

HD (IB) AFGANGSPROJEKT 12. MAJ 2015
ANTAL ANSLAG: 138.864

ATTRAKTIVITETEN PÅ DET BRITISKE MARKED FOR

DECADENT COPENHAGEN



STUDERENDE: CHRISTINA VICTORIA LERCHEDAHL
VEJLEDER: TROELS ELGAARD

Executive summary

This thesis analyses the British market of luggage and leather goods and strives to assess the attractiveness of the market for the Danish company DECADENT A/S whilst taking their growth plans into account. More specifically it analyses the market of leather handbags which is the main product that DECADENT A/S design and sell along with other leather accessories. The company is already exporting to a number of other countries in Scandinavia, Europe and the rest of the world, however the British market is viewed both as a geographically- and culturally close market thus leaving the question as to why the company has not yet started selling their goods on this market and that is why this thesis seeks to explore the attractiveness of the British market.

In order to assess the attractiveness of the market, the thesis is divided into three main parts that are initiated by an introduction to the company and its strategy and growth plan. The subsequent three parts explore the overall framework conditions in Great Britain, the industry, the market, the company's strategy, business portfolio, core competencies and the likelihood of obtaining a competitive advance on the British market.

The thesis uses both primary and secondary sources and the adopted methods and models include a PESTEL-analysis, Porter's Five Forces, and an STP-analysis that covers the first part of the thesis in order to address whether or not there is a potential demand for DECADENT's products on the British market.

The second part of the thesis uses the value chain, the PLC-curve and the BCG-matrix to determine whether DECADENT A/S has the resources to obtain a competitive advantage on the British market.

Lastly the third part of the thesis addresses the likelihood of DECADENT A/S obtaining a competitive advantage on the British market by discussing export- and distribution theory and correlating it to the company's strategy and growth plan on the background of the findings in the first and second part of the analysis.

The thesis analysis indicates that DECADENT A/S does not have the resources nor the risk tolerance to make a significant dent in the British market of leather handbags, however by taking the usual steps and applying their vast experience with agents and distributors in other export markets, their unique offering of timeless design, excellent quality and affordable prices is expected to be adopted by the British consumers and thus creating a demand for DECADENT A/

S' products and in time, attractive profit margins for the company. Therefore the thesis recommends that DECADENT A/S carry on with their well acquainted export strategy, allowing them to steadily penetrate the British market within the range of their risk tolerance and growth strategy.

Indholdsfortegnelse

Executive summary	2
1. Indledning	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Læsevejledning og metode	7
1.3 Kildekritik	11
1.4 Modellernes begrænsninger	12
1.5 Definitioner og ordforklaringer	15
2. Virksomhedsprofil	19
2.1 Case-virksomheden DECADENT A/S	19
2.2 DECADENTs strategi	22
3. Ekstern Analyse	24
3.1 Introduktion til markedets størrelse og vilkår	24
3.2 Omverdensanalyse - PESTEL	27
3.2.1 Politiske forhold	28
3.2.2 Økonomiske forhold	29
3.2.3 Sociokulturelle- og demografiske forhold	32
3.2.4 Teknologiske forhold	34
3.2.5 Juridiske-, miljømæssige, etiske- og klimamæssige forhold	35
3.3 Brancheanalyse - Porters Five Forces	37
3.4 Konkurrenter	41
3.5 Kundeanalyse - STP	42
3.6 Ekstern analyse - opsamling	48
4. Intern analyse	49
4.1 DECADENTs produktportefølje	49
4.2 PLC og BCG-Matricen	50
4.3 DECADENTs værdikæde	52
4.4 DECADENTs kernekompetencer	58

4.5 Intern analyse opsamling	59
5. Overblik intern/ekstern analyse - SWOT	60
6. Realiserbarhed i forhold til vækstplan	61
7.1 DECADENTs potentielle marketing mix på det engelske marked	61
7.2 Indtrængningsstrategi og distribution	62
7. Opsamling på realiserbarhed	64
8. Konklusion	65
9. Perspektivering	66
10. Kildeliste	68
Bøger	68
Interviews	68
Artikler	68
Hjemmesider	68

1. Indledning

Danmark og Skandinavien har igennem de senere år været stigende repræsenteret i den internationale modebranche ved events som London Fashion Week i form af store udstillinger og er kendt for mange succesrige designere¹, hvilket har forårsaget stigning i eksporten af dansk mode til et rekordhøjt niveau ifølge en rapport fra brancheorganisationen Dansk Mode & Tekstil.² DECADENT A/S er en dansk virksomhed, der sælger lædertasker, -sko og -accessories i alle størrelser fra små mobil- og nøgleholdere til deres Working Bags og Tote Bags(på størrelse med et indkøbsnet) til både indland og udland.³

Ejer og kreativ direktør, Karina Mundt Holst, stiftede DECADENT i 2005 med udgangspunkt i én enkelt taske - hendes mors gamle taske fra 1970'erne, som hun havde forelsket sig i. Karina Mundt Holst redesignede denne taske, som i dag kaldes Working Bag One Pocket og har gennem virksomhedens historie været én af de bedst sælgende modeller. Alle DECADENTs produkter laves af skind og produktionen af både tasker, sko og accessories sker på en fabrik i Istanbul, Tyrkiet, som DECADENT har et tæt samarbejde med.⁴

Virksomheden har indtil 2014 solgt deres varer via nettet(både på deres egen hjemmeside og andre netbaserede modeforhandlere som boozt.com) og forhandlere, men åbnede sidste år i april første egen butik i København. DECADENT tager imod bestillinger på deres egen hjemmeside og sender deres varer til lande over hele verden. De sælger også deres produkter mange steder i Norge(87 forhandlere fordelt på 60 byer), Sverige(38 forhandlere fordelt på 25 byer) og Finland(16 forhandlere fordelt på 13 byer) via fysiske salgskanaler som deres distributører og salgsagenter varetager.⁵ DECADENT har også samarbejdspartnere udenfor Skandinavien, men er dog repræsenteret i langt mindre grad i disse lande(1-3 fysiske salgskanaler pr. ikke-Skandinavisk land). Den stærke repræsentation på det skandinaviske marked skyldes at DECADENTs mål er at være *“Skandinaviens førende luksusbrand inden for læder-accessories med et internationalt netværk af agenter og distributører i forskellige lande”*

¹ <http://www.vogue.co.uk/news/2013/01/25/scandinavian-fashion-somerset-house-exhibition-opens>

² <http://www.dmegt.dk/nyheder/2015/01/modeeksporten-stiger-til-rekordniveau>

³ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/en-af-hver-30s1.html>

⁴ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-historien-om-decadent.html>

⁵ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-Forhandler.html>

med en vision om organisk vækst.⁶ Virksomheden har endnu ikke udvidet deres salgskanaler til at inkludere Storbritannien, som umiddelbart anses for et stort, attraktivt nærmarked og det er netop denne opfattelse og undren, der danner baggrund for opgaven og dennes problemformulering.

1.1 Problemformulering

Afhandlingen vil undersøge attraktiviteten og eksportpotentialitet på det britiske marked for DECADENT. Rapporten tager derfor udgangspunkt i følgende problemformulering:

Er det britiske marked under hensyntagen til virksomhedens vækstplaner attraktivt for DECADENT A/S?

Med udgangspunkt i denne problemformulering inddeles opgaven i tre dele, der vil besvare følgende tre undersøgelsesspørgsmål:

1. Udgør det britiske marked for taskemode et potentielt marked for DECADENT?
2. Kan DECADENT opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked?
3. I så fald, hvordan vil opnåelsen af dette stemme overens med virksomhedens vækstplaner?

1.2 Læsevejledning og metode

Afhandlingen indledes med en introduktion til case-virksomheden og dens produkter, for at give et overordnet indblik i og skabe kendskab til case-virksomheden DECADENT A/S. Dernæst udføres en ekstern analyse som vil inkludere analyse af omverdenen, branchen, kunderne samt et afsnit, der kort vurderer konkurrenterne. Den eksterne analysedel udføres for at vurdere eksportpotentialitet for DECADENT for det britiske marked og for at belyse relevante eksterne faktorer, der har eller kan have en påvirkende effekt på virksomhedens potentielle indtrængen på

⁶ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-decadent-fremtiden.html>

markedet og som virksomheden bør være opmærksom på og tage stilling til. Denne første del af opgaven vil blive afsluttet med en opsamling på de identificerede forhold, som gælder i markedet og branchen som DECADENT ville skulle bevæge sig i og således svare på undersøgelsesspørgsmål nummer 1, om det britiske marked for taskemode udgør et potentielt marked for DECADENT.

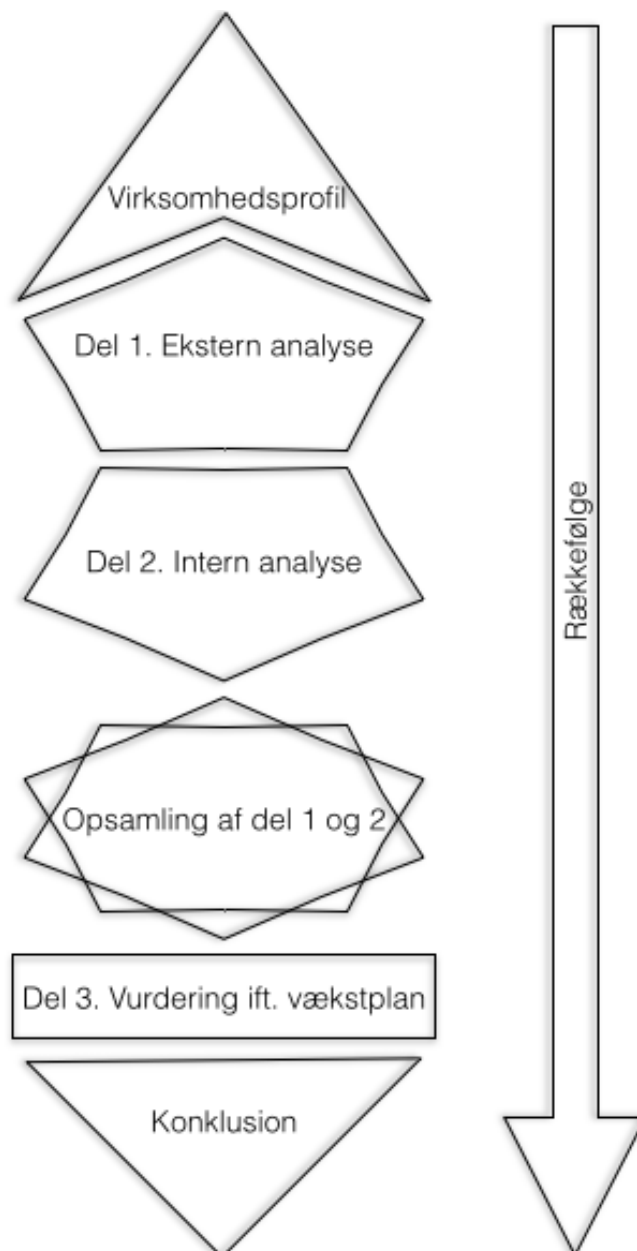
Anden del af opgaven vil bestå af en intern analyse af case-virksomhedens produktportefølje, værdikæde og kernekompetencer. Opsamlingen på denne del vil sammenholdes med opsamlingen på den eksterne analyse og herved sammenlægges til en besvarelse af undersøgelsesspørgsmål nummer 2 om, hvorvidt DECADENT kan opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked.

Slutteligt diskuteres case-virksomhedens vækststrategi i forhold til de foregående afsnits konklusioner vedrørende eksportpotentialitet for DECADENT på det britiske marked og hvorvidt virksomheden kan opnå en fordelagtig position herpå, med henblik på at vurdere hvilke tiltag DECADENT må gøre for at opnå dette og i hvilket omfang de nødvendige skridt passer til virksomhedens vækststrategi og dermed svare på undersøgelsesspørgsmål nummer 3.

Opsamlingerne i hvert afsnit vil udgøre opgavens delkonklusioner, og opgavens endelige konklusion vil således være en overordnet opsummering af de pågældende delkonklusioner som tilsammen vil udgøre besvarelsen på opgavens problemformulering, der vil blive efterfulgt af en perspektivering.

Som supplement til ovenstående beskrivelse har figuren på næste side til hensigt at illustrere rapportens overordnede struktur og dermed give læseren et bedre overblik over opgavens elementers rækkefølge og sammenhæng.⁷

⁷ Figuren er forfatterens egen tilvirkning



Da rapportens anvendte teorier og modeller er kendte teorier (med “kendte” forstås at de er en del af pensum som også kendes af de primære læsere af rapporten), vil de ikke blive forklaret i dybden, men der vil redegøres for deres anvendelighed i rapporten og relevant kritik af dem.

Virksomhedsprofil

Her vil DECADENT A/S blive præsenteret sammen med virksomhedens erklærede målgruppe og vision, samt læseren vil blive nærmere introduceret for DECADENTs produkter for bedre at

kunne relatere de efterfølgende analyser konkret til case-virksomheden. I dette afsnit vil vi klarlægges hvem virksomheden DECADENT er, hvad de vil, hvad de kan, belyse deres mål, interessehorisont samt risikoprofil. Virksomhedens styrker og svagheder vil vi se nærmere på i værdikædeanalysen i anden del af opgaven.

Del 1:

Ekstern analyse

I dette afsnit vil det britiske marked blive analyseret ved hjælp af en PESTEL-model som baserer sig på de makroøkonomiske faktorer, de politiske-, økonomiske-, sociokulturelle- og teknologiske faktorer. Ydermere diskuteres de miljømæssige-, de juridiske, klimamæssige og etiske faktorer efter de fire overordnede faktorer.

Dernæst benyttes Porters Five Forces-teorien til at analysere branchen og vilkårene heri. Senere gives et overblik over case-virksomhedens direkte konkurrenter, samt der udarbejdes en STP-analyse

PESTEL og Porters Five Forces er begge teorier som er fundet anvendelige til at vurdere attraktiviteten på markedet ved at slå fast hvorvidt det eksterne miljø påvirkende faktorer imødekommer en virksomhed som vores case-virksomhed og til at vurdere graden af rivalisering i branchen. STP-analysen er med i den eksterne analyse, da det er en naturlig forlængelse af brancheanalysen, og da nogle af iagttagelserne i analysen er væsentlige for delkonklusionen og for at svare på undersøgelsesspørgsmål nummer 1. Resten af STP-analysens iagttagelser men vil først blive behandlet i tredje del af opgaven, når den sammenholdes med virksomhedens aktiviteter og kernekompetencer, der diskuteres i opgavens anden del.

Del 2:

Intern analyse

I dette afsnit beskrives case-virksomhedens produktportefølje og diskuteres i forhold til PLC-kurven og Boston-matricen. Dernæst gennemgås case-virksomhedens aktiviteter ved at tage udgangspunkt i Porters værdikæde for herefter at tage stilling til virksomhedens kernekompetencer. Disse analyser er nødvendige for at kunne vurdere om case-virksomheden har nogen baggrund for at kunne opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske

marked. Netop iagttagelserne udledt af disse analyser sammenholdes i det efterfølgende afsnit med iagttagelserne fra Del 1 og på dén måde danner begge afsnit baggrund for svaret på undersøgelsesspørgsmål 2.

Mellem Del 2 og 3 præsenteres en SWOT-model som samler op på iagttagelserne fra den eksterne- og den interne analyse. Denne SWOT-model har til formål at give læseren et meget klart overblik over case-virksomhedens styrker og svagheder samt de muligheder og trusler den møder fra omverdenen. Alle SWOT'ens iagttagelser bruges i Del 3 til at vurdere realiserbarheden i at case-virksomheden opnår en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked.

Del 3:

Vurdering i forhold til vækstplan

Efter opsamlingen af iagttagelserne fra Del 1 og Del 2, vil Del 3 diskutere og vurdere realiserbarheden i at case-virksomheden opnår en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked i forhold til virksomhedens vækstplaner ved især at se på hvilke tiltag rapporten i Del 2 præsenterer som nødvendige for opnåelsen af dette. Dette gøres ved at se teoretisk på en række eksportformer samt distributionsmuligheder som sammenholdes med virksomhedens kompetencer diskuteret i den interne analyse og dens vækstplan. Slutteligt udmunder de tre dele af opgaven i en konklusion som besvarer problemformuleringen

1.3 Kildekritik

Kilder

Rapporten anvender en blanding af sekundære datakilder og primære datakilder, hvilket svækker rapportens validitet i forhold til udelukkende at bruge primære kilder, da disse, i modsætning til de sekundære, er udarbejdet til det præcise formål for øje, mens de sekundære kilder er udarbejdet til andre formål end det studerede emne. Der er dog ved hver kilde taget stilling til, hvorvidt denne har været tilstrækkelig pålidelig til at blive anvendt i opgaven, og hvis ikke den er blevet vurderet tilstrækkelig pålidelig, er den indhentede information via kilden søgt verificeret ved en mere pålidelig kilde og/eller flere kilder. Eksempelvis er der fundet

information via diverse fora(f.eks. iværksætter-forumet, Amino), men disse fora er på intet tidspunkt brugt som kildereference. I stedet har man søgt at få informationen bekræftet via myndigheders hjemmesider, troværdige databaser, eller tillidsvækkende medier. Hvis det ikke har været muligt at bekræfte informationen herved er den blevet forkastet og ikke blevet anvendt i opgaven.

Oplysninger i afsnittet *Virksomhedsprofil*, store dele af den interne analyse samt case-virksomhedens strategi er indhentet fra virksomhedens egen hjemmeside og direkte fra direktør, Karina Mundt Holst, i to interviews. Derfor må visse af disse oplysninger, for eksempel forholdet omkring samarbejdet med fabriksejerne i Tyrkiet, anses for at være forholdsvis subjektive, da case-virksomhedens hjemmeside er en kommunikationskanal mellem virksomheden og slutbrugerne såvel som nuværende agenter/partnere og potentielle nye samarbejdspartnere, og virksomheden vil selvfølgelig fremstå bedst muligt og til enhver tid forsikre omverdenen om at deres samarbejde med fabrikken er bundsolidt og ikke i fare. For overskuelighedens skyld, indhentes der ikke deciderede oplysninger med formålet at stille spørgsmålstegn ved informationen på hjemmesiden eller de oplysninger, som Karina Mundt Holst har givet i sit interview, og derfor arbejder opgaven videre med antagelsen at hjemmesidens- og Karina Mundt Holsts udsagn er sande og tilstrækkeligt valide til at blive behandlet.

Undervejs i opgaven vil der - hvor det er anset nødvendigt - blive antaget, anslået og vurderet ud fra forfatterens egne meninger og skøn, hvilket giver opgaven en vis grad af subjektivitet, og der er derfor en chance for at andre forfattere/opgaveløsere, ville behandle andre problemstillinger og komme frem til andre konklusioner. Det vil fremgå tydeligt i opgaven, hvor denne slags antagelser vil gøre sig gældende.

