

ECCO Sko til Brasilien

HD (IB), Afgangsprojekt, Forår 2015

Dan Frisk Petersen, dape13ac

Copenhagen Business School

Vejleder: Steen Ehlers

4. Semester.

Tegn: 174.151



INDHOLDSFORTEGNELSE

EXECUTIVE SUMMARY	5
KAPITEL 1: INTRODUKTION TIL EMNET	6
1.1: INDLEDNING	6
1.2: BAGGRUND FOR EMNE	6
1.3: VIRKSOMHEDEN	6
1.3.1: ENTRYMODE STRATEGI	7
1.4: BRASILIEN	8
1.4.1: GEOGRAFISK AFGRÆNSNING	9
1.5: KRITERIER FOR EMPIRISK OBJEKT	9
1.6: PROBLEMIDENTIFIKATION:	10
1.7: PROBLEMFORMULERING:	11
1.7.1: HANDELSMÆSSIGE BARRIERER	11
1.7.2: BRANCHEN	12
1.7.3: MARKEDSFØRING	12
1.8: AFGRÆNSNING	13
KAPITEL 2: UNDERSØGELSESDSIGN	15
2.1: OPGAVERNS OPBYGNING	15
2.2: STRATEGI OG TILGANG	16
2.3: DATAVALG	16
2.3.1: PRIMÆRE DATA	17
2.3.2: SEKUNDÆRE DATA	18
2.4: TIDSHORISONT	18
2.5: DATAANALYSE	19
2.6: VALGT TEORI	20
KAPITEL 3: MAKROANALYSE	27
3.1: DEN POLITISKE SITUATION	28
3.1.1: HANDELSBARRIERER:	29
3.1.2: KORRUPTION:	29
3.1.3: IMPORT	30
3.1.4: PROTEKTIONISME	31
3.1.5: JURA	31
3.1.7: BETYDNING FOR ECCO	34
3.2: DEN ØKONOMISKE SITUATION	35
3.2.1: INDKOMST, FORBRUG OG ARBEJDSLØSHED	37
3.2.2: INFLATION OG RENTENIVEAU	38
3.2.3: SKAT	38
3.2.4: PROGNOSE	39
3.2.5: BETYDNING FOR ECCO	40
3.3: KULTURELLE FORSKELLE	40
3.3.1: MAGTDISTANCE	42
3.3.2: INDIVIDUALISME	43
3.3.3: MASKULINITET	43
3.3.4: USIKKERHEDSUNDVIGELSE	43

3.4. DELKONKLUSION	44
KAPITEL 4: MESOANALYSE	45
4.1. ANALYSE AF DET BRASILIANSKE SKOMARKED	45
4.1.1. PROGNOSE	47
4.1.2. FRANCHISE I BRASILIEN	48
4.2. SUBSTITUERENDE PRODUKTER	48
4.2.1. GOLFBANCHEN	49
4.2.2. SPORT OG FITNESS	49
4.3. KUNDEPRÆFERENCER, LOYALITET OG FORHANDLINGSKRAFT.	50
4.3.1. FRANCHISETAGEREN	51
4.3.2. FORBRUGEREN	52
4.4. KONKURRENCE	53
4.5. DELKONKLUSION	57
KAPITEL 5: MARKEDSSEGMENTERING OG HANDLINGSPARAMETRE	58
5.1. SEGMENTERINGEN	58
5.2. SEGMENTER	60
5.3: VURDERING AF SEGMENTERNES ATTRAKTIVITET	63
5.4. VALG AF SEGMENT	65
5.5: NØGLEFAKTORER FOR SUCCES I BRASILIEN	65
5.6. HANDLINGSPARAMETRE	66
5.6.1: PRIS OG PRODUKT	67
5.6.2: PLACERING OG PROMOTION	70
5.7. DELKONKLUSION	73
KAPITEL 6: OPSAMLING OG STRATEGIUDVIKLING	74
6.1: INTERN ANALYSE	74
6.2: SWOT	76
6.3: STRATEGI	79
6.3.1: KRAV TIL FRANCHISEAFTALEN	80
KAPITEL 7: KONKLUSION	81
7.1: PERSPEKTIVERING	83

Litteraturliste
Bilag

Executive Summary

This thesis focuses on the possibilities for ECCO Shoes (The Company) to enter the Brazilian marketplace. The aim is to identify and understand the opportunities and threats that ECCO will face upon entering the market via a franchise entry model.

In order for this thesis to make structural sense, it has been divided into three chapters containing an analysis of the macro, meso- and microenvironment affecting the company in Brazil. The result of this analysis will be the base of which the company's strategy in the market is developed.

The macro environment in Brazil will affect the company in a number of ways. An emerging market, like Brazil, which undergoes huge economic growth, will often experience substantial institutional changes. ECCO's actions will be affected by such market changes, ECCO will be forced to be present in order to control and run the business hands on. Furthermore, a presence in the market can help the company to avoid the high level of corruption in the government, and ensure that the business is managed according to Ecco international standards.

The meso environment has been analysed to determine how Ecco can position itself within the Brazilian market to confront the most stringent levels of competition. It will aid in proper strategic development for ECCO to best position itself to identify its target consumer; those wanting to buy international brands, which offer comfort and quality. Moreover, the bargaining power of both the consumer and franchisee has been discussed, to fully understand where Ecco can empower its strengths.

Finally, the microenvironment, will determine which consumer group Ecco needs to focus on, how to initiate brand awareness within this group, and ultimately result in consumer purchases. By administering proper market research and analysis of product, place, promotion and price ECCO will properly position itself to be a key player in the Brazilian shoe market.

The three levels of analysis are gathered in a Swot, to identify Eccos internal competencies which are developed in a company strategy tailored to the market; thus, ensuring Eccos success moving forward.

Kapitel 1: Introduktion til emnet

1.1: Indledning

Denne opgave har til formål at belyse de muligheder, samt trusler, som virksomheden ECCO Sko A/S vil møde ved et fremstød vha. franchise på det brasilianske marked for fodtøj.¹

1.2: Baggrund for emne

Ideen til projektet skal findes i mit arbejde hos ECCO Sko A/S (herefter Ecco). Her har det flere gange været et diskussionsemne om, hvorvidt det er på tide, at ekspandere til Sydamerika hvor specielt Brasilien har været i tankerne. Dog er der endnu ikke blevet taget de begyndende skridt, til en reel salgsaktion. Denne afhandling kommer derfor til at virke som et værktøj i de indledende overvejelser, og forhåbentligt vil den klarlægge hvorvidt markedet og virksomheden er parate til en sådan indtrængning.

1.3: Virksomheden

Ecco er en familieejet virksomhed, grundlagt af Karl Toosbuy i 1963. Virksomheden har hovedkvarter i det sydlige Jylland, men har igennem de seneste 30 år rykket mere og mere af deres produktion og salg ud i verden.

Eccos vision har altid været at producere og udvikle et unikt kvalitetsprodukt. Ecco har derfor lagt en enorm mængde energi i både at sikre kvaliteten af materialerne, designet, den anvendte teknologi og den håndværksmæssige dygtighed, samt fokuseret på at kunne kontrollere hele produktionsprocessen ved selv at eje alle led i værdikæden. Målet med denne kontrol er, at sikre sammenhæng mellem alle virksomhedens aktiviteter, for på den måde at kunne garantere en ensartethed over hele verden i måden hvorpå virksomheden bliver styret og fungerer, samt at kunne sikre, at alle medarbejdere bliver behandlet retfærdigt og med respekt, uanset hvor i virksomheden de arbejder.

” Ecco har en kultur hvor produktet er i midten. Hvor vi er meget opmærksomme på at lave et Premium produkt, der altid har foden som udgangspunkt, og altid laver et produkt der er bygget op fra foden. Det er den kultur vi har nedarvet fra vores ejere, og som er bragt videre. Det er også den kultur, eller vision, vi prøver at formidle ud til vores markeder og helt ned i vores butikker, hvor vi bruger meget energi på at markedsføre, hvordan vi adskiller os fra vores konkurrenter ved

¹ Med fodtøj menes dame, herre, børne, samt sportssko.

at have et komfort brand hvor vi aldrig går på kompromis med komforten, men samtidigt er i stand til at lave virkeligt eksklusive, feminine og sofistikerede produkter. ”²

Virksomheden har fra sin start valgt at benytte en differentieringsstrategi i sine bestræbelser på at opnå succes. Den tilbyder derfor deres produkter til et utrolig bredt kundesegment. Virksomhedens kollektioner spænder over en bred vifte af forskellige sko til både mænd, kvinder, børn og unge samt fritidsmotionister og elitesportsfolk

Prissætningen er tilsvarende høj, f.eks. koster et par almindelige herre eller damesko typisk mellem 800-1200 kr. Alt afhængig af hvor man er i verden. I Kina, koster et par Ecco sko 2.000 og opefter. Ved køb af et par Ecco sko får man som sagt ikke bare et par sko. Man får både god kvalitet, flot design samt et stærkt varemærke. De fokuserer altså på, at forbedre og udvikle deres produkt for at opnå den mest optimale pasform. Dette iværksættes bl.a. ved at investere et højt beløb i forskning for at opnå en større forståelse af fodens anatomi.

Ecco er så fokuseret på at bruge innovation til at forbedre virksomheden konkurrencemæssige position, at de i 2014 oprettede en afdeling kun til dette formål. Denne afdeling hedder Innovation Lab og ligger i deres hovedsæde i Tønder, Danmark.³

Ecco solgte i 2012, over 20.000.000 par sko verden over, hvilket var det højeste antal solgte sko på et år, i hele Eccos levetid. Dette resulterede i et overskud på 684 mio. DKK. som var en pæn stigning i forhold til 2011, hvor resultatet lå på 555 mio. DKK.

Ecco er i dag til stede i 85 lande, og leder konstant efter nye markeder, hvor firmaet kan ekspandere til. På den anden side af Atlanten, er Ecco synlige i både USA, Canada og Mexico. Men endnu ikke i Sydamerika. I Sydamerika er Brasilien er blevet vurderet af ledelsen til at være et interessant marked at undersøge.⁴

1.3.1: Entrymode strategi

Ecco benytter verden over forskellige måder til at få deres produkter distribueret. De opererer både med Ecco ejede butikker, franchise partnere og distributør aftaler, alt afhængigt af hvilket marked, samt hvilken risiko der er forbundet med det marked, der er tale om.

For eksempel benytter Ecco sig af en distributør aftale i Rusland. En distributør der dermed har fuld kontrol over den russiske forretning. Dette er en strategi der blev valgt pga. den lave

² Citat, Jacob Marcussen. Bilag 1, spørgsmål 8.

³ www.ecco.com, samt intern information

⁴ Virksomhedsafsnittet bygger bl.a. på undersøgers egen viden efter 3 års ansættelse hos Ecco.

omkostning der er ved oprettelsen af en distributør aftale, hvor den største opgave bliver at finde den rette. Dog er Ecco kommet i problemer pga. krisen i Rusland, som har fået distributøren til at smide en stor del af forretningen på gulvet med store konsekvenser for Ecco til følge.⁵

Den manglende kontrol gør også at undersøgeren af denne opgave er blevet frarådet at vælge distributør vejen, da det vil være fordelagtigt for Ecco helt eller delvist at kunne kontrollere sin forretning på markedet.⁶

Derudover er det blevet frarådet at åbne egne butikker, så Ecco derved selv ejer sin forretning på markedet, i hvert fald til at starte med. Dette er risikabelt, da Ecco ikke har forudgående kendskab til markedet, og derved ikke ved om Brasilien er et attraktivt marked for dem. De ved heller ikke hvordan man som nybegynder på dette marked bør agere. Dette sammenlignet med den høje udgift der er ved at starte egne butikker gør, at denne mulighed som udgangspunkt er blevet vurderet for risikofyldt.

Den model der blev anbefalet undersøgeren at benytte for denne opgave var benyttelse af franchise som entrymode strategi. Dette skyldes den forholdsvis lave omkostning ved denne type, da det vil være op til den individuelle partner at åbne, købe ind og holde sin butik kørende. Fordelen ved dette frem for en distributør er, at Ecco i højere grad vil kunne kontrollere sine butikker og sine partnere, da disse vil være bundet af en franchise aftale der er udarbejdet af Ecco, med det formål at sikre at Eccos kulturen vil blive taget i hævd.⁷

På baggrund af dette har undersøgeren valgt at benytte franchise, som måden hvorpå Ecco skal starte sin forretning op i Brasilien.

1.4: Brasilien

Brasilien er et af de lande, som har formået, at komme igennem den finansielle krise på en positiv måde. Flere tiltag har medført et kraftigt fald i fattigdom, da arbejdsløsheden er faldet fra 9,3% i 2007 til 6% i 2011, grundet de højere investeringer i landet, der har fulgt i kølvandet for denne stabilisering af økonomien⁸.

Brasilien er i dag verdens 6. største økonomi. Der har været en stigning af mindste lønnen, hvilket har resulteret i en bredere base af forbrugere. Dette har resulteret i en stigning i offentlige investeringer i bl.a. infrastruktur, samt en stigning i udenlandske virksomheder, der finder de positive tendenser tiltrækkende.

⁵ Bilag 1. Spørgsmål 1.

⁶ Bilag 1. Spørgsmål 1.

⁷ Bilag 1. Spørgsmål 1.

⁸ OECD, Economic surveys Brazil.

Den gennemsnitlige indkomst, har været kraftigt stigende de seneste 5 år.⁹ Som følge af dette er millioner af mennesker vokset ud af fattigdommen og har derved skabt en købedygtig middelklasse.¹⁰

Brasiliens marked for fodtøj er næsten dobbelt så stort som Canada, og 4 gange så stort som Mexico, hvor Ecco allerede fører forretning.¹¹

1.4.1: Geografisk afgrænsning

Brasilien er verdens femtestørste land og optager 47.7% af Sydamerikas samlede areal. Landet var beboet af 185 millioner indbyggere I 2010, hvilket gør Brasilien til det femte mest befolkningsrige land i verden. Dette tal forventes vokset til 207 millioner i 2020.¹²

Brasilien er inddelt i fem store regioner: Nord, Nordøst, Syd, Sydøst og center-vest.

Denne rapport vil tage udgangspunkt i den sydøstlige region. Dette skyldes, at den sydøstlige er den rigeste og mest udviklede del af landet. Det er også her man finder den mest indflydelsesrige kundegruppe. Region står for næsten 50% af det nationale output, eller 770 milliarder USD. Regionen består af staterne São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, and Espírito Santo. Tilsammen udgør regionen 11% af Brasiliens samlede areal, har et indbyggertal på 80 millioner, og en befolkningstæthed på 87,5 personer pr. Km2.¹³

Undersøgeren af denne afhandling har fundet en geografisk afgrænsning nødvendig, da det ikke vil være muligt, at gå i dybden med samtlige problematikker og forskeligheder der vil forekomme i et marked af denne størrelse, med tiden og pladsen til rådighed. Denne afgrænsning er derfor med til at sikre dybde, samt fokusering, hvilket skal højne kvaliteten af det endelige projekt.

1.5: Kriterier for empirisk objekt

Den tillærte tilgang er, at finde en virksomhed med en udfordring, som der skal findes en løsning på gennem indsamling af empiri og efterfølgende analyse. Det samme har gjort sig gældende i dette tilfælde. For at raffinere processen og sikre, at den valgte case-virksomhed er brugbar for afhandlingen er der opstillet en række kriterier som virksomheden skulle opfylde:

⁹ Bilag 2, tabel 1.

¹⁰ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx>

¹¹ Bilag 2, tabel 2

¹² How to export, pdf. Page 1.

¹³ How to export, pdf. Page 11.

- Første kriterium er tilgængelighed. Således at undersøgeren kan bruge tid og ressourcer på at foretage en undersøgelse, samt kontakte virksomheden, når det er nødvendigt.
- Andet kriterium er gensidig nytte. Virksomheden skal føle at den opgave, som til sidst leveres, kan gavne dem.
- Tredje kriterium er, at der skal eksistere et problemområde, der er interessant, relevant og bredt nok til at danne grundlag for en hovedopgave på HD.
- Fjerde kriterium er kravet om et internationalt aspekt.

