titlerne. Der er meget få, og der skal selvfølgelig heller ikke være for mange, men det er endnu værre, hvis der er for mange forskelligartede informationer under det samme punkt¹⁰⁶.

Mange menuer går mere eller mindre igen på mange hjemmesider, og de er oftest placeret øverst på siden eller i venstre side. Det er ikke forkert at placere menuen andre steder, men fordi dette forekommer oftest, er de fleste forbrugere meget fortrolige med denne opbygning og ser dem straks, når de kommer ind på en hjemmeside. Trækompagniets menu ligger i midten af siden, så det tager måske lige nogle sekunder længere for brugeren at se den, men da forsiden er enkel, er det stadig ret overskueligt. Til gengæld gør placeringen midt på forsiden, at menuen ikke er samme sted på undersiderne. Det gør, at forbrugeren skal tænke over, hvor den nu er, når de kommer videre ind i hjemmesiden. Og som hovedregel skal forbrugeren kunne bruge hjemmesiden uden at tænke. Så det vil jeg klart anbefale, at de får rettet op på.

Der er en sidste faktor, der er meget væsentlig i forhold til Trækompagniets hjemmeside, og det er nyheder og opdateringer af siden. Hvis en hjemmeside ikke opdateres jævnligt, kan det betyde, at der ligger forældet information på siden, eller at nyere relevant information ikke findes på siden. Begge dele bør altid undgås. Især forældet information kan svække en virksomheds troværdighed. Da jeg ikke til hverdag arbejder med træ, kan jeg ikke konkludere på, om deres informationer om trægulvene er korrekte. Jeg så til gengæld hurtigt, at der stadig står, at de har showroom i Vallensbæk både under

¹⁰⁶ ”Web kommunikation” af Lene Rosenmeier, Børsens Forlag 2008

showrooms og kontakt i menuen. Det virker ikke professionelt, og brugeren kan let komme til at tvivle på, om virksomheden nu også er kompetent. Selvom der står, at man skal aftale tid, før man besøger showroomet i Vallensbæk, kan det ske, at der er kunder, der prøver at køre forbi, og de bliver svært skuffede. Og når en kunde en gang er blevet skuffet, er det svært at få vendt denne negative stemning til en positiv. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at der er noget liv på hjemmesiden, og derfor bør Trækompagniet en gang imellem skrive nogle nyheder om virksomheden, dens produkter eller tendenser i branchen. Trækompagniet er ikke nogen nyhedsavis, men det ville skabe noget liv og fange interessen hos forbrugeren, hvis der eksempelvis en gang imellem blev lagt noget op omhandlende en nyhed. Det vil også give en fornemmelse af, at de er ajour med udviklingen¹⁰⁷. Dette er også væsentligt i forhold til søgemaskineoptimering, som jeg vil behandle i næste afsnit, 7.1.2.3 SEO/SEM.

7.1.2.3 SEO/SEM

En ting er at have en god hjemmeside, en anden ting er, at den skal promoveres. At have en god placering i søgemaskinerne er lige så vigtigt som en god hjemmeside for Trækompagniet. Hver dag søger hundrede tusinder af dansker på nettet efter produkter, de gerne vil købe. Hvis de har en god placering i søgemaskinerne, vil en andel af disse brugere komme til Trækompagniets hjemmeside, og nogle af dem vil ende med at købe deres varer¹⁰⁸.

Jeg har i samarbejde med Andreas Rasmussen fra internetvirksomheden Nodes vurderet, at seks til otte virksomheder har søgemaskineoptimeret inden for de vigtige keywords for Trækompagniet. Da der ikke er flere, der arbejder med SEO, end der er, vil en indsats hos Trækompagniet forholdsvis hurtigt give resultat. SEO vil hjælpe Trækompagniet til at få en bedre placering i søgemaskinerne, hvilket til dels resulterer i flere besøgende men også sikrer, at det er de rigtige besøgende¹⁰⁹.

Som udgangspunkt prøver søgemaskinerne at dirigere de besøgende til de mest relevante websites. Det, søgemaskinerne ser på, er i korte træk, hvor mange gange det søgte ord står på websitet, og hvor på siden det søgte ord står. Der er forskel på om det står i overskriften (eksempelvis en titel på en menu) eller om det står længere nede i teksten. Det spiller ligeledes en rolle, hvor ofte websiden bliver

¹⁰⁷ "Web kommunikation" af Lene Rosenmeier, Børsens Forlag 2008

¹⁰⁸ "E-pusher" af Martin Thorborg, version 2.0 2007

¹⁰⁹ <http://www.html.dk/artikler/00046/>

opdateret. Trækompagniets hjemmeside kan også blive ratet højere i søgemaskinerne ved at have relevante links, så siden ikke er en blindgyde¹¹⁰.

At få en ekstern virksomhed til at udføre hele SEO-processen er en dyr løsning. Det vil komme til at koste omkring 60.000 kr. Derimod vil et SEO-kursus, der sætter en enkelt medarbejder i stand til løbende at kunne optimere SEO, koste omkring 10.000 kr. Med et sådant kursus vil sælgeren kunne arbejde med SEO imellem kunder med eksempelvis tilmelding til linkdatabaser og opdatering af hjemmesiden¹¹¹.