1.4 Modellernes begrænsninger

Nedennævnte modeller er dem som vægter tungest i opgaven, men er langt fra udtømmende for rapportens anvendte teori, da rapportens analysedel, udover disse modeller, indeholder en række supplerende og uddybende teori som også vil fremgå løbende under læsningen af rapporten. Disse teorier underlægges dog ikke samme uddybende kritik som modellerne i det kommende afsnit, enten fordi teorien i høj grad er opbygget omkring virkeligheden/logiske ræsonnementer

eller fordi teorien kun er anvendt i supplerende eller lille grad og derfor ikke vægter lige så tungt i opgaven og derfor ikke er med i nedenstående afsnit.

PESTEL-modellens begrænsninger

Den oprindelige PEST-model, som beskriver de politiske-, økonomiske, sociokulturelle- og teknologiske faktorer, er et værktøj til analyse af de eksterne omgivelser, der påvirker virksomheder og brancher. I denne opgave indgår også miljømæssige-(environmental), og juridiske(legal) faktorer, og modellen i opgaven kaldes derfor PESTEL. Etiske-, og klimamæssige faktorer indgår også ganske kort og alle fire sidstnævnte faktorer er slået sammen under samme afsnit, da flere af dem overlapper hinanden. Det er i videst muligt omfang forsøgt kun at inkludere aspekter, som er relevante for DECADENT, under hver af faktorerne. Modellens svagheder/begrænsninger er, at dens konklusioner kun er et øjebliksbillede af de eksterne omgivelser og den bør derfor reelt opdateres løbende, så den pågældende virksomhed har bedst mulighed for at handle efter de omskiftelige omgivelser. Kvaliteten af konklusionerne er også kun så gode som inputtene i modellen er, og modellen er groft sagt blot en huskeliste.⁸ På trods af disse svagheder er modellen udvalgt som værktøj i denne opgave, da den vurderes at være særdeles velegnet til at skabe overblik over DECADENTs eksterne miljø såvel som et godt supplement til brancheanalysen.

Porters Five Forces - modellens begrænsninger

Modellen som benyttes til at vurdere konkurrenceintensiteten og attraktiviteten i en branche kritiseres for at være udelukkende statisk og for kun at være anvendelig i meget simplificerede markedsstrukturer. Ligesom PESTEL-modellen anses den for blot at give et øjebliksbillede af forholdene den analyserer. Den tager ikke hensyn til dynamikkerne i nutidens markeder og heller ikke til de komplekse forhold ved at have flere segmenter og produktgrupper i en branche.⁹ Derudover bygger dens idé af konkurrence på at fordele kun kan opnås på bekostning af de andre spillere i markedet såvel som over leverandørerne eller kunderne. På denne måde tager den ikke

⁸ http://www.blackwellreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=pest&widen=1&result_number=2&from=search&id=g9780631233176_chunk_g978140511828623_ss2-1&type=std&fuzzy=0&slop=1 og <http://betabox.dk/teorierogmodeller/pestel-analyse.html>

⁹ Brooks et al. *The International Business Environment* side 66

højde for muligheden for strategiske alliancer eller informationsdeling.¹⁰ På trods af dette er det valgt at gøre brug af modellen som supplement til kundeanalysen, hvor man netop dykker et lag dybere og ser på segmentering af kunderne. Ligeledes vurderes den at være et godt værktøj til at beskrive DECADENTs nærmiljø og dermed værende et godt supplement til PESTEL-modellen, der analyserer fjernmiljøet.

Porters værdikæde - modellens begrænsninger

Porters værdikæde er i første omgang udviklet til en traditionel produktionsvirksomhed og er ligesom mange af Porters andre modeller blot et billede af, hvordan noget allerede eksisterende ser ud i et øjebliksbillede. Den lægger dermed ikke op til at "tænke ud af boxen" og udvikle nye strategier. I denne opgave bruges den traditionelle værdikæde til at identificere de værdiskabende aktiviteter for case-virksomheden. Selvom værdikæden oprindeligt er lavet til fuldblodsproduktionsvirksomheder, anses den alligevel anvendelig til at skabe et godt overblik over case-virksomhedens aktiviteter .

PLC-kurvens begrænsninger

PLC-sammenhængen mellem konceptet anvendes i denne opgave sammen med BCG-matricen. Den kritiseres for at det kun er få produkters livscyklus, der følger de fire faser og danner den klokkeformede kurve som den traditionelt set illustrerer, og at der derfor ikke er nogen grund til at generalisere omkring produktlivscyklusser. Derudover mangler den nogle klare definitioner af, hvordan faserne adskiller sig fra hinanden - der findes ingen kvantitative indikationsbestemmelser og det er derfor blot op til den enkelte forfatter som gør brug af den at vurdere hvor i cyklussen det omtalte produkt befinder sig.¹¹ I denne opgave anvendes PLC-teorien også blot til at argumentere for case-virksomhedens ressourceallokering i forhold til den indledende strategi på det britiske marked.

BCG-matricens begrænsninger

¹⁰ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/porters-five-forces.html>

¹¹ Kotler et al. s. 503 og http://www.blackwellreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=plc&widen=1&result_number=1&from=search&id=g9780631233176_chunk_g978140510254419_ssl-44&type=std&fuzzy=0&slop=1

Boston-matricen er et værktøj til at analysere en virksomhedsproduktportefølje ved at inddele produkterne efter SBU'er, og kan hjælpe en virksomhed med at tage strategiske beslutninger omkring reducere i investeringer, bevare position, udvide af investeringer eller afvikling af SBU'en/produktet for at skabe en bestemt balance SBU'erne i mellem og beslutte hvordan ressourcer skal allokeres i forhold til dem. Som de fleste andre visuelle modeller bliver den beskyldt for at oversimplificere virksomhedens situation da den kun baserer sig på to faktorer, relativ markedsandel og markedsvækst, som næppe giver et fuldt retvisende billede af produkternes konkurrencemæssige situation. Samtidig mener kritikere ikke at alle rentable produkter kommer til sin ret i modellen, da de af dem som har lav markedsvækst og relativ lav markedsandel, anses for at være produkter som bør afhændes ifølge matricens teori. Ydermere anses modellen af kritikere ikke for at tage hensyn til synergieffekterne mellem produkterne,¹² hvilket netop er en effekt som gør sig gældende for rapportens case-virksomhed og derfor er noget der ses nærmere på i selve analysen.

SWOT'ens begrænsninger

Som afslutning på opgavens første- og anden del vil resultaterne fra den eksterne- og interne analyse samles i en SWOT-analyse. Som kritikken på SWOT-analyser allerede går på, simplificeres problemerne og temaerne i en sådan¹³ og den er heller ikke ment som et analyseværktøj i denne opgave. Den anvendes blot som en overskueliggørelse af diverse iagttagelser gjort i de foregående afsnit og vi vil derfor i stedet kalde den en "SWOT-model" i denne opgave, da formålet er at bruge dens framework til fremhævelse af vigtige elementer til brug i den samlede konklusion.

1.5 Definitioner og ordforklaringer

Definitioner

- "Markedet" i denne opgave skal overordnet forstås som markedet for taskemode, og når vi dykker ned i detailsalgstal og statistikker skal det forstås som markedet for 'lædervarer i detail'/'leather goods retail' og anses som dét marked DECADENT bevæger sig på. I langt

¹² Johnson et al., *Exploring Strategy* side 252

¹³ Kotler et al. s. 104

de fleste artikler, rapporter og analyser som er fundet brugbare for afhandlingen bliver dette marked slået sammen med markedet for “luggage”/rejseartikler som også inkluderer kufferter og deslige. Det er derfor i videst muligt omfang forsøgt at skelne mellem kategorierne lædervarer og rejseartikler for at få det mest præcise billede af kun dén del af markedet som er relevant for DECADENT. Det er undervejs i opgaven specificeret hvilket marked de anvendte data bygger på.

- “Rejseartikler” er blot et ord, som bruges til at oversætte det engelske ord “luggage”. Det er betegnelsen for kufferter og andre større tasker til rejseformål.
- Betegnelserne “*Storbritannien/britisk/britiske/UK*” i denne opgave skal alle anses defineret som UK/United Kingdom, der består af fire nationer: England, Skotland, Wales, og Nordirland(og ikke republikken Irland). Når vi taler om “Storbritannien” på dansk og “Great Britain” på engelsk inkluderer det teknisk set kun tre nationer; England, Wales og Skotland. Alle fire betegnelser angivet i kursiv ovenfor skal altså opfattes som at tælle de fire nationer, da de fleste informationer i opgaven, specielt de indhentede data fra statistikbanker, er defineret for UK/United Kingdom. Derfor gælder dette gennem hele opgaven med mindre andet er specificeret.
- “Affordable luxury” eller “overkommelig luksus” direkte oversat til dansk, er svær at finde en definition på. Det har været forsøgt at finde en definition i officielle, anerkendte ordbøger og encyklopædier samt via Euromonitor som selv bruger begrebet i deres analyser og rapporter, men ikke definerer det nogen steder. Via mindre pålidelige ordbøger og databaser defineres begrebet som “*An alluring good or service with a steep but affordable price*”¹⁴ altså en “fristende vare eller serviceydelse med en høj, men overkommelig pris”, hvilket kun giver anledning til nye definitionsspørgsmål: Hvad er “overkommeligt” og hvad der er “fristende” for nogen er det ikke nødvendigvis for andre? Så selvom begrebet bruges hyppigt af analysebureauer som Euromonitor, store firmaer som Pandora¹⁵ og medier som

¹⁴ <http://www.web-definition.com> og <http://en.wiktionary.org>

¹⁵ http://pandoragroup.com/~media/Files/Corporate/PDF/Pandora%20franchise_Brochure.pdf

Forbes.com¹⁶, er det vanskeligt at finde en præcis definition. En del af forklaringen på dette, er naturligvis at luksus er subjektivt, og at “affordable luxury” er et relativt begreb(i hvert fald så længe der ikke findes en gængs definition). For de fleste mennesker er en luksus en selvforkælelse, man kan betale for, men som ikke er nødvendigt. Det kan være noget der er svært at opnå på grund af pris eller tilgængelighed.¹⁷ For at have en definition i denne opgave vurderes det at folk med en gennemsnitsindkomst eller derover har adgang til “affordable luxury”.

- “Small leather goods/små lædervarer” dækker over punge, bælter, etuier til telefoner og tablets, nøgleringe, mobil- og nøgleholdere fremstillet af læder.
- En “clutch” er en lille, flad taske uden skulderstrop.
- “Sleeves”. iPhone- og iPad sleeves er etuier beregnet til at opbevare netop iPhone eller iPads i.
- En “shopper” er en stor, rummelig taske med plads til lidt af hvert. Anvendes primært til indkøb og shopping, deraf navnet.
- “Working bag” er en taske til hverdagsbrug, typisk med plads til dokumenter og en lille bærbar computer. Det er også selve produktnavnet(“Working Bag One Pocket”), på én af DECADENTS bedst sælgende tasker.
- “Fashion statement” dækker over et beklædningsprodukt, som tiltrækker sig opmærksomhed og som signalerer til andre mennesker hvilken type person du er.¹⁸

Afgrænsning

¹⁶ <http://www.forbes.com/search/?q=affordable+luxury>

¹⁷ <http://www.thefreedictionary.com/luxury> og <http://mireilleguiliano.com/content/affordable-luxury>

¹⁸ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/fashion-statement>

Denne afgrænsning er udarbejdet for at give læseren en forståelse for, hvad forfatteren har udvalgt som relevante elementer for opgaven og hvorfor forfatteren dermed er gået i dybden med disse. Samtidig forklarer afgrænsningen hvilke elementer opgaven ikke går i dybden med og hvorfor netop disse er blevet vurderet mindre relevante af forfatteren.

- Med henvisning til ovenstående definition af markedet tages DECADENTS produktion og salg af sko ikke med i overvejelserne da denne varegruppe kun udgør 5% af den totale omsætning¹⁹ og da dette ville kræve håndtering af et helt yderligere marked, hvilket vurderes at være irrelevant for opgaven som vil fokusere på DECADENTS hovedmarked. Dog omtales varegruppen flere steder, hvor det er anset for relevant.
- Der vil hverken blive udarbejdet en decideret marketingplan, prisstrategi eller handlingsplan for DECADENTS indtrængen på det britiske marked da dette vurderes at være for omfattende for opgaven og irrelevant i forhold til opgavens problemformulering som handler om eksportpotentialitet. I den interne analyse vil PLC-modellen og BCG-matricen blive berørt, men der vil ikke blive udarbejdet en udførlig produktlivscyklus eller Boston-matrice af forskellige årsager. Blandt andet at hverken case-virksomhedens salgstal, salgsudvikling eller markedsandele i forhold til konkurrenternes kendes i detaljer eller med særlig stor sikkerhed. Dog vil mange elementer af et potentielt marketing mix på det britiske marked blive diskuteret ved brug af ovennævnte modeller, da det anses relevant i forbindelse med kravene til ressourcer ved indtræden på det nye marked og dermed realisérbarheden af den potentielle indtræden i forhold til case-virksomhedens vækstplaner.
- Tidsplanen for DECADENTS potentielle indtræden vil begrænse sig til 1-3 år ud i fremtiden. Grunden til dette er at modebranchen er meget omskiftelig og ifølge Karina Mundt Holst s eget udsagn, at det ikke giver nogen mening at lægge en 5-årig strategiplan i denne branche, hvor man er “inde i varmen” den ene dag og ude i kulden den næste.²⁰ Ligeledes er mange af

¹⁹ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

²⁰ Interview med Karina Mundt Holst d. 27. april.

opgavens anvendte modeller som tidligere nævnt meget statiske af natur, og konklusionerne draget af arbejdet med disse anses derfor ikke for at gælde mange år ude i fremtiden.

2. Virksomhedsprofil

2.1 Case-virksomheden DECADENT A/S

Som nævnt i indledningen er DECADENT A/S stiftet af Direktør, Karina Mundt Holst. Selskabet blev stiftet i dets nuværende form i 2011 og ejes 100% af holding selskabet Decadent Holding ApS med Karina Mundt Holst selv som anpartshaver. Hovedaktiviteten er at sælge sko og tasker til ind-og udland og ved netbaseret handel. I 2014 omsatte selskabet for 9,7 mio. DKK en stigning på 47% i forhold til året før med en omsætning på 6,6 mio. DKK i 2013. Indtjeningen er fulgt lige så pænt med, hvor den er steget med 52% fra 3,1 mio. DKK i 2013 til 4,7 mio. DKK.²¹ DECADENT har siden begyndelsen i 2005 solgt tasken kaldet *Working Bag One Pocket*, som var det første produkt Karina Mundt Holst designede og satte på markedet, og som virksomheden levede af i den første tid indtil den udvidede sortimentet til at inkludere mindre lædervarer og andre tasker, og for tre år siden også begyndte at producere sko. Salget af sko udgør kun 5% af omsætningen og 2/3 af omsætningen kommer fra eksport. Alle produkter er designet af Karina Mundt Holst selv.²²

Ifølge Karina Mundt Holst kan DECADENT's succes tilskrives det tidløse design kombineret med den gode kvalitet til en overkommelig pris. Samtidig mener Karina Mundt Holst at virksomhedens kernekompetencer ligger i at være gode til at levere til tiden, at levere det reelle solgte produkt, at DECADENT-tasker har en længere levetid end konkurrenternes tasker samt et sortiment af mange "klassikere" som altid føres på lager, som kunderne/forhandlerne ved at de altid kan bestille. Dette baserer hun på den feedback virksomheden får udefra.²³

Efter at have åbnet egen butik sidste år(hvor varerne ellers hidtil udelukkende blev solgt via forhandlere eller Internettet) har de fået en bedre idé om hvem de er og hvad de står for, hvilket er at være "Skandinaviens svar på et luksusprodukt, som skal signalere mere værdi end det reelt koster." Målgruppen er utrolig bred og virksomheden har kunder fra

²¹ Decadent A/S Årsrapport 2014 - tallene er afrundet til nærmeste 100'000.

²² Interview med Karina Mundt Holst 10. april og 27. april

²³ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

konfirmationsalderen til damer på 60-70 år, som blot ønsker en praktisk, holdbar taske, dog betegner Karina Mundt Holst deres primære målgruppe som værende kvinder i alderen 25-40 år.²⁴

DECADENT kalder selv sin kunde for “*DECADENT-kvinden*” og beskriver hende som:

...meget alsidig, og hun findes alle steder. Nøgleordene der bedst beskriver hende er: krævende, selektiv samt kvalitetsbevidst. Hun ønsker at investere i tidsløse produkter af høj kvalitet, der holder gennem kommende trends, og som vil være en del af hendes garderobe i mange år. Hun værdsætter godt design – ofte med en følelse af retrostil, og hun omgiver sig med smukke ting. For hende handler det ikke om logoet, men om at vide hvem og hvad, der er bag brandet, og den følelse, DECADENT giver hende, får hende til at vende tilbage efter mere.²⁵

Virksomheden har et samarbejde med en fabrik i Istanbul, Tyrkiet, som er kendt for at producere velkendte, internationale og eksklusive produkter. Her får DECADENT produceret hele deres sortiment af tasker, sko og små lædervarer/andre læder-accessories. Arbejdsvilkårene for de ansatte på fabrikken er gode og deres sans for kvalitet matcher DECADENTs egen vision, hvilket også er grunden det lange, gode samarbejde. Fabriksejerne har haft deres forretning i mere end 20 år og deltager aktivt i produktionen samtidig med, at de har kompetencer inden for alle aspekter af processen for fremstilling af læderprodukter. Deres ekspertise har tilført stor værdi til DECADENTs brand, og samarbejdet er yderst værdsat og betydningsfuldt for begge parter. Mange af detaljerne på DECADENTs tasker er håndlavede og kan ikke udføres maskinelt. Alle remme og kanter bliver malet og poleret med håndkraft to gange, og sadelmagere er specifikt ansat til at sy alle hanker på i hånden.²⁶ Fabrikken er det eneste sted DECADENT får produceret deres varer og alle varer fra Tyrkiet kommer forbi lageret og hovedkontoret i Kokkedal for at blive pakket her til forsendelse.

Om designet siger DECADENT at:

²⁴ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

²⁵ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-decadent-kvinden.html>

²⁶ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-decadent-begyndelsen.html>

Det klassiske look udgør essensen af DECADENT, og kollektionernes variation afspejles i de mange farver samt forskellige skindkvaliteter. Indtil nu har hver sæson tilført nye klassikere, hvilket også vil gøre sig gældende i fremtidens kollektioner. DECADENT ønsker at skabe tasker til enhver kvinde i enhver alder, til alle formål – dag som aften - samt til ethvert outfit, uanset hvordan modebranchens trends dikteres. Alle designs er inspireret af hverdagslivet for kvinder overalt i verden, samt deres behov for anvendelige, men stadig stilfulde tasker og accessories.²⁷

Karina Mundt Holst ønsker at videreføre den danske designtradition i sine designertasker – det vi i dag kalder klassisk og skandinavisk design. DECADENT bestræber sig på at være Skandinaviens førende luksusbrand inden for læder-accessories med et internationalt netværk af agenter og distributører i lande verden over. Visionen har siden begyndelsen været målrettet mod organisk vækst, og DECADENT har tiltro til konceptet samt til et sundt, langvarigt forhold til både producenter, agenter, distributører og forhandlere.”²⁸

Kort sagt har DECADENT med deres ambition om “enhver kvinde”, i “alle aldre” og “til alle formål og outfits” en meget bred erklæret målgruppe, men betegner samtidig “DECADENT-kvinden” som kræsen, selektiv og som én der omgiver sig med smukke ting. Noget der vidner om, at den primære målgruppe alligevel har en bestemt livsstil og værdier. Samtidig prøver virksomheden at differentiere sig fra konkurrenterne ved at have et unikt produkt med vægt på design, kvalitet og tidløshed. For at forstå håndtaskens betydning som et fashion statement gives et lille indblik i dens historie, samt et eksempel på grunden til modebranchens opmærksomhed omkring den og indblik i, hvad den rigtige håndtaske betyder for en modebevidst kvinde.