Motivationen bag dette emne skal findes flere steder. I min optik er en hovedopgave en perfekt mulighed for at binde den teori vi har været igennem på studiet, med en aktuel virksomheds case. En ting er at lære teori udenad, men den egentlige læring, sker for mig først, når man benytter teorien i praksis.

1.6: Problemidentifikation:

ECCO Sko A/S har oplevet massiv vækst de seneste år. Derfor er det naturligt for virksomheden, at lede efter måder hvorpå man kan ekspandere. På nuværende tidspunkt har flere mulige nye markeder været i ledelsens kikkert, disse markeder spænder helt fra Sydafrika til Sydamerika.

Brasilien anses som værende det marked med størst markedspotentiale pga. den positive udvikling landet har set. Politisk stabilitet, øget BNP, lav arbejdsløshed og en stadigt bedre forbrugerkredit har gjort at flere og flere familier er vokset ud af fattigdommen.

Skosalget i Brasilien har ligeledes været under positiv udvikling i takt med den økonomiske udvikling. Hele markedet for sko¹⁴ forventes at stige med 2.7% i gennemsnit per år frem til 2017.¹⁵ Hvis man ser på de seneste fem år, 2007-2012, har der været stor udvikling i alle fire kategorier.¹⁶ Dog har Ladies, Mens og Sportssko været de kategorier med størst fremskridt. Ladies rummer et kæmpe markedspotentiale og er dobbelt så stort som den næststørste kategori, Mens. Dog er Mens og sport de to kategorier med størst udvikling. Hvor Sport er frontløber med en stigning på over 50% fra 6 mio. USD – 12,3 mio. i analyse perioden. Denne kraftige stigning på området for sportsfodtøj alene forventes at fortsætte indtil 2017 hvor værdien forventes at være på 22,3 mio.

¹⁴ Ladies, Mens, Sport, Kids.

¹⁵ Bilag 3, tabel 1.

¹⁶ Bilag 3, tabel 2.

USD.¹⁷ Brasilien rummer derved et markedspotentiale for ECCO med hele deres kollektion, hvor Ladies, Mens og Sport er de vigtigste, og kids har en mindre markedsandel.

Der er dog flere parametre der kommer til at spille en afgørende rolle i Eccos salg fremstød. Markedet adskiller sig betydeligt fra tidligere markeder som ECCO har entreret. Brasilien rangerer som nummer 120 ud af 189 lande, på en liste over hvor nemt det er at gøre forretning i landet. Til sammenligning ligger Danmark nummer 4. Præcis hvorfor Brasilien rangerer så lavt, samt om dette kommer til at have en direkte indflydelse på Eccos muligheder for at entrere landet står dog fortsat ubelyst. Så selvom Brasilien tilsyneladende er det perfekte marked at ekspandere til, kan der altså være problematikker der gør dette umuligt.

Dertil kommer det egentlige markedspotentiale i landet. Befolkningen er enorm i den valgte region. Dette vil blive en central problemstilling, da det ikke vil være muligt eller økonomisk klogt, at sigte efter samtlige segmenter i befolkningen i en markedsføringsstrategi.

ECCO bør finde derfor lægge en strategi for præcis hvilken produktgruppe der skal være frontløber, hvem denne skal henvende sig til, samt hvor dette segment opholder sig. En stor opgave på et helt fremmed marked.

1.7: Problemformulering:

Der er mange ting der kan påvirke udfaldet af en given salgssituation i Brasilien. Hvis Ecco skal have succes med deres fremstød på brasiliansk grund er der flere ting der kommer til at spille en afgørende rolle.

1.7.1: Handelsmæssige barrierer

Det vil være en nødvendighed at undersøge de makroøkonomiske forhold. Dette skyldes en lang række parametre. Dem der fremhæves på listen over, hvorfor Brasilien er en udfordring, er registrering af ejendom, skat, samt handel på tværs af landets grænser.

Politiske tiltag kan komplicere handel på markedet. Bl.a. kan afsætningen af sko blive påvirket af protektionisme, omfattende bureaukrati og en uigennemsigtig erhvervslovgivning er endvidere forhold der tvinger virksomheder til at forberede sig grundigt, samt have en god del tålmodighed inden de entrerer markedet.

¹⁷ Bilag 3, tabel 3.

Det vil være en nødvendighed for Ecco at undersøge hvilke barrierer der kommer til at spille en direkte rolle for dem og deres fremstød, da dette kan få betydning for om et fremstød overhovedet er muligt på nuværende tidspunkt.

Dertil bliver Ecco også nødt til at analysere, samt definere en strategi for hvordan de vil sørge for, at Ecco kulturen skinner igennem på markedet, men samtidigt tilpasset kulturen. Derfor vil det blive nødvendigt at vide hvordan Brasiliens kultur adskiller sig fra Eccos.

1.7.2: Branchen

Brasilien er et kæmpe land med en massiv befolkning. Dette resulterer i et stort salgspotentiale for sko, som nævnt ovenfor. Inden Ecco trænger ind på markedet vil det være nødvendigt at analysere hvordan markedet for sko har set ud de seneste år, samt hvor bevæger det sig hen. Dette er medvirkende til at belyse et mere realistisk salgspotentiale i landet.

Dertil kommer den konkurrencemæssige situation. Denne vil få stor indflydelse på Eccos muligheder for afsætning af sko på markedet, samt hvordan Ecco bør positionere sig. Denne kan også hjælpe til med, at tydeliggøre hvilke typer produkter der sælger til hvilke kunder, og dermed hjælpe Ecco i deres markedsføringsstrategi. Derudover er prisen på konkurrenters produkter en vigtig faktor, da denne kan give en indikation om hvor Eccos priser bør ligge.

1.7.3: Markedsføring

Ecco bliver nødt til på forhånd at definere en målgruppe. Det vil være en stor fordel for Ecco at have et forhåndskendskab til den brasilianske forbruger, og derved gå målrettet efter den forbruger, der rent faktisk er et reelt salgspotentiale hos.

Sociologisk distance kan blive et problem, da der er langt fra Eccos skandinaviske værdier, til den brasilianske kultur, hvor de færreste taler engelsk og det er usikkert hvordan denne forbruger reagerer over for et international brand, der har et fokus på kvalitet og komfort.

Hvis ECCO skal have succes med at afsætte deres produkter, vil det være en nødvendighed at vælge det rette produkt, til den rette pris, solgt det mest effektive sted med den rette strategi for promovering. Dette skal udarbejdes på baggrund af den målgruppe som Ecco vælger at sigte efter.

Disse tre overordnede problemkomplekser kommer alle til, at påvirke Ecco på det brasilianske marked, og leder til den overordnede problemstilling:

Hvilke muligheder, samt trusler vil Ecco Sko A/S møde i Brasilien, ved et fremstød på markedet for fodtøj?

Til at besvare denne problemstilling, vil følgende underspørgsmål blive belyst:

US1: Hvilke faktorer i makromiljøet skal Ecco være opmærksom på?

Dette undersøgelsesspørgsmål vil belyse og diskutere landets makroøkonomiske situation, med det formål, at definere hvor de største udfordringer befinder sig.

US2: Hvad er kendetegnende for branchen for fodtøj i Brasilien?

Dette underspørgsmål vil belyse branchen for fodtøj. Derudover vil de største parallelle brancher blive belyst, samt de største aktører for at fastlægge hvilke konkurrenter Ecco skal forberede sig på at møde. Yderligere vil det være en nødvendighed at se på hvordan markedet for franchising ser ud i Regionen.

US3: Hvilke kunder skal Ecco satse på i Brasilien?

Dette underspørgsmål vil gennemføre en segmentering for at identificere Eccos primære og sekundære målgrupper.

US4: Hvorledes kan Ecco bedst ramme den valgte målgruppe?

Dette underspørgsmål vil fokusere på, hvordan Ecco bør anvende et parameter miks til at afsætte sine produkter.

US5: Hvilken strategi bør Ecco bruge på markedet?

Dette underspørgsmål vil opsamle forudgående resultater og benytte en intern analyse til at definere hvilken strategi Ecco bør følge på markedet.

1.8: Afgrænsning

For at tydeliggøre problemstillingen, er formålet med dette afsnit, at beskrive hvilke fravalg der er taget, samt en begrundelse af hvorfor.

Afhandlingen afgrænser sig til kun at omhandle en introduktion af Ecco sko i Brasilien. Da Ecco ikke i forvejen befinder sig i Sydamerika, vil alle sammenligninger med Eccos indtrængning

på andre markeder, være eksempler der ligger langt fra Brasiliansk kultur. Hvorfor denne opgave i stor grad kun omhandler Ecco og Brasilien. Der vil dog medtages sammenligninger hvis validiteten vurderes høj nok.

Afhandlingen omhandler ikke etablering i markedet, men en analyse af markedets muligheder og problemstillinger. Derved afgrænser jeg mig fra den bagudrette værdikæde. Dette er altså en afgrænsning fra leverandørkraften og opgaven vil derfor ikke på nogen måde at tage højde for Eccos egen produktionskapacitet og leveringsevne.

Da denne opgave er en "Accessment" af markedet, og en vurdering af hvad Ecco kunne gøre, vælger jeg at afgrænse mig fra de "operationelle" forhold såsom etableringsøkonomi og organisatoriske forhold.

Kun de fem største konkurrenter er belyst på markedet. Andre mindre spillere på markedet vil blive udeladt grundet pladsen til rådighed.

Afhandlingen omhandler salg af sko på markedet, og vil afgrænse sig fra Eccos øvrige produktlinjer der også strækker sig over skoplejemidler og læder accessories, velvidende at disse udgør sekundære brancher, som også bør belyses i en eventuel salgsaktion.

Afhandlingen vil afgrænses fra at bringe statistiske tests af befolkningen i forbindelse med en segmentering. Dette skyldes uoverskueligheden i at indsamle data, samt vurdere data, fra en så fremmed kultur i forhold til undersøgeren. Derudover anses det som mere værdifuldt for opgaven, at gå dybere ned i brancheanalysen og den strategiske analyse.

Dette betyder også, at afhandlingen udelukkende vil bygge på primær data i form af et interview, samt sekundær data.

Den valgte entry-mode strategi er franchise. Alternative strategier vil blive udeladt i analysen, da det vil skærpe fokus, samt sikre den røde tråd, at holde sig til en enkelt strategi, og udarbejde analysen herefter.

Denne afgrænsning får flere konsekvenser for det endelige resultat. Det vurderes, at skulle denne afhandling være fyldestgørende, og dermed kunne ligge til grund for en egentlig indtrængning, anses det som minimum at være en nødvendighed at få en dybere forståelse for den valgte målgruppe, konkurrenter som Ecco prismæssigt kommer i konkurrence med, samt en analyse af de sekundære brancher hvor Ecco leathergoods og skoplejemidler vil konkurrere i.

Kapitel 2: Undersøgellesdesign

Dette afsnit belyser den sammenhæng der er i valget af data, analyse, litteratur og teorier. Metodisk set har man valget mellem, at tilgå et projekt via en forskerrolle, eller en konsulent rolle. I forskerrollen vil metodikken være at beskrive virkeligheden ud fra teorier, og eventuelt skabe en ny teori til at svare på en specifik problemstilling. Modsat vil konsulentrollen løse en problemstilling vha. eksisterende teori.¹⁸ Den valgte rolle vil i dette projekt være konsulent tilgangen, da denne er optimal i forhold til den konkrete problemformulering med konkrete underspørgsmål.

Det metodemæssige udgangspunkt er i denne opgave analyse-syntese metoden. Der er blevet præsenteret et problem i problemformuleringen, dette problem er opdelt i mindre brudstykker i de formulerede underspørgsmål, som danner fundamentet til analysen. Dette er til sidst samlet i en syntese, altså en konklusion der skal besvare problemformuleringen. Denne tilgang er valgt da den er blevet tillært i tidligere fag på HD studiet, men også fordi den stemmer overens med den eksplorative analyse som problemstillingen ligger op til.

2.1: Opgavens opbygning

Opgaven vil være bygget op over 7 kapitler. Kapitel 1 strækker sig fra indledning til og med afgrænsning, hvorefter kapitel 2 omhandler de metodemæssige overvejelser. Analyse delen af opgaven vil fylde mest og strække sig fra kapitel 3 til og med kapitel 5. Kapitel 6 vil indeholde en opsamlende SWOT analyse. Denne vil munde ud i et strategi valg, baseret på en intern analyse af virksomheden. Kapitel 7 vil inkludere en konklusion, samt en perspektivering.

Bilag 4, skal være med til at danne overblik over opbygningen af opgaven. Denne struktur er bygget op efter makro-meso-mikro tilgang, hvilket er medvirkende til at skabe klarhed, og give rapporten en højere strukturel styrke.¹⁹

Det er dog vigtigt at notere sig, at selvom rapporten er bygget op til at bearbejde de tre niveauer separat, vil disse stadig fungere i dynamik med hinanden, hvor vigtige fund kan blive draget med videre som supplerende materiale imellem de forskellige analyser. Dette skyldes at mange parametre i beskrivelsen af et marked har indflydelse på hinanden, også selvom disse måske ikke befinder sig på samme niveau.

¹⁸ Andersen, 2006.

¹⁹ Kurt Dopfer, John Foster & Jason Potts; Micro-meso-macro, side 1

2.2: Strategi og tilgang

Strategien vælges på baggrund af hvordan problemstilling og undersøgelses spørgsmålne skal besvares. Valget af strategi er altså baseret på formålet med projektet, undersøgerens nuværende viden, tidshorizonten (beskrevet i afsnit 2.4), samt de ressourcer der er til rådighed.²⁰

Ifølge Saunders et al, er der syv forskellige strategier man kan anvende. Denne afhandling vil være bygget op over strategien casestudie.²¹ Dette skyldes at et casestudie er bygget op over en eksplorativ analyse hvor problemformuleringen bliver belyst fra flere vinkler vha. teorier og data. Dog skal man som undersøger ved denne type opgave, være opmærksom på at lade data udlede resultatet og ikke ens personlige holdning, som kan komme til udtryk hvis undersøgeren arbejder for den omtalte virksomhed, hvilket er tilfældet her.

Teorier og modeller formes i høj grad af hvordan virkeligheden opfattes, og det vil derfor være nødvendigt at klarlægge hvilken tilgang til viden, dette projekt er tillagt. Saunders et al nævner to tilgange, den deduktive og induktive. De to tilgange tager udgangspunkt i to forskellige ting. Ved den deduktive tilgang tager undersøgeren udgangspunkt i eksisterende teori, og fremkommer med en hypotese som testes, på baggrund heraf. Hertil anvendes kvantitative data, relevant for den hypotese som testes. Den induktive tilgang er omvendt. Her indsamles en stor mængde data, og herfra udvikles en opfattelse eller en teori. Det er altså empirien der udvikler teorien.²²

Casestudiemetoden er grundlæggende en induktiv fremgangsmåde i videns produktions processen. Det drejer sig først og fremmest om, at beskrive sit casestudie så godt som muligt og induktivt slutte sig frem til generel viden. Her drejer det sig om at finde frem til de forhold ved de fundne resultater, der er specifikke for netop den studerede case, og hvad der er generelt. Spørgsmålet er nemlig ikke, om man er i stand til at producere generel viden, men nærmere om hvor valid denne viden er i forhold til det opstillede problem.²³

2.3: Datavalg

Der vil i overensstemmelse med den overordnede strategi, blive benyttet kvantitativ data til at beskrive tendenser i det pågældende marked. Dog er der behov for viden der ligger derudover, dette vil i afhandlingen forsøges afdækkes bl.a. igennem interviews hvorved dataindsamlingen bliver et miks af kvalitativ og kvantitativ metode.²⁴

²⁰ Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill; Research methods for business students, side 141

²¹ Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill; Research methods for business students, side 127,

²² Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill; Research methods for business students, side 127,

²³ Ib Andersen – Den Skinbarlige virkelighed side 150.