De nævnte keywords er ligeledes vigtige, når der arbejdes med SEM. I Trækompagniets tilfælde er SEM udelukkende Google adwords¹¹². I dag har de eksempelvis købt ordet trægulv og parketgulv, så der er de forholdsvis højt rangerende på de sponsorerede links. Til gengæld har de ikke købt sig ind på ordet plankegulv, som efter min mening er ligeså væsentligt et søgeord, da de private oftest køber plankegulv til boligen og derfor også søger på det ord. Ud fra Google adwords er der ligeså mange, der søger på ordet plankegulv, som der søger på parketgulve. Der var 4.400, der søgte på begge ord i marts måned. Disse sponsorerede links er selvfølgelig en udgift, men ved at introducere SEO vil Trækompagniet spare 60 – 80 %, da disse links vil dukke op i de generiske søgeresultater i stedet for ved de sponsorerede links¹¹³.

7.1.3 Købsbeslutning

I denne fase har kunden besluttet sig for, at han enten vil købe trægulv hos Trækompagniet, eller at han ikke vil. Kunden, der har besluttet sig for at købe, skal have den bedste service og rådgivning. CRM-systemet er lige så vigtigt i denne fase, som det var i den forrige fase. Trækompagniet skal holde styr på, hvilke former for rådgivning og prøver, kunden allerede har fået samt sørge for, at dette er tilstrækkeligt. Det er her de skal vise, at de holder, hvad de lovede, før beslutningen blev taget.

¹¹⁰ "E-pusher" af Martin Thorborg, version 2.0 2007

¹¹¹ Andreas Rasmussen, ejer af Nodes (www.nodes.dk)

¹¹² www.google.com

¹¹³ Andreas Rasmussen, ejer af Nodes (www.nodes.dk)

7.1.4 Efterkøbsadfærd

I de fleste brancher er mund-til-mund vigtig markedsføring, og det er derfor essentielt at have et godt ry hos kunderne. Forbrugernes potentielle omgangskreds er ligeledes blevet større med tiden, og det gør, at informationer spredes hurtigt mellem omgangskredse – f.eks. igennem Facebook og web-fora. Når det kommer til fysiske netværk og personlige forhold, har forbrugerne i en omgangskreds tendens til at ligne hinanden og bo tæt på hinanden. Trækompagniet skal altså sørge for, at deres kunder får det produkt og den service, de ønsker, så de vil anbefale dem til andre. Og som nævnt i afsnittet om efterspørgslen, er produkter som eksklusive trægulve et overvejelserkøb, hvor forbrugeren ofte spørger andre med erfaring til råds. Dette kan kommunikation til kunden efter købet hjælpe med, da det sjældent er noget, man forventer. På den måde er der også større chance for, at kunden vælger Trækompagniet, hvis de en anden gang skal have nyt gulv – eller skal anbefale en butik til en fra omgangskredsen. Det gælder om at skabe en positiv helhedsoplevelse for kunden ud over det sædvanlige, især når man sælger varer i den dyre ende.

I Trækompagniets tilfælde har de al mulighed for at holde kontakten med kunden. CRM-systemet skal bruges meget mere på denne front. I øjeblikket slipper Trækompagniet mere eller mindre kunden, når gulvet er blevet leveret og lagt. Jeg mener, at CRM-systemet skal hjælpe sælgerne ved at oplyse dem om, hvornår kunden har levet med sit gulv i en måneds tid, for så skal kunden have en opringning fra den sælger, der solgte dem gulvet. Selvom alt forhåbentlig er i den skønneste orden, skal sælgeren sikre sig, at gulvet lever op til forventningerne, og at det har lagt sig som det skal (det kan tage tid, før gulvet ligger perfekt¹¹⁴). Kunden skal også spørges, om han har nogle spørgsmål, eksempelvis omkring hvordan gulvet skal holdes. Sælgeren skal derved også minde kunden om, at deres snedker kontakter dem igen efter omkring et år (tiden afhænger af, hvilken type gulv der er tale om) for at se på gulvet og rådgive dem omkring behandling af gulvet. Det kan også være, at kunden har fortrudt, at han ikke købte gulvet i en tone lysere eller mørkere men ikke har fået gjort noget ved det. Så kan snedkeren vejlede omkring hvilke muligheder, der er med olie og voks.

7.1.5 Sammenfatning

Disse handlingsaktiviteter vil tilsammen forøge helhedsoplevelsen hos kunden og gøre den langt mere positiv og eksklusiv samtidigt med, at de vil skabe en tættere relation til kunden. Derefter vil kunden

¹¹⁴ Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

via mund-til-mund-metoden udbrede kendskabet til og tale positivt om Trækompagniet, og det vil få flere forbrugere til at købe gulv dér frem for hos deres nærmeste konkurrenter. Salget vil blive større, og dermed vil omsætningen stige. Den ændrede kommunikation offline og online kan også medvirke til, at virksomheden ikke behøver at konkurrere så meget på pris og give så mange rabatter, som de har gjort tidligere, da kunderne i højere grad føler, at de køber det mest eksklusive gulv på markedet. Dækningsgraden vil dermed blive også blive højere, og det vil forbedre bruttoresultatet.

7.1.6 Cost/benefit for handlingsalternativ 1

Cost/benefit-analysen til handlingsalternativ 1 skal først se på, hvilke økonomiske omkostninger der er ved at gennemføre det. Derefter ses der på, hvornår handlingsalternativet giver overskud i forhold til omkostningerne.