Håndtasken er ikke bare en håndtaske

Håndtasken er en del af et outfit, et statement til omverdenen og et statussymbol. Det kræver kun et lille indblik i historien at forklare hvordan håndtasken har fået sin nuværende betydning i takt

²⁷ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-decadent-kvinden.html>

²⁸ <http://decadentcopenhagen.com/shop/cms-our-inspiration-decadent.html>

med kvindefrigørelsen²⁹ og det er heller ikke for sjov at man kan høre Samantha Jones i den amerikanske, romantiske komedieserie sige om en designertaske:

“It’s not so much the style, it’s what carrying it means.”—Samantha Jones on a Birkin bag, Sex & the City³⁰

I det 14. århundrede bar kvinderne deres taske i en kæde omkring hofterne. De var små punge som var pyntede og designede til at indikere kvindens rigdom. Små tasker var et tegn på klasse, mens store, klodsede tasker var forbeholdt bønder og afspejlede hårdt arbejde. I 1790 blev pompadourtasken introduceret i Paris og den blev forgængeren for håndtasken. Pompadourtaskerne som var en lille, fint pyntet pose med snor i, blev båret i hånden og blev hurtigt populær. Dengang kunne en kvinde ikke drømme om at forlade hjemmet uden sin håndtaske. Mændene havde årevis båret rundt på kvinders vifter og penge, og de blev nu i højere grad anset som overflødige da håndtasken nu opfyldte et formål som man tidligere satte manden til. Kvinderne blev mere og mere uafhængige med tiden(da de begyndte at uddanne sig og deltage på arbejdsmarkedet) og behovet for større, solide tasker til rejsebrug opstod. Læder blev dermed et populært materiale og siden er håndtasken blevet et fashion-statement, i takt med at de store designhuse begyndte at satse på taskerne.³¹ En designertaske kan også være en investering da de kan sælges til 30-70% af originalprisen på second-handmarkedet. Som allerede nævnt er håndtasken et statussymbol og et prestigefyldt objekt og for mange kvinder handler den rigtige håndtaske dermed om at sende nogle meget specifikke signaler til omverdenen om, hvad hun kan præstere eller hvad hun er værd både blandt kollegaer og hendes egne venner.³²

2.2 DECADENTs strategi

DECADENT har ikke hidtil erfaringer med at etablere sig med egne butikker i udlandet. De har som nævnt under indledningen kun lige åbnet én egen butik sidste år i København. Til gengæld

²⁹ <http://woman.dk/article/20314-handtaskens-fantastiske-historie>

³⁰ <http://www.levo.com/articles/lifestyle/invest-in-statement-bag>

³¹ <http://woman.dk/article/20314-handtaskens-fantastiske-historie>

³² <http://www.levo.com/articles/lifestyle/invest-in-statement-bag>

har de stor erfaring med at samarbejde med agenter, distributører og forhandlere både i Danmark og i udlandet.³³ DECADENTs vækststrategi har hele tiden været målrettet mod organisk vækst som svarer til Kotler et al.s “intensive growth”, og nærmere betegnet vækst ved markedspenetration jf. Ansoffs vækstmatrix.³⁴ Denne strategi giver sig udslag i virksomhedens ønske om og adfærd omkring ikke at løbe store risici, ikke at bruge pengene før man har dem, at drive fornuftig, stabil forretning, og at være proaktive, men uden at sætte noget over styr og satse det hele.³⁵ DECADENT har siden begyndelsen godt kunne vokse på denne måde, da efterspørgslen stort set er kommet “af sig selv”, dvs. virksomheden har næsten ikke brugt penge på annoncer og reklame hverken i Danmark eller i udlandet, og den har været heldig at have fået plads i modemagasiner og på blogs stort set gratis, og agenter har selv henvendt sig for at få lov at sælge produkterne efter at DECADENT optrådte på en dansk modemesse. Udover at blive solgt på nettet, startede DECADENT således i Danmark med at blive solgt i små, lækre “affordable luxury”-butikker³⁶ og efter nogle år, begyndte varehuse som Magasin selv at tilbyde hyldeplads. Det samme skete på nogle af DECADENTs udenlandske markeder, for eksempel i Tyskland. Efterspørgslen er altså kommet udefra de seneste par år, men virksomheden er begyndt at mærke prisen for at være etablerede og ikke længere være en “nyhed”,³⁷ hvilket vurderes som en stor udfordring og trussel for DECADENTs fremtid. Virksomheden har, ifølge Karina Mundt Holst, allerede planer om at styrke sin brandidentitet ved at profilere sig som mere moderne, gøre webshoppens og hjemmesidens mere responsiv til smartphones og medierne, og så ser hun en styrke i at virksomheden nu har en større historik af netbaseret handel som har genereret (og fortsat genererer) en masse brugbar adfærdsmæssig data til at profilere sig i fremtiden. Denne historik har, ifølge Karina Mundt Holst, sammen med åbningen af deres egen butik givet DECADENT en bedre idé om hvem de er, og hvad de gerne vil stå for, hvilket er *“Skandinaviens svar på et luksusprodukt, som skal signalere mere værdi end hvad det reelt koster”*. Så selvom deres overordnede målgruppe som sagt er utroligt bred, går deres styrkelse af

³³ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/frontpage.html>

³⁴ Kotler et al. *Marketing Management* s. 92

³⁵ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

³⁶ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

³⁷ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

brandidentiteten ud på at rette kommunikationen imod den primære målgruppe på kvinder mellem 25-40 år.³⁸

Sammenligner vi DECADENTS overordnede strategi med Porter's generiske strategier, omkostningsleder, omkostningsfokus, differentiering og fokuseret differentiering, benytter virksomheden sig af differentiering da de fokuserer på at have et unikt produkt samtidig med at henvende sig til en stor målgruppe.³⁹

3. Ekstern Analyse

For at kunne afgøre om det britiske marked er attraktivt for DECADENT, vil vi se nærmere på virksomhedens omgivelser på det britiske marked og hvilke påvirkende effekter, der udgør eller ikke udgør en potentiel efterspørgsel efter DECADENTS produkter på dette marked. Afsnittet indledes med en kort introduktion til markedets størrelse og vilkår for at give læseren en baggrundsviden om markedet som er tiltænkt en hjælp til at forståelse af de kommende afsnit.

3.1 Introduktion til markedets størrelse og vilkår

Markedsoverblikket er baseret på information fra to rapporter trukket fra henholdsvis Euromonitor og MarketLine. MarketLine rapporten "*Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*" er udgivet i juni 2014 og Euromonitor International's rapport "*Bags and Luggage in the United Kingdom*" er fra October 2014.

Ifølge Euromonitor har håndtasken en stærk position i markedet for tasker og rejseartikler, da en flot håndtaske er et must-have for modebevidste britiske kvinder. En position som analysebureauet anslår vil fortsætte. Over 50% af den kvindelige befolkning i UK købte mindst én håndtaske i 2013. Håndtasker tegner sig dermed for den største del af de samlede salg af tasker og rejseartikler(målt i værdi)⁴⁰, hvilket vidner om at håndtasken er en populær vare. Britiske forbrugere fortsætter med at anse premium håndtasker som en investering på grund af den høje kvalitet og lange levetid. UK's forbrugere i den høje indkomstende har stort set været

³⁸ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

³⁹ Kotler et al. *Marketing Management* s. 106

⁴⁰ Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 1

upåvirkede af den økonomiske recession som UK har oplevet (se PESTEL-analysen under økonomiske faktorer), og dette fik dem til fortsat at investere i luksusbrands indenfor tasker og rejseartikler. Affordable luksusbrands som Michael Kors og Coach har set en stærk værdivækst, hvilket er positivt for DECADENT da de ligger i samme prisklasse. Den kommende stigning i segmentet “affordable luxury” forventes at få positiv effekt på salg af håndtasker og rejseartikler i 2014. Man forventer at stormagasinerne og tøjbutikkernes andele af salget vil stige på bekostning af specialiserede taske- og rejseartikelforhandlere, da forbrugerne i højere grad søger at ordne de fleste af deres indkøb hos én forhandler. Der ses også en vækst i Internethandlen som forventes at udgøre 5% af salget i 2014.⁴¹

Ifølge MarketLine står Storbritannien for 11,8% af Europas marked for rejseartikler og lædervarer (lædervarer inkluderer briefcases (“taskemapper”/working bags/kontortasker), handbags (større håndtasker), wallets (punge) og purses (mindre håndtasker)).⁴² Det betyder at Storbritannien næsteften Tyskland på førstepladsen med \$3.848,1 mio./22,1% og Frankrig på andenpladsen med \$2.166,4/12,4% står for Europas tredjestørste andel af markedet for rejseartikler og lædervarer.⁴³ Euromonitor rapporten, som ikke skelner mellem lædervarer og ikke-lædervarer, har estimeret værdien af taske- og kuffertmarkedet til at udgøre GBP 2.236,6 millioner i 2014, hvilket er en vækst på 8% sammenlignet med året før.⁴⁴ Som nævnt i introduktionsafsnittet om definitioner er DECADENTs primære marked alene lædervarer, og eftersom MarketLine rapporten skelner mellem kategorierne *luggage* og *leather goods* ved at tilkendegive at luggage/rejseartikeldelen udgør 61,7% af markedets totale værdi kan vi derfor udlede herfra at markedet for lædervarer udgør de sidste 38,3% svarende til en værdi af \$788,8 millioner. Rapporten estimerer desuden værdien af markedet til at vokse med 19,1% fra 2013 til 2018⁴⁵. Tallene afspejler “totale salg” beregnet i detailsalgspris og inkluderer enhver form for gældende skatter og afgifter. Da tallene fra rapporten er i USD er eventuelle valutaomregninger i

⁴¹ Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 1 og 2

⁴² MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 2

⁴³ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 10

⁴⁴ Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 4

⁴⁵ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 2

rapporten er beregnet ud fra årlige gennemsnitlige 2013-valutakurser.⁴⁶ Markedet er fragmenteret men præget af dominans fra nogle få spillere, men hele forhandlerfeltet består af dagligvarebutikker, stormagasiner, små og store tøj- og accessories forhandlere (både kæder og uafhængige) samt Internethandel.

Stormagasinerne står for 37,5% af det samlede salg (her er ikke skelnet mellem rejseartikler og lædervarer, men vi antager at den procentvise fordeling også gør sig gældende på DECADENTS marked), mens resten af typerne af forhandlere er fordelt som i tabellen nedenfor:⁴⁷

Table 4: United Kingdom luggage and leather goods market distribution: % share, by value, 2013	
Channel	% Share
Department stores	37.5%
Clothing, foot/sportswear & accessories retailers	17.1%
Discount, variety store & general retailers	17.1%
Hypermarket, supermarket & discounters	9.2%
Other	19.1%
Total	100%
SOURCE: MARKETLINE	
MARKETLINE	

Dykker vi længere ned i Euromonitor rapporten som deler lædervarerne op i underkategorier, ses det også tydeligt at håndtasken har haft en gevaldig højere vækst end andre kategorier, og er grunden til at Euromonitor mener at den har så stærk en position, som de forecaster vil fortsætte.

På næste side ses væksten både i volumen og i værdi både med vækst fra 2013/2014, vækst pr. år, samt vækst fra 2009/2014.⁴⁸

⁴⁶ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 7

⁴⁷ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 11 og Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 2

⁴⁸ Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 4

Table 3 Sales of Bags and Luggage by Category: % Volume Growth 2009-2014

% volume growth	2013/14	2009-14 CAGR	2009/14 Total
Bags	4.0	2.5	13.2
- Backpacks	1.6	1.1	5.7
- Business Bags	1.1	1.0	5.1
- Crossbody Bags	1.0	1.5	7.8
- Duffel Bags	1.3	0.8	3.9
- Handbags	10.5	6.7	38.3
- Wallets and Coin Pouches	0.0	-0.1	-0.3
- Other Small Bags	0.3	0.2	1.0
Luggage	3.1	1.0	5.0
Bags and Luggage	3.9	2.3	12.1

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Table 4 Sales of Bags and Luggage by Category: % Value Growth 2009-2014

% current value growth	2013/14	2009-14 CAGR	2009/14 Total
Bags	9.4	7.4	43.1
- Backpacks	4.0	3.0	16.0
- Business Bags	3.6	2.9	15.3
- Crossbody Bags	5.2	4.8	26.7
- Duffel Bags	3.5	2.3	12.3
- Handbags	13.3	10.7	66.5
- Wallets and Coin Pouches	3.0	3.0	16.0
- Other Small Bags	3.1	2.5	12.9
Luggage	5.2	3.5	19.0
Bags and Luggage	8.7	6.8	38.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Håndtasken slår alle kategorier i vækst både i volumen og værdi og i de tre forskellige måleintervaller. Tabellerne er fra Euromonitor rapporten som også angivet under dem begge. Salget af håndtasker udgjorde i 2014 GBP 1.154 mio.⁴⁹

3.2 Omverdensanalyse - PESTEL⁵⁰

I dette afsnit gennemgås de makroøkonomske faktorer, der påvirker DECADENTS strategiske muligheder på det britiske marked. Et lands attraktivitet som marked afhænger især af dets økonomiske-, politiske-, juridiske-, og socio-kulturelle miljøer.⁵¹

⁴⁹ Euromonitor International Rapport *Bags and Luggage in the United Kingdom* side 4

⁵⁰ Johnson et al., *Exploring Strategy* s. 276-279 og Kotler et al. s. 157-172

⁵¹ Kotler et al. *Marketing Management* s. 64 og 65

Storbritannien er et stort land, både geografisk(10. største land i Europa arealmæssigt⁵²) og befolkningsmæssigt med knap 64 mio. indbyggere⁵³ og visse forhold, værdier og adfærd kan derfor veksle fra område til område og fra befolkningsgruppe til befolkningsgruppe. Af hensyn til det tilgængelige og indsamlede materiale og da en omverdensanalyse og makroøkonomi per definition er meget generel, vil forholdene blive beskrevet meget overordnet, naturligvis med fokus på lædervareindustrien, og der vil i et vist omfang blive zoomet en lille smule ind på storbyerne og hovedstaden, London.

3.2.1 Politiske forhold

Storbritannien er et konstitutionelt monarki og en del af Commonwealth - en frivillig sammenslutning af selve Storbritannien, tidligere kolonimagt, og en række tidligere britiske kolonier og områder. Dronning Elizabeth II er nuværende statsoverhoved mens lovgivningen ligger i hænderne på det valgte parlament med nuværende premierminister, David Cameron, leder af *the Conservative Party*, i spidsen som Premierminister⁵⁴. Han og partiet blev for nyligt genvalgt da englænderne gik til stemmeurnerne 7. maj 2015.

Storbritannien er medlem af et hav af internationale organisationer og -aftaler, heriblandt EU(landet er dog ikke en del af Schengen)⁵⁵, FTA, WHO, G20, G8, NATO, OECD - alle organisationer som søger at fremme verdenshandel, den internationale økonomi, verdensfred, menneskerettigheder og hensyn til miljøet.⁵⁶ Siden Storbritannien er en del af EU gælder som udgangspunkt EU's standard-regler om handel mellem EU-lande⁵⁷, men man bør altid være opmærksom på samhandelslandets momsregler, selvom det er et EU-land⁵⁸. Det er dog ikke helt sikkert at Storbritannien fortsætter som medlem af EU efter 2017, da et britisk anti-EU parti, UKIP, vinder terræn i de engelske meningsmålinger og premierminister, James Cameron har

⁵² <http://www.mapsofworld.com/europe/thematic/european-countries-by-area.html>

⁵³ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>

⁵⁴ <https://www.cia.gov>

⁵⁵ http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen/index_en.htm

⁵⁶ https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print/country/countrypdf_uk.pdf

⁵⁷ <http://skat.dk/SKAT.aspx?oId=2064447&vId=0>

⁵⁸ <https://startvaekst.virk.dk/drift/oekonomi/moms-og-skat/moms-ved-handel-med-udlandet>

varslet en folkeafstemning om EU-medlemskabet i 2017⁵⁹. En eventuel udmeldelse af Unionen kan få en effekt på regulativer, standarder og måske endda kvoter for import til landet. En tænketank (Open Europe som egentlig er pro en europæisk union men kritiker af, hvordan den nuværende fungerer) har vurderet at chancen for at dette sker er mindre end 20%⁶⁰ ligesom databasen EIU (Economist Intelligence Unit) heller ikke spår at UK kommer til at forlade EU.⁶¹

Storbritannien har generelt stærke demokratiske traditioner og som deres internationale medlemsskaber afspejler er der stor respekt for menneskerettigheder og individuel frihed og den offentlige sektor er gennemskuelig og ansvarsfuld.⁶²

I nogle tilfælde ville korruption i et land også være noget man ville se på med hensyn til en virksomheds indtræden på et nyt marked, men i dette tilfælde, hvor UK ligger på en 14. plads i verden på Transparency International Corruption Index 2014 (Danmark ligger nr. 1) anses korruption ikke for at være noget DECADENT bør bekymre sig om.⁶³

3.2.2 Økonomiske forhold

Befolkningens købekraft i en økonomi afhænger af indkomst, priser, opsparing, gæld og lånemuligheder. Det er derfor vigtigt at holde øje med økonomiske trends på det nye marked man ønsker at indtræde på, som kan have indflydelse på købekraften da et fald i købekraften kan få specielt stor indflydelse på prisfølsomme forbrugere og dermed salget af prisfølsomme varer, som varer i modekategorien og luksusvarer tilhører.⁶⁴ Derfor ses nærmere på netop disse forhold i det følgende:

⁵⁹ <http://www.newstatesman.com/politics/2015/02/new-ashcroft-polling-shows-ukip-could-win-three-more-tory-seats>

⁶⁰ <http://openeurope.org.uk/today/open-europe-alert/>

⁶¹ <http://country.eiu.com/esc-web.lib.cbs.dk/United%20Kingdom>

⁶² <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>

⁶³ <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

⁶⁴ http://www.blackwellreference.com/esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=price+sensitivity+fashion&widen=1&result_number=1&from=search&id=g9780631233176_chunk_g978140510254422_ss1-42&type=std&fuzzy=0&slop=1