²⁴ "The Layers of research design": https://www.academia.edu/4107831/The_Layers_of_Research_Design

Flere bøger og artikler vil blive taget i brug til udarbejdelsen af dette projekt. Disse tæller bl.a.:

Bøger:

- Den Skinbarlige virkelighed af Ib Andersen.
- Research Methods for Business Students af Mark Saunders m.fl.
- The International Business Environment af Ian Brooks m.fl.
- Strategic Market Management af David A. Arker og Damien McLoughlin
- Marketing Management af Phillip Kotler m.fl.

Artikler:

- The PIE-model: Politics-Institutions-Economy. A simple model for analyses of the business environment, af Niels Mygind.
- Porter's 5-forces revisited, af Steen Ehlers.

Det empiriske datagrundlag for rapporten består af både primære og sekundære data, som er listet herunder.

2.3.1: Primære data

De primære data i denne afhandling består af et kvalitativt interview, med en nøgleperson fra Ecco.

Interview

Delvis struktureret interview med Jacob Marcussen, Strategic planning, forhenværende retail planner og produktmanager, fra ECCO Sko A/S. Hovedtemaerne der ønskes belyst er vedrørende Eccos strategi.

Derfor er valget af Entry mode strategi også valgt på baggrund af nævnte interview.

Spørgsmålene er altså noteret efterhånden som de er opstået i skriveprocessen, og interviewet forsøgt afklaret på én gang. Jacob har dog været behjælpelig løbende med ideer og input. Dette vil være noteret som intern information i en fodnote, da det ikke har været en del af det afholdte interview.

Respondenten vil kunne forklare den interne situation i ECCO i forbindelse med et fremstød på et fremmed marked. Hvilke muligheder er der internt, hvad er kutymen etc. Dette vil hjælpe

undersøgeren til at forstå hvilket udgangspunkt der er for et fremstød, samt belyse hvordan dette bør tilpasses til markedet.

Interviewerens rolle i det semistrukturerede interview, er både at lytte, fortolke, stille uddybende spørgsmål og samtidigt ikke sætte fortroligheden over styr. Hvilket også gør denne interview form til en kompliceret proces i og med der samtidigt skal tages ordret referat af mødet.²⁵ Dog har undersøgeren af denne opgave valgt at optage interviewet, og senere transskribere det. Dette skyldes nødvendigheden i, at kunne styre samtalen til at komme rundt om alle spørgsmålene der er skrevet ned.

2.3.2: Sekundære data

Det sekundære datagrundlag til denne afhandling vil findes flere steder. Sekundær data vil være gennemgående for hele afhandlingen.

På internettet vil der blive indhentet relevant data til alt det beskrivende i markedsanalysen.

Pensum fra HD International Business er ligeledes benyttet som fundament, suppleret med relevante kilder og teori.

CBS' egne elektroniske bibliotek vil benyttes i stort omfang, da dette giver adgang til omfattende data, samt gode forslag til alternative kilder der vil kunne benyttes. Målet med det sekundære data er at få den mest relevante teori samt modeller til at gå op i en højere enhed vha. data.

2.4: Tidshorisont

Denne afhandling vil blive udarbejdet mellem d. 04.02.2015 – 12.05.2015. Saunders et al skelner mellem cross-sectional og longitudinal studier. Med andre ord, kortvarigt eller langvarigt.

Makroanalysen og mesoanalysen i underspørgsmål 1, 2 og 3 vurderes til at være longitudinal, da der ikke forventes at der sker store ændringer her så længe analyse arbejdet står på.

Mikro analysen i underspørgsmål 4 og 5 vurderes til at være cross-sectional, da denne vil tage udgangspunkt i et øjebliksbillede af virksomheden hvorved der kan være tale om ændringer i analyseperioden.

Der vil altså i denne opgave blive tale om brug af begge tidshorisonter.

²⁵ Andersen; Den skinbarlige virkelighed, s. 211

2.5: Dataanalyse

Dette afsnit vil indeholde en vurdering af primær data, hvilket er det indhentede interview. Grunden til at dette placeres her, er vigtigheden af dette interview for afhandlingens resultat.

Ideen med datavurdering er kritisk at vurdere de fundne datas kvalitet. Den indsamlede empiri er hele grundstenen i afhandlingen, og det vil derfor være nødvendigt at vurdere validiteten, samt reliabiliteten af data i forbindelse med den opstillede problemformulering.

Begrebet validitet dækker over to parametre, nemlig gyldighed samt relevans.²⁶ Det vil være en nødvendighed at vurdere om den fundne empiri stemmer overens med den valgte teori. Denne vurdering af data er med andre ord en vurdering af hvor gyldigt det valgte data er i forhold til teorien. Dog vil der i dette projekt blive benyttet en induktiv videns produktion, hvilket vil sige at teorien er tilvirket efter den indsamlede empiri.

Derimod fortæller relevans hvor relevant der indsamlede materiale er i forhold til den overordnede problemstilling. Igennem hele projektet vil der ligges stor fokus på at relevansen af det indsamlede empiriske materiale er høj. Det vil dog typisk ikke altid være muligt at finde empirisk data der stemmer 100% overens med problemstillingen, hvorfor al indsamlet data skal vurderes.

Det vil derfor altid være muligt at validiteten af ens indsamlede empiri er lav, selvom det er skrevet og udgivet af anerkendte professorer. Dette skyldes netop at validiteten vurderer om empirien passer på den opstillede problemstilling.

Reliabiliteten derimod vurderer hvor tillidsfuldt den indsamlede empiri er. Her vurderes det, bl.a. om de fundne resultater ville være de samme hvis man undersøgte situationen igen på et senere tidspunkt. En faktor vil derfor være tid. En anden faktor der bør vurderes er de valgte kilder. Er den kilde man har valgt at benytte, den bedste? Er der andre kilder der siger noget andet? Etc.

I et forsøg på at sikre højere reliabilitet af det valgte materiale er flere kilder taget i brug for at understøtte de enkelte kilders gyldighed. Dette er en øvelse der gør sig gældende for hele rapporten. Derudover vil det være en nødvendighed at se på validiteten af data efterhånden som det bliver taget i brug i rapporten.

En undersøgelse som denne, vil typisk bære præg af at undersøgeren selv er med til at konturere empirien og er farvet af sin position i den valgte virksomhed. Det er derfor essentielt at afhandlingen forholder sig kritisk til en subjektiv tilgang til materialet.

²⁶ Ib Andersen; Den skinbarlige virkelighed, s. 119

Dette vil ligeledes være gældende for de interviewede personer. Disse vil i mange tilfælde være farvede af deres personlige holdning til enten markedet, en given produkt gruppe eller andet. Det vil derfor være nødvendigt at forholde sig kritisk til den indsamlede information, ved at følge op på ens data via en vurdering af validitet og reliabilitet.

2.5.1: Vurdering af bilag 1, Interview med Jacob Marcussen.

Dette interview skal omhandle entrymode strategi, prisfastsættelses procedurer, Eccos tilgang til placering af butikker, strategi udvikling og krav til franchise partnere.

Validiteten anses som værende middel, da spørgsmålene besvaret, må antages til at blive svaret korrekt i den sammenhæng som interviewerens giver dem. Dog vil det som nævnt være et semistruktureret interview, og en stor del vil derfor være en beretning fra den interviewede. Dette har den konsekvens at validiteten sænkes, da det langt fra er sikkert at det den interviewede beretter stemmer overens med problemstillingen. Derudover kender den interviewede ikke hele problemstillingen, hvilket gør det svært at se tingene i det store perspektiv, når man bliver spurgt, uden nogen chance for at forberede sig. Dertil kommer spørgsmålet om den interviewede taler sandt, det er her reliabiliteten træder i kraft. Der regnes med, at Jacob prøver at svare så korrekt som muligt, men det er ikke sikkert, at bare fordi han kender meget til virksomheden er bekendt med alle problemstillinger, samt de problemstillinger der er knyttet til det brasilianske marked. Derudover vil en stor del af hans svar bygge på hans egen interne viden om virksomheden, hvorfor andre nøglepersoner måske ville anbefale noget helt andet. Dette sænker reliabiliteten på interviewet.

Nogle spørgsmål er dog mere generelle i forhold til hvordan Eccos procedurer normalt er, dette kan bruges direkte i rapporten, da det ikke er markedsbestemt.

2.6: Valgt teori

Teorierne vil i projektet ikke blive detaljeret forklaret. Derfor bruges dette afsnit til kort, at forklare teorierne, samt redegøre for hvorfor undersøgeren har valgt netop denne teori frem for de alternativer der måtte være til rådighed. Afsnittet har altså det formål at forklare læseren hvordan teorien er benyttet i analysen, og dermed en forståelse for de rammer der er sat for projektet.

Valget af teori er foretaget i forbindelse med den opstillede problemstilling og dertilhørende underspørgsmål.

Afhandlingen vil være bygget op over tre niveauer: Makro-Meso-Mikro. Det vil give god mening i en afhandling at starte med at ligge den store ramme for projektet, i dette tilfælde en makroanalyse af det Brasilianske marked. Dette er med til at belyse om en eventuel indtrængning overhovedet er mulig, set ud fra et politisk, økonomisk og lovgivende synspunkt.

Når dette er fastlagt, vil afhandlingen bevæge sig ned på meso niveau for at belyse den valgte branche samt befolkningen.

Til sidst befinder afhandlingen sig på mikro niveau, hvor en kunde segmentering vil blive foretaget, hvorefter de interne parametre i virksomheden vil blive belyst for bedst at kunne vurdere hvordan virksomheden bør benytte et parametermiks til at nå den valgte målgruppe.

2.6.1: Makroniveau

Makroanalysen skal give et billede af hvordan omverdenen ser ud for Ecco i Brasilien. Det anses som værende en nødvendighed for hele denne afhandlings grundlag, at undersøge om det overhovedet er en mulighed for Ecco at eksportere sko til Brasilien, og om det dertil er muligt at oprette en forretning i landet, på baggrund af politiske og juridiske problemstillinger. Hvis dette viser sig umuligt på nuværende tidspunkt, eller af andre grunde kun muligt i et vist omfang eller lignende, vil det nemlig være nødvendigt for Ecco at ligge hele sin strategi herefter.

Til at belyse omverdenen blev PESTLE modellen oprindeligt overvejet til at ligge grundlaget for analysen. Denne model har været en tilbagevendende model på studiet. Specielt to studie bøger gør meget ud af modellen nemlig ”the international business environment” samt ”Marketing Management”, hvorfor modellen ansås som et oplagt valg, da man behandler den politiske, økonomiske, sociokulturelle, teknologiske, juridiske og miljømæssige situation på et givent marked.

PESTLE modellen bliver brugt til at belyse de parametre i markedet som er relevante i en makroanalyse. Dog er det op til undersøgeren selv at vurdere hvad der synes relevant at undersøge under hver af de seks bogstaver, hvilket har den konsekvens at PESTLE fungerer som en tjekliste,

uden at give nogle indikationer om hvad der er mest relevant i det valgte marked.²⁷ Derudover vil brug af modellen ikke beskrive hvordan de forskellige parametre er påvirket af hinanden.

Derudover er PESTLE med til at fortælle hvordan markedet ser ud her og nu. Det vil derfor kun være et billede af markedet på nuværende tidspunkt. Dette vil sige, at når tidspunktet kommer hvor Ecco laver det endeligt salgsmestød på markedet, kan nogle ting have ændret sig. Dog er det vurderet tidligere at makroanalysen arbejder med en longitudinal tidshorisont, hvilket også vil sige, at ændringerne ikke forventes at være katastrofale, men stadig forekommende.

Et andet kritisk punkt i modellen, er dens udeladelse af de institutionelle forhold der måtte være i landet. Det er nærliggende at tænke, at et *emerging market* som Brasilien, er under store institutionelle ændringer, som er set i andre markedet under økonomisk og politisk udvikling.²⁸ Nogle af disse er allerede beskrevet i afsnit 1.4. Derfor vil det også være nødvendigt at analysere den institutionelle situation, samt hvordan sammenhængen er mellem denne og den politiske og økonomiske situation i landet. Dette skyldes at et marked er dynamisk, og det derfor ikke giver mening at se på de forskellige parametre isoleret fra hinanden, da de altid vil influere hinanden.

Dette har betydet et valg af PIE modellen fremfor PESTLE.

PIE modellen, som ses på bilag 5, giver et holistisk udgangspunkt for analysen af *økonomiske, politiske og institutionelle forhold*. Dette i forsøget på at belyse de tre parametre i relation til hinanden, og ikke listet separat, som det er tilfældet i PESTLE.

PIE modellen fungerer derfor som et simpelt *framework* for de vigtigste parametre, og hvordan disse påvirker hinanden i analysen af et samfund. Det er dog vigtigt at notere sig, at det vil være op til undersøgeren, at vurdere hvad der skal vægtes højest, samt hvilke underelementer der overlapper, da disse problemstillinger varierer fra marked til marked.²⁹ Det forventes dog at der, som analysen skrider frem, vil blive klarlagt de væsentlige problemstillinger på markedet, samt hvordan disse overlapper med hinanden i *PIE-frameworket*.

Yderligere anses det som nødvendigt, i henhold til den overordnede problemstilling, at få klarlagt de sociokulturelle forhold i markedet. Dette skyldes både, at Ecco bør kende, samt respektere den brasilianske kultur, da dette er skrevet som det første punkt i deres *code of conduct*. Derudover anses det som værende essentielt at kende den måde hvorpå man fører forretning i

²⁷ The PIE-model: Politics-institutions-Economy. Page 2.

²⁸ The PIE-model: Politics-institutions-Economy. Page 2.

²⁹ The PIE-model: Politics-institutions-Economy. Page 3.

Brasilien, da man ikke kan undgå en form for interaktion med lokale forretningspartnere ved et franchise fremstød. Det vil derfor være nødvendigt at supplere med sekundær litteratur hvor Geerd Hofstedes kulturdimensioner vil blive taget i brug for at danne et bedre indtryk af den brasilianske kultur.

2.6.2: Mesoniveau

Det næste niveau er som nævnt meso niveauet. Dette har til formål at belyse sko branchen i Brasilien.

Den oplagte model at tage udgangspunkt i ville her være Porters 5 forces.³⁰ Modellen giver en grundlæggende struktur for hvad der bør behandles for at vurdere en branches konkurrence intensitet, dette gøres igennem de 5 kræfter: *Threat of new entrants, bargaining of suppliers, Threat of substitutes, bargaining power of buyers*. De fem faktorer har hver for sig og i samspil direkte indflydelse på strukturen, styrkeforholdet og profitabiliteten i en given branche.³¹ Dog er der flere parametre der gør at denne model ikke bliver fordelagtig til besvarelsen af denne opgave. En af de største ulemper er, at den er for omfattende at gå fuldstændigt i dybden med under et enkelt underspørgsmål. Dette faktum, sammenholdt med den kritik som modellen har fået igennem tiden gør, at modellen vil blive udeladt.

Kritikken, som for undersøgeren af denne opgave, specielt bider mærke i er, at den giver et statisk billede af hvordan branchen ser ud her og nu. Der kan dog argumenteres imod denne kritik, i og med, at brugen af modellen afhænger af undersøgeren selv.³² Derudover forklarer modellen ikke det samspil der er imellem makro, meso og mikro miljøet i den undersøgte branche, en kritik som Porter selv har anerkendt.³³ Dette anses som værende problematisk for problemstillingen, da denne netop er opbygget efter en makro-meso-mikro tilgang for at styrke konklusionerne, og det vil derfor komme naturligt i analysen at forbinde de tre niveauer. En tredje og sidste kritik, som undersøgeren har fundet relevant, er sammenhængen mellem brancher, som bliver udeladt i Porters model.³⁴ Et eksempel herpå kunne være, hvordan udviklingen i golfbranchen i Brasilien er. Dette kan linkes til hvordan efterspørgslen på golfsko vil udvikle sig. Etc. Her vil det være fordelagtigt for Ecco at undersøge de brancher de er tæt linket til, for at forstå hvordan disse kan få en indflydelse på deres operationer på markedet, samt om disse med fordel kan penetreres.

³⁰ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=552>

³¹ <http://betabox.dk/teoriogmodeller/porters-five-forces.html>

³² PDF, Porterrev, page 1.

³³ PDF, Porterrev, page 1.

³⁴ PDF, Porterrev, page 2.