7.1.6.1 Cost-analyse

I tabel 7 er lavet et estimat over de samlede omkostninger til implementering af handlingsalternativ 1. Prisen for hjemmesiden på 70.000 kr. hos Nodes¹¹⁵ er inklusiv alt, og at der tages højde for SEO i et vist omfang. Trækompagniet skal selv stå for teksten, men for at kommunikationen ud til brugeren bliver ensartet, sørger Nodes for en korrekturlæser. Det er vigtigt, at det er forståeligt og passende sprog. SEO-kurset foregår over en hel dag hos Nodes, hvor medarbejderne bliver gjort klar til at kunne optimere hjemmesiden i forhold til SEO og opdatere den jævnligt. I tiden umiddelbart derefter vil det også være muligt for Trækompagniet at kontakte dem telefonisk, hvis der opstår spørgsmål til indholdet på kurset.

Brochurer dækker over omkostningerne hos Proprint¹¹⁶ ved 3.000 stk. á 6 kr. Andre printsager er nye kuverter, brevpapir, printpapir mm., alt med logo og i bæredygtige materialer samt med CO2-neutralt tryk. Butiksindretningen er møbler, lamper mm. Trækompagniet har tidligere haft et samarbejde med RAUN¹¹⁷ i forbindelse med deres kontor i Vallensbæk, hvor de har fået 40 % rabat på deres møbler. Derfor mener jeg, at man kan komme rigtig langt for 80.000 kr. Det samlede beløb anslås til 198.000 kr. Jeg anser det som en investering, der kan udnyttes over tre år uden nogen form for reinvestering, således er den årlige investering er på 66.000 kr.

¹¹⁵ www.nodes.dk

¹¹⁶ www.proprint.dk

¹¹⁷ www.raun.com

Tabel 7 Cost-analyse for Handlingsaktivitet 1, alle priser eks. moms

Cost	Samlet	År 1	År 2	År 3
Hjemmeside	70.000	23.333	23.333	23.333
SEO-kursus	10.000	3.333	3.333	3.333
Brochurer	18.000	6.000	6.000	6.000
Andre print-sager	20.000	6.667	6.667	6.667
Butiksindretning	80.000	26.667	26.667	26.667
I alt	198.000	66.000	66.000	66.000

Jeg har ikke taget højde for, at pengene eventuelt skal lånes. Trækompagniet havde et overskud sidste år, og de har formindsket deres omkostninger væsentligt siden, så jeg formoder, at de har likvider til mange af disse omkostninger. Hvis det ikke er tilfældet, er det et beløb, der burde kunne lånes til en fornuftig rente og over den 3-årige anvendelsesperiode. Dermed renteudgiften symbolsk og vil ikke gøre omkostningerne væsentlige for benefit-analysen.

7.1.6.2 Benefit-analyse

Det er stort set umuligt for mig at regne ud, hvor mange flere salg dette handlingsalternativ kan medføre. Det vil blive et rent gæt. Derfor har jeg vendt den om og valgt at se på, hvor mange ekstra salg der skal gennemføres, for at dette handlingsalternativ giver overskud. De ekstra salg er lavet ud fra profitten på et gennemsnitssalg. Et gennemsnitssalg er på 60 kvadratmeter, hvor gennemsnitsprisen er på 700 kr. pr. kvadratmeter eksklusiv moms¹¹⁸. Dette giver et gennemsnitssalg på 42.000 kr.

Tabel 8 Benefit analyse for handlingsalternativ 1, priserne er eks. moms

Ekstra salg pr. år	4	8	12
Ekstra omsætning	168.000	336.000	504.000
Avance(25 % af oms)	42.000	84.000	126.000

¹¹⁸ Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

Overskud	-24.000	18.000	60.000
----------	---------	--------	--------

Som det ses på tabel 8, vil der allerede være overskud før 8. salg som følge af handlingsalternativ 1. Set i forhold til at Trækompagniet har omkring 230¹¹⁹ salg om året, finder jeg det meget sandsynligt, at det kan skabe en stigning i salg på cirka 3 %, som otte ekstra salg vil være. Da dette handlingsalternativ skaber en større og bedre oplevelse for kunden, kan det også skabe en merværdi for produktet. Det vil derfor ikke være usandsynligt, at Trækompagniet kan øge dækningsgraden, da de ikke bliver nødt til at give så mange rabatter, fordi kunderne vil opleve helheden som mere eksklusiv og erfare, at servicen er langt bedre end hos de andre udbydere på markedet. Trækompagniet vil blive ligeså eksklusiv som deres produkter, og vil derfor samlet set ligge bedre end deres konkurrenter.

7.1.7 Risikoanalyse

Jeg ser ikke, at der er nogen deciderede risici for Trækompagniet ved at gennemføre handlingsalternativ 1. Der kan selvfølgelig være et økonomisk tab, hvis handlingsalternativet ikke medfører ekstra salg. Det mere eksklusive nye udseende kan måske skræmme nogle kunder væk, men det ser jeg som højst usandsynligt.