Storbritannien er et højt internationaliseret land som handler med hele verden. Landet er den sjette største økonomi i verden målt på BNP.⁶⁵ Valutaen er det Britiske Pund eller Pund Sterling, en flydende valuta, dvs. uafhængigt af andre valutaer, hvilket kan være både godt og skidt for en virksomhed som DECADENT, der potentielt skal eksportere til landet. Flydende valutaer er per definition mere volatile end fastkursvalutaer og Pundet kan derfor svinge meget overfor kronen hvilket vil være skidt for DECADENT, når den danske Krone er stærk ift. Pundet og omvendt godt når Pundet er stærkt overfor Kronen.⁶⁶

Ifølge 2015-indexet for Economic Freedom, udarbejdet af The Heritage Foundation, ligger Storbritannien på en 13. plads i verden og nummer fem i Europa (Danmark ligger nummer fire på denne liste). Landet scorer i dette index højt i faktorer som giver landets individer retten til at kontrollere og råde over deres egen arbejdskraft og ejendom⁶⁷ og regeringen har netop også fokus på at opretholde et attraktivt erhvervsklima i landet.⁶⁸ Ifølge World Bank's 2014-rankings for "Ease of Doing Business" ligger Storbritannien nummer otte i Verden.⁶⁹ Landets største handelspartner er eurozonen med Frankrig, Tyskland og Holland som optager 26% af UK's import. De samme tre lande står sammen med Belgien for 31% af UK's eksport. Kina og USA er deres næststørste handelspartnere når det gælder import og USA er deres næststørste handelspartner hvad eksport angår.⁷⁰ Storbritannien blev ligesom størstedelen af resten af verdens lande ramt af finanskrisen som startede med at hærge i 2007/2008 og hvis uro senere er blevet kendt som gældskrisen. Gældskrisen i eurozonen fra 2010 og fremefter faldt sammen med et fald i den britiske eksport, færre indenlandske investeringer og lavere indtjening. I mellemtiden strammede regeringen den økonomiske politik ved at skære i den offentlige sektor og statens udgifter generelt, hvilket forbrugerne fik at mærke i deres private lommer. Efterfølgende fik en styrket forbrugertillid og flere erhvervsinvesteringer i 2013 positiv effekt på

⁶⁵ <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>

⁶⁶ Brooks et al. *The International Business Environment* side 105

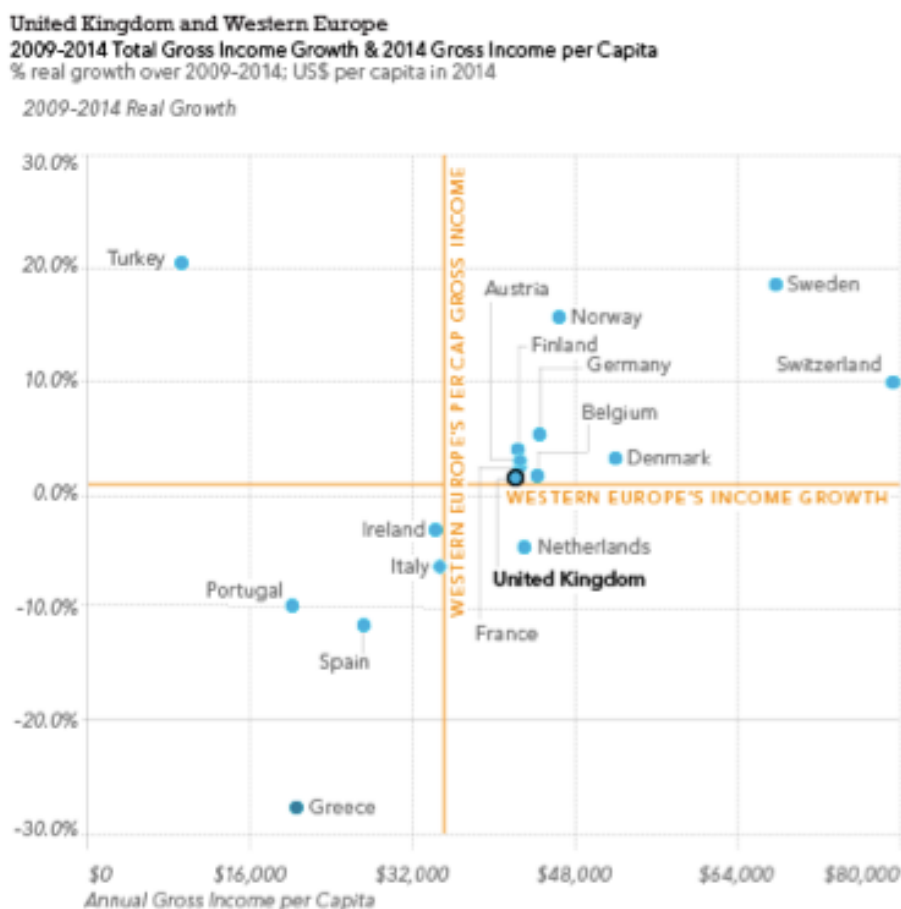
⁶⁷ <http://www.heritage.org/index/ranking>

⁶⁸ MarketLine.com

⁶⁹ <http://www.doingbusiness.org/rankings>

⁷⁰ <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/gbr/>

2014-resultaterne, hvor den reale bruttoindkomst pr. indbygger steg efter tre år med nedgang.⁷¹ Euromonitor spår at den årlige disponible indkomst vil stige med 22,3% i faste priser fra 2015 til 2030 eller med 1,4% årligt fra 2015 sammen med en stigning i privatforbruget på 34,1% i samme periode. I forhold til resten af Vesteuropa har Storbritannien en middel-høj gennemsnitsindkomst som ligger på niveau med Danmarks. Dette forhold ses i tabellen ⁷²herunder:



Samtidig ser de at stigende boligpriser vil blive en trussel mod forbrugernes købeevne. Privatforbruget var i perioden 2009-2014 steget med 5,2%, hvilket skyldtes en befolkningstilvækst i samme periode og tiltag til *kvantitativ lempelse* (hvor centralbanken opkøber statsobligationer fra bankerne for at sætte flere penge i omløb og gøre lånevilkårene for forbrugerne mere attraktive og på den måde øge privatforbruget)⁷³ i 2009 som modvægt til den

⁷¹ Euromonitor International rapport *Income and Expenditure: United Kingdom*

⁷² Euromonitor International rapport *Income and Expenditure: United Kingdom*

⁷³ <http://www.oxfordreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/view/10.1093/oi/authority.20110803100357627>

faldende indkomst. Det er en fortsat befolkningstilvækst og troen på fortsat økonomisk opsving der får Euromonitor til at spå denne vækst i privatforbruget. Andelen af forbrugernes penge der går til nødvendigheder(dvs. til mad, ikke-alkoholiske drikkevarer og bolig), udgjorde 36% af det totale privatforbrug i 2014, hvilket var repræsentativt for resten af Vesteuropa(37% for regionen), men bolig-delen er kommet til at udgøre mere og mere af totalbudgettet(27% i 2014, kun overgået af Danmark og Finland i Vesteuropa). Stigningen i boligpriserne tillægges befolkningstilvæksten som overstiger opførelsen af nye boliger⁷⁴ samt favorable lånevilkår.⁷⁵ Vi ser nærmere på forbrugeradfærd og demografi i det kommende afsnit.

3.2.3 Sociokulturelle- og demografiske forhold

Da markeder udgøres af mennesker og dermed befolkning, vil der i dette afsnit ses nærmere på Storbritanniens befolkningssammensætning, størrelse og vækstrater, samt der vil blive zoomet lidt ind på London og storbyerne i forhold til befolkningssammensætningen også.

Siden Anden Verdenskrig har Storbritannien udviklet sig til et multikulturelt - og multiethnisk samfund med indbyggere fra hele verden. Befolkningstilvæksten i landet skyldes i høj grad en nettoimmigration til landet hvert år⁷⁶ og Storbritannien er i dag et af de tættest befolkede i-lande⁷⁷. London og andre store byer i landet oplever den største befolkningstilvækst i kraft af en tendens til at folk flytter fra landet til storbyerne og over 80% af Storbritanniens befolkning bor i dag i storbyerne. London er landets finans- og handelscentrum med hjemsted for parlamentet og andre politiske kontorer samt masser af kulturelle steder og seværdigheder som tiltrækker turister både indenlands og udenlands, hvilket alt sammen er med til at tiltrække iværksættere og højtuddannede(og højtlønnede) professionelle. Hovedstaden havde således fra

⁷⁴ Euromonitor International rapport *Income and Expenditure: United Kingdom*

⁷⁵ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031>

⁷⁶ <http://www.statista.com.esc-web.lib.cbs.dk/statistics/283287/net-migration-figures-of-the-united-kingdom-y-on-y/> og <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e1935>

⁷⁷ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e1935> og <http://data.worldbank.org/indicator/EN.POP.DNST>

2010-2014 en årlig befolkningstilvækst på 1,2% og lå nummer 27 i verden over de tættest befolkede storbyer i 2014. En vækst der forventes at fortsætte i de kommende år.⁷⁸

En stor udfordring for landet bliver den voksende gruppe af dets ældre del af befolkningen, der fordudses at udgøre en større og større andel af den totale befolkning. Den voksende andel af ældre i befolkningen, er også medvirkende til at de laveste samfundsklasser vil vokse i de kommende år. Dette skyldes at netop mange ældre vil opleve en faldende indkomst efter at være gået fra at modtage løn til at modtage pension, som i manges tilfælde vil sende dem en eller flere klasser ned i samfundet.⁷⁹

Skandinavisk mode er en trend i Storbritannien og på UK-udgaven af Zalando(online modeshop) kan man sågar vælge at søge efter “Scandinavian Fashion” ved siden af American-, British, Italian-, og Spanish Fashion og man får her at vide at “*When you shop for **Scandinavian fashion** at Zalando, you are showing your refined sense of style and high level of taste*”, hvor man så bliver præsenteret for et stort udvalg af kendte og mindre kendte skandinaviske brands⁸⁰ hvilket vidner om at stilen er velanset. Skandinavisk mode har også fået mere og mere opmærksomhed i de britiske modemedier, fashion.telegraph.co.uk, ElleUK.com, marie-claire.co.uk, vogue.co.uk, gennem de senere år og har taget fart siden 2011. I de britiske medier har modestilen også fået kælenavnene “scandi style” og “Scandimania” som også bruges om trenden i at adoptere hele den skandinaviske livsstil, som inkluderer møbler, tv-serier, madlavning og design.⁸¹

Ser vi på den nationale kultur med Gert Hofstedes øjne og sammenligner Storbritannien med hjemlandet Danmark, scorer Storbritannien højest i stort set alle parametre. Specielt er der stor forskel på landenes *maskulinitet* som indikerer i hvor høj grad samfundet er drevet af konkurrence, bedrifter og succes. Danmark er et meget feminint samfund i forhold til UK, hvor folk i gennemsnit lægger mere vægt på ligestilling, solidaritet og kvalitet i deres arbejdsliv, frem for det maskuline samfund hvor dét at være den bedste vægtes højere end de feminine værdier.⁸²

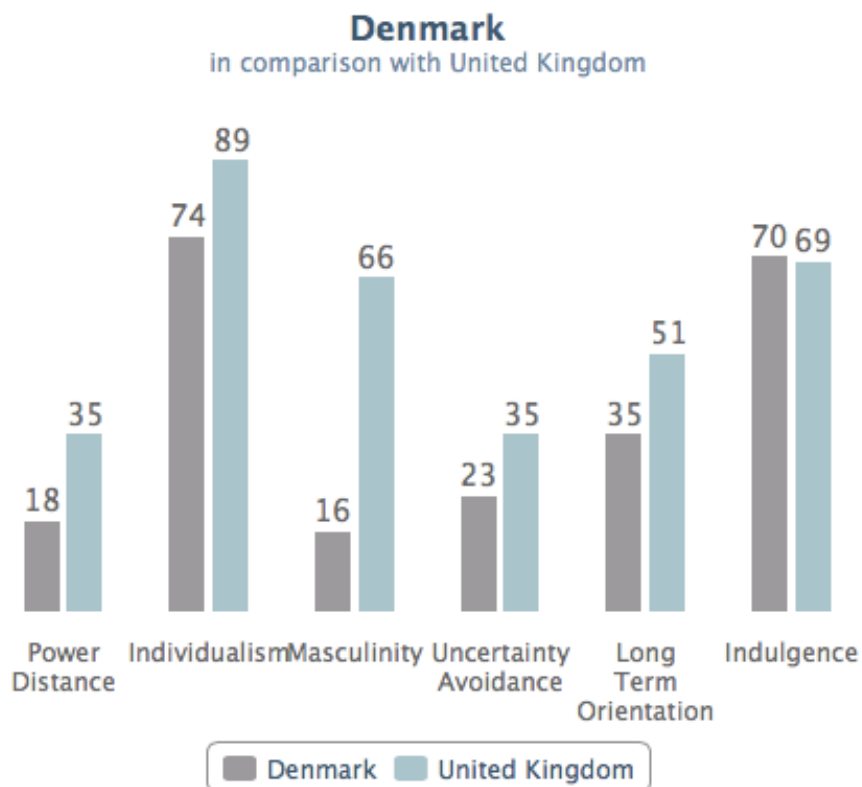
⁷⁸ United Nations World Urbanization Prospects 2014 - <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>

⁷⁹ Euromonitor International *Income and Expenditure: United Kingdom*

⁸⁰ <https://www.zalando.co.uk/scandinavian-fashion/>

⁸¹ Euromonitor International og <http://www.londonlovesbusiness.com>

⁸² Brooks et al. *The International Business Environment* side 158-161 og <http://geert-hofstede.com/denmark.html>



Dette kan være en positiv ting for DECADENT i forhold til dét at skulle signalere en vis status med sin håndtaske som tidligere nævnt, at Storbritannien er et mere konkurrenceorienteret samfund som qua denne værdi accepterer og opmuntrer dét at tilkendegive at man har råd til en kvalitetshåndtaske.

3.2.4 Teknologiske forhold

Storbritannien har ligesom resten af verden taget Internettet og smartphones til sig og regeringen foretager stadig investeringer i teknologisk infrastruktur i landet for at kunne følge med udviklingen. Antallet af fastnetlinjer falder på bekostning af at flere og flere tegner mobilabonnement i stedet, og det er ikke kun til telefoni, men også til mobilt Internet/mobilt bredbånd). I 2009 udgjorde abonnementer til mobilt bredbånd 29,8% af totale mobilabonnementer, hvor de i 2014 udgjorde 76,7% tydeligvis på grund af smartphones'nes indtog da antallet af disse er steget med 327% fra 2009 til 2014. Folk bruger både Internettet og deres smartphones til at handle varer med og m-commercemarkedet(e-handel fra smartphones, tablets eller andre trådløse, håndholdte enheder) i Storbritannien er eskaleret med en vækst på

3.389% fra 2009 til 2014(målt i løbende priser). Væksten forventes at fortsætte, dog i langt mindre grad da det er et marked, der er ved at stagnere.⁸³

Infrastrukturen i Storbritannien har haft sine udfordringer i forhold til andre vestlige lande og det er et område, som regeringen har haft øget fokus på de seneste år, hvor der både er foretaget flere offentlige og private investeringer i infrastrukturen. Den nuværende regerings Økonomi- og Finansministerium anslår at regeringen har brugt 15% flere midler på forbedringer i infrastrukturen hvert år mellem 2011-2014 end den tidligere regering. Siden 2010 har man gennemført over 2,500 forskellige projekter i alle felter af infrastrukturen og man har stadig meget fokus på dette emne i dag, da man frygter at manglende forbedringer i infrastrukturen vil ramme konkurrenceevnen. Både de tidligere- og kommende projekter beskrevet i ministeriets "National Infrastructure Plan 2014" omfatter vejnet, metro- og togbaner med tilhørende stationer, dæmninger, adgang til elektricitetsnettet og bredbånd, tunneller og lufthavne.⁸⁴ Og landet HAR brug for forbedringerne - kigger vi for eksempel igen på World Bank's 2014-rankings af lande over Ease of Doing Business ligger UK på trods af deres samlede 9. plads nummer 70 hvad angår adgang til elektricitet.⁸⁵

3.2.5 Juridiske-, miljømæssige, etiske- og klimamæssige forhold

Retsvæsenet i Storbritannien anses for at være en af de mest retfærdige og gennemskuelige systemer i verden. Skotland og Nordirland anvender hver et andet system end det, der anvendes i England og Wales, men begge er baseret på samme principper. Der er altså i alt tre forskellige retssystemer i Storbritannien. Lovgivningen som vedrører erhvervslivet og den kommercielle del af dét at drive forretning er fælles for hele Storbritannien.⁸⁶

I Storbritannien er det DEFRA(the Department for Environment, Food and Rural Affairs), der har ansvaret for at udarbejde og implementere miljøbevarende regler og opretholde

⁸³ Euromonitor International - Technology, Communications and Media: United Kingdom March 2015

⁸⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/381884/2902895_NationalInfrastructurePlan2014_acc.pdf

⁸⁵ <http://www.doingbusiness.org/rankings>

⁸⁶ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e2354>

en bæredygtig miljømæssig udvikling.⁸⁷ Der findes masser af miljøkrav til læderindustrien i Storbritannien, men det gælder hovedsageligt processer i de tidlige produktionsfaser som avl af dyr, garvning, overfladebehandling og brugen af kemikalier.⁸⁸ Der findes også krav til selve mærkningen af tekstilprodukter, der indeholder animalsk læder/skind, og der findes nogle EN standarder, som egentlig kun er guidelines, men som et land kan adoptere som en lov, hvis de vil, men ingen af dem angår salg af lædervarer i UK som ikke er sko eller møbler.⁸⁹ Der er ingen at national lovgivning omkring salg af og etikettering af lædervarer i UK,⁹⁰ og ifølge EU's hjemmeside findes der ingen EU lovgivning omkring etikettering af lædervarer med mindre de indgår under "the Textile Regulation" eller "the Footwear Directive (94/11/EC)"⁹¹. Det formodes at DECADENT allerede lever op til EU-lovgivningen, ellers ville de ikke kunne sælge i Danmark og andre EU-lande uden at få problemer.

Storbritannien har nogenlunde samme klima som Danmark; tempereret med milde vintre og somme, mange overskyede dage og en del regn, specielt i efteråret. Storbritannien har qua deres størrelse i forhold til Danmark lidt større variationer i klimaet fra område til område, men overordnet følger deres sæsoner de danske,⁹² hvilket er en fordel for DECADENT i forbindelse med udgivelse af deres kollektioner som følger de danske sæsoner.