Endvidere betyder afgrænsningen af den bagudrettede værdikæde, at leverandørkraft (en af de fem parametre i Porters model) er fravalgt.

Det ovenstående har den konsekvens at P5F analyse er fravalgt.

Dette betyder også at en alternativ fremgangsmåde til analysen af branchen bliver en nødvendighed.

De nedenstående faktorer er dem som økonomer mener er de vigtigste når man beskriver et marked. Dette for et marked i perfekt tilstand:

- Stort antal af købere og sælgere af cirka samme størrelse.
- Perfekt informations flow.
- Homogene produkter. Både købere og sælgere er uden præferencer.
- Ingen adgangs eller udgangs barrierer.
- Ingen økonomisk friktion. Såsom transport omkostninger etc.

Denne branche analyse vil derfor tage udgangspunkt i disse faktorer, da det er dem der afgør hvordan et marked fungerer, velvidende at der ikke er et marked i verden der opererer under perfekte forhold. Dette linker derfor brancheanalysen direkte tilbage til grundlæggende økonomisk teori.³⁵

De følgende punkter vil derfor i afhandlingen blive analyseret i lyset af ovenstående punkter, i den udstrækning det giver mening i henhold til det der ønskes analyseret:

- Udviklingen, samt forventninger til markedet for fodtøj, Dame, Herre, Børne og sportssko.
- Substituerende produkter. Herunder indirekte konkurrenter, og de brancher hvori disse konkurrerer.
- Kunder og deres præferencer, loyalitet og forhandlingskraft.
- Konkurrence situationen. Herunder nuværende spillere og deres rivalisering.

³⁵ PDF, Porterrev, Page 3.

Dette skal endeligt lede ud i et valg af den konkurrencemæssige position, samt danne et overblik over udviklingen i de forskellige divisioner, da denne kan bruges senere til at understøtte valget af målgruppe og produkt.

Dette vil gøres på baggrund af en vurdering af markedets kritiske succes faktorer (KFS). I forhold til opgaven identificeres de KFS, der er i industrien og derfor er unikke for branchen for fodtøj, da det er disse som Ecco har interesse i. KFS opstilles på baggrund af resultaterne i den eksterne analyse, herunder i høj grad brancheanalysen og relevante industriinformationer inddrages for, at give et samlet billede af, hvilke faktorer der genererer succes i den Brasilianske branche for fodtøj.

Disse vil blive identificerede med det formål, at vurderer de aktivitetsområder i virksomheden der er vigtige for den fortsatte succes og virksomhedens fortsatte virke på markedet. Hvorfor dette punkt bliver vigtigt i den forestående analyse af mikro miljøet.³⁶

2.6.3: Mikroniveau

På mikro niveauet vil analysen deles op i to.

Nærmiljø:

Først vil virksomhedens nærmiljø inddrages, da det vil være en nødvendighed at definere en målgruppe for at kunne vurdere hvordan Ecco bør tilpasse sit parameter miks til markedet. Dette vil nemlig afhænge af den valgte målgruppe.

Mikro analysen startes altså med en forbrugersegmentering i US3. For at lave denne vil det være en nødvendighed at opstille nødvendige segmenteringskriterier. Disse vil blive opstillet på baggrund af tilgængeligt markedsdata. Det anses som værende oplagt, samt muligt, at finde specielt demografiske kriterier. De tre der anses som værende væsentlige for Ecco er listet herunder.

- Demografi. Herunder indkomst niveau og alder.
- Adfærd. Adfærds karakteristika rettet mod sko hvor høj kvalitet og komfort er i højsædet.
- Geografi. Selvom den geografiske afgrænsning er den sydøstlige region, skal der stadig tages stilling til hvor segmentet befinder sig i den sydøstlige region.

³⁶ David Aaker & Damien McLoughlin; Strategic Market Management, side 62

Når segmenterne er klart definerede ud fra ovenstående kriterier, skal det mest fordelagtige vælges. Dette gøres ved at afklare hvilket segment der matcher Ecco bedst muligt vha. Af nedenstående karakteristika:

- Væsentlighed. Segmentet skal have en væsentlig størrelse. Dette vil sige, at vælger Ecco at gå efter segmentet, skal der kunne skabes profit på det.
- Risiko. Der må ikke være for meget konkurrence forbundet med at sigte efter segmentet. Det skal defineres hvilke store konkurrenter der går efter segmentet i forvejen.
- Match med Eccos eksisterende kunnen. Det er vigtigt at Eccos produkter allerede nu afspejler noget som dette segment ville gå efter.
- Tilgængelighed. Det er endvidere vigtigt, at Ecco kan nå ud til forbrugeren i segmentet via en franchise strategi.

Hvert defineret segment vil blive vurderet på ovenstående fire parametre, hvorefter den målgruppe med mest potentiale for bearbejdning og salg, vil blive valgt. Vejet op mod den risiko, samt udgift der er ved segmentet. Brancheanalysen vil med fordel kunne blive bragt i spil her.

Virksomhedsniveau

Når målgruppen er valgt, vil der blive taget stilling til fire ting i analysen af mikro miljøet. Dette drejer sig om Pris, Placering, Promovering og Produkt. Denne form for analyse kaldes også en 4P analyse, og er valgt, da denne passer på en analyse af et masseproduktsamfund, som Ecco opererer på, med deres masseproduktion af fodtøj.³⁷ Endvidere vil det ikke være nødvendigt for Ecco, at sælge alt det de producerer, på det brasilianske marked, da de har flere færdigvare lagre rundt omkring i verden, hvor produkterne kan opbevares. Det vil derfor ikke være nødvendigt at tage hensyn til dette i analysen af 4P.

Det er dog vigtigt at notere, at en 4P analyse ikke vil blive fulgt slavisk. Dette skyldes, at det ikke vil være muligt at fastlægge handlingsparametrene for denne afhandling på forhånd. Disse kommer som en naturlig følge af de forudgående strategiske analyser, og vil derfor ikke hensigtsmæssigt kunne vælges indledningsvist.³⁸ De 4P'er er dog udgangspunktet, som vil blive tilpasset efterhånden som undersøgeren af denne afhandling får større kendskab til markedet, samt

³⁷ http://www.berg-marketing.dk/ehlers_fungerer4p.htm

³⁸ http://www.berg-marketing.dk/ehlers_marketing_mix_model.htm

når den strategiske analyse er på plads. Dette viser igen den dynamik der vil være igennem hele afhandlingen, mellem de forskellige niveauer.

2.6.4: Opsamling af analyseresultater

Dette punkt vil i opgaven vil bruge som en opsamling og reflektion på de forudgående resultater. Resultaterne vil blive opstillet vha. en SWOT analyse, der fungerer ideelt her, da den både ser på muligheder og trusler som er eksternt, og kan trække på de resultater som makro og meso analysen har medført. Derefter kan styrker og svagheder, som er interne parametre i virksomheden, opsamles på baggrund af mikro analysen.

Der vil som en naturlig følge heraf blive perspektiveret på hvordan Ecco bør tilpasse sin strategi til markedet.

Kapitel 3: Makroanalyse

Analysen af dette afsnit vil være bygget op over de parametre beskrevet i PIE modellen i afsnit 2.6.1. Ifølge North 2009, er økonomisk aktivitet formet igennem den interaktion der er mellem organisationer og institutioner.³⁹

På fremstormende markeder som det brasilianske, er der som nævnt, typisk stor udvikling i den institutionelle situation. Det institutionelle miljø er under indflydelse af de juridiske og administrative strukturer hvori individer, firmaer, organisationer og regeringen arbejder for at skabe indkomst og rigdom.

Nogle virksomheder vil måske se på institutioner som en hæmsko for at drive forretning i markedet, da disse sommetider er skabt for at beskytte arbejder vilkår etc. Dog bliver man som virksomhed nødt til at se igennem dette, og forstå det faktum, at institutioner påvirker mange parametre i et marked på en positiv måde. Dette kunne for eksempel være regeringens attitude imod at gøre forretning med andre markeder, den frihed der bliver givet til virksomheder til at agere på markedet og effektiviteten af offentlige ydelser mm.

I Brasilien opleves der en stor grad af bureaukrati og regulationer, langsomme juridiske systemer og korruption. Dette er alle eksempler på ineffektivitet i regeringen, der øger transaktionsomkostninger og i sidste ende forsager en langsommere økonomisk vækst.⁴⁰

Den institutionelle situation har derfor i høj grad forbindelse til den økonomiske situation på

³⁹ The Brazilian Institutional environment, page 5.

⁴⁰ Schwab 2009.

markedet. Derfor vil den institutionelle situation også få indflydelse på Eccos muligheder på brasiliansk grund.

Brasilien blev rankeret som nummer 93 ud af 139 lande, studeret i ”The Institutional ranking”. Emnerne der udgøre denne ranking, samt Brasiliens seneste ranking er listet på bilag 6. Jo højere man er rangeret, jo svagere er det institutionelle miljø.

Der eksisterer mange problemstillinger på markedet, og Brasilien er stadig under en institutionel overgang. Dette afsløres af bl.a. en nylig konsolidering af stærke ejendomsrettigheder, overlappende ansvarlighed i forskellige lovgivningsmæssige instanser, hyppige ændringer i lovgivningen om private investeringer, svage politiske institutioner og en dårligt uddannet arbejderklasse.⁴¹

Graden af udvikling i den institutionelle situation vil have en effekt på hvordan virksomheder vælger at investere, samt føre forretning i landet. I dette tilfælde altså hvordan Ecco vælger at gøre forretning. Selvom franchise er valgt som strategi, vil det stadig være nødvendigt at vurdere hvor høj graden af Eccos indblanding med de valgte partnere skal være.

Det anbefales dog at Ecco bør åbne et datterselskab i Brasilien til at supportere og støtte franchisetageren.⁴²

3.1: Den politiske situation

Det vil være en nødvendighed for Ecco at kende den politiske situation i Brasilien inden et fremstød. Dette skyldes at politiske tiltag vil have en virkning på forbrugeren, dennes indkomst, samt rådighedsbeløb og dermed Eccos muligheder for afsætning på markedet.

Landet er et parlamentarisk demokrati med præsidentielt styre. Brasilien er opdelt i tre uafhængige magter, den udøvende, lovgivende og den dømmende magt. Kongressen er den lovgivende magt, mens den dømmende magt ligger hos domstolene.

Den udøvende magt ligger hos præsidenten Dilma Rousseff, som tiltrådte den 1. januar 2011 og blev genvalgt for perioden 2015-2018.⁴³ Præsident Dilma Rousseff fortsætter med den

⁴¹ Mia et al., 2009.

⁴² Bilag 1. Interview, spørgsmål 6.

⁴³ <http://brasilien.um.dk/da/culture-and-events/landefakta/>

socioøkonomiske politik, for at understøtte den økonomiske vækst, stabilisere inflationen, og afhjælpe fattigdom.⁴⁴

3.1.1: Handelsbarrierer:

I Brasilien vil Ecco blive mødt af flere handelsbarrierer. Disse vil have en central virkning på virksomhedens muligheder i markedet, da disse både vil være dyre og tidskrævende, men også vil hæve den endelige salgspris på produkterne hvilket i sidste ende vil påvirke salget.

Brasilien er rangeret nummer 127 ud af 183 lande i verden der er sværest at gøre forretning i af verdensbanken.⁴⁵ Udefrakommende virksomheder møder et bureaukratisk politisk system, uigennemskueligt skattesystem og omfattende og indviklede importskatter. De næste afsnit vil forsøge at belyse hvori de vigtigste af disse handelsbarrierer for Ecco består.

3.1.2: Korrupsion:

Præsident Rousseff har indført en nul-tolerance politik over for korrupsion i et forsøg på at rydde op i det brasilianske system. Dette skal ske ved at erstatte korrupte ministre, samt gennemføre strukturelle reformer, der skal øge gennemsigtigheden i den offentlige administration.⁴⁶ Men, på trods af de offentlige tiltag er korrupsion stadig en af de største udfordringer for Brasilien, både i det politiske og juridiske system.

Brasilien er i 2014, rangeret 69 ud af 175 lande i Transparency International 's korrupsions indeks, som er baseret på erhvervsfolkenes opfattelse af hvor meget korrupsion der er. Korrupsion betragtes også som et stort problem i den private sektor. Data fra Survey 2009 Enterprises (Verdensbanken) viser også, at næsten 70% af virksomhederne anser korrupsion som den største hindring for at drive forretning i Brasilien.⁴⁷ Dette vil udgøre en stor trussel for Ecco, da det vil få direkte betydning for deres forretningsmuligheder. Ecco vil som ny virksomhed i Brasilien blive udsat for korrupsion og vil derigennem også blive opfordret til at deltage i dette. Det vil her være essentielt for virksomheden at fastslå dens afstand fra dette, da det ikke alene er ulovligt, men også vil tiltrække yderligere korrupsion.

⁴⁴ Marketline – Brazil: In depth PESTLE insights

⁴⁵ http://www.export.gov/brazil/static/Trade%20Regulations%20034997_Latest_eg_br_034997.pdf og <http://brasilien.um.dk/da/eksportraadet/brasilien-som-marked/rammebetingelser-og-barrierer/>

⁴⁶ <http://brasilien.um.dk/da/culture-and-events/landefakta/> og Transparency International – BRAZIL: Overview of corruption and anti-corruption

⁴⁷ Transparency International – BRAZIL: Overview of corruption and anti-corruption

Desuden opfatter 50% af brasilianere, interviewet af Global Corruption Barometer, at retsvæsenet er korrupt.⁴⁸ Højtstående embedsmænd og politikere der bliver anklaget for forbrydelser bliver sjældent retsforfulgt, og hvis retsforfulgt, aldrig dømt. Dette bidrager til den generelle opfattelse, at korruption på højt niveau får særbehandling fra domstolene.⁴⁹ Dette betyder altså, at korruption blandt embedsmænd i Brasilien vil forekomme, og påvirke Eccos forretning i landet.

3.1.3: Import

Inden Ecco er i stand til at udøve nogen form for eksport til Brasilien af sine sko, skal virksomheden være registreret via Siscomex (Foreign Trade Integrated System). Før Ecco kan få adgang til Siscomex har de behov for et Radar licens. Dette skal udstedes af Receita Federal do Brasil, som også vælger hvilken type af Radar der skal udstedes (Limited Radar, mindre end 150.000 USD. Unlimited Radar, mere end 150.000USD. Express Radar, fx hvis en virksomhed kun eksporterer til Brasilien, men ikke selv er tilstedeværende på markedet). Det vil tage op til 10 dage at få udstedt et Radar licens.

Herefter vil man have adgang til Siscomex som er et online handelssystem hvor man får adgang til at registrere, følge op og kontrollere sine forsendelser. Alt standard dokumentation er også ledigt. Dette system har til formål at forenkle de processer der er forbundet med at eksportere og importere til og fra Brasilien.⁵⁰

I Brasilien er der mange strikse og besværlige importafgifter og skatteregler. Ved import vil afgifterne være en stor udfordring for Ecco. Importører har at gøre med komplekse overlappende skatter og afgifter, der øger betydeligt omkostningerne ved import af produkter ind i landet. Herunder bliver specielt varer fra Kina og Asien pålagt høje skatter. Dette er en udfordring da en stor del af Eccos sko bliver produceret i Kina. Det vil derfor være nødvendigt at se på mulighederne for at eksportere skoene fra enten Danmark eller Portugal, da Ecco også har varelagre her.

Dette betyder også at Eccos produkter vil blive dyrere på markedet, hvilket skader Eccos konkurrencemæssige position. Det vil derfor være en nødvendighed at finde ud af hvilke præferencer den brasilianske forbruger har, da det ikke er sikkert at denne vil betale mere for et udenlandsk produkt. Med mindre forbrugeren har en tendens til at efterspørge disse.