7.1.8 Målopfyldelse og sandsynlighed

Jeg mener, at det er realistisk at gennemføre dette handlingsalternativ, da der er taget højde for, at Trækompagniet har begrænsede ressourcer. Efter analysedelen er jeg også sikker på, at det vil opfylde målet om vækst. I disse dage med lavkonjunktur er det ikke realistisk at satse på at få større vækst ved at markedsføre sig mod nye kunder, altså kunder der ikke allerede har et ønske om nyt gulv. Det vil koste alt for mange penge, som de ikke har, og slet ikke medføre nok salg. Det er mest realistisk at gå efter de kunder, de mister til deres nærmeste konkurrenter, og tage nogle af dem tilbage. Og jeg mener, at ved en øget eksklusivitet og service vil de skabe en bedre oplevelse, som svarer til deres produkt, og det er det, kunderne efterspørger.

¹¹⁹ Det årlige salg er fundet ud fra gennemsnitssalget og omsætningen i 2008/2009

7.2 Alternativ 2: Salg via samarbejdspartnere

Ud fra den interne analyse konkluderede jeg, at Trækompagniets økonomi ikke er til, at de kan foretage store langsigtede investeringer. Til gengæld viste tallene også, at de har brug for flere salg, hvis de skal generere et større overskud i fremtiden. De har altså ikke muligheden for at åbne flere forretninger lige nu, men de vil samtidigt gerne have, at deres produkter bliver set og kendt af flere. En måde at gøre dette på er at få nogle samarbejdspartnere. Samarbejdspartneren skal ikke sælge deres gulv, da deres dækningsgrad ikke er stor nok til, de kan klare at miste en stor bid af denne, men de skal have belønning for hvert salg, de skaffer Trækompagniet. Jeg mener, at der bliver nødt til at være en direkte økonomisk gevinst for samarbejdspartneren for, at denne partner realistisk set vil arbejde for, at Trækompagniet kan få en handel i hus. Det er ikke nok med en form for byttehandel. Trækompagniet som brand er heller ikke stærkt nok til, at jeg mener, at det ville have den store effekt at have gulv liggende i andre forretninger, uden forretningernes personale er uddannet til også at vejlede omkring deres gulve.

Mit forslag til en eventuel samarbejdspartner er et eksklusivt køkkenfirma, da den eksterne analyse viste, at køkkenet er det, den danske forbruger oftest bygger om eller ønsker at få bygget om. Det, at nyt trægulv ofte bliver købt i forbindelse med en større reparation på boligen, gør også, at Trækompagniet burde gå efter nogle af de forbrugere, der er ude at se på andre byggematerialer såsom køkkener. Det er selvfølgelig vigtigt, at samarbejdspartneren også handler med eksklusive produkter, da de skal ligge på prisniveau med Trækompagniets produkter. Jeg mener ikke, at det vil være helt så givende at arbejde sammen med en eksklusiv møbelforretning, da man som forbruger som regel kigger på møbler, efter at huset er renoveret eller uden at huset skal renoveres.

Der er to køkkenvirksomheder, der i mine øjne ville matche Trækompagniet godt. Hanstholm Køkken og Unoform. Deres produkter er begge meget eksklusive og i den dyre ende af markedet. De går begge op i kvalitet og godt håndværk og har egne forretninger liggende rundt i Danmark¹²⁰. Jeg vil dog foretrække Hanstholm Køkken, da deres produkter efter min mening harmonerer bedst med Trækompagniets produkter. Virksomheden er kendt for deres nostalgi-køkkener, der er spækket med klassiske smukke detaljer, der aldrig går af mode. Køkkenerne tager udgangspunkt i danske håndværkstraditioner og er blandt andet kendt for udskårne fyldningslåger, rillede paneler, vitrineskabe

¹²⁰ www.hanstholm.com og www.unoform.dk

med sprossede ruder og udskårne kvadrer på topskabe. Hanstholm køkken producerer efter ordre, så kunden kan være med til at sætte sit eget præg på det nye køkken og eventuelt kombinere det med mere moderne køkkenmaterialer¹²¹. Jeg vil personligt synes, at Trækompagniets gulve vil komplementere Hanstholm Køkken og vice versa i forhold til brand og markedsføring. De sælger ligeledes individuelle indretningsløsninger til resten af hjemmet, så med Trækompagniets gulve vil det kunne skabe en større helhed.

Hanstholm Køkken har som nævnt forretninger i hele Danmark, men for at prøve samarbejdet af og mindske omkostningerne vil jeg foreslå, at Trækompagniet starter med et samarbejde med et par af dem. Jeg forudsætter herved selvfølgelig, at dette er muligt. Den eksterne analyse viste, at Nordsjælland, København og Sydsjælland er nogle attraktive områder i forhold til indkomst, formue og boligform. I de områder har Hanstholm Køkken forretninger i Hellerup, København og Slagelse. Sydsjælland og København vil især være attraktive, da Trækompagniet befinder sig i de områder i forvejen. København er ligeledes attraktiv, da den eksterne analyse viste, at de forbrugere, der bruger flest penge på byggematerialer er dem, der bor i ejerlejlighed, og der er flest ejerlejligheder i København. På den måde har deres kunder også mulighed for at se gulvene i en helhed med et køkken i stedet for på en væg eller et bart stykke gulv. Hellerup, hvor Hanstholm Køkken ligger i Nordsjælland, er også et stykke væk fra deres forretning i Bagsværd, og byen har desuden et bedre omdømme og nogle mere eksklusive forretninger generelt. Hanstholm Køkken har også forretninger/showrooms fordelt i resten af Danmark, så der er rig mulighed for med tiden at få samarbejdet til at gavne Trækompagniet over hele landet.