Læderindustrien i UK har de seneste år oplevet at forbrugerne efterspørger højere og højere grad af social-, etisk-, sikkerhedsmæssig- og miljømæssig ansvarlighed fra brands og forhandlere af lædervarerne.⁹³ Varemærket "Leathersure" som er udviklet og eget af the British Leather Confederation (forkortet the BLC) bruges af mange producenter og brands som et kvalitetsstempel og opfattes også således af forbrugerne, men man skal være medlem af BLC for at have lov til at bruge det på sine egne produkter. Mærkerne er specifikt designet til at blive

⁸⁷ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e2406>

⁸⁸ <http://www.ukleather.org> og <https://www.gov.uk/>

⁸⁹ <http://www.ukleather.org/news/news-12.htm>

⁹⁰ <http://www.legislation.gov.uk>

⁹¹ http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/files/regulation-1007-2011-faq_en.pdf

⁹² <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html>

⁹³ <http://www.all-about-leather.co.uk/what-is-leather/leathermarks.htm>

brugt i POS(point-of sale)-materiale eller eksempelvis som sikkerhed i handel op igennem forsyningskæden.⁹⁴

3.3 Brancheanalyse - Porters Five Forces⁹⁵

Følgende Five Forces analyse udføres med basis i at spillerne på markedet er forhandlere af lædervarer. Selvom DECADENT i dette tilfælde også er leverandør, skal deres produkter ud til slutbrugerne og på dén måde kommer DECADENTs produkter til at konkurrere med alle andre produkter på detailmarkedet og de er derfor, udover at være leverandør, i høj grad også en spiller på detailmarkedet i det store billede. Samtidig er det også mere gennemskueligt at anskue konkurrencesituationen på denne måde hvad data og information angår, frem for at sammenligne faktiske leverandør- og producentforhold da det er ekstremt svært at opbringe eftersom de fleste søger at holde det hemmeligt for deres konkurrenter - forståeligt nok. Derfor defineres køberne i denne Porters Five Forces som slutbrugerne og det er dermed rivaliseringen i detailbranchen for lædervarer, der bliver analyseret her.

Købernes forhandlingsstyrke

Ser man på slutbrugerne som individuelle købere har de hver især en lav forhandlingsstyrke qua deres lave individuelle købekraft. Til gengæld har de ingen switching costs ved at skifte mellem forhandlere med mindre de for eksempel ville skulle bruge tid og penge på at rejse efter en bestemt taske de ikke kunne købe på samme vilkår som en anden, men det vurderes ikke at være aktuelt i dette tilfælde, så de ubetydelige switching costs styrker købernes forhandlingsstyrke. Håndtasker og punge bruges af de fleste meget hyppigt og er qua branchen typer af varer som bliver påvirket af moden. Brand-loyalitet afhænger af den enkelte køber, og er rettet mod producenten eller designeren frem for forhandleren. MarketLine har vurderet at der de senere år har været en vækst i "discount forhandlere" som sælger en række forskellige produkter inklusive lædervarer, hvilket vidner om en styrket forhandlerevne blandt prisfølsomme købere.⁹⁶ Købernes forhandlingsevne vurderes samlet til at være moderat.

⁹⁴ <http://www.blcleathertech.com/testing-services/leathermark.htm>

⁹⁵ Kotler et al. *Marketing Management* s. 304-305 og Brooks et al. *The International Business Environment* s. 59-67

⁹⁶ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Leverandørerne i dette marked er producenter og grossister. Forhandlerne der sælger til slutbrugerne har mulighed for at skaffe varer via begge. Globalisering og liberaliseringen af handlen at leverandører fra lavtløns-regioner, så som Asien og Østeuropa, har lagt pres på de indenlandske leverandører og påvirket deres forhandlingsstyrke. Tendensen har været at detailhandlerne outsourcer produktionen til lavtløns-lande hvor de samlede produktionsomkostninger er lavere således, at omkostningerne kan holdes på et minimum. Hele leverandørsiden er relativt fragmenteret da der ikke findes nogen hovedaktør i markedet,⁹⁷ hvilket også kan ses om en svækkelse af leverandørernes forhandlingsstyrke. Det er også en yderligere svækkelse at switching costs for detailhandlerne er forholdsvis lave, da det ofte er forhandleren der stiller krav til producenten om en vis kvalitet, leveringstid og kapacitetsmål såvel som arbejdsforhold for medarbejdere i produktionen, og de fleste leverandører er afhængige af at forhandlerne sælger deres produkter. Det er ikke mange, men der findes også producenter som integrerer forlæns og sælger direkte til slutbrugerne gennem deres egne detailforretninger - disse leverandører har en betydeligt højere forhandlerstyrke.⁹⁸ Samlet set har leverandørerne en lav forhandlingsstyrke.

Truslen fra nye indtrængere/potentielle konkurrenter

Mobilitetsbarriererne på markedet er meget lavt i kraft af lave kapitalomkostninger i forbindelse med etablering på markedet. Der er heller ikke nogen større barrierer i form af regulativer, der forhindrer nogen i at begynde at sælge tasker og andre lædervarer. Det er dog sjældent at den blotte tilstedeværelse på at marked er nok til at opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position, og tiltag som investeringer i reklame og marketingkampagner(afhængigt af hvilket segment man som ny spiller vil indtage og således også hvilke konkurrenter man vil udfordre) kan derfor være nødvendige.

Markedet er fragmenteret med mange små spillere, men trods fragmenteringen ses der en dominans fra kæder og stormagasiner, der repræsenterer flere brands og som udbyder i alle prisniveauer. Mange etablerede mærker har en stærk position i markedet da forbrugerne enten

⁹⁷ MarketLine rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*

⁹⁸ MarketLine rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*

bevidst eller ubevidst har tillagt enkelte brands værdi og dannet en bestemt opfattelse af produkterne af det specifikke brand.⁹⁹ Denne *customer perceived value* kan medføre “brand loyalty”, hvor forbrugerne allerede har opbygget præferencer og loyalitet mod et bestemt brand. Noget man som ny indtræder ikke bør undervurdere værdien af og indflydelse fra. Derfor kan en ny udbyder være nødsaget til at investere i reklame og markedsføringskampagner hvis de vil forsøge at ændre forbrugernes præferencer ved at skabe kendskab og interesse for det nye brand og på dén måde tage markedsandele fra de etablerede brands.¹⁰⁰

De store spillere, såsom stormagasinerne, kæderne og etablerede brands, har fordel af stordriftsfordele og samtidig allerede fordelagtige placeringer af deres salgskanaler spredt rundt omkring, som er attraktive, interessante eller som vækker nysgerrighed hos kunden og derigennem generer stor kundetrafik. Alt sammen noget der er svært at opnå for en ny udbyder, da husleje på de attraktive placeringer vil være meget høje. UK markedet domineres, som tidligere nævnt, i en vis grad af butikskæder med velfungerende og brede distributionsnet. Det samme gælder for de indirekte konkurrenter såsom stormagasiner, da de allerede (ligesom de etablerede brands og kæder) har erfaring i- og et kendskab til markedet og til hvilke tendenser der er bevæger sig i markedet. De er derfor i stand til at tilpasse deres sortimentsindhold efter tendenserne i det specifikke område, hvor deres butikker er placerede.¹⁰¹ Online-handel, som DECADENT allerede gør sig i, kan involvere høje lageromkostninger og problemer med at rejse brand awareness.¹⁰²

Truslen fra substituerende produkter

Da DECADENT beskriver sig selv som et “affordable” luksusbrand og da vi tidligere har slået fast at deres produkter bevæger sig i kategorien “skandinavisk design” er en DECADENT-taske meget mere end et opbevaringsobjekt hvis funktion kan erstattes af en plastikpose eller et indkøbsnet.

⁹⁹ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*

¹⁰⁰ Kotler et al. *Marketing Management* side 312-321

¹⁰¹ MarketLine Rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom*

¹⁰² Kotler et al. *Marketing Management* side 135-136

DECADENT er som sagt et 'luksusbrand' i kraft af deres kvalitet, design og pris og opfylder ikke kun et praktisk behov, men er med i gruppen af brands med signalværdi. Naturligvis kan der argumenteres for at de billigere, uægte tasker kan ses som substituerende, men stadig kun til en vis grad, da disse tasker aldrig vil kunne sammenlignes i signalværdi. Man kan også argumentere for at udviklingen i teknologien og digitale betalingsplatforme en dag kan udslette det praktiske behov for små punge og tasker til at bære kontanter og kreditkort i. Ydermere findes der laboratorier der er begyndt at arbejde på at fremstille dyreskind til beklædning uden at slagte dyr - noget der vil tiltale dyreelskerne, men det er svært at sige hvornår dette vil blive en reel trussel, da laboratorierne selv siger, de befinder sig i et meget tidligt stadie af udviklingen.¹⁰³ Derudover findes der på UK-markedet, trods store bøder pålagt af EU, stadig kopivarer fra asien. Den sidste eventuelle trussel er second-hand-varer som både kan købes i butikker og blandt forbrugerne selv¹⁰⁴, men disse anses mere som konkurrerende produkter end substituerende. Resten af de nævnte substituerende produkter anses som minimale trusler da det stadig vurderes at håndtasken vil fungere som det tidligere nævnte *fashion statement* med den beskrevne attråværdige signalværdi ikke kan opnås ved nogle af alternativerne.

Graden af rivalisering mellem eksisterende udbydere

Stormagasinerne har en styrket konkurrenceposition idet de ikke alene er afhængige af salget af tasker og lædervarer, men også sælger et væld af andre varer. Køberne har fordel af de lave/ikke-eksisterende switching costs, hvilket en ny indtrænger også vil kunne udnytte. Til gengæld har de en vis magt hvad angår brand loyalty, men samtidig en lav individuel købekraft. Leverandørerne kan glæde sig over den lave grad af baglæns integration fra forhandlerne ind i producentdelen af branchen, dog er mange leverandører naturligvis afhængige af at forhandlerne videresælger deres produkter. De store spillere i branchen har stordriftsfordele og kan dermed udnytte evnen til at konkurrere på prisen, men de små forhandlere kan blive succesfulde i branchen ved at specialisere sig i bestemte sortimenter. Nye indtrængere kan udnytte de lave switching costs for

¹⁰³ <http://www.modernmeadow.com/#materials>

¹⁰⁴ MarketLine rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 17

køberne og den nemme adgang til leverandører, samt lave exitbarrierer.¹⁰⁵ Alt i alt vurderes graden af rivalisering til at være høj, da der allerede er mange udbydere, hvor stormagasinerne står stærkt.

3.4 Konkurrenter

Som ny, potentiel indtræder er det ikke kun vigtigt at kende sine kunder, men i høj grad også at kende sine konkurrenter, da det er dem man ønsker at tage markedsandele fra. Det er derfor vigtigt at vide, hvilke man bør fokusere på og hvilke man bør undgå. Det er nemlig risikabelt at tage kunder fra en stærkere konkurrent, da det kan resultere i et modtræk fra konkurrenten, som man ikke er parat til at håndtere.¹⁰⁶

Konkurrenter kan opdeles i tre typer: Direkte konkurrenter, indirekte konkurrenter og substitutter. De direkte konkurrenter er dem som sælger det samme som en selv og leverer de samme fordele. I DECADENTS tilfælde er dette brands som Marc Jacobs, Michael Kors, Cocinelle, Furla og Aigner.¹⁰⁷ En indirekte konkurrent sælger lignende produkter med andre fordele. Det er i DECADENTS tilfælde eksempelvis konkurrenter der sælger varer i en betydeligt billigere eller dyrere prisklasse. En substitut er et produkt som ikke relaterer sig til branchen, men som forbrugeren kan bruge i stedet for ens eget produkt - for eksempel en plasticpose eller lomme som kan rumme ens ting i stedet for håndtasken. En måde hvorpå man kan analysere konkurrencen yderligere end med en P5F-analyse er med et competitive matrix, hvor man placerer sin egen virksomhed og konkurrenter op i kolonner og udfylder rækker nedefter med ting man gerne vil sammenligne. Det vil være ting som størrelse, markedsandel, styrker og svagheder og i taskeindustrien også ting som design, pris, og brandværdi. En sådan matrix kan være brugbar til at afgøre ens fremtidige strategi, for på den måde at kunne udfylde efterspørgslen fra sine kunder samtidig med at kunne håndtere konkurrencen fra de andre udbydere og på den måde sikre sig en fordelagtig konkurrencemæssig position.

¹⁰⁵ MarketLine rapport *Luggage and Leather Goods in the United Kingdom* side 18

¹⁰⁶ Kotler et al. *Marketing Management* side 322-325

¹⁰⁷ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

3.5 Kundeanalyse - STP

Når man kender konkurrenceintensiteten og konkurrentlandskabet, kan man begynde at analysere kunderne og begynde sin strategiske planlægning. Dette kræver en segmentering, hvor man deler sine kunder op i homogene grupper, altså grupper hvori individerne har samme behov og ønsker.¹⁰⁸ Derefter kommer targeting, hvor man vælger hvilket segment man vil fokusere på. Til sidst udføres positionering, hvor man afgør, hvordan man vil have sine kunder til at opfatte ens produkter i forhold til konkurrenternes, for at få dem til at vælge ens eget produkt frem for konkurrentens.¹⁰⁹ Derfor er det vigtigt, ikke mindst for en ny indtrænger på et nyt marked (nyt marked for indtrænger), at forstå sine kunders behov og kunne identificere en tilstrækkelig efterspørgsel efter sit produkt for at skabe profit. Således betyder kunderne som bekendt alt for en virksomheds succes.¹¹⁰ Netop derfor er det nødvendigt for DECADENT at identificere sin målgruppe samt dennes købsadfærd.

Vi kender allerede DECADENTs erklærede målgruppe fra afsnittet om deres virksomhedsprofil, og den kommende STP-analyse har til formål at konkretisere og profilere målgruppen ved at tage stilling til nogle af de største segmenteringsvariable beskrevet af Kotler et al. et. al.¹¹¹ og sammenholde resultaterne med den forudgående PESTEL analyse, for at afgøre i hvilket omfang målgruppen findes på det britiske marked og dermed hvor attraktivt det er for DECADENT.

B2B vs. B2C

For at udføre kundeanalysen tages først stilling til om DECADENT har behov for at positionere sig i B2B-markedet eller i B2C-markedet. Det er klart at når DECADENT sælger både til sine slutbrugere direkte og til sine forhandlere, bevæger virksomheden sig med salg til begge markeder. Én af forskellene på dem er, at når folk køber ydelser og produkter, køber de en række egenskaber/værdier som kan inddeles i typerne funktionelle-, økonomiske-, og emotionelle egenskaber. For almindelige forbrugere er der en tendens til at emotionelle egenskaber betyder

¹⁰⁸ Kotler et al. *Marketing Management* side 334

¹⁰⁹ Kotler et al. *Marketing Management* side 334-364

¹¹⁰ Kotler et al. *Marketing Management* side 4 og 17

¹¹¹ Kotler et al. *Marketing Management* side 342 Table 10.1

mest, især når det handler om image-boostende produkter som det gør i dette tilfælde, mens virksomhedernes beslutninger i langt højere grad vil afhænge af økonomiske besparelser eller andre finansielle faktorer, og hvor beslutningsenheden/-tageren ikke er slutbruger af produktet. Emotionelle egenskaber dækker over ting som status og selvværd¹¹² og det vurderes at slutbrugernes syn på DECADENTs brand og produkter har væsentlig mere betydning, da DECADENT ikke ville sælge deres varer til nogen af parterne, hvis ikke der lå en efterspørgsel fra slutbrugernes side, og da P5F-analysen slog fast havde leverandørerne en lav forhandlingsstyrke, vurderes det at DECADENT kan opnå størst effekt ved at fokusere på positionering på B2C-markedet og den følgende STP-analyse vil derfor tage udgangspunkt i dette.

Som nævnt i afgrænsningen, vil der ikke blive udarbejdet en konkret markedsføringsstrategi i dette afsnit, men vi vil se på, hvilke trin DECADENT vil skulle igennem for at positionere sig i de britiske forbrugeres bevidsthed for at opnå en relevant konkurrencemæssig position på det britiske marked.

Vi har allerede analyseret omverdenen i vores forudgående PEST-analyse, men det er nødvendigt også at lave en mere konkret estimering af hvor mange potentielle kunder på det britiske marked DECADENT er i stand til at sælge deres produkter til.

Segmentering

At nedbryde populationen på markedet i mindre homogene grupper er effektivt i forhold til udelukkende at fokusere på de mest relevante kunder og undgå at spille tid og penge på de mindre relevante. Der findes et hav af segmenteringsvariable og i segmenteringsdelen af STP-analysen udvælges hvilke variable der lægges vægt på for at definere de forskellige grupper og derudfra vælge hvilket/hvilke segment/segmenter man ønsker at target'e/målrette til. Når grupperne er definerede vurderes attraktiviteten af dem typisk ud fra størrelse, muligheder, omkostninger og konkurrence.¹¹³ I det følgende vil der blive udarbejdet en segmentering og targetting af DECADENTs kunder.

¹¹² Kotler et al. *Marketing Management* side 268-281

¹¹³ Kotler et al. *Marketing Management* side 334-342

Segmenteringsvariablene er opdelt i fire kategorier herunder og udvalgt i forhold til relevans for case-virksomheden:

- A) Demografisk - Her inddeles kunderne efter demografiske egenskaber, som i dette tilfælde besluttet at være: KØN, INDKOMST, SAMFUNDSSKLASSE, ALDER og BESKÆFTIGELSE.
- B) Geografisk - Inddeling af kunderne efter hvor de fysisk befinder sig. For DECADENT: REGION og BY/LAND
- C) Adfærdsmæssig segmentering - Kunderne inddeles efter adfærd, for eksempel hvor ofte de køber ind, prisfølsomhed eller det kan være hobbyer eller vaner. For vores case-virksomhed: BRUGSADFÆRD(hvor ofte produktet bruges, til hvilke lejligheder?)
- D) Psykografisk - Inddeling af kunderne ift. hvordan de tænker, deres ambitioner, holdninger, livsstil(herunder AIO: *aktiviteter/hobbyer(Activities)*, *interesser(Interests)*, *meninger(Opinions)*) og/eller deres værdier. I dette tilfælde: VÆRDIER og AMBITIONER.

Når man inddeler efter kundernes holdninger søger man at opnå en fordel, der opfylder alle følgende kriterier: Ens produkt skal have en egenskab som gør det bedre end konkurrentens, kunden skal have en *opfattelse* af, at produktet besidder en egenskab som er bedre end konkurrentens(*customer perceived value*), og den pågældende egenskab vægtes højest hos kunden. Hvis man kan levere en fordel/egenskab som lever op til disse kriterier kan man vælge dette som sin segmenteringsvariabel. Når man taler om kundernes "opfattelse" af ens produkt/brand/virksomhed, kan man benytte sig af et perceptual map for at finde ud af, hvor man er placeret i kundernes bevidsthed i forhold til konkurrenterne.¹¹⁴ Se nærmere herom under positionering, side 47.