⁴⁸ Transparency International – BRAZIL: Overview of corruption and anti-corruption

⁴⁹ Transparency International – BRAZIL: Overview of corruption and anti-corruption

⁵⁰ <http://thebrazilbusiness.com/article/the-complete-guide-to-brazilian-import>

3.1.4: Protektionisme

Brasilien er medlem af MERCOSUR. En aftale der blev vedtaget i 1991 med henblik på at lave et fælles marked imellem Brasilien, Argentina, Uruguay og Paraguay. Sidenhen er både Chile, Bolivia, Peru, Columbia og Ecuador kommet til. Aftalen har til formål at beskytte hjemlige industrier ved at påføre de høje told og importafgifter på varer der kommer uden for frihandelsområdet. Med frihandelsområdet menes at der er fri bevægelighed for varer og tjenesteydelser nationerne imellem. Skatterne bliver altså pålagt udenlandske importører for at tilgodese indenlandske producenter, blandt andet for at fremme produktiviteten i landene.⁵¹

MERCOSUR aftalen vil både få fordele og ulemper for Ecco i Brasilien. Fordelen vil være, at får Ecco succes med at etablere sig i Brasilien, vil det være muligt herfra at indtage det latin amerikanske marked pga. frihandelsaftalen. Det vil derfor være interessant for Ecco at se på mulighederne i at på sigt åbne et distributionscenter på det Brasilianske marked.

Ulempen er at Ecco, som nævnt, vil blive pålagt høje afgifter på deres sko, for at beskytte lokale producenter. Derfor vil Eccos priser bliver presset op, hvilket skader den konkurrencemæssige situation, da Ecco ikke har positioneret sig på markedet endnu. Hvorfor skulle en Brazilianer uden kendskab til brandet pludseligt være villig til at betale en højere pris for en Ecco sko? Dette vil blive en central problemstilling i analysen af den interne situation.

3.1.5: Jura

Regler og love bliver igennem politiske reguleringer ofte ændret og tilpasset. (Ranking 139). Dette betyder, at hvis Ecco følger de regler der gør sig gældende på markedet, kan disse med tiden blive ændret. Dette koster en stor arbejdsbyrde i at holde sig opdateret, og tilpasse virksomhedens aktioner på markedet til situationen, hvis denne bliver ændret regelmæssigt.

Derudover er kriminalitet en stor byrde i Brasilien, hvilket vidner om at det juridiske institutionelle fundament er for svagt. Både i ”business cost of crime”, og ”Organized Crime”, rangerer Brasilien højt.⁵² Dette er problematisk for Ecco, der ikke ved hvordan en eventuel samarbejdspartner opererer i markedet. Som Brand kan Ecco ikke tåle at blive sat i forbindelse med kriminalitet. Endvidere er et svagt juridisk institutionelt system en grobund for at udøve kriminalitet

⁵¹ Legal Guide for Foreign Investors

⁵² Bilag 6, the institutional ranking.

hvis dette er normen i samfundet.⁵³

For at undgå at sat i forbindelse med kriminalitet, vurderes det, at Ecco bør oprette et datterselskab til at supportere franchisetageren, ligesom det også anbefales af Jacob i interviewet. Denne afdeling skal hjælpe til med at træne og belære de ansatte om god forretningsskik, og samtidigt holde øje med om franchisetager fører forretning efter bogen.

På det juridiske område, vil det endvidere være nødvendigt, at gå i dybden med de praktiske ting, som virksomheden bliver mødt af ved oprettelsen af en afdeling på markedet.

3.1.5.1. Oprettelse af firma

Da det allerede er vurderet at Ecco bør oprette et datterselskab i Brasilien, er det essentielt at få klarlagt hvilke regler der vil være gældende på dette område.

Der er ingen administrative, valuta eller told hindringer i at etablere et datterselskab i Brasilien og selskabet vil blive betragtet som en indenlandsk virksomhed, i henhold til de gældende regler om ansvar, skat, juridiske og offentlige registreringskrav, der er i Brasilien.⁵⁴

Oprettelse af et firma i Brasilien er ikke en omkostningsfuldt affære, og kan klares på omkring en måned. For udenlandske investorer, er den mest almindelige form for at drive forretning på, gennem et datterselskab eller et anpartsselskab. Ecco anbefales her at oprette et datterselskab, ligesom de har gjort de andre steder i verden hvor de er repræsenterede.⁵⁵

De to mest populære former for selskaber i Brasilien er; Sociedade Anónima (SA) og Sociedade Limitada. Sidstnævnte har ingen minimumskrav til kapital. Denne selskabsform er ofte anvendt af virksomheder der ønsker at etablere et helejet datterselskab. SA ligner et aktieselskab og er derfor optimal for situationer, hvor flere grupper vil have en andel i den brasilianske virksomhed. Denne type virksomheds struktur er obligatorisk, hvis den brasilianske virksomhed har til hensigt at være offentligt holdt.⁵⁶

En vigtig parameter for begge former for selskaber er, at der ikke er nogen krav til nationalitet for ejere af et firma, men en udlænding skal have et permanent visum og have fast

⁵³ Legal Guide for Foreign Investors

⁵⁴ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

⁵⁵ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

⁵⁶ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

bopæl i Brasilien for at være berettiget til en lederstilling. Dette kommer til at påvirke Ecco, da det bør overvejes om at udstationere ledere fra hovedkontoret til at varetager selskabets drift.⁵⁷

3.1.5.2. Ansættelse af medarbejdere

Alle arbejdsgivere, er forpligtet til at ansætte brasilianske statsborgere i en andel på mindst to tredjedele af deres overordnet personale, både hvad angår antal og samlet løn. Dette vil betyde at virksomheden ikke kan hente arbejdskraft, i stort omfang fra Danmark.⁵⁸ Omfattende sociale - og arbejdsmarkedslovgivninger regulerer arbejdsgiver / medarbejderforhold i Brasilien. Imidlertid har udenlandske investorer ikke oplevet meget besvær i forbindelse med arbejdskraft, hovedsageligt fordi de følger lokale standarder.⁵⁹ Ecco bør på baggrund af dette, være varsomme i oprettelsen af deres datterselskab, da det helt rigtige miks af kompetente Ecco medarbejdere og lokal arbejdskraft, skal styre forretningen. Dette kan blive problematisk, da det som nævnt ovenfor, kan være svært at finde kvalificeret arbejdskraft.

3.1.6. Franchising i Brasilien

Franchise systemet i Brasilien er beskrevet i lov 8955, 15. december 1994.

På det brasilianske marked er det lovgivningsmæssigt muligt for virksomheder at lave en franchise aftale, hvor betingelserne for aftalen skal registreres i en mere detaljeret beskrivelse mellem franchiser og franchisetager. Hvis dette ikke bliver overholdt, er der mulighed for, at begge parter kan opsige den underskrevne kontrakt.

En franchise aftale i Brasilien er kendetegnet ved at franchisetager er uafhængig af lovmæssige og finansielle betingelser i henhold til franchisegiver, på nær hvor det er direkte beskrevet i kontrakten.

Når franchisegiver opretter en franchise kæde, er de ifølge den brasilianske franchising lovgivning, forpligtede til, at fremlægge fuld dokumentation i henhold til Cirkulære om Franchise tilbud (Circular de Oferta de Franquia), hvori man viser master franchise udbyderens øjeblikkelige økonomiske tilstand, samt informerer om eventuelle udestående retsstridigheder.

Derfor bør Ecco tilpasse deres standard kontrakt til markedets omstændigheder. Dette kan være problematisk, da Ecco ikke i forvejen kender alle de forhold de skal være sikre på i udarbejdelsen af deres kontrakt. På den anden side giver franchise aftaler Ecco muligheden for at

⁵⁷ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

⁵⁸ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

⁵⁹ <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

skabe et distributions netværk igennem kontrakter, uden at tage meget af byrden hvis samarbejdet skulle være mindre succesfuldt.⁶⁰

Der findes flere forskellige måder hvorpå Ecco kan lave franchise aftaler. De to mest kendte er listet herunder:

Master franchising.

Franchisetager kan lede flere forretninger, samt sælge franchiset videre til andre i samme område i et såkaldt ”sub-franchise”.

Direct unit franchising.

Her kan der kun en franchisetager kun eje et franchise ad gangen, og må ikke sælge det videre.

Den største udfordring ved begge typer af franchising er en såkaldt ”Vicarious Liability”. Denne henviser til det sekundære ansvar en forretningsdrivende har, som ligger under den normale grundlæggende lov. Det er her den forretningsdrivende kommer i kontakt med forskellige brasilianske embedsmænd, såsom sundhed, løn, ejendomme og faciliteter etc. Og i et franchise scenarie, vil det typisk være her den forretningsdrivende løber ind i det høje niveau af korruption i landets ledelse som nævnt tidligere.⁶¹ Det er vigtigt at notere, at selvom Ecco driver franchise i markedet, vil de stadig holdes til ansvar hvis franchisetager bliver dømt for uregelmæssig forretningsgang, samt benyttelse af korruption.⁶² Endvidere vil det have alvorlige konsekvenser for den fremtidige forretning i landet, og derved blive omkostningsfuldt hvis Ecco skulle blive nødt til at lukke forretningen.

3.1.7: Betydning for Ecco

Det høje niveau af protektionisme gør at priserne på Eccos produkter vil stige betydeligt for forbrugeren på markedet. Dog har MERCOSUL den fordel at hvis Ecco får succes på det brasilianske marked, vil virksomheden herfra kunne ekspandere nemmere til de andre lande der er med i aftalen. På nuværende tidspunkt vil det dog være en nødvendighed at finde ud af, om forbrugeren på markedet specielt efterspørger udenlandske brands, eller om de hellere vil købe et billigere lokalt alternativ. Hvis et lokale varer foretrækkes, skal den forventede prisforskel vurderes

⁶⁰ Legal guide for foreign investors in Brazil side 254.

⁶¹ <http://startsomegood.tumblr.com/3bl-media/?mid=54415>

⁶² <http://www.fcpeblog.com/blog/2015/1/27/international-franchising-and-the-fcpa-part-two-a-flock-of-f.html>

for at fastslå om Eccos brandværdi er stærk nok til at overleve. Derudover er konkurrencesituationen på markedet vigtig, da det også her skal vurderes om Ecco kan konkurrere med de højere priser, samt hvordan konkurrenterne kommer uden om denne problemstilling. Begge problemstillinger vil blive belyst i meso analysen.

Det høje niveau af korruption i det offentlige vil gøre det svært for Ecco at kontrollere om en given samarbejdspartner indgår i dette. Det vil derfor være en nødvendighed, og også lovligt at skrive ind i kontrakten, at hvis franchisetager indgår i korruption, kan Ecco uden varsel ophæve samarbejdet.⁶³ Derudover bør Ecco træne i anti-korruption da franchisetager indgår i arbejde med personer i offentlige embeder. For Ecco vurderes det dog, at ”Master Franchising” er den bedste vej frem, da det vil være nødvendigt at vælge en franchisetager der allerede driver en succesfuld forretning på markedet, da Ecco derved i starten kan gøre brug af dennes distributionsnetværk, samt kendskab til markedets udfordringer. Dog vil der være en mindre grad af kontrol over forretningen, og Ecco bør derfor sikre, at selvom der er tale om master franchising, kan franchisetager ikke sælge franchiset videre, men kun åbne et forud aftalt antal butikker i markedet.⁶⁴ På denne måde er det nemmere at styre forretningen, og dermed også sikre at denne sker under god forretningsskik, selvom der gøres brug af master franchising.

Dette betyder også, at analysedelen indtil nu, har anvist at de anbefalelser som Jacob fremlægger i interviewet, fremstår som valide. Da undersøgeren er kommet til den samme konklusion, på baggrund af situationen på markedet.

3.2: Den Økonomiske Situation

Siden 1988 med bekendtgørelsen af den nuværende konstitution, har Brasilien været igennem en række betydningsfulde reformer. I 1994 kom der kontrol over inflationen da ”the real plan” blev sat i værk og flere af denne type tiltag har lagt grobund for landets status i dag. Her ses et eksempel på institutioners indflydelse på den økonomiske situation.

Økonomisk set, er den sydøstlige region mere udviklet end de andre. Den huserer Brasiliens største industri park, med meget varierende segmenter såsom stål, biler, computer teknologi, mad, petroleum og mange flere.

⁶³ <http://www.fcablog.com/blog/2015/1/28/international-franchising-and-the-fcpa-part-three-best-pract.html>

⁶⁴ Bilag 1, spørgsmål 6

Arbejdsmiljøet er udviklet med moderne teknikker og udviklet udstyr, hvilket højner produktiviteten. Et vigtigt bidrag til økonomien i den sydøstlige region er turismen, hvor specielt kystbyen Rio de Janeiro og forretnings centrummet Sao Paulo er placeret.⁶⁵

I perioden 2007-2009 var den gennemsnitlige årlige import til regionen 82 mia. USD. Importen i den periode blev domineret af halvfabrikata leveret til regionens omfattende industrielle base. Andre vigtige import-poster består af kapital- goder og brændstof. Import centrerer primært på kemiske produkter, maskiner og tungt udstyr, olie, biler og elektronik-og kommunikationsudstyr. Regionen er altså Brasiliens økonomiske og politiske centrum.⁶⁶

Regionens økonomiske situation anses som en vigtig faktor for Ecco, da denne siger noget om forbrugernes forbrug, indkomst og dennes fremtidige udvikling, desuden vil landets økonomiske udvikling være vigtig, da denne siger noget om landets generelle udvikling og velstand, og dermed hvor stort et potentiale der er for Ecco, både nu, men også på sigt.

Brasilien har siden 2003 forbedret sin makroøkonomiske stabilitet med overskud på betalingsbalancen. Fra 2007 til 2011 faldt overskuddet dog fra 40 mia. USD til 31.2 mia. USD. Dette skyldes den finansielle krise hvor der bl.a. har været en stigning i importen til Brasilien, og at efterspørgslen efter de brasilianske varer er blevet mindre. Overskuddet på Brasiliens betalingsbalance har gjort, at Brasilien har kunnet reducere sin gældsposter, og opbygget sine valuta- reserver.⁶⁷ Og så selvom overskuddet har været faldende.

Brasilien har de seneste år gennemgået positiv udvikling. Politisk stabilitet og velstand, herunder øget BNP, lav arbejdsløshed, bedre forbrugercredit og en stigende disponibel indkomst, har været nøglefaktorer til at generere en stærk base af købedygtige forbrugere. Desuden er Brasilien senest vokset til at være verdens sjette største økonomi og samtidig verdens hurtigt voksende.⁶⁸

Landets økonomi er stramt reguleret og drives under anvendelse af fundamentalistiske makroøkonomiske politikker, som resultat af dette, har landets økonomi ikke været så hårdt ramt af den globale finansielle krise som andre økonomier.⁶⁹

I 2009 var væksten på 0,33%, som følge af strammere kreditvilkår, samt en svag efterspørgsel efter brasiliansk eksport. Efterfølgende voksede økonomien kraftigt i 2010 med 7,53%, hvorefter den aftog i 2011 til 2,73%. Faldet i væksten skyldes primært usikkerhed i den

⁶⁵ <http://thebrazilbusiness.com/article/brazilian-regions>

⁶⁶ How to export to Brazil, Ministry of External Relations.

⁶⁷ Udenrigsministeriet.

⁶⁸ Euromonitor: Brazil Income and expenditure

⁶⁹ Marketline - in depth PESTLE insights

globale økonomi. I 2013 steg væksten igen til 2,53%. Væksten forventes at være vedvarende frem mod 2017, hvor den forventes at ligge på 3,34%.⁷⁰

Denne udvikling er naturligvis positiv for Ecco, da udviklingen i BNP samtidig har medført en positiv udvikling i BNP per indbygger, som i 2014 lå på 60.600 USD.⁷¹ Dette indikerer en udvikling i landets velfærd.⁷² Dette er med til at skabe en bredere base af købedygtige forbrugere, da flere og flere rykker op i middelklassen. Samtidigt har det dog også haft den negative konsekvens at uligheden blandt Brasiliens indbyggere er vokset sig større.

Størstedelen af Brasiliens købedygtige befolkning skal ligeledes findes i den sydøstlige region, det understreger igen vigtigheden i den geografiske afgrænsning, da et fremstød i andre regioner, ikke nødvendigvis vil kunne bringe det samme salgspotentiale.