Jeg vil foreslå, at samarbejdet kommer til at foregå således; Trækompagniet sponsorerer nogle trægulve og eventuelt nogle laminatgulve til at lægge i de forskellige universer i Hanstholm Køkkens forretninger. Gulvene skal selvfølgelig være forskellige, men vigtigst af alt skal de harmonere med de respektive køkkener i forretningen, så det giver den bedste helhed. For at gulvene bliver repræsenteret på den mest gavnende måde, skal sælgerne i køkkenforretningen ”uddannes” i Trækompagniets produkter. De skal forsynes med basisviden omkring de forskellige gulve, så de også kan råde kunderne. Dog skal de ikke være direkte sælgere af trægulve, så de skal kun råde dem til en vis grænse og ellers sende dem videre til Trækompagniet, hvis der er en interesse. Efter min overbevisning vil det

¹²¹ <http://www.hanstholm.com/Default.aspx?ID=9>

være langt mere givende, at køkkensælgerne får en introduktion til gulvene, selvom de ikke skal sælge dem. Det er god service over for deres kunder, at de kan rådgive dem, og Trækompagniet bliver repræsenteret bedre. Introduktionen til deres produkter behøver ikke at tage mere end en halv arbejdsdag.

Som nævnt tidligere bliver det for ressourcekrævende, hvis Hanstholm Køkken skal til at sælge gulvene i deres forretninger, og Trækompagniet vil ikke kunne få nok ud af det økonomisk, da de ikke selv producerer gulvene. Jeg tror realistisk set heller ikke, at Hanstholm Køkken ville være interesseret i den løsning, da det også vil være for ressourcekrævende for dem, og de ville samtidig bevæge sig væk fra deres kernekompetence. Jeg er dog også sikker på, at der skal være en direkte økonomisk gevinst for Hanstholm Køkken ved samarbejdet, ellers vil de ikke arbejde for at få kunden til at købe gulv hos Trækompagniet. Jeg vil foreslå, at de får en fast procentdel af købet. De får selvfølgelig først beløbet, når kunden har betalt helt summen, og pengene står på Trækompagniets konto. Det skal foregå sådan, at hvis Hanstholm Køkken har en kunde, der er meget interesseret i Trækompagniets gulve, så skal de kontakte Trækompagniet og sætte kontakten op. Hvis kunden vælger at købe gulvet hos Trækompagniet, så får Hanstholm Køkken 10 % af ordren, og på den måde bliver Trækompagniets dækningsgrad 15 %. Trækompagniets dækningsgrad er på som nævnt 25 %, men deres avance er generelt højere (ca. 30-35 %.¹²²) set i forhold til listepriisen på produkterne, så de har stadig god mulighed for at give rabatter, eventuelt for at friste kunden hos Hanstholm, inden for dækningsgraden på 15 %. En avance på 15 % er ikke overvældende, men det skal ses som et mersalg, for i de fleste tilfælde ville kunderne sandsynligvis ikke have købt noget hos Trækompagniet.

7.2.1 Sammenfatning

Handlingsalternativ 2 skaber flere salg, da Hanstholm Køkken har gulvene liggende i de forskellige køkken universer, og det vil dermed skabe større synlighed og større kontakt til kunder i målgruppen. Det kan godt være, at de kunder der køber eller ser på køkken hos Hanstholm Køkken ikke lige køber gulv i umiddelbar forlængelse af det, men nu har de Trækompagniet i hukommelse, hvis de senere hen skulle have behov for nyt gulv.

¹²² <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=390527> og Martin Goosmann, salgschef hos Trækompagniet

7.2.2 Cost/benefit

Cost/benefit-analysen skal som den foregående til handlingsalternativ 1 først se på, hvilke økonomiske omkostninger, der er ved at gennemføre handlingsalternativet. Derefter ses der på, hvornår handlingsalternativet giver overskud i forhold til omkostningerne.

7.2.2.1 Cost analyse

Nedenfor i tabel 9 er lavet et estimat over de samlede omkostninger til implementering af det nye samarbejde med Hanstholm Køkken. Mange af Trækompagniets leverandører vil være villige til at sponsorere gulve til Hanstholm Køkken, da det er en salgsfremmende investering. De forskellige køkkenuniverser er også på et begrænset antal kvadratmeter, da der skal vises flere forskellige køkkener i en forholdsvis lille forretning¹²³, så det vil ikke være den store udgift for de respektive leverandører. Der vil være en advokatombestilling ved, at der skal udarbejdes en udførlig kontrakt, så der ikke kan blive den mindste tvivl om samarbejdet hen ad vejen. Kontrakten er sat til 30.000 kr. ud fra et skøn af advokat Thomas Rasmussen, Ekstern lektor på Københavns Universitet. De fleste omkostninger, der vil være ved dette handlingsalternativ, forekommer internt i Trækompagniets organisation. Der vil gå mange arbejdstimer med forhandlinger og planlægning, men da de to ejere vil stå for det meste selv, er det ikke en direkte ekstra omkostning, og jeg har derfor ikke taget dem med i cost-analysen. Jeg har sat en diverse post ind, der vil dække alle omkostninger som transport, frokoster mm. som følge af de møder, de skal have med de forskellige forretninger. Jeg har ligeledes fordelt disse omkostninger på tre år, hvor hvert års omkostninger løber op i 18.000 kr., som det ses på tabel 9. Investeringerne vil dog have værdi mange år frem i tiden, men efter de tre år, vil jeg forslå, at de udvider samarbejdet til forretningerne på Fyn og i Jylland, hvis det vel at mærke har været en succes.