¹¹⁴ Kotler et al. *Marketing Management* side 349-350 og <http://www.lynda.com/Business-Skills-tutorials/Researching-competition/168334/188130-4.html>

Targeting

Segmenteringen hjælper virksomheden med at finde ud af hvordan den skal appellere til sine kunder, mens man i targeting vælger hvem man skal gå efter ved at indsnævre kundekredsen til en udvalgt gruppe. Så selvom man naturligvis gerne vil ramme så mange potentielle kunder som muligt, er det bedre at gå efter at ramme et mindre felt af de mest modtagelige kunder end det er at prøve at ramme alle i håbet om at nogle af dem vil tage budskabet til sig, da det ville være spild af penge. Så i targeting, gælder det om at finde den største gruppe af kunder som er mest villige til at overveje at købe ens produkt baseret på ens markedsføring.¹¹⁵

For DECADENT spænder deres kunder vidt over alle kriterier. Det er både kvinder, som må spare op, før de kan købe en DECADENT taske og kvinder, der har råd til at købe flere tasker om året i DECADENTs prisklasse og højere, i alderen 14-70 år, storbykvinder, provinskvinder osv. Det skønnes at DECADENT med fordel kan rette deres marketing mix mod professionelle kvinder primært i alderen 25-40 år(også baseret på Karina Mundt Holsts tidligere nævnte udtalelse om DECADENTs primære målgruppe) bosiddende i by/storby, med middel- til over middel indkomst, i samfundsklasse middel- til overklasse, som har behov for en praktisk, holdbar taske i en travl hverdag og for hvem status, image og stil vægtes højt. Udover samfundsklasse, kan man også tilhøre en specifik social gruppe. Man skal ikke kimse af vigtigheden af disse sociale grupper, som for eksempel referencegrupper, der har en direkte eller indirekte indflydelse på en persons holdninger og adfærd. Disse grupper udsætter nemlig individer for ny adfærd og livsstil, påvirker holdninger og selvopfattelse og de skaber gruppepres til at opføre sig som- og ligne andre i gruppen, så hvis man som firma vil tage markedsandele kan man med fordel prøve at appellere til meningsdannere/opinionsledere, der vil tage produktet til sig. Efterspørgslen efter produktet kan derefter sprede sig som ringe i vandet til flere individer i den sociale gruppe, der lader sig påvirke af meningsdannerne/opinionslederne og de andre, hvilket er et resultat af den såkaldte *bandwagon effekt*.¹¹⁶

Størrelsen af den primære målgruppe udgøres på det britiske marked af ca. 10,5 mio. kvinder i det tidligere definerede aldersinterval, hvoraf ca. 83% bor i by/storby. Det har ikke været muligt at finde tilstrækkelige data som skelner mellem mænd og kvinder, alder samt

¹¹⁵ Kotler et al. *Marketing Management* side 356-360

¹¹⁶ Kotler et al. *Marketing Management* side. 227-228

socialklasse samtidig, og da vi allerede har udelukket kvinder som bor i små byer og på landet estimeres det også at nogle fra de lave sociale klasser er sorteret fra her, så det anslås at tre fjerdedele af de resterende har råd til at købe en DECADENT-tasken og størrelsen på det britiske markedet ender derfor med at anslås til: $10,5 \text{ mio.} \times 0,83 \times 3/4 \approx 6,536 \text{ mio. kvinder.}$ Befolkningstallene er trukket fra MarketLines database og ses i tabellerne herunder:¹¹⁷

		TABEL ML1				
Country Statistics United Kingdom						
Indicator	Unit	2014	2015	2016	2017	2018
Mid-Year Population By Age, Female, 20-24(Absc	Number	2147268	2117313	2084154	2053668	2028745
Mid-Year Population By Age, Female, 25-29(Absc	Number	2220347	2242685	2257215	2259803	2244534
Mid-Year Population By Age, Female, 30-34(Absc	Number	2090974	2114582	2140481	2175648	2217419
Mid-Year Population By Age, Female, 35-39(Absc	Number	1902590	1934514	1982609	2036465	2085229
Mid-Year Population By Age, Female, 40-44(Absc	Number	2166619	2101897	2026634	1964307	1925372
		10.527.798	10.510.99	10.491.09	10.489.89	10.501.29

		TABEL ML1			
Country Statistics United Kingdom					
Indicator	Unit	2014	2015	2016	2017
Urban Population as % of Total Population(Absolute)	Percent	82,345	82,592	82,835	83,073

Netop da håndtasken for kvinderne er blevet et *fashion statement* med en hel del signalværdi tilknyttet, og da vi har slået fast at DECADENTs målgruppe lægger vægt på image og andre ting forbundet med signalværdi bør man i markedsføringen være opmærksom på at udnytte det psykologiske aspekt i forbrugernes motiv for købet, som ofte udgør en stor del af deres underbevidsthed.¹¹⁸ Købet af en DECADENT taske, en forholdsvis dyr håndtaske hører, med disse forudsætninger in mente, til i trin 3 og 4 af Maslows behovspyramide¹¹⁹ og er et overvejelseskøb, som er køb der foretages efter grundige overvejelser og som ikke købes særligt ofte.¹²⁰ Overvejelseskøb får for det meste forbrugeren gennem de to stadier af købsbe-

¹¹⁷ Summen i TABEL ML1 er forfatterens egen tilvirkning

¹¹⁸ Kotler et al. *Marketing Management* side 237-238

¹¹⁹ Kotler et al. *Marketing Management* side 239

¹²⁰ <http://www.onlinemarketing.dk/koebsadfaerd.html>

slutningsprocessen, *informationssøgning* og *evaluering af alternativer*, som ikke altid gennemgås ved købsbeslutninger, men dette er vigtig viden for DECADENT som ny indtræder, der skal positionere sig.¹²¹

Positionering¹²²

Dette er det vigtigste trin i en virksomheds markedsføringsstrategi. Virksomhedens budskab er dens målbevidste påstand den kommunikerer til omverdenen for at ændre kundernes idéer og får dem til at handle på en bestemt måde. Dette kan være at købe- eller prøve et produkt, besøge en hjemmeside eller specielt i DECADENTs tilfælde, at give kunderne en bestemt opfattelse af deres brand og produkters egenskaber. "Positionering" er måden hvorpå kunderne definerer produktet og dets egenskaber - det sted i kundernes bevidsthed som produktet optager i forhold til konkurrerende produkter, dvs. hvordan kunderne vurderer produktet at være bedre/dårligere end konkurrentens, samtidig med at de vægter diverse egenskaber ved produktet højere eller lavere, når de beslutter at købe det. Som tidligere nævnt, kan et perceptual map anvendes til at vise hvor virksomheder/brands/produkter bliver vurderet i kundernes bevidsthed på nogle udvalgte parametre og ikke mindst hvor man ligger i forhold til konkurrenterne. Et traditionelt perceptual map, som giver mulighed for at måle på to parametre, for eksempel *kvalitet* og *pris* eller *image* og *funktionalitet*, kan give et overblik over, hvilke konkurrenter man ligger tæt opad eller adskiller sig fra på de to valgte parametre.¹²³ Der vil ikke blive udarbejdet et perceptual map i denne rapport, da alt andet en pris er subjektivt, og med mindre man har primær data fra en kundeundersøgelse til dette formål, hvilket ikke er en del af det indsamlede datamateriale i denne rapport, anses et perceptual map lavet på baggrund af forfatterens vurderinger og antagelser som overflødigt.

Alle disse ting i forbrugernes bevidsthed(og underbevidsthed) er ting man kan "skrue" på i markedsføringen for at ændre deres nuværende opfattelse. Men det er også noget der vejer tungt på marketingbudgettet, da DECADENT som ny spiller højst sandsynligt(med mindre man

¹²¹ Kotler et al. *Marketing Management* side 247-254

¹²² Kotler et al. *Marketing Management* side 361-370 og <http://www.lynda.com/Business-Skills-tutorials/Positioning-your-message/168334/188138-4.html>

¹²³ Kotler et al. *Marketing Management* side 361-362 og 369-370

kender dem fra nethandel) slet ikke har en plads i kundernes bevidsthed på grund af manglende kendskab. En del af positioneringen går ud på at definere sine POD'er (Points of Difference) og POP'er (Points of Parity).¹²⁴ POD'er er kendetegn eller egenskaber som forbrugerne forbinder med et brand, evaluerer positivt og som de ikke mener de kan finde i samme omfang hos et konkurrerende brand, altså noget som de forbinder som unikt ved et brand. I DECADENTS tilfælde vil dette være den unikke kombination af tiltalende design og høj kvalitet til en overkommelig pris. POP'er er kendetegn eller egenskaber som IKKE er unikke for brandet, men deles med andre konkurrenter eller med alle konkurrenter og som således placerer brandet i en bestemt kategori, mens dets Point of Difference giver brandet dets konkurrencemæssige fordel i kategorien som det tilhører. Siden DECADENT ville skulle indtræde på et allerede modent marked i en etableret branche bør de fremhæve deres POD'er for at positionere sig, da det er dette som adskiller dem fra konkurrenterne og dermed kan give dem den konkurrencemæssige fordel på markedet.¹²⁵

3.6 Ekstern analyse - opsamling

Som markedsoverblikket afslørede udgør det britiske marked for håndtasker en værdi på GBP 1.154 mio. Det har ikke været muligt at finde tilsvarende tal for Danmark, for at sammenligne de to markeder, men til alternativ sammenligning kan det afsløres at 1.154 mio. GBP svarer til næsten 12 mia. DKK eller 1.237 gange DECADENTS totale omsætning i 2014 (jf. afsnit 2.1). Der forventes en vækst i salget af affordable luxury brands som DECADENT tilhører, Internethandlen forventes at stige, mens stormagasinerne og tøjbutikkernes andele af salget også forventes at stige på bekostning af specialiserede taske- og rejseartikelfor-handleres andel, hvilket kan være skidt for DECADENT før de får plads i stormagasinerne, men godt på længere sigt, hvis de får plads her. PESTEL-analysen afslørede at der er et godt erhvervsklima i Storbritannien som gør det let for DECADENT at handle med og eksportere til landet, mens der er udsigt til at privatforbruget og den disponible indkomst vil stige. Dog er en trussel mod dette at boligpriserne i sidste ende kan komme til at forværre forbrugernes købeevne. Brancheanalysen viste at indgangsbarriererne er lave, men at rivaliseringen på markedet er høj pga. de mange

¹²⁴ Kotler et al. *Marketing Management* side 363-364

¹²⁵ Kotler et al. *Marketing Management* s. 361-370

udbydere hvorimellem stormagasinerne står stærkt og de lave switching costs for forbrugerne. Ifølge demografiske tal findes DECADENTs målgruppe i stort antal på det britiske marked anslået til 6,536 mio. kvinder og den høje rivalisering i branchen giver grundlag for differentiering, hvilket i forvejen er DECADENTs strategi ved at tilbyde deres unikke håndtaskeprodukt - en unik kombination af tidløst design, god kvalitet til en overkommelig pris. Men uden et kendt brand kommer DECADENT ikke ind i stormagasinerne og en positionering i forbrugernes bevidsthed kræver store investeringer i reklame og kampagner, som DECADENT ikke er villige til at betale for da virksomheden ønsker at vokse organisk og ikke løbe store risici af denne slags. På baggrund af den eksterne analyse vurderes det, at der findes et potentielt marked for DECADENT og efterspørgsel på deres produkter på markedet for taskemode i Storbritannien.

4. Intern analyse

Dette afsnit søger at slå fast hvilket grundlag DECADENT har for at indtræde på det engelske marked ved at vurdere virksomhedens strategi(se afsnit 2.2), produktportefølje og værdikæde med henblik på at anskueliggøre virksomhedens tilgængelige ressourcer, kernekompetencer og værdiskabende aktiviteter. I opsamlingen på afsnittet vil der blive taget stilling til, hvilke elementer der anses som henholdsvis fordele og ulemper for DECADENT i deres potentielle indtræden på det engelske marked.

4.1 DECADENTs produktportefølje

DECADENTs sortiment kan inddeles i tre forskellige produktgrupper; Den første består af “små lædervarer”/small leather goods” som inkluderer små- og store punge, make-up punge, iPhone- og iPad sleeves, mobil- og nøgleholdere. Den anden produktgruppe er håndtasker og andre større lædervarer bestående af små- og store shoppere, håndtasker, kontortasker, små- og store skuldertasker samt clutches. Den tredje produktgruppe er sko, som også kan deles op i underkategorier, men det vil vi ikke gøre her, da opgaven allerede har afgrænset sig fra at

behandle yderligere elementer i denne produktgruppe. Udover alle disse lædervarer sælger DECADENT også et par plejeprodukter til vedligehold af materialerne i produkterne.¹²⁶

Udover de forskellige produktgrupper, består sortimentet af mange basisvarer og klassikere¹²⁷ hvis design opfattes som tidløst og enkelt og hvor produkternes kvalitet er i top.¹²⁸ Betydningen af dette vil blive nærmere belyst i værdikædeanalysen.

Sortimentfastsættelse for forhandlerne: Som nævnt i introduktionsafsnittet er DECADENT repræsenteret bredt i Skandinavien. De er også repræsenterede i Nordeuropas førende varehuse i udvalgte multibrand-kæder og i små eksklusive, uafhængige butikker, der fremviser mode og interiør fra hele verdenen. Hvert produkt bliver håndplukket og pakket på deres lager og hver forhandler, både store og små, kan selv sammensætte sit udvalg, da der ikke er et fastsat sortiment.¹²⁹

4.2 PLC og BCG-Matricen

Som nævnt under afgrænsningen udarbejdes der ikke udførlige PLC-kurver for DECADENTs produkter og heller ingen udtømmende BCG-matricer med deres SBU'er af årsagerne forklaret i afgrænsningen. Ej heller vil der blive udarbejdet en marketing plan, hvilket også er forklaret i afgrænsningen. Dog ønskes det at siges hvad der kan om både PLC s og BCG-matrix på vegne af DECADENT for bedst muligt, i nogen grad, at kunne tage stilling til et marketing mix, som vil blive vurderet med henblik på realisérbarheden i at indtræde på det engelske marked i forhold til DECADENTs nuværende vækstplaner. Da DECADENT er et ukendt brand på det britiske marked, giver dette nemlig en række udfordringer, som virksomheden bør tage med i sine overvejelser, når realisérbarheden i forhold til deres vækstplaner skal vurderes.

For PLC-kurver gælder det at ingen produkter følger PLC-opskriften 100% i de fire faser introduktion, vækst, modning og nedgang, og modefænomener har ofte deres helt egen PLC-kurve.¹³⁰ Overordnet gælder det for DECADENTs produkter at de har en lang levetid(i forhold

¹²⁶ <http://decadentcopenhagen.dk/>

¹²⁷ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

¹²⁸ <http://costume.dk/konkurrencer/vind-produkter-for-10-000-kroner-fra-decadent>

¹²⁹ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-Sortiment-decadent.html>

¹³⁰ Kotler et al. *Marketing Management* s. 503

til andre produkter i samme kategori) som tidligere nævnt, hvilket gør at de befinder sig længst tid i modningsfasen, som de fleste andre produkter. Kendskabet til DECADENT i Danmark er stort, og væksten stadig høj (jf. afsnit 2.1 om 2013/'14 vækst). Dette på trods af at DECADENT ifølge Karina Mundt Holst har haft en passiv rolle i marketingspillet og virksomhedens har været heldig at være blevet opsøgt af forhandlere frem for selv at skulle opsøge dem. Virksomheden er dog begyndt at mærke at dette er ved at vende, hvilket vurderes som et tegn på at produkterne er på vej fra vækstfasen i PLC-kurven ind i modningsfasen. Denne situation ville være helt anderledes på det britiske marked, da alle DECADENTs produkter kommer til at være i introduktionsfasen her, hvor der helt naturligt vil findes en usikkerhed omkring forbrugernes accept af produkterne.¹³¹ DECADENTs hidtidige strategi på nye markeder har været ret passiv idet de har støt på at deres produkt dvs. deres unikke kombination af design, kvalitet og overkommelig pris ville vække forbrugernes interesse og på lang sigt deres tillid og genkøb. Traditionelt set er det dog ikke sådan det fungerer, og en ny udbyder er ofte nødt til også at markedsføre sig for at skabe kendskab til produktet. Specielt hvis det er svært at komme ind i stormagasinerne¹³² som ukendt brand må DECADENT også bruge tid og ressourcer på at opbygge et distributionsnet. I starten, når efterspørgslen alligevel ikke er så stor på grund af manglende kendskab, vil de få kunder acceptere at produktet kun er tilgængeligt et begrænset antal steder. Med hensyn til prisen forventes DECADENT at prisfastsætte deres produkter på samme prispunkt som alle andre steder, også selvom man i introduktionsfasen kan vælge at prissætte højt på grund af produktets nyhedsværdi og for at dække de ekstra ressourcer der bruges i starten på at opbygge distributionsnet.¹³³

I det følgende tages udgangspunkt i ét af DECADENTs konkrete produkter, nemlig deres bedst sælgende model Working Bag One Pocket, som på grund af udsagn om dette på virksomhedens hjemmeside antages at ligge i den tidlige til den stabile modningsfase i PLC-kurven, som er den del af modningsfasen, hvor et produkt stadig har en lille vækst.¹³⁴ Ydermere antager vi på baggrund af samme udsagn at dette er en CASHCOW i DECADENTs produkt-

¹³¹ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/plc-kurven.html>

¹³² Ifølge Karina Mundt Holst er det svært at komme ind uden et kendt brand - interview 10.april

¹³³ Kotler et al. *Marketing Management* s. 490-491

¹³⁴ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/plc-kurven.html>

portefølje i BCG-matricen, da det var den første taske virksomheden satte på markedet - så den har altså været på markedet i noget tid, er velkendt og godt sælgende og dermed et veletableret produkt. Idet at være “bedst sælgende” antages det ligeledes at indtjeningen på produktet er stor i kraft af, at stordriftsfordele udnyttes i produktionen af dette produkt. Dette er noget som gælder på det danske marked og andre markeder hvor DECADENT i forvejen er veletablerede, og som sagt, vil noget andet gælde på det britiske marked, da virksomheden her er ukendt. På dette marked vil DECADENTs produkter være et SPØRGSMÅLSTEGN i BCG-matricen. Her har man en lille markedsandel, begrænset indtjening(også af årsager nævnt ovenfor i forhold til introduktionsfasen), samt det kræver normalt investering at løfte produktet op til STJERNE eller CASH COW.¹³⁵ En investering af en størrelse, som ikke er i overensstemmelse med DECADENTs strategi til vækst. Som nævnt i BCG-modellens begrænsinger tager denne ikke højde for synergier mellem produkter, hvilket netop gør sig gældende for DECADENTs varegruppe, sko, som udgør en meget lille del af omsætningen, men som tiltrækker nogle kunder som ellers ikke ville komme i butikkerne eller besøge webshoppen.¹³⁶

4.3 DECADENTs værdikæde

Porters værdikæde er et værktøj til at identificere hvilke af virksomhedens aktiviteter, der tilsammen skaber- eller ikke skaber værdi for kunden. Denne benyttes til at belyse DECADENTs interne aktiviteter,¹³⁷ som også vil supplere til den efterfølgende kortlæggelse af virksomhedens kernekompetencer. Dette skal også ses som et led i at kunne vurdere, hvorvidt DECADENT kan opnå en konkurrencemæssig fordel på det britiske marked, da der vil blive taget stilling til hvilke kompetencer, der kan klassificeres som kernekompetencer og hvilke af disse der skaber en konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Værdikæden er opdelt i to slags aktiviteter - de *primære aktiviteter* og *støtteaktiviteterne*. Disse er indbyrdes afhængige, men er opdelt fordi de

¹³⁵ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/bcg-matrix.html>

¹³⁶ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

¹³⁷ Kotler et al. *Marketing Management* s. 80 og s. 869

primære aktiviteter dækker over fremstilling, salg og levering af produktet, mens støtteaktiviteterne har til formål at koordinere primæraktiviteterne.¹³⁸

De primære aktiviteter

Indgående logistik

DECADENT har som bekendt outsourcet deres produktion til fabrikken i Tyrkiet og har derfor ingen indgående logistik af råvarer til produktion. De har derfor ingen kontrol som sådan over denne del af værdikæden andet end deres tætte samarbejde med fabrikken.¹³⁹ Virksomheden er med deres eneste producent på en enkelt fabrik sårbar over for ulykker på fabrikken, lokale konflikter, eller andre hændelser som kan sætte en stopper for DECADENTs produktion og dermed deres leveringsdygtighed i forhold til kunderne. Dette vurderes isoleret set som en kritisk svaghed, dog anses sandsynligheden for at det skulle ske for minimal.