3.2.1: Indkomst, forbrug og arbejdsløshed

Brasilien har det største forbrugermarked i Sydamerika.⁷³ Landets samlede forbrug har haft en stabil vækst i perioden 2008-2013, som blandt andet var drevet af stigende disponible indkomster og stigende forbrugslån. Landets makroøkonomiske ekspansion har drevet disponible indkomster i vejret og været medvirkende til en udvidelse af den brasilianske middelklasse.⁷⁴ Landets årlige bruttoindkomst per indbygger steg med 22,5% mellem 2008 og 2013 til 9.200 USD i 2013, denne steg yderligere til 9.800 USD i 2014.

Den Sydøstlige region havde både landets største forbrugermarkedet (værdi på 723 mia. USD i 2013), og de højeste niveauer af forbruger udgifter per husstand (på 26,739 USD i samme år).⁷⁵ I perioden 2014-2030 forventes brutto indkomsten per indbygger at stige med en gennemsnitlig årlig rate på 2,9% i faste priser.

Den højere disponible indkomst blandt landets forbrugere hænger sammen med en faldende arbejdsløshed. Fra 2010 til 2012 faldt arbejdsløsheden fra 8.1% til 5.7%. Den lave arbejdsløshed der er blandt befolkningen, specielt i den sydøstlige region, har den konsekvens at lønningerne bliver presset i vejret, da det kan være svært at finde den helt rigtige arbejdskraft.

Udviklingen af middelklassen, samt de højere sociale klasser giver Ecco en bedre mulighed for at få afsat sine produkter i regionen, da det typisk vil være her Ecco skal finde sine kunder. Dog

⁷⁰ Marketline - in depth PESTLE insights.

⁷¹ Marketline - in depth PESTLE insights.

⁷² Marketline - in depth PESTLE insights.

⁷³ Euromonitor: Brazil Income and expenditure

⁷⁴ Euromonitor: Brazil Income and expenditure

⁷⁵ Euromonitor: Brazil Income and expenditure

bliver den lave arbejdsløshed en central problemstilling for Ecco, der bliver nødt til at væbne sig med tålmodighed i jagten på den helt rette franchise partner.⁷⁶

3.2.2: Inflation og renteniveau

I 2013 var inflationen på 6,2%, hvilket var højere end centralbankens mål på 4,5%, dette var et resultat af regeringens ekspansive politikker som øgede efterspørgslen hvilket drev priserne op. Selvom regeringen tog nogle foranstaltninger i 2013, var det ikke nok til at dæmpe inflationspresset.⁷⁷ Endvidere har et stramt arbejdsmarked og stigende lønninger, stigning i mad priserne, flaskehalse i infrastrukturen og dårlig vækst i investeringerne, bidraget til faldet i den potentielle vækst i økonomien og givet næring til yderligere inflation. Desuden har hurtige ekspansion af kredit fra den offentlige banksektor, tilstedeværelse af formelle og uformelle indekseringsmekanismer og fortsat stimulus fra skattefritagelser, bidraget til fortsat opadgående inflationspres.⁷⁸ Centralbanken rejste den pengepolitiske rente ni gange i de sidste år, som er oftere end de største 49 centralbanker i verden, hvilket kan være en trussel for væksten i landet, da denne kan påvirke virksomheder og aktiemarkedet.⁷⁹

3.2.3: Skat

Det brasilianske skattesystem er svært kompliceret og svært at forstå for en udefrakommende. Landet er rangeret som nummer 177 ud af 189 økonomier i kategorien ”skat betaling” i Doing Business 2015. Brasiliens besværlige skattesystem er skadeligt for landets konkurrence dygtighed, da de ligger på en tredje sidste plads, kun overgået af Venezuela (188) og Bolivia (189).

Det tager i gennemsnit en virksomhed 2.600 timer om året at klargøre, udfylde og betale skat. Dette er det højeste gennemsnit i verden. Ifølge samme rapport nåede den samlede skat betalt af den totale profit et gennemsnit på 68,9%, det højeste i verden. Dette sammenholdt med tiden der bliver brugt på at administrere sin skat, er en udfordring for hvilken som helst virksomhed der opererer på markedet. Også for Ecco, selvom deres strategi vil være franchise, så får dette betydning for mulighederne for at finde en villig samarbejdspartner, da denne kan være skræmt af

⁷⁶ Udenrigsministeriet

⁷⁷ Marketline- In depth PESTLE insights

⁷⁸ Marketline- In depth PESTLE insights

⁷⁹ Marketline- In depth PESTLE insights

den store opgave det vil være at indføre, skabe kendskab, samt formå at få profit på markedet. Skatteindtægter udgjorde I 2013, 8,6% af GDP.

Den skat som forbrugeren betaler af sin indkomst, er i Brasilien faldet over de senere år. I 2013 lå skatten, alt efter indtægtsniveau, på mellem 7,5% og 27,5%.⁸⁰ Skatteindtægter i Brasilien er bl.a. med til at finansiere det nationale offentlige sundhedsvæsen, SUS. Skatterne er opsamlet af den føderale regering. Pengene er herefter distribueret til de forskellige regioner, som bruger pengene til offentlige sygehuse og klinikker i deres distrikter. Ventetiderne er dog meget lange, og selv akutte skader bliver mødt med ventetider. Dette skyldes en høj grad af underbemanding, og mangel på nødvendige redskaber. Dette har den effekt at hver tredje brasilianer har en privat sundhedsplan der ofte er sponsoreret igennem den virksomhed hvor de arbejder. En personlig sundhedsplan tillader borgeren adgang til langt finere, og dyrere privat hospitaler.⁸¹

3.2.4: Prognose

Landets BNP forudsættes at stige frem 2017. Den stabile vækst indikerer en stigning i den generelle velfærd i landet. Dette er positivt for Ecco, da stigende velfærd leder frem til en stigende indkomst og dermed et stigende forbrug.

Landets bruttoindkomst forudsættes at stige yderligere frem mod 2030, den gennemsnitlige husstand årlige disponible indkomst forventes at nå 24.030 USD i 2030. 68,9% af brasilianske husstande har en årlig disponibel indkomst under dette niveau, dette afspejler den ulige indkomstfordeling i landet.⁸² Dog, vil Eccos produkter sigte efter at tiltrække den øvre sociale klasse af befolkningen, grundet produkternes forventede højere prisleje, hvilket denne udvikling tegner positivt for.

Inflationen har været stigende de sidste år, dog forudsættes denne at falde frem mod 2017. Centralbanken holder døren åben for yderligere rente stigninger, såfremt inflationen fortsætter med at stige. En højere rente kan påvirke den økonomiske vækst, men ifølge centralbanken, vælges der at fokusere mere på at få dæmpet inflationen.⁸³

⁸⁰ <http://brazil.angloinfo.com/money/income-tax/>

⁸¹ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

⁸² Euromonitor – Income and expenditure Brazil

⁸³ <http://www.business.dk/brancher/inflation-tvinger-renten-op-i-brasilien>

3.2.5: Betydning for Ecco

Ecco stræber efter at levere slidstærke kvalitets varer produceret efter strenge krav på deres egne fabrikker. Dette betyder også, at så længe Ecco ikke ejer en fabrik i Sydamerika, vil deres produkter vil blive ramt af afgifter og skat når de importeres i Brasilien. Dette vil presse prisen op på produkter der andre steder allerede anses som værende i den dyre ende. Derfor er den positive udvikling i den økonomiske situation vigtig, da denne både betyder at forbrugerne har flere penge at gøre med, og den tiltrækker nye udefrakommende brands der vil hjælpe forbrugeren til at få øjnene op for denne type varer. Dog skal Eccos positionering på markedet vurderes, da virksomheden muligvis bliver nødt til at påtage sig en mere Premium status for at retfærdiggøre de højere priser. Dette er den samme strategi som Ecco benytter i Kina, hvor priserne er dobbelt så høje som i Europa. Flere andre internationale brands har været tvunget til at gøre det samme. F.eks. koster brandet Gap, 30 – 40% mere i Brasilien end i USA.⁸⁴ Modevirksomheden Zara er et andet eksempel på en udenlandsk virksomhed, der har måtte påtage sig en *premium* status i landet som følge af de høje udgifter ved at gøre forretning her.

Inflationen forventes at ligge på et højt niveau de kommende år, dette kan være en trussel for Ecco, da denne kan føre til en svagere vækst, da denne påvirker forbruget og derved væksten i landet. Vedvarende høj inflation er skadelig for prisstabiliteten, og kan føre til valuta afskrivninger.

Skatte byrden, samt skatte administration bliver et problematisk punkt. Det er et stort arbejde for franchisetager og samtidigt svært for Ecco at se hvordan det hele hænger sammen. Dette kan franchisetager drage fordel af ved at gemme oplysninger, og korrupsion kommer derfor i spil igen. Ligeledes bliver Eccos datterselskab ramt af denne problematik, da dette selskab i første omgang skal sælge ydelser til franchisetager.

3.3: Kulturelle forskelle

Brasilien har været under mange forskellige reformer af det institutionelle miljø siden slutningen på militær regimet der ledte landet fra 1964 – 1985. Dette gælder både det formelle og det uformelle institutionelle miljø. Dette skyldes at ændres der i politiske, juridiske og økonomiske institutioner, vil der automatisk være et følge af ændringer i de kulturelle institutioner, fordi de politiske, juridiske og økonomiske institutioner skaber de rammer hvori befolkningen agerer, og derfor er med til at forme de kulturelle normer der ligger i landet, såsom tro, præferencer og social tillid mm.

⁸⁴ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

Der findes flere uformelle institutioner som er med til at forme et samfund. I Brasilien er specielt religion en vigtig uformel institution. Nylige folketællinger i Brasilien har vist at omkring 90% af befolkningen tilhører en trosretning og kun omkring 1% tror ikke på en gud, eller en højere stående form for magt end mennesket. Dette gør Brasilien til det land i Sydamerika med størst religiøs overbevisning.

Grundet landets varierende befolkning, er der også en lang række forskellige trosretninger repræsenteret. Omkring tre-fjerde dele af befolkningen er romersk katolikker, hvilket gør Brasilien til det land i verden med flest katolikker.⁸⁵

Religion er i Brasilien så vigtig en institution, at 63% af de adspurgte i en analyse fra 2013 stoler mere på de kirkelige institutioner end på regeringens offentlige institutioner. Kun 17% stolte på de offentlige. Dette har den konsekvens at den institutionelle situation i landet er langsommere om at udvikle sig, da det er svært at forbedre situationen hvis befolkningen ikke bakker op.⁸⁶ Dette er igen svært at ændre hvis niveauet af korruption ikke bliver nedbragt, så udviklingen i den institutionelle infrastruktur forventes at være langsommelig og bør startes med at ændre den politiske situation.

Da Eccos valgte strategi til at entrere Brasilien er via franchise, og da det ligeledes anbefales at oprette et datterselskab her, kan det ikke undgås at Ecco vil interagere med Brasilianske forretningspartnere. Dette i form af hvordan man gør forretning, eller hvordan man træner medarbejdere og skaber tillidsfulde arbejdsrelationer. Specielt træning er vigtigt som franchiser i Brasilien, og som nævnt tidligere bør et stor fokus i træningen være hvordan man Ecco bør føre sin gode forretningsskik videre på markedet.⁸⁷ Derudover skal Eccos datterselskab indeholde 2/3 dele lokale medarbejdere.

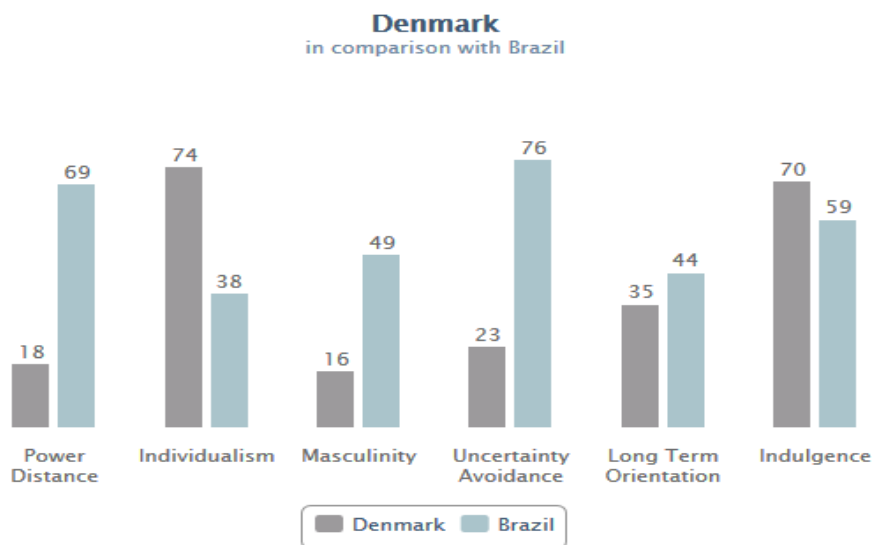
Derfor bør Ecco identificere de forskelligheder der er i kulturen mellem de to samfund, (henholdsvis dansk og brasiliansk arbejdskultur). Dette er belyst vha. Geerd Hofstedes kultur dimensioner. På tabellen nedenfor ses hvordan Brasilien rangerer i forhold til Danmark på en række parametre.⁸⁸

⁸⁵ <http://www.brazil.org.za/religion.html>

⁸⁶ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

⁸⁷ <http://thebrazilbusiness.com/article/franchises-in-brazil>

⁸⁸ <http://geert-hofstede.com/denmark.html>



3.3.1: Magtdistance

Brasilien 69 – Danmark 18. Den største forskel mellem dansk og brasiliansk forretningskultur, ligger i magtdistancen. Denne parameter beskriver det hierarki som et samfund er bygget op efter. Brasiliens score på 69 ligger meget højt i forhold til Danmarks på 18. Det vil sige at man i Brasilien føler at man bør følge autoriteter, og at uligheder iblandt mennesker er acceptable. Des højere status man har, des højere magt har man. Dette resulterer i, at driver man en virksomhed, er det den højest rangerede person der også er den beslutningstagende.

Til forskel scorer Danmark lavt her, hvilket betyder at man i en virksomhed i Danmark, er vant til at alle har noget at sige og, at man som et team, kommer frem til fælles beslutninger. Dette kan blive problematisk i Eccos forsøg på at starte sin forretning op vha. franchise partnere, da Ecco i teorien sælger tilladelsen til at føre forretning for Ecco i markedet. Derfor vil franchisetager have magten over butikken, og føle at han er den højest rangerede og derfor ikke nødvendigvis følge Eccos anbefalinger, med mindre disse er nedfældet klart i kontrakten.

Derudover kommer korruption i spil igen, da franchisetager som nævnt vil støde på højere rangerede embedsmænd. Det vil her være usikkert for Ecco at vide hvordan franchisetager vil agere mod befalinger fra højerestående individer i samfundet.

Det vil dog under alle omstændigheder være vigtigt for Ecco at acceptere hierarkiet da dette vil skabe tillid og større samarbejdsvilje, men derfor sørge for at have en klar skriftlig aftale der binder franchisetager til Eccos krav om forretningsskik.

3.3.2: Individualisme

Brasilien 38 – Danmark 74. Denne score beskriver hvor individualistisk et samfund er. Des højere score, des mere individualistisk.

Brasilien er meget præget af kollektivism. Det er vigtigt for brasilianere at hjælpe familiemedlemmer der er i nød. Bl.a. med job hvis man selv er godt stillet. Personlige relationer bliver vurderet meget højt, og det er derfor ekstremt vigtigt for Ecco når de skal gøre forretning i landet, at give sig tid til at komme ind på livet af deres forretningspartnere. Det er menneskene der tæller, ikke virksomhedens status andre steder i verden. Dette betyder at det vil tage lang tid for Ecco at finde en forretningspartner, da den personlige tillid først skal opbygges. Dette er en kontrast til dansk kultur, hvor individet og dennes succes er i større fokus.

3.3.3: Maskulinitet

Brasilien 49 – Danmark 16. Denne score beskriver hvor maskulint et samfund er. Med dette menes, i hvor stor grad er samfundet styret af konkurrence, præstationer og succes. Succes er her et udtryk for at man er den bedste i sit felt. Omvendt er et feminint samfund kendetegnende ved at samfundets værdier hviler på livskvalitet, og hvor succes bygger på hvordan man har det, fremfor at være den bedste.