Tabel 9 Cost-analyse over Handlingsforeslag 2, priserne er eks. moms.

Cost	Samlet (i kr.)	År 1 (i kr.)	År 2 (i kr.)	Å 3 (i kr.)
Advokater mm.	30.000	10.000	10.000	10.000
Diverse omkost.	24.000	8.000	8.000	8.000
I alt	55.000	18.000	18.000	18.000

¹²³ Deres forretning i Hellerup har omkring 120 salgskvadratmeter

7.2.2.2 Benefit-analyse

Benefit-analysen er lavet på samme måde som ved handlingsforslag 1. Jeg mener heller ikke her, at det vil være realistisk at komme med et bud på, hvor mange ekstra salg, handlingsalternativ 2 vil generere. Hanstholm Køkken skal have 10 % af avancen, så Trækompagniets avance vil komme ned på 15 %. Ud fra denne analyse vil der allerede være overskud på 7.200 kr. ved 4. ekstra salg, som det ses i tabellen. Men dette handlingsforslag ser jeg fungere bedst, hvis det første handlingsforslag også er blevet gennemført. Ved at Trækompagniets image tydeliggøres og styrkes, er der større chance for at Hanstholm Køkken vil indgå samarbejdet med dem på de betingelser, jeg har sat op. Men det er ikke en forudsætning for, at handlingsaktiviteten kan gennemføres.

Table 10 benefit-analyse for handlingsforslag 2, priserne er eks. moms.

Ekstra salg pr. år	4	8	12
Ekstra omsætning	168.000	336.000	504.000
Avance(15 % af oms)	25.200	50.400	75.600
Overskud	7.200	32.400	57.600

7.2.3 Risikoanalyse

Jeg forventer ikke, at konkurrenterne laver noget lignende, da Trækompagniet som nævnt i konkurrenceanalysen er en ubetydelig spiller i forhold til de tætteste konkurrenter. Deres største konkurrent, Dinesen Gulve, har deres primære fokus på udlandet i øjeblikket, og jeg tror ikke, at de har fokus på hvad Trækompagniet gør af tiltag, når de er så lille en spiller på markedet i forhold til dem. Jeg regner derfor ikke med, at de vil reagere på stærkt på disse handlingsaktiviteter.

Der vil til gengæld være den risiko, at de kunder, der får kendskab til Trækompagniet gennem Hanstholm køkken, kun ønsker gulv til deres køkken, hvilket vil medføre små ordrer på eksempelvis otte kvadratmeter. Fragten vil blive relativt dyr set i forhold til en ordre på et større antal kvadratmeter, og derfor vil gulvet blive dyrt. Da der heller ikke er mulighed for rabat, og vil kunden måske springe fra. Trækompagniets profit bliver meget begrænset. Der er dog en stor chance for, at Hanstholms

kunder i modsætning til kunder hos køkkenfirmaer med billigere køkkener vil betale en stor sum penge for et eksklusivt gulv, da de tydeligvis er indstillet på at bruge mange penge på indretning af deres hjem.

Der vil også altid være en risiko ved at lægge ens navn over i andres hænder. Hvis Hanstholm Køkken skal være repræsentanter for Trækompagniets produkter, bliver de helt automatisk også repræsentanter for Trækompagniet som virksomhed, og kunderne vil koble Hanstholm Køkken sammen med deres navn, produkt og medarbejdere. Derfor skal Trækompagniet være sikker på, at Hanstholm Køkken repræsenterer virksomheden, som de gerne vil have den repræsenteret. Dette kan der ikke tages 100 % højde for, men da Hanstholm Køkken har eksklusive produkter og forretninger, må man gå ud fra, at de ikke vil skade Trækompagniets image. I forhold til de ansatte i Hanstholm Køkken er der også en risiko, men denne mindskes ved, at de kommer under ”uddannelse” hos Trækompagniet. Hvis det skulle gå galt, og samarbejdet kommer til at skade Trækompagniets image, er der ikke de store økonomiske tab, men det vil til gengæld tage lang tid at genoprette virksomhedens gode image. Det kan dog lade sig gøre, hvis de når at stoppe samarbejdet i tide.

7.2.4 Målopfyldeelse og sandsynlighed

Jeg mener ligeledes at dette handlingsalternativ er realistisk at gennemføre, da der ligesom det forrige bliver taget højde for virksomhedens ressourcer. Det vil med sikkerhed også skabe noget opmærksomhed omkring Trækompagniet. Der er dog lidt flere usikre faktorer ved dette handlingsalternativ end ved det første. Det er økonomisk set ikke så risikabelt, men det er heller ikke sikkert, at de får den ønskede økonomiske vækst ud af det. Jeg tror, det vil kunne øge Trækompagniets salg, men som nævnt i risikoanalysen er det ikke sikkert, at disse nye salg vil medføre en så stor profit, som et gennemsnitsalg gør, da det vil dreje sig om få kvadratmetre. Da forbrugernes handlinger ikke kan forudses fuldstændigt, er det en risiko, de må løbe, og enten bliver handlingsalternativet en stor succes, eller også kommer det til at gå i nul. Jeg tror ikke på, at det vil komme til at give et underskud. Men det skal også holdes op imod, hvor meget tid de internt bruger på at implementere og vedligeholde det.