Produktion

Med al produktion hos den samme partner i Tyrkiet, har DECADENT kontrollen over bestillinger hertil. Lead time på bestillingerne er 8-12 uger alt efter hvor mange og hvilke produkter der bestilles. Dette kan være et problem, hvis en kunde er berettiget til en nye vare på grund af en reklamation og det er en vare som DECADENT ikke har på lager og som derfor må bestilles. DECADENT styrer selv alle bestillinger og deres web shop viser kun de varer, som fysisk er på lager. Derudover fører virksomheden mange basisvarer og klassikere fast i sortimentet, som de altid sørger for at have på lager og sæsonbetonede varer udgør derfor ikke en større del af produktionen.¹⁴⁰ Dette anses som en stor styrke da kunderne, og dermed virksomhedens omsætning, derfor ikke er lige så følsomme overfor sæsonvarer og DECADENT oplever at dette medvirker til at deres forhandlere sjældent sætter prisen på deres produkter ned¹⁴¹. På denne måde er man heller ikke kritisk afhængig af producentens tilpasningshastighed

¹³⁸ http://www.blackwellreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=value+chain&widen=1&result_number=2&from=search&id=g9780631233176_chunk_g978140511828629_ss3-1&type=std&fuzzy=0&slop=1

¹³⁹ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

¹⁴⁰ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

¹⁴¹ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

til nye kollektioner, men det er klart at DECADENT med outsourcing af produktionen er afhængig af producentens leveringsdygtighed og kvalitet. Selvom kvaliteten er høj kan kunder komme ud for at remme eller knapper falder af deres tasker/punge/clutches pga. slidtage, hvor DECADENT ikke er i stand til at lave en lille reparation, men må afvise kundernes henvendelser¹⁴², hvilket kan være irriterende for kunden, som måske vælger at købe hos en konkurrent næste gang af denne årsag. Årsagen til at produktionen foregår på fabrikken i Tyrkiet er, at Karina Mundt Holst har en fortid med samhandel med Tyrkiet fra tekstilbranchen før hun blev selvstændig. Tyrkerne forstår de skandinaviske krav og restriktioner og er også Tysklands største samarbejdspartner i denne branche, da tyskerne er dem på det europæiske marked, der har strengest krav og tyrkerne forstår at leve op til dem. Derudover har tyrkerne god håndværksmæssige erfaring og det er kun mænd der arbejder med læderet i forbindelse med håndarbejdet, mens kvalitetskontrollen hovedsagligt udføres af kvinder. Karina Mundt Holst fortæller at hun kunne have fået sine varer produceret til en tredjedel af prisen i Asien, men den kortere afstand til Tyrkiet gør leveringstiden kortere og rejser 6-8 gange om året til fabrikken nemmere for Karina Mundt Holst. Hun bekræfter at fabrikken har kapaciteten til at levere større kvantum når som helst hvis DECADENT pludselig får brug for det, eventuelt i forbindelse med en stigende efterspørgsel ved indtræden på det britiske marked.

DECADENT står selv for alle designs og har fuld kontrol over disse indtil de sendes til fabrikken i Tyrkiet med hvem man afstemmer forventninger mellem designs og færdigproducerede varer. Karina Mundt Holst designer oftest varerne mens hun er på fabrikken fordi det kreative miljø inspirerer hende, og fordi hun løbende kan afstemme designsene med den ældre herre som ejer og driver fabrikken.¹⁴³

Udgående logistik

Som tidligere forklaret får DECADENT leveret alle færdigproducerede varer til hovedkontorets lager i Kokkedal, hvor de selv pakker de modtagne varer til videredistribution. Med egen kontrol over pakning, forsendelse og levering til kunder og partnere sikrer dette en høj grad af en korrekt og rettidig levering, hvilket skaber værdi for kunderne. DECADENT sender varerne gratis i

¹⁴² <https://dk.trustpilot.com/review/decadentcopenhagen.dk>

¹⁴³ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

Danmark og til andre EU-lande. Handler en kunde udenfor EU er de fritaget momsen på 25%, men skal betale indfortoldning af varen i leveringslandet.¹⁴⁴

Salg og marketing

DECADENT distribuerer både direkte og indirekte til henholdsvis deres slutbrugere som bestiller via Internettet/gennem deres egen butik og deres forhandlere. Varerne som ikke sælges via nettet eller via DECADENTs egen butik bliver solgt i enten high end-stormagasiner, som Magasin, eller udvalgte multibrand-butikker samt i mindre, eksklusive modebutikker med andre affordable luxury varer.¹⁴⁵ Dette er naturligvis meget bevidst fra DECADENTs side, og ikke kun noget de gør for at ramme deres primære målgruppe, men også en måde at styrke deres brand på, hvilket også skaber værdi for kunderne.

Virksomheden har ikke historie for at have brugt mange penge på reklamer og har været heldige at være blevet tilbudt plads i modemagasiner, som Alt For Damerne(de var på forsiden med en clutch i januar 2015-nummeret)¹⁴⁶ og har fået gratis omtale på flere store blogge med masser af læsere som for eksempel rockpaperdresses.dk¹⁴⁷ som har 3.167 likes på sin facebook-profil.¹⁴⁸ Denne form for “elektronisk word of mouth”, eller “eWOM” anses for at have højere troværdighed end traditionelle marketingkilder på Internettet, da der ikke er nogen direkte kommerciel interesse indblandet i denne kommunikation.¹⁴⁹ Til gengæld gør DECADENT en del ud af at være synlig på de sociale medier. På Facebook poster de opslag 3-10 gange om måneden med billeder af nye varer, billeder af nye dekorationer i deres egen butik, diverse tilbud, medieoptrædender osv. På dette medie har de 3.787 likes¹⁵⁰. DECADENT er også aktive på Instagram med 6.164 følgere, hvor de poster billeder i forbindelse med nye varer, besøg på

¹⁴⁴ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-levering-decadent.html>

¹⁴⁵ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-detailinfo-decadent.html>

¹⁴⁶ <http://decadentcopenhagen.dk/presse.asp>

¹⁴⁷ <http://rockpaperdresses.dk/the-marni-sandals-back/>

¹⁴⁸ <https://www.facebook.com/Rockpaperdresses?fref=ts>

¹⁴⁹ Kotler et al. *Marketing Management* s. 125

¹⁵⁰ Hvad kan vi sammenligne med?

fabrikken, nye tilbud 2-5 gange om ugen.¹⁵¹ Bortset fra arbejdskraft er det gratis for DECADENT at profilere sig på disse medier. De sociale medier er dermed en yderst nem og billig måde, hvorpå virksomheden kan nå ud til deres målgruppe med deres budskaber. Det gode ved denne slags markedsføring er også at folk, der følger eller liker DECADENT på Instagram og Facebook selv har tilvalgt at få nye posts fra virksomheden i deres newsfeed, som de kan se med det samme og dermed føle at de kommer andre i forkøbet, når de beslutter sig for at slå til ved et nyt tilbud, eller ved en ny vare som er ankommet i begrænset omfang i butikken, hvilket også er en stor værdi for kunden. Dog kører de kun deres Facebook-profil og Instagram-profil på dansk, hvilket en britisk eller anden udenlandsk forbruger ikke får meget ud af. DECADENT har fremadrettet heller ingen intentioner om at bruge meget mere end de er vant til på marketingbudgettet¹⁵², som vidner om at deres tilgang til fastsættelse af marketingbudgettet er den *affordable method*, som vurderes ud fra hvad virksomheden selv mener den har råd til og samtidig ignorerer markedsføring som værende en investering og dennes effekten på og indflydelse på salget.¹⁵³

DECADENT har ingen kundeklub eller andre loyalitetsprogrammer. De benytter sig af direct marketing¹⁵⁴ i og med de har et elektronisk nyhedsbrev, som de sender ud til kunder, der allerede har oplyst deres e-mail adresse og givet deres samtykke til at modtage det¹⁵⁵(i overensstemmelse med markedsføringsloven)¹⁵⁶.

Service

Hovedkontoret i Kokkedal yder kundeservice til direkte henvendelser, men i mange tilfælde er det også forhandlerne der tager sig af henvendelser, hvilket både kan være godt og skidt for DECADENT. Godt fordi det kan spare DECADENT for en masse tid på behandling af

¹⁵¹ Og hvad kan vi smamenligne med her?

¹⁵² Interview med Karina Mundt Holst 10. april

¹⁵³ Kotler et al. *Marketing Management* s. 707

¹⁵⁴ Kotler et al. *Marketing Management* s. 129 og 749-750

¹⁵⁵ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

¹⁵⁶ <http://www.forbrugerombudsmanden.dk/Love-og-regulering/Retningslinjer-og-vejledninger/Markedsfoeringsloven/Spamvejledning>

henvendelser, men dårlig fordi en forkert håndtering af henvendelser fra forhandlerens side utilsigtet kan skade DECADENTs image, da forhandlerne til en vis grad er repræsentant for virksomheden ude på “gulvet” i købs- og/eller reklamationssituationen.

Støtteaktiviteter

Virksomhedens infrastruktur

Virksomhedens organisation har med blot syv fuldtidsansatte ansatte og en kommunikationsmedarbejder på deltid en meget flad struktur, da hver ansat er hovedansvarlig for deres eget område uden nogen mellemledere. Selve designet af taskerne udføres af den kreative direktør, Karina Mundt Holst, som samtidig fungerer som øverste chef. Områderne/funktionerne er fordelt således på de syv medarbejdere: Kreativ Direktør, Brand Manager, Salg i Danmark, Web shop og Kundeservice-ansvarlig, Lageransvarlig, Bogholder, PR. Salg udenfor Danmark varetages af udenlandske agenter.

Human resource management

Med en virksomhed af beskeden størrelse med blot syv medarbejdere er det klart, at der ikke findes de store forkromede medarbejderpolitiker, lange introforløb og omfattende rekrutteringsprocesser. Driften af DECADENT bygger på iværksættermentalitet, hårdt arbejde, sund fornuft, god forretningssans og passion og dedikation til virksomheden.¹⁵⁷ Den lille stab gør at DECADENT kan holde sine faste salgsomkostninger på et lavt niveau.

Teknologi- og produktudvikling

Efter flere år i modebranchen før hun stiftede DECADENT, har Karina Mundt Holst tilegnet sig en know-how omkring distribution, salg og tendenser i branchen og hun kendte i forvejen til de Tyrkiske fabrikkers evner inden for produktion af lædervarer. Resten er noget den lille virksomhed har lært henad vejen? Hun står som nævnt selv for design af DECADENTs

¹⁵⁷ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-virksomheden-decadent.html>

produkter og eftersom designet i forvejen er meget stilrent og tidløst udvikles de nye kollektioner i overensstemmelse med dette.¹⁵⁸

Indkøb/forsyninger

Fabrikken i Tyrkiet står for alle indkøb af materialer til taskerne, så det er ikke et område DECADENT har nogen kontrol over.

4.4 DECADENTs kernekompetencer

I løbet af værdikædeanalysen fandt vi frem til at DECADENT både har nogle svagheder og nogle styrker. Styrkerne danner baggrund for DECADENTs kernekompetencer og i dette afsnit vil disse blive konkretiseret. Kernekompetencerne er de stærke sider virksomheden besidder indenfor deres marked, som er dét der skaber værdi for kunden, som differentierer virksomheden fra konkurrenterne, som er anvendelig på flere forskellige markeder og som konkurrenterne har svært ved at efterligne.¹⁵⁹ Det er i sidste ende kernekompetencerne der er grundlaget for en virksomheds konkurrencemæssige fordel. Først gennemgås DECADENTs værdikædeaktiviteter for at identificere virksomhedens kompetencer i form af styrker og svagheder. Dernæst listes alle de identificerede styrker fra værdikædeanalysen hvorefter der tages stilling til, om de kan defineres som kernekompetencer.

- A. Tidløst design og mange basisvarer og klassikere i fast sortimentet - giver produkterne en længere levetid end konkurrenternes - DECADENTs produkter befinder sig længere tid i modningsfasen af PLC-kurven end konkurrenternes. Samtidig har DECADENTs sæsonfarver, men ikke noget outreret. Denne sortiments sammensætning - den lange levetid på DECADENT tasker sammen med de subtile ændringer i sæsonvarerne - gør at kunderne er mindre prisfølsomme og at forhandlerne sjældent sætter priserne på taskerne ned.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

¹⁵⁹ Johnson et al., *Exploring Strategy* s. 89 og Kotler et al. s. 82

¹⁶⁰ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

- B. Unik kombination af design, kvalitet og overkommelig pris.
- C. Pakker og sender selv varerne afsted til levering - giver stor leveringssikkerhed, både på lead time og indhold, som sparer kunderne for tid og skuffelser.
- D. Stor erfaring med agenttilgangen.
- E. Produkter sælges hos high end stormagasiner og -forhandlere, hvilket er positivt for brandet.
- F. Høj aktivitet på de sociale medier.
- G. Lave faste salgsomkostninger.

Af ovenstående kompetencer vurderes det at A, B og G er kernekompetencer da de tilfører stor værdi for kunden, er svære for konkurrenter at imitere og samtidig kan give DECADENT en konkurrencemæssig fordel i form af højere profitmargin end deres konkurrenter. Da DECADENTs faktiske profitmargin ikke kendes ej heller konkurrenternes, kan dette ikke underbygges med data, men dette er blot et skøn bygget på DECADENTs kombination af værdiskabende aktiviteter.

4.5 Intern analyse opsamling

To af DECADENTs kernekompetencer er deres unikke produkt og sortiment som giver produkterne længere levetid end konkurrenternes. Samtidig har virksomheden lave faste salgsomkostninger, som kombineret med de to andre kernekompetencer vurderes at kunne give DECADENT en konkurrencemæssig fordel på det britiske marked. Opnåelsen af dette kræver at de får produktet ud til tilstrækkeligt mange aftagere, hvilket de først kan på det tidspunkt forbrugerne har fået et vist kendskab til produktet, ved hvor de kan købe det og opdager dets værdi. Uden et kendt brand kommer DECADENT ikke ind i stormagasinerne og en positionering i forbrugernes bevidsthed kræver store investeringer i reklame og kampagner, som DECADENT ikke er villige til at betale for, da virksomheden ønsker at vokse organisk og ikke løbe store risici af denne slags. Derfor vurderes det at de bør fortsætte med deres nuværende eksportstrategi og samarbejde med en agent, der kan få produktet ind i de rette mindre butikker, indtil kendskabet er vokset til en størrelse, hvor DECADENT forhåbentlig bliver tilbudt en plads i stormagasinerne, som det skete på det danske, tyske og andre markeder. Ydermere kræver det

naturligvis at omkostningerne ved at lancere produktet på det britiske marked, opretholde og fremme salget indhentes af profitten af salget indtil den fordelagtige konkurrencemæssige profitmargin indtræffer. Det vurderes at DECADENT godt kan opnå dette, og at det hurtigst opnås ved at bruge penge på marketing for at skabe opmærksomhed omkring og positionere deres brand. Dog er dette i strid med deres mål om organisk vækst, og det vurderes at DECADENT med fordel kan udøve deres hidtidige strategi og vokse på samme vis som det skete på det danske og tyske marked.

5. Overblik intern/ekstern analyse - SWOT

Nedenstående SWOT opsamler alle observationer i den eksterne og interne analyse til overskueliggørelse af hvilke iagttagelser der danner baggrund for det kommende afsnit angående realisérbarheden af opnåelse af en fordelagtig konkurrencemæssig position.

SWOT	Positivt	Negativt
Interne Faktorer	• Unikt produkt, der hidtil ikke har krævet den store markedsføring • Stærkt, gensidigt afhængigt samarbejde med fabrikken i Tyrkiet som altid leverer • Solid erfaring med at sælge og eksportere gennem agenter • Pakker selv varer til forsendelse, som sikrer levering af det korrekte og til tiden • Sympatisk iværksætterhistorie • Bred målgruppe	• Ringe erfaring med branding • Ikke villig til at tage nogen chancer • Begrænset kapacitet i Kokkedal hvis efterspørgsel boomer • Brandets nyhedsværdi er aftaget • Bred målgruppe • Faldende opmærksomhed fra agenter og forhandlere som selv kontaktede DECADENT før i tiden.
Eksterne Faktorer	• Stort marked (værdi \$2.060 mio. i 2013) • Forventet vækst i salg af "affordable luxury" brands • Stormagasiner og tøjbutikkens andele af salget forventes at stige • Vækst i Internethandel af tasker • Pundet er en flydende valuta • Godt erhvervsklima • Udsigt til at privatforbrug og disponibel indkomst vil stige • Befolkningstilvækst • Skandinavisk mode nuværende trend • Stigning i e-commerce og m-commerce • Samme klima som i DK • Stigning i efterspørgsel af social-, etisk-, sikkerhedsmæssig- og miljømæssig ansvarlighed. • Lave indgangsbarrierer	• Specialiserede taske- og rejseartikelforhandleres andel af salget forventes at falde • Pundet er en flydende valuta • Stigende boligpriser svækker forbrugernes købeevne • Skandinavisk modetrend når måske at aftage inden DECADENT kan nå at ride med på bølgen • Vækst i discount-segmentet • Ingen switching costs for forbrugerne • Manglende kendskab på markedet, ville skulle rejse brand awareness • Modebranchen generelt omskiftelig
		SWOT-Modellen er forfatterens egen tilvirkning

6. Realiserbarhed i forhold til vækstplan

Med dét vi nu ved om DECADENT og deres forretningsmodel, deres strategi og vækstplaner, deres risikovillighed, deres ressourcer, styrker og svagheder, deres mål og vækstplaner samt hvad det vil kræve for et ukendt brand at indtræde på det britiske marked for lædertasker og -accessories, vil der blive taget stilling til realiserbarheden af at opnå en konkurrencemæssig fordel på det britiske marked for DECADENT.