Danmarks lave score i forhold til Brasilien betyder, at hvor man som leder i Danmark forsøger at løse konflikter igennem forhandlinger og kompromiser, vil man i Brasilien som leder, i højere grad forsøge at presse beslutninger ned over sine medarbejdere. Disse beslutninger kunne f.eks. omhandle løn og fleksible arbejdstider. Det vil være vigtigt for Ecco at stå fast på sin Code of Conduct, der i stor grad omhandler menneskers ve og vel, og dermed sørge for at arbejdsvilkår i Brasilien lever op til Eccos standarder. Dog scorer Brasilien 49, hvilket betyder at de ligger midt imellem maskulint og feminint, hvilket derfor ikke vurderes til at blive et stort problem for Ecco. Men stadig en væsentlig forskel ift. Eccos danske værdier.

3.3.4: Usikkerhedsundvigelse

Brasilien 76 – Danmark 23. Denne score bunder i, i hvor høj grad befolkningen føler sig truede af ukendte situationer, og derfor har oprettet en tros kultur eller institutioner til at undgå disse.

Brasilien scorer højt, hvilket resten af Latin Amerika også gør. Dette betyder at landet har et højt behov for regler og udviklede juridiske systemer, til at strukturere hverdagen. Bureaucrati, regler og lovgivning er vigtige for brasilianere, da det gør verden til et sikre sted at leve. Dog er

individets lyst til at følge disse love svag. Hvis regler brydes, bliver der lavet nye regler for at undgå at dette sker igen, i stedet for at ændre de gamle regler. Dette ses i befolkningens mistro til offentlige institutioner, og derved behovet for en religion at ty til, for at danne en form for sikkerhed i hverdagen.⁸⁹ Dette viser også hvorfor de uformelle institutioner såsom religion betyder så meget for brasilianerne.

Ovenstående data, bygger på Geerd Hofstedes oplysninger fra deres hjemmeside. Der står dog ikke specificeret hvor oplysningerne kommer fra, hvilket betyder en lavere reliabilitet. Det vurderes dog at der stadig fremvises et realistisk billede på hvordan kulturen er.

Dog fortæller dataene overordnet om den brasilianske kultur. Dette dækker hele landet, hvor det dog vurderes at den sydøstlige region er mere udviklet, end f.eks. den nordvestlige, da denne består af en stor blanding af nationaliteter og den rigere del af befolkningen. Derfor kan de lokale her, være farvet af det miks af kulturel forskellighed der findes. Dette gør at validiteten vurderes lavere. Alt andet lige anses det dog som værende positivt for Ecco, ud fra et ledelsesperspektiv, at der forekommer disse kulturelle forskelligheder. Set ud fra et forbruger perspektiv, er det dog negativt, da forbrugeren på markedet, kan være farvet af en negativ brandopfattelse af Ecco, samlet op andre steder i verden.

3.4. Delkonklusion

Dette underspørgsmål har fremlagt at graden af udvikling i den institutionelle situation, understøtter Eccos valg af franchise som indtrængningsstrategi. Der vil være for stor risiko forbundet med selv at eje forretningen. Ecco har brug for at finde en brasiliansk samarbejdspartner til at stå for franchise butikkerne. Dette er en langsommelig proces. Derudover kræver et samarbejde i Brasilien, at Ecco selv er til stede i en vis grad for at sikre at der bliver ført god forretningsskik, samt at Eccos brandværdi bliver fremvist så godt som muligt. Dette bliver et essentielt punkt i strategi analysen.

- Eccos Code Of Conduct ligger endvidere stor vægt på menneskelig velfærd, samtidigt har Brasilianere brug for en høj grad af sikkerhed. Derfor bør det overvejes at skrive ind i franchise kontrakten, at en personlig sundhedsplan skal finde sted ved ansættelse af folk i butikkerne for at sikre medarbejderne mod det svage sundhedsvæsen.

⁸⁹ <http://geert-hofstede.com/brazil.html>

- En strategisk partner vil kunne hjælpe med at gennemskue de komplekse handels og importrestriktioner, og ikke desto mindre åbne døre som ellers ikke vil kunne blive åbnet af en udenlandsk virksomhed. Dette minimerer omkostninger ved at starte forretning op.
- Afgifterne på produkterne bliver høje, dette får en direkte betydning for hvordan Ecco skal vælge at positionere sig selv.

Det bliver nødvendigt for Ecco at have tålmodighed med at finde den rette partner, da kulturen kræver at man opbygger relationer, og følger brasilianske traditioner. Ligeledes skal Ecco være opmærksomme på de kulturelle forskelle, da 2/3 dele af datterselskabet kommer til at bestå af lokale medarbejdere. En balancegang hvis Ecco vil have sin kultur til at skinne igennem i hele forretningen.

Kapitel 4: Mesoanalyse

4.1. Analyse af det brasilianske skomarked

Markedet for fodtøj i Brasilien er påvirket af de positive tendenser der ses i Brasiliens fremstormende økonomi. De stigende disponible indkomster, nævnt tidligere, specielt i middelklassen tillader forbrugerne at bruge flere penge på sko køb. En klar tendens i markedet er at forbrugerne går efter produkter af bedre kvalitet og derfor af højere værdi.⁹⁰ Dette har resulteret i en vækst i skosalget fra 600 mio. solgte par i 2008 – 765 mio. solgte par i 2013.⁹¹ Væksten aftager dog hvert år i antal solgte par, men stiger støt i værdi. Dette fortæller at der bliver solgt færre og færre par, men at værdien af dem der bliver solgt bliver højere. I 2013 havde det brasilianske marked for fodtøj en værdi på 36 mio. brasilianske dollars. Dette tal forventes at stige til 44 mio. brasilianske dollars i 2018.

Der er flere økonomiske faktorer der har indflydelse på forbruger markedet for fodtøj. Lønstigningerne er vedvarende, men dog ikke så kraftige som tidligere, derudover er den nævnte inflationsrate et problem der får priserne til at stige. Derudover er det ikke så nemt at få kredit som det har været tidligere. Dette har medvirket til at den brasilianske forbruger passer bedre på sine penge, og køber når de har brug for noget, fremfor når de har lyst til noget.⁹²

⁹⁰ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

⁹¹ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab> - tallene gælder for hele Brasilien.

⁹² <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

I 2013 stod damesko for 56% af det totale salg. Damesko er den mest dynamiske kategori på markedet og dermed også den kategori med størst konkurrence, største antal af salgs placeringer og største reklame og marketing investeringer. En af grundene til at damesko er den største kategori er, at kvinder har en tendens til at følge trends i højere grad end mænd er.

Herresko er den næststørste kategori med 28% af det samlede salg i 2013. Herresko er en kategori i vækst, og forventes at blive mere betydelig inden for de kommende år. Dette skyldes at flere af markedets aktører investerer i bredere kollektioner til den stadigt stigende interesse for mode, og dermed også en stigning i salget i dette segment. Den brasilianske mand går efter alt fra klassiske lædersko til sportsinspirerede sneakers, hvilket bidrager til den dynamik der er i markedet, som giver plads til en bred vifte af aktører der ikke nødvendigvis er i direkte konkurrence med hinanden.

Børnesko er den svageste kategori med kun 16% af den samlede værdi i 2013. Brasiliens faldende fødselsrate, samt det faktum at brasilianske kvinder vælger at få børn senere og senere, har medvirket til at budgettet for børnene er vokset, da indkomsten vil være højere. Dette betyder at der bruges flere penge på det enkelte barn. I 2013 bestod 18% af den samlede befolkning af børn fra 4-14 år. Altså et enormt potentiale for afsætning af børnesko.⁹³ Der dog indtil nu ikke er helt udnyttet på markedet.

Forbrugerne i slutningen af 30'erne til begyndelsen af 40'erne har den højeste indkomst. Dette stemmer fint overens med Eccos målgruppe for salg af sko i resten af verden. Dog prøver Ecco hårdt på, at ramme en yngre målgruppe. Men det er stadig den midaldrende forbruger der køber flest Ecco sko globalt set.

Bilag 3, tabel 2, ses hvor meget de forskellige kategorier har tjent hjem fra 2007-2012 i Brasilien. Der er i perioden blevet solgt mindre og mindre antal sko, men prisen er blevet skruet en smule i vejret, hvilket resulterer i den positive udvikling. Tabellen viser det samlede antal sko, inklusiv sports fodtøj.

Rapporten som dataene er hentet fra, stammer fra Euromonitor. Her er udarbejdet en rapport over salget af fodtøj solgt i Brasilien, inddelt efter kategorier. Dette giver analysen middel validitet, da der i overensstemmelse med problemstillingen ønskes målt på divisioner, men at dataene ikke viser tallene for den region som afhandlingen beskæftiger sig med. Reliabiliteten er lav, da der ikke

⁹³ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

står noget om hvor tallene er hentet fra og hvordan. Det har ikke været muligt at finde sekundære kilder med denne type data. Dog anses Euromonitor som værende en troværdig kilde, og dataene derfor brugbare.

Middelklassen har gennem de seneste år oplevet en stigning i indkomst, dette har resulteret i en middeklasse på størrelse med befolkningen i England. Denne forbrugergruppe har flere penge mellem hænderne, og forlanger bedre produkter der holder længere. Forbrugerne i Brasilien er generelt forsigtige med hvordan de bruger deres penge, og bruger lang tid på at researche og reflektere over produkter inden de laver et køb. En stor undersøgelse fra 2014, afslørede at 81% af de adspurgte synes det var vigtigere at bruge sine penge klogt end at tjene flere penge.⁹⁴ Dette har bl.a. resulteret i en stigning i salget af dyrere internationale produkter, hvor kvalitet er sat mere i fokus.⁹⁵

4.1.1. Prognose

I prognose perioden forventes markedet for fodtøj en lavere vækstrate end i analyse perioden. Den samlede årlige vækstrate er i prognoseperioden på omkring 4%. Denne forventning til markedet skyldes den forventede højere inflationsrate, som igen påvirker forbrugeren til at passe bedre på, når denne skal bruge penge. Makroøkonomiske forhold spiller altså her en afgørende rolle for branchen for fodtøj. Som det ses i tabellen forventes det, at markedet for damesko forbliver cirka dobbelt så stort som markedet for herresko. Der vil stadig være et stykke ned til kids, som forventes at have cirka 1/3 af kvindeskos samlede værdi.

Herresko forventes dog at være den stærkeste kategori når det kommer til vækst rate, på nær sport, der ser stor fremgang på markedet. I prognose perioden forventes herresko at have en samlet stigning på omkring 24% i værdi, hvor damesko stiger med omkring 18%.

Der forventes altså stigende interesse for herresko, selvom damesko fortsat vil være den stærkeste kategori på markedet.

Det forventes ligeledes at sportsfodtøj får et boost på markedet i forbindelse med de olympiske lege der løber af stablen i Rio de Janeiro i 2016.

⁹⁴https://www.warc.com/Blogs/Brazil_Now_A_look_at_key_trends_and_factors_for_international_brands.blog?ID=1873

⁹⁵<http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab>

4.1.2. Franchise i Brasilien

Franchise er et udbredt fænomen i markedet og udgør 25 procent af al omsætning inden for detailhandlen i Brasilien. Den samlede franchise industri favner omkring 1,200 franchise kæder med mere end 65,000 forretninger, der i 2007 havde en samlet omsætning på 46 R\$ mia.

Dette gør franchise industrien i Brasilien til det fjerde største franchise marked i forhold til antal kæder, og det sjette største marked med hensyn til antal franchise forretninger. 90 procent af franchise kæderne er af brasiliansk oprindelse, og den største udbredelse af franchise konceptet finder man inden for personlig accessories og fodtøjs brancherne.

Med hensyn til mulighederne for at finde mulige franchisetagere, vil det være oplagt for Ecco at benytte sig af de netværks muligheder det danske Generalkonsulat i São Paulo samt Dansk Industri's kontor i Brasilien tilbyder.⁹⁶

Her har man den største ekspertise for danske virksomheder stillet til rådighed for at guide og matche potentielle franchiseinteressanter.

Som nævnt tidligere vil det tage tid, og derfor må Ecco indstille sig på at benytte sig af al den netværkshjælp de kan modtage, da valget af partner anses som værende essentielt i den videre succes på markedet.

4.2. Substituerende produkter

Ecco er på nuværende tidspunkt solidt placeret blandt de største skobrands i verden. Dog vil deres brandværdi ikke betyde meget for den brasilianske forbruger, der ikke nødvendigvis kender til brandet endnu. Derfor er Ecco som udgangspunkt i høj risiko for, at deres produkter bliver valgt fra til fordel for et andet skobrand der i forvejen er etableret på markedet.

Substituerende produkter er altså fodtøj som ligger uden for Eccos produktportefølje. Et eksempel herpå kunne være Havaianas sandaler, der er en helt simpel gummi sandal som ligger i den billige ende af prisskalaen. Disse sælger stort i Brasilien, og en brasilianer kunne tænkes at vælge denne type sandal, frem for Eccos noget tungere og dyrere læder versioner.

Det er her Eccos evne til at differentiere sig, samt forny deres produkter, skal træde i kraft, da trusler for substituerende produkter minimeres ved at kunne være hurtigt omskiftende i sin produktportefølje, samt bruge innovation til at skabe bedre produkter end konkurrenterne.

⁹⁶Rapport – Doing business in Brazil 2009 – United States of America Department of Commerce.

Ecco har dog allerede placeret sig som en skofabrikant med kvalitet og komfort for øje i det meste af verden uden for Brasilien, og disse værdier bør føres videre på markedet og danne grundlag for den position Ecco skal indtage her.

Ecco kommer til at konkurrere på markedet for fodtøj. Da Eccos produktportefølje, udover at indeholde klassiske sko til damer og herrer, samt børnesko, også indeholder golfsko, fitness sko, løbe sko og trekking støvler, vil der helt automatisk blive åbnet op for konkurrence i sekundære brancher. De to væsentligste for Ecco er listet herunder.

4.2.1. Golfbranchen

Golf i Brasilien bliver stadigt mere populært. Det er endnu ikke på niveau med Europa og USA, men er under konstant udvikling. Lige nu er der 100 forskellige golfklubber registreret i Brasilien, hvor 40 ligger i São Paulo og 10 ligger i Rio de Janeiro.⁹⁷ Dette gør Brasilien til den næststørste golfnation i Sydamerika, kun overhalet af Argentina. Brasilien har oplevet et kæmpe boom i golf industrien over de seneste ti år, hvor antallet af golfspillere er steget fra 7.000 – 25.000. En stor del af disse vil før eller siden ligge deres vej forbi enten Rio de Janeiro eller Sao Paulo for at spille golf. Disse udgøre derfor et kundepotentiale for Ecco, som producerer nogle af verdens bedste golfsko.

Den stigende interesse for golf skyldes i en høj grad stigningerne i lønninger, der har gjort golf mere tilkommeligt og dermed ikke en sport for eliten i så høj grad som tidligere. Den sydøstlige region anses som værende en vigtig brik i fremtidens golfindustri, med mere end 30 nye golfbane projekter under opførsel.⁹⁸

4.2.2. Sport og fitness

Hvis man ser på sportsfodtøj alene, har der samlet været en stigning på 20% i salget af sportsfodtøj, fra 2011-2012. Den største stigning ses ved løb og træningssko samt sportsinspirerede sko.⁹⁹

Fra 2012 – 2017 forventes ligeledes en positiv fremgang. Markedet for sportsfodtøj havde i 2012 en værdi på 12.3 mio. \$. Denne forventes stigende til 22,2 mio. \$ i 2017. Altså næsten en

⁹⁷ <http://saopaulo.angloinfo.com/information/lifestyle/sports-and-leisure/golf/>

⁹⁸ "The golf Benchmark Survey in South America" KPMG side 4.

⁹⁹ Bilag 3, tabel 1.

fordobling af markedsværdien indenfor 5 år.¹⁰⁰ Igen er det løbe og træningssko, samt sportsinspirerede sneakers der forventes at have den hurtigste udvikling. Hvor outdoor sko ikke forventes ligeså populære.