Jeg mener også, at begge handlingsalternativer kan blive ført ud i livet i forhold til virksomhedens organisation. Som den interne analyse gik på, så er det produktet, der er i fokus i virksomheden, så det

er ligeledes der deres kompetencer ligger. Jeg synes selv, at jeg har taget højde for dette ved at alle hos Trækompagniet stadig skal arbejde med, hvad de er bedst til og lade andre om det andet. Jeg har endda sat et kursus ind i handlingsalternativ et, så de kan blive bedre til at bruge deres hjemmeside, da jeg ikke formoder det er kvalifikationer, der allerede har set ud fra hjemmeside.

8. Diskussion

I forhold til problemstillingen, der hed, at opgaven skulle hjælpe Trækompagniet med at skabe vækst under hensyntagen til virksomheden har begrænsede organisatoriske og økonomiske ressourcer, synes jeg, at metoden og opbygningen af opgaven har været den rette. Ud fra analysedelen er der blevet lavet en strategi med to handlingsalternativer, der hjælper Trækompagniet til at vokse.

Hvis jeg havde haft meget mere plads at gøre godt med og en mere økonomisk indgangsvinkel til opgaven, ville jeg have gjort mere ud af den økonomiske analyse og eventuelt udregnet debtors kredittid og nogle personale nøgletal. Især de høje personaleomkostninger sprang meget i øjnene. Jeg valgte ikke at udregne og analysere på de nøgletal, da virksomheden allerede er observant på problemet og havde minimeret deres omkostninger. Jeg ville derfor ikke lade min strategidel omhandle omkostminimering men ville fokusere på den del, virksomheden i mine øjne har mindst fokus på.

Hele opgaven kunne også have haft omdrejningspunkt om relationsmarkedsføring, men jeg har bevidst kun nævnt det i passende sammenhænge. Mit første handlingsalternativ går på Trækompagniets kommunikation mellem virksomheden og kunden, og den går ligeledes på, at de skal skabe en tættere relation til kunden. En decideret relationsmarkedsføringsstrategi ville i mine øjne også være lidt ved siden af, da relationsmarkedsføring i grove træk ofte går på at bygge et langsigtet forhold op mellem kunde og sælger, så kunden kommer igen mange gange efter. I Trækompagniet bør de, som jeg har skrevet i opgaven, fokusere på at bygge en tættere relation op med kunden også efter købet, men da kunden sjældent har et hyppigt behov for gulv, behøver de ikke direkte at fokusere på at få et langsigtet forhold. Så i forhold til opgavens forløb, synes jeg, at jeg har valgt rigtigt ved at lade deres kommunikation hælde mod relationsmarkedsføring og ubetinget bygget den op omkring den.

9. Konklusion

Trækompagniet er en mindre virksomhed med meget begrænsede ressourcer både organisatorisk og økonomisk. Virksomheden har et lille overskud på 71.844 kr. i det sidste regnskabsår. De har dog skåret kraftigt i omkostningerne derefter, så med en bedre markedsføring har de god mulighed for at skabe økonomisk vækst. Den økonomiske krise har gjort det svært for markedet for byggematerialer, da der ikke bliver bygget og renoveret på samme måde som tidligere. De samlede bygge- og anlægsinvesteringer har været konstant faldende i to år, og 2010 ser ikke lysere ud. Denne negative udvikling i byggebranchen smitter af på gulvbranchen, hvor nøgletallene i år kommer til at ligne dem, vi så i 2004.

Selvom det går dårligt for byggebranchen og gulvbranchen, taler de tendenser, der ses i boligindretningen for Trækompagniets produkter. Naturen er nemlig et af de vigtigste nøgleord i øjeblikket. Indretningen skal nu være mere rustik og af naturens råmaterialer end tidligere. Men der skal ligeledes tænkes på miljøet. Bæredygtighed er et meget omtalt emne i alle medier især i forhold til produkter lavet af træ. Der er flere og flere forbrugere, der ønsker at købe bæredygtige produkter. Desværre har det også gjort, at det er blevet meget udbredt at bruge ordet bæredygtigt i flæng med diverse produkter. Så forbrugerne kan kun sikre sig, at de træprodukter, de køber, rent faktisk er bæredygtige og lovlige, ved at købe træ med FSC-certifikat. Det er en af Trækompagniets største styrker, at hovedsageligt sælger certificeret træ.

De moderne danske forbrugere har fået dækket deres fysiske behov og tryghedsbehovene, så Trækompagniet skal dække nogle andre behov end disse. Forbrugeren i dag fokuserer på at realisere sig selv og få noget ud af livet. Trækompagniet skal skabe en eksklusiv helhedsoplevelse for kunderne, hvor deres gulv bliver en rekvisit til deres selvscenesættelse. Det er vigtigt både i forhold til kundernes selvscenesættelse og i forhold til ”den gode historie”, at virksomheden fokuserer mere på bæredygtigheden.

Når forbrugeren køber et trægulv, er det et overvejelseskøb, og derfor er det vigtigt, at Trækompagniet giver kunden alle de informationer han har brug for. Her er især virksomhedens hjemmeside vigtig, da 83 % af forbrugerne med en høj indkomst søger informationer om varer på internettet.