7.1 DECADENTs potentielle marketing mix på det engelske marked

Den forudgående STP-analysen har givet en klar idé om, hvordan DECADENT ville skulle konkurrere i markedet, hvem de skal målrette deres produkt mod og hvad de skal kommunikere til markedet for at positionere deres produkt. Derefter føres positioneringen ud i livet gennem marketing mixet. I det følgende ses på hvilke tiltag DECADENT ville skulle gøre for at opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position ved sammensætning af deres marketing mix som vi i dette tilfælde vil bruge de 4 P'er til at beskrive.

De 4 P'er, Produkt, Pris, Promotion, Place(distribution).¹⁶¹ Produktet på det engelske marked vil være det samme som på det danske marked og alle DECADENTs andre markeder da virksomheden ikke tilpasser deres produkter til noget forudbestemt geografisk marked. Prisen på produktet antyder til en vis grad hvilken værdi kunderne kan forvente at få ud af at købe og bruge produktet og bør ligge på samme prispunkt som det gør i Danmark for at holde fast i deres *affordable luxury* image. Promotion som handler om branding og reklame og dermed, hvordan man kommunikerer sit budskab og andet information omkring produktet til forbrugerne er en del af marketing mixet som DECADENT ikke har tradition for at bruge særligt mange penge på, og som det blev slået fast i kundeanalysen, ville det kræve mange markedsføringskroner hvis DECADENT skal brande sig på det engelske marked og positionere sig i kundernes bevidsthed. på lige fod med de etablerede brands. Det er penge som DECADENT ikke er villige til at bruge og en risiko som de ikke er villige til at løbe. Derfor er det urealistisk at de skulle opføre sig som *market challengers* og udfordre markedsledere og andre konkurrenter som Michael Kors, Marc

¹⁶¹ http://www.blackwellreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=marketing+mix&widen=1&result_number=1&from=search&id=g9780631233176_chunk_g978140510254416_ss1-31&type=std&fuzzy=0&slop=1

Jacobs, Furla, Cocinella, Aigner¹⁶² og den overordnede strategi bør derfor være som udgangspunkt at indtage rollen som *markedsfølger* eller de kan følge en nichestrategi som bygger på det unikke produkt og med henblik på at dække behovet hos en mindre del af markedet.¹⁶³

DECADENT proklamerer selv at deres tidløse design holder gennem trends og at DECADENT-kvinden beholder deres tasker i garderoben i mange år, samtidig med at deres produkter giver hende(DECADENT-kvinden) en følelse, “der får hende til at vende tilbage efter mere”.¹⁶⁴ Denne adfærd er noget der kræver langtidsloyale kunder, DECADENT kunne uden at det kræver mange penge og store risici oprette et loyalitetsprogram til netop at fremme denne adfærd. De kan benytte sig af et *frequency program*, hvor kunder bliver belønnet med rabatter eller andet ved hyppige- eller dyre køb, eller de kan benytte sig af et *club membership program* med favorable fordele og tilbud for medlemmerne.

7.2 Indtrængningsstrategi og distribution

Som nævnt kort i indledningen har DECADENT et mål om at vækste organisk, altså gennem øget salg/omsætning og ved udbyggelse af virksomhedens egne evner. Dette har også sine fordele. For eksempel tillader organisk udvikling spredning af ens investeringer over tid frem for at påtage sig dyre forpligtelser ved direkte investeringer og det gør det nemmere at ændre i strategien, når man ikke i forvejen har de store penge bundet. Omvendt kan man ikke regne med at kunne slå de store buler i konkurrenternes markedsandele, så længe man ikke er villig til at satse på en mere aggressiv strategi.¹⁶⁵ Strategien har nemlig fra starten af været, og er stadig, ikke at bruge penge, før man havde dem og ikke at løbe de store risici, og de har eksporteret til flere og flere lande et skridt af gangen. Virksomhedens internationaliseringsproces kan sammelignes med Uppsala-modellen, hvor en virksomhed starter med at eksportere til nærmarkeder, som ligner hjemmemarkedet og først senere hen, når man har fået erfaring på de

¹⁶² Er ifølge Karina Mundt Holst de største konkurrenter på det engelske marked - interview 10. april

¹⁶³ Kotler et al. *Marketing Management* s. 322

¹⁶⁴ <http://decadentcopenhagen.dk/shop/cms-decadent-kvinden.html>

¹⁶⁵ Johnson et al., *Exploring Strategy* s. 327-328

disse, eksporterer til andre markeder som ligger geografisk- og kulturelt længere og længere væk.

Hidtil når DECADENT har indtrådt på et nyt marked har virksomheden lavet aftaler med agenter som har skulle varetage salget til forhandlerne. Virksomheden har prøvet at indgå partnerskaber, som er endt igen både efter en enkelt sæson, og har også oplevet agenter, som har fungeret fint i flere år, men pludselig af den ene eller anden årsag ikke kunne løfte slagsopgaven længere.¹⁶⁶ Så at få distributører og agenter til at varetage salget kan godt tage noget tid, hvis man skal have fat i nogle kompetente partnere til et velfungerende samarbejde flere år i træk.

Agent-metoden er naturligvis kun én af flere eksportformer. For eksportformer generelt gælder det om at finde den rette balance mellem risiko/investering af ressourcer og kontrol, da man ikke kan få begge dele. Salsagenten sælger i virksomhedens navn og risiko, men det er salsagenten alene der varetager salget på det pågældende marked. Salsagenterne er typisk provisionslønnede, så de har en interesse i at gøre sig umage med markedsføringen og salget af produkterne. Salsagentmetoden er én af de direkte eksportformer og fordelene ved den er, at agenterne som regel er bosiddende i landet og derfor har et indgående kendskab til og erfaring på det pågældende marked.¹⁶⁷ Af andre direkte eksportformer kan nævnes at have egne sælgere, at oprette et salgsdatterselskab på eksportmarkedet, at sælge direkte til slutbrugerne (hvilket DECADENT allerede gør via deres hjemmeside), eksportsamarbejde, joint ventures og direkte investeringer. Det vurderes at de mest ressourcekrævende eksportformer som joint ventures og direkte investeringer er irrelevante for DECADENT, som hverken er i en passende fase, eller har kompetencerne til at udføre dette. Derudover ligger det meget langt fra virksomhedens vækstplaner. At oprette et salgsdatterselskab vurderes heller ikke som en god løsning for DECADENT, da det ville være en stor investering af ressourcer i forhold til deres lave risikovillighed og specielt som en stor chance at tage med et ukendt brand for briterne. En anden forhindring er at DECADENT som moderselskab selv ville skulle stå for salg og markedsføring på dette marked som de endnu ikke har kendskab til og på nuværende tidspunkt heller ikke kompetencer til det. Det vurderes heller ikke at ansættelse af egne sælgere er den ideelle løsning

¹⁶⁶ Interview med Karina Mundt Holst 27. april

¹⁶⁷ http://www.blackwellreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/subscriber/uid=731/tocnode?query=export+agent&widen=1&result_number=1&from=search&fuzzy=0&type=std&id=g9780631233176_chunk_g97806312349378_ss1-85&slop=1

for DECADENT, der endnu ikke har opereret med dette. Sælgerne ville skulle have fast løn og rejseomkostninger hvilket ville blive dyrt for virksomheden i forhold til salgsagentløsningen. Det vurderes derfor at DECADENT bør fortsætte med deres nuværende “forsigtige” strategi med salgsagenterne da dette også stemmer bedst overens med deres vækststrategi som de indtil videre har haft succes med.

Ifølge Karina Mundt Holst er det svært at komme ind i stormagasinerne i Storbritannien uden en brandhistorie. De lukker simpelthen ikke nye produkter ind, hvis ikke der i forvejen findes et kendskab til dem af en vis grad.¹⁶⁸ Med DECADENTs tilbageholdenhed med at bruge penge på markedsføring og i det hele taget med at tage større chancer og i øvrigt i forhold til deres kernekompetencer vurderes det som den rigtige strategi at få en agent til at varetage salget på det britiske marked. På denne måde vil eksporten til det britiske marked også være i overensstemmelse med resten af virksomhedens vækststrategi.

7. Opsamling på realiserbarhed

For at tage markedsandele på kort sigt kræver dette kolossale investeringer for at skabe brand awareness og positionere sig i forbrugernes bevidsthed, hvilket ikke ville stemme overens med DECADENTs risikovillighed og planer om organisk vækst. Hvis virksomheden derimod fortsætter sin hidtidige strategi ved indtrængen på det engelske marked, vil det tage tid at vinde markedsandele. Ikke desto mindre vurderes det realistisk for DECADENT at tage markedsandele og opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked for taskemode på sigt ved at samarbejde med den rette agent, der kan sørge for at DECADENTs produkter kommer ind i de rette butikker, og på sigt, når kendskabet til produktet er udbredt nok, blive tilbudt hyldeplads i stormagasinerne som det skete på det danske og tyske marked. Dermed vurderes det at DECADENT godt kan afsætte sine varer på det britiske marked for taskemode ved at tilbyde et begrænset sortiment til at starte med i forhandlere som en agent som kender markedet udvælger, og opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position, når efterspørgslen på markedet bliver stor nok til at DECADENTs marginalomkostninger falder til et niveau som kan give dem en fordelagtig konkurrencemæssig position i kraft af højere profitmarginer end konkurrenternes.

¹⁶⁸ Interview med Karina Mundt Holst 10. april

8. Konklusion

Værdien af markedet for håndtasker i Storbritannien udgør GBP 1.154 mio. og håndtasken har vist stor fremgang de seneste fem år med en vækst på 6,7% i gennemsnit pr. år. Udover en fortsat vækst i kategorien forventes også en vækst i salget af affordable luxury brands som DECADENT tilhører. Håndtaskens popularitet kan forklares af dens staus som et vigtigt fashion statement med en hel del signalværdi, og evig rolle som en del af modebevidste kvinders outfit. Internethandlen forventes at stige, mens stormagasinerne og tøjbutikkernes andele af salget også forventes at stige på bekostning af specialiserede taske- og rejseartikelforhandlers andel, hvilket kan være skidt for DECADENT før de får plads i stormagasinerne, men godt på længere sigt, hvis de får plads her. PESTEL-analysen afslørede at der er et godt erhvervsklima i Storbritannien som gør det let for DECADENT at handle med og eksportere til landet, mens der er udsigt til at privatforbruget og den disponible indkomst vil stige. Dog er en trussel mod dette at boligpriserne i sidste ende kan komme til at forværre forbrugernes købeevne. Brancheanalysen viste at indgangsbarriererne er lave, men at rivaliseringen på markedet er høj pga. de mange udbydere hvorimellem stormagasinerne står stærkt og de lave switching costs for forbrugerne. Ifølge demografiske tal findes DECADENTs målgruppe i stort antal på det britiske marked anslået til 6,536 mio. kvinder og den høje rivalisering i branchen giver grundlag for differentiering, hvilket i forvejen er DECADENTs strategi ved at tilbyde deres unikke produkt. Mange brands er veletablerede og har positioneret sig i forbrugernes bevidsthed. Det vil kræve store investeringer af en ny indtræder at positionere sig på samme måde i forbrugernes bevidsthed for at tage markedsandele af betydning fra konkurrenterne. På baggrund af den eksterne analyse vurderes det, at der er et potentielt marked for DECADENT og potentiel efterspørgsel på deres produkter på markedet for taskemode i Storbritannien.

To af DECADENTs kernekompetencer er deres unikke produkt og sortiment som giver produkterne længere levetid end konkurrenternes. Samtidig har virksomheden lave faste salgsomkostninger, som kombineret med de to andre kernekompetencer vurderes at kunne give DECADENT en konkurrencemæssig fordel på det britiske marked. Opnåelsen af dette kræver at de får produktet ud til tilstrækkeligt mange aftagere, hvilket de først kan på det tidspunkt forbrugerne har fået et vist kendskab til produktet; når de ved, hvor de kan købe det og opdager dets værdi. Uden et kendt brand kommer DECADENT ikke ind i stormagasinerne og en

positionering i forbrugernes bevidsthed kræver store investeringer i reklame og kampagner, som DECADENT ikke er villige til at betale for, da virksomheden ønsker at vokse organisk og ikke løbe store risici af denne slags. Derfor vurderes det at de bør fortsætte med deres nuværende eksportstrategi og samarbejde med en agent, der kan få produktet ind i de rette specialiserede modebutikker, indtil kendskabet er vokset til en størrelse, hvor DECADENT forhåbentlig bliver tilbudt en plads i stormagasinerne, som det skete på det danske, tyske og andre markeder. Ydermere kræver det naturligvis at omkostningerne ved at lancere produktet på det britiske marked, opretholde og fremme salget indhentes af profitten af salget indtil den fordelagtige konkurrencemæssige profitmargin indtræffer.

For at tage markedsandele på kort sigt kræver dette kolossale investeringer for at skabe brand awareness og positionere sig i forbrugernes bevidsthed, hvilket ikke ville stemme overens med DECADENTs risikovillighed og planer om organisk vækst. Hvis virksomheden derimod fortsætter sin hidtidige strategi ved indtrængen på det engelske marked, vil det tage tid at vinde markedsandele. Ikke desto mindre vurderes det realistisk for DECADENT at tage markedsandele og opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position på det britiske marked for taskemode på sigt ved at samarbejde med den rette agent, der kan sørge for at DECADENTs produkter kommer ind i de rette butikker, og på sigt, når kendskabet til produktet er udbredt nok, blive tilbudt hyldeplads i stormagasinerne som det skete på det danske og tyske marked. Dermed vurderes det at DECADENT godt kan afsætte sine varer på det britiske marked for taskemode, ved at tilbyde et begrænset produktsortiment til at starte med i forhandlere udvalgt af en agent, som kender markedet, og opnå en fordelagtig konkurrencemæssig position, når efterspørgslen bliver stor nok til at DECADENTs marginalomkostninger falder til et niveau som kan give dem en fordelagtig konkurrencemæssig position i kraft af højere profitmarginer end konkurrenternes. Det britiske marked vurderes overordnet som yderst attraktivt for DECADENT.

9. Perspektivering

Det kunne være interessant at kende væksttallene fra andre markeder, hvor DECADENT er startet med at udbyde deres produkter i små, specialiserede modebutikker, med henblik på at kunne vurdere tidshorisonten på udviklingen i kendskabet af produktet på markedet sammenlignet med efterspørgslen/salgstal. Dette ville give datamateriale til understøttelse af

anbefalingen om at fortsætte med den hidtidige strategi frem for at bygge denne på en skønnet sandsynlighed.

Et forhold der ikke er belyst i rapporten, men som kunne gå hen og blive en trussel for DECADENT, er efterligning af deres design, da virksomheden aldrig har beskyttet deres design på nogen måde. Desuden gælder andre designregler i Storbritannien end i England, også selvom begge er EU-lande.

Det kunne også være interessant at kende DECADENTs omkostninger til agenter, distributører og forhandlere for at få kendskab til den faktiske profitmargin på produkterne. Hvis man kunne indhente lignende tal fra konkurrenter, ville det også give bedre grundlag til at vurdere hvorvidt DECADENTs profitmargin giver dem en konkurrencemæssig fordel i stedet for blot at antage dette på baggrund af observationer i værdikædeanalysen.

10. Kildeliste

Bøger

- Philip Kotler et al. et al.: *Marketing Management*, 13th Edition, Pearson Education Limited 2009
- Gerry Johnson et al. et al.: *Exploring Strategy*, Ninth Edition, Pearson Education Limited 2011
- Ian Brooks et al.: *The International Business Environment*, Second Edition, Pearson Education 2011

Interviews

Telefoninterview med Karina Mundt Holst 10. april

Telefoninterview med Karina Mundt Holst 27. april

Artikler

<http://www.vogue.co.uk/news/2013/01/25/scandinavian-fashion-somerset-house-exhibition-opens>

<http://www.dmagt.dk/nyheder/2015/01/modeeksporten-stiger-til-rekordniveau>

http://pandoragroup.com/~media/Files/Corporate/PDF/Pandora%20franchise_Brochure.pdf

<http://www.forbes.com/search/?q=affordable+luxury>

<http://www.newstatesman.com/politics/2015/02/new-ashcroft-polling-shows-ukip-could-win-three-more-tory-seats>

<http://woman.dk/article/20314-handtaskens-fantastiske-historie>

<http://www.levo.com/articles/lifestyle/invest-in-statement-bag>

<http://www.modernmeadow.com/#materials>

<http://costume.dk/konkurrencer/vind-produkter-for-10-000-kroner-fra-decadent>

Hjemmesider

Rapporter trukket fra MarketLine.com:

Luggage and Leather Goods in the United Kingdom, Udgivet: Juni 2014

Rapporter trukket fra euromonitor.com:

Bags and Luggage in the United Kingdom, Udgivet: Oktober 2014

Income and Expenditure: United Kingdom, Udgivet: Marts 2015

<http://www.web-definition.com> og <http://en.wiktionary.org> (brugt som supplement til hinanden i mangel af mere troværdige kilder.)

<http://decadentcopenhagen.dk>

<http://www.thefreedictionary.com/luxury> og <http://mireilleguiliano.com/content/affordable-luxury> brugt som supplement til hinanden i mangel af mere troværdige kilder.)

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/fashion-statement>

<http://www.blackwellreference.com>

<https://www.cia.gov>

http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen/index_en.htm

<http://betabox.dk/teorierogmodeller/plc-kurven.html>

<http://skat.dk/SKAT.aspx?oId=2064447&vId=0>

<https://startvaekst.virk.dk/drift/oekonomi/moms-og-skat/moms-ved-handel-med-udlandet>

<http://openeurope.org.uk/today/open-europe-alert/>

<http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/United%20Kingdom>

<http://www.transparency.org/cpi2014/results>

<http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>

<http://www.doingbusiness.org/rankings>

<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/gbr/>

<http://www.oxfordreference.com.esc-web.lib.cbs.dk/view/10.1093/oi/authority.20110803100357627>

<http://www.mapsofworld.com/europe/thematic/european-countries-by-area.html>

<http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031>

<http://www.statista.com.esc-web.lib.cbs.dk/statistics/283287/net-migration-figures-of-the-united-kingdom-y-on-y/>

<http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e1935>

<http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?pid=ML00002-031&view=d0e1935>
og <http://data.worldbank.org/indicator/EN.POP.DNST>
<http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>
<http://www.zalando.co.uk/scandinavian-fashion/>
<http://www.londonlovesbusiness.com>
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/381884/2902895_NationalInfrastructurePlan2014_acc.pdf
<http://www.doingbusiness.org/rankings>
<http://www.ukleather.org>
<https://www.gov.uk/>
<http://www.legislation.gov.uk>
http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/files/regulation-1007-2011-faq_en.pdf
<http://www.all-about-leather.co.uk/what-is-leather/leathermarks.htm>
<http://www.blcleathertech.com/testing-services/leathermark.htm>
<http://www.lynda.com/>
<http://www.onlinemarketing.dk/koebsadfaerd.html>
<https://dk.trustpilot.com/review/decadentcopenhagen.dk>
<http://rockpaperdresses.dk/the-marni-sandals-back/>
<https://www.facebook.com/Rockpaperdresses?fref=ts>
<http://www.forbrugerombudsmanden.dk/Love-og-regulering/Retningslinjer-og-vejledninger/Markedsfoeringsloven/Spamvejledning>