Trækompagniet er nødt til at skabe vækst for at overleve, og da markedet er mat og virksomhedens økonomi svag, må en strategi tage udgangspunkt i at fastholde og udvide kundekredsen. Det skal gøres ved at appellere til det grønne segment frem for kun det blå og ved at satse på udvidet sortiment. Med henblik på at skabe vækst via denne strategi har jeg opstillet to handlingsalternativer. Det første går på at ændre faktorerne promotion, presentation og personel. Handlingsalternativet sigter mod at give kunderne en oplevelse af, at de er kunder i den mest eksklusive gulvforretning, der er i Danmark, samtidigt med de er tænker på miljøet. Det giver dem en følelse af indflydelse, kontrol, ansvarlighed, miljøbevidsthed og solidaritet med medarbejderne i fjerne landes trælastbranche. Det fortæller en god historie og danner tætte relationer mellem kunde og virksomhed. Og det differentierer i høj grad Trækompagniet fra konkurrenterne.

Der skal altså fokus på kommunikationen i alle led i købsbelsutningsprocessen. CRM-systemet er meget vigtigt i forhold til at skabe en tæt relation til kunden, og det skal derfor benyttes i langt højere grad end i dag. I forhold til informationssøgning skal de lave en ny hjemmeside, der præsenterer dem bedre og sætter fokus på deres styrker som eksempelvis kvaliteten og funktionerne ved produkterne samt ikke mindst fokuset på bæredygtighed.

Det andet handlingsalternativ går på, at Trækompagniet skal bygge et samarbejde op med Hanstholm Køkken. De skal starte med deres tre forretninger på Sjælland, hvor de skal have Trækompagniets trægulve liggende i de forskellige køkken-universer. Medarbejderne skal uddannes i Trækompagniets produkter, så de kan anbefale dem og rådgive kunderne. De skal ikke direkte sælge gulvene, men sende kunden videre til Trækompagniet, hvis de er interesserede. Hanstholm skal de have 10 % af videreformidlede salg. Dette vil både skabe flere salg og Trækompagniets navn bliver spredt ud til flere geografiske målgrupper.

11. Litteraturliste

Marketing Management
Phillip Kotler
Prentice Hall, eleventh edition

Strategic Market Management
David A. Aaker
Wilay, Sixth edition, 2001

Erhvervsøkonomi I grundtræk
Torben Leinsdorff og Elin Sundgaard
Handelshøjskolen forlag, 4. udgave 1998

Essentials of Marketing
Charles W. Lamb
South-Western, fourth Edition 2005

En introduction til BOS
Finn Gilling
Kompendium 1995

Erhvervsøkonomi
Dick Hamann
Gyldendal Uddannelse 2001

Reklame kampagnen
Ole E. Andersen
Grafisk Litteratur 2009

International markedsføring
Finn Rolighed Andersen
Trojka 2000

Strategic Relationship Marketing
Søren Hougaard og Morgens Bjerre
Springer 2003

Web kommunikation
Lene Rosenmeier
Børsens Forlag 2008

E-pusher
Martin Thorborg
Købes på nettet, 2007

Artikler

Dinesen-gulve har fået fodfæste i England

Jydske Vestkysten

29.01.2010, artikel-id: e1dcf22b

Forbrugerne har taget miljømærket til sig

Ekstra Posten

24.02.2010, artikel-id: e1e5dda8

Bæredygtighed sælger

Fyens Stiftidende

28.02.2010, artikel-id: e1e74a39

Butikker dumper med et brag

Fnp.dk

17.02.2010, artikel-id e1e39fc7

Hvem kender træmarket?

Miljoeogsundhed.dk

19.02.2010, artikel-id: e1e4709f

Boligfeature: Boligmode – nu med måde

Dagbladenes Bureau

05.01.2010, artikel-id: e1d60a63

Alt godt til huset

Lemvig Folkeblad

25.09.2009, artikel-id: e1b03907

Vild natur – ind i boligen

Lollands-Falster Folketidende

14.11.2009, artikel-id: e1c44d39

Krisen presser byggemarkeder

Jyllandsposten

23.01.2010, artikel-id: e1da593

Krisen set i gulvperspektiv

Mester Tidende

04.01.2010, artikel-id: e1d4689b

Gulvmesse sendt i gulvet

Byggeteknik

11.05.2009, artikel-id e182ebf0

Danske hjem bugner af ulovligt træ

Jyllands Posten

16.02.2010, artikel-id: e1e26fe

Politikere i aktion mod ulovligt træ

Wood-Supple.dk

19.02.2010, artikel-id: e1e4af80

Rentefesten bliver kortvarig

Jydske Vestkysten

10.12.2009, artikel-id: e1cd82saf

Danskerne vågner til live efter økonomisk dvale

Politiken

22.02.2010, artikel-id: e1e09acd

Nu rører forbrugerne på sig

Berlingkse Tidende

09.10.2010, artikel-id:e1e09acd

Internetsider

www.boen.dk

www.traekompagniet.com

www.greens.dk (siden er brugt til at hente Trækompagneits regnskaber ned)

www.skat.dk

www.realkreditraadet.dk

www.fsc.dk

www.danskbyggeri.dk

www.statistikbanken.dk

www.dhoef.dk

www.gulvfakta.dk

www.teknologiportalen.dk

www.bm.dk

www.horningfloor.dk

www.dinesen.dk

www.berg-marketing.dk

www.bmw.dk

www.nodes.dk

www.proprint.dk

www.raun.com

www.hanstholm.com

www.unoform.dk