I Brasilien er der ca. 80 mio. mennesker der er engagerede i sport. 60% af befolkningen er endvidere under 30, hvilket skaber et enormt markedspotentiale for Ecco til at afsætte deres performance kollektion.

Derudover er der i Brasilien ca. 7000 fitness centre, hvor 2 % af befolkningen er tilmeldt. Dette betyder at markedet for salget af sko til brug i et fitness center har et potentiale på omkring 4.000.000 kunder.¹⁰¹ Det vil dog også være en kategori hvor konkurrencen er ekstremt intens. Både Adidas og Nike sidder på store markedsandele her. Hvilket bliver en trussel for Ecco, hvis de vælger at satse hårdt på deres Sportskollektion.

Dataene der er benyttet til dette afsnit forholder sig overordnet til det brasilianske marked for fodtøj. Dette siger ikke meget for Ecco, da virksomheden bygger sine produkter på en skandinavisk design tradition med komfort i højsædet. Dette betyder også, at bare fordi der er et marked for sko der er i udvikling, er dette ikke ensbetydende med at der nødvendigvis er et marked for Ecco sko.

Dertil kommer det problem, at dataene omhandler hele Brasiliens som marked, og ikke kun den sydøstlige region. Derfor giver dette afsnit kun et overordnet indblik i hvordan udviklingen er, mens mere valid data, ville kunne give analysen højere kvalitet.

Det vurderes dog, at de fleste købedygtige kunder skal findes i den sydøstlige region, og derfor vil udviklingen på markedet stadig være relevant for problemstillingen, da den giver en indikation, der vurderes gældende for den sydøstlige region.

4.3. Kundepræferencer, loyalitet og forhandlingskraft.

Ecco bør under dette punkt tage stilling til to ting; både franchisetagere som er Eccos primære kunde, samt forbrugeren.

Franchise tageren skal købe skoene af Ecco til at drive sin egen forretning på markedet, altså skal denne vælge at føre forretning for Ecco på markedet, og derved sige ja til at få presset Ecco

¹⁰⁰ Bilag 3, tabel 2.

¹⁰¹ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx> - Gælder hele landet, og dermed potentialet for Ecco på sigt.

kulturen, samt en række krav beskrevet i franchise aftalen, ned over hovedet, i stedet for at åbne sin egen forretning.

Derudover vil det være en nødvendighed også at tage stilling til forbrugeren, da denne skal være villig til at købe produktet af franchisetageren for at gøre forretningen succesfuld. Selvom produktet er ude af Eccos hænder så snart franchisetager har betalt, bør Ecco sikre sig at der er så høj vareudskiftning som muligt hos franchisetager, da det vil ødelægge forretningen hvis produkterne ikke bliver afsat. Hos Ecco kaldes dette for "*sellthrough*", og er noget virksomheden hjælper alle partnere med at opnå hvis ønsket.¹⁰²

4.3.1. Franchisetageren

Det vil være essentielt for Ecco at finde et godt match i partner til at føre forretning på brasiliansk grund. Hele grundlaget for succes med en ekspansion ligger i valget af samarbejdspartner. Derfor er det også vigtigt at Ecco ikke fremstår for overlegne, med for mange krav, der i sidste ende vil skræmme eventuelle samarbejdspartnere væk. Der er både fordele og ulemper forbundet ved at være franchisetager, derfor er det op til Ecco at overbevise franchisetager om at Ecco er det rette valg af partner.¹⁰³ De mest åbenlyse fordele ved at indgå en franchise aftale med Ecco er listet herunder:

- Ecco har et allerede veletableret brand, og er en finansiell succes. Franchisetager er derfor forsikrede om at virksomheden ikke går konkurs.
- Ecco har stor erfaring med succesfuld franchising i andre dele af verden og kan lære franchisetageren hvordan man driver en succesfuld franchise.
- Ecco kan stille en række tjenester til rådighed alt efter hvad franchisetager har behov for. Information, rådgivning, markedsføring, viden, erfaring etc.
- Ecco har en produktgruppe der er tilpasset en bred vifte af segmenter. Dette betyder at franchisetager kan købe ind i de produkter som han, med hans viden om markedet, mener vil fungere optimalt, i henhold til den positionering der ønskes.
- Franchisetager underskriver en kontrakt, med nogle forudsatte krav fra Eccos side. (Disse vil blive listet i strategien, afsnit 6.3.1), og kan forhandle sig til en ønsket kontrakt.
- Eccos store fokus på innovation, samt økonomiske frihed gør, at de kan tilpasse produkterne til at følge markedstrends hurtigere end mange konkurrenter.

¹⁰² Intern information

¹⁰³ <http://www.svaneringen.dk/bog-franchise.pdf>

Eccos økonomiske overlegenhed er imidlertid vigtig for franchisetager, da denne er den eneste indikation franchisetageren har på, at Ecco er en sund virksomhed. Der fremstår ingen krav om at Ecco skal oplyse om andre franchisetageres økonomiske situation. Dette kan kun ske ved franchisetageres samtykke. Denne sker næppe, og man kan ikke forvente at en franchisetager fremlægger budgetter og mål. Disse kan de nemlig blive holdt ansvarlige for af franchisegiver.¹⁰⁴

Dette betyder, at det er svært for franchisetager i Brasilien, at se hvor meget man reelt kan komme til at tjene på at have en butik. Derfor afhænger en franchisetagers succes i høj grad af dennes egen engagement og evner. Ecco skal så fungere som sparringspartner hertil.

Franchisetager vil være i en god position til at forhandle med Ecco i starten af samarbejdet. Dette skyldes at mange ting endnu mangler at blive defineret. Selvom Ecco forbereder sig grundigt, og får alt defineret i kontrakten, vil det stadig vise sig om forbrugeren vil være villig til at betale prisen for produkterne. Derfor vil der altid være en grad af ”learning-by-doing” når man ekspanderer, hvilket gavner franchisetageren forhandlingsstyrke.¹⁰⁵

4.3.2. Forbrugeren

Forbrugerens adfærd, præferencer og loyalitet vil kunne hjælpe med at danne et billede af konkurrencen og dennes intensitet.

Grundet det store marked og de mange aktører, er der et bredt marked af forskelligt fodtøj til forskellige aldre, køn og interesser, hvilket betyder at der er en høj grad af differentiering på markedet indenfor kategorien fodtøj.¹⁰⁶ Dette betyder at, der ikke er store skifteomkostninger for kunden, hvilket styrker købekraften og ligeledes mindsker loyaliteten overfor de forskellige brands der er positioneret.¹⁰⁷

Som nævnt forlanger brasilianere i højere og højere grad bedre kvalitet. Dette er en naturlig følge af en befolkning med flere penge imellem hænderne, der på den måde har en større styrke at forhandle med. Dette skyldes at flere penge åbner op for et bredere udvalg af produkter, hvilket tvinger producenter til at højne kvaliteten, samt skærpe prisen.

¹⁰⁴ <http://www.svaneringen.dk/bog-franchise.pdf> side 21.

¹⁰⁵ <http://www.svaneringen.dk/bog-franchise.pdf>

¹⁰⁶ Marketline – Apparel and footwear Brazil

¹⁰⁷ Marketline – Apparel and footwear Brazil

Når dette er sagt, er det vigtigt at notere sig at det brasilianske folkefærd er et meget stolt folkefærd. De beskytter lokale værdier hvilket kommer til udtryk i en undersøgelse lavet i 2013, hvor cirka 8 ud af 10 adspurgte mente at stole mere på lokale brands frem for internationale.¹⁰⁸

Derfor er det vigtigt, som nævnt tidligere, at forstå kulturen, samt tilpasse produkter og markedsføring så Ecco matcher denne. Dette vil højne sandsynligheden for at Ecco formår at skabe tillid til forbrugeren. Brazilianernes adfærd afslører nemlig, at selvom de foretrækker lokale brands, er de blevet betydeligt mere åbne overfor internationale brands.

Så snart tilliden er skabt, noget der må forventes at tage tid, vil Eccos forhandlingsstyrke tage til. Eccos produkter er af høj kvalitet, og kun få på markedet konkurrerer med en ligeså stor produktportefølje som Ecco gør. Det vil derfor være muligt at skræddersy et nøje udvalgt sortiment til markedet. Eccos mulighed for at forny sig, samt differentierer deres produkter vil derfor igen komme virksomheden til gode, da dette vil tiltrække kundernes interesse. Virksomheden fokus på innovation i produkter vil være virksomhedens sikre kort til at vinde forbrugernes tillid, samt sikre sig at de er på forkant med konkurrenternes produkter. Eccos innovation sammenholdt med den lokale partners evne til at gøre forretning på markedet, bliver essentielt i kampen på forbrugernes tillid.

4.4. Konkurrence

På det brasilianske marked er der mange virksomheder der sælger sko. Dette er både som producent, men også større virksomheder der sælger forskellige brands. Ecco vil med sin produktportefølje komme i konkurrence med en bred gruppe af konkurrerende brands. De vigtigste spillere vil blive listet herunder.

4.4.1. Alpargatas

Den ledende spiller på markedet er Alpargatas der sad på 20% af markedet i 2013. Alpargatas har flere brands i sin portefølje, herunder Havaianas, Mizuno, Topper og Timberland. Med et stort salg af sandaler til det varmere klima der findes i Brasilien.¹⁰⁹

Havaianas er kendte over store dele af verdenen for deres let tilgængelige gummi flipflops. Undersøgeren af denne opgave har sågar ejet flere par af denne type fodtøj. Havaianas er det mest solgte sandal brand i Brasilien, og den brasilianske forbruger har ofte stor nationalfølelse overfor brandet, der kommer med et lille brasiliansk flag som logo. Virksomheden har på det seneste

¹⁰⁸https://www.warc.com/Blogs/Brazil_Now_A_look_at_key_trends_and_factors_for_international_brands.blog?ID=1873

¹⁰⁹ <http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

udviklet brandet til også, at indeholde produkter i en højere prisklasse til en højere kvalitet. Havaianas bliver produceret i Brasilien.

Mizuno er et brand der er specialiserede i løbesko, og kommer derved i direkte konkurrence med de produkter som Ecco påtænker at afsætte på markedet fra sin performance kollektion.

Timberland er en amerikansk producent af kvalitets fodtøj beregnet til *casual* og mere hårdfør udendørs brug. Timberland har et bredt sortiment af kvalitetslæderstøvler og sko til både damer og herrer. Prisen er mellemdyrt.¹¹⁰

Topper er et sportsbrand, der producerer tøj og sko til brug i fodboldbranchen, og er hovedsageligt stort i Argentina.¹¹¹

4.4.2. Grendene

Grendene indtager anden pladsen, med en markedsandel på 10%. Virksomheden har specielt succes på markedet med brandet Melissa som er specialiseret i moderigtigt plastik fodtøj i den billige ende af prisskalaen. Dette brand er distribueret igennem franchise aftaler af en virksomhed kaldet ”The Jelly Franchise Network”. Virksomheden har set stor fremgang, og har for nyligt investeret R\$60 millioner i en ny produktionsfacilitet i Brasilien. Denne vil efter sigende øge produktionskapaciteten med 20%.¹¹²

4.4.3. Arezzo

På tredje pladsen befinder Arezzo sig med en markedsandel på 6%. Virksomheden er vokset betydningsfuldt de senere år, som følge af ny åbninger af butikker i hele landet. Dette tæller både butikker ejet af virksomheden, samt åbning af franchise partnere. Derudover er Arezzo synlige hos talrige multibrand forhandlere. Virksomheden ejer fire forskellige brands. Alexandre Birman som er et premium brand. Arezzo og Schutz som er i den dyre ende, men under Birman. Og til sidst Ana Capri som er gennemsnitligt til dyrt.¹¹³

4.4.4. Vulcabras azaléia

Vulcabras azaléia sidder på 4% af markedsandelen. Virksomheden ejer distributionsrettigheder til brands som Olympikus og Reebok, og er specialiseret i sports fodtøj.

¹¹⁰ www.timberland.com/about

¹¹¹ Footwear in Brazil, pdf page 4. Euromonitor

¹¹² Footwear in Brazil, pdf page 4. Euromonitor

¹¹³ Footwear in Brazil, pdf page 4. Euromonitor

Virksomheden lider hårdt under den øgede konkurrence der ses på markedet i form af udefrakommende brands importeret fra Kina. Dette har resulteret i lukningen af 12 produktionsenheder i Brasilien i slutningen af 2012. Derudover besluttede Adidas for ikke langt tilbage, at tage kontrol over Reebok, der er Adidas ejet, på markedet, og indgik en aftale om joint venture med Vulcabras.

De seneste år, har som nævnt åbnet op for en større salg af dyrere internationale brands. De ledende på markedet er Adidas og Nike. Disse er begge udefrakommende, og blev i starten produceret i Asien. Selvom denne tilgang har vist sig forbundet med mange barrierer, har de formået at skabe succes på markedet, og har etableret sig med produktion og virksomhedsejede butikker.

1.4.5. Nike

Nike ligger som nummer 5 på listen over markedsandel, med 2,1%, med en kraftig stigning fra 2008 – 2012. Nike trængte ind på markedet gennem en tredjeparts distribution, og havde i begyndelsen derfor ikke nogen kontrol over distribution på markedet. Dog ændrer brandet strategi når de har kontrol over en region. Her opkøber de distributionen, og kontrollerer den selv. Altså tager de en region ad gangen, og starter sikkert ved at bruge lokale samarbejdspartners viden om markedet, for derefter at opkøbe og kontrollere brandet selv.

En af grundene til at Nike vælger at bringe distribution ind i virksomheden er, at en tredjeparts distributør typisk har større intentioner om at maksimere profit, fremfor at maksimere vækst på markedet. Derfor føler ledelsen, at det er optimalt selv at eje, når en region er kendt, for derefter at generere vækst.¹¹⁴ Nike driver egne produktionsfaciliteter i markedet, og slipper derfor udenom diverse import afgifter. Dette gør virksomheden mere konkurrence dygtig, samt skoene der er afsat på markedet kan holdes nede i pris.¹¹⁵

De fleste ved, at Nike producerer sneakers i alle afskygninger, løbesko, træningssko, fodboldsko. Etc. Derfor bruger brandet stor energi på markedsføring forud for store events som verdensmesterskabet i fodbold, som blev afholdt i 2012, samt OL som bliver afholdt i 2016. Brandet sponsorerer bl.a. det Brasilianske fodbold landshold.

¹¹⁴ <http://www.bizjournals.com/portland/stories/2010/07/05/story8.html?page=all>

¹¹⁵ www.nike.com/production

1.4.6. Adidas

Adidas ligger som nummer 6 på listen over markedsandel, med 1,5%. Ligesom Nike, har Adidas oplevet vækst fra 2008 – 2012, dog ikke lige så kraftig. Adidas fremgangsmåde har været lignende Nikes, de har givet distributionsrettigheder af deres brand Reebok til Vulcabras, for derefter at købe distributionen tilbage igen.

Ligesom Nike fokuserer Adidas meget på sportssko, og er i direkte konkurrence med Nike når det kommer til de store sportsbegivenheder i landet. Nogle mener at kampen mellem Nike og Adidas er ligeså stor, som selve turneringen.

Adidas har også oprettet produktions faciliteter i Brasilien. Dette igen for at være mere fleksibel i forhold til markedet og også for at slippe for de høje afgifter.

Som det ses på det ovenstående, er det normalt for udefrakommende brands, at finde en distributionspartner på markedet. Disse kan benytte sin viden om markedets muligheder til at genere succes for virksomheden. Når der er trængt ind på markedet, tager den udenlandske virksomhed derefter ligeså stille over på forretningen. Dette minimerer risikoen for begynderfejl, og derved store økonomiske omkostninger ved uforudsete hændelser.

Eccos performance serie er i et vist omfang sammenligneligt med den type produkter som både Nike og Adidas afsætter på markedet. Nemlig løbesko og sportsinspirerede sneakers. Derfor kommer Ecco i konkurrence med to stærke brands, der allerede i en vis grad er plantet succesfuldt i markedet, og i forbrugernes bevidsthed. Eccos positioneringsstrategi skal tage hensyn til denne problemstilling.

Prislejet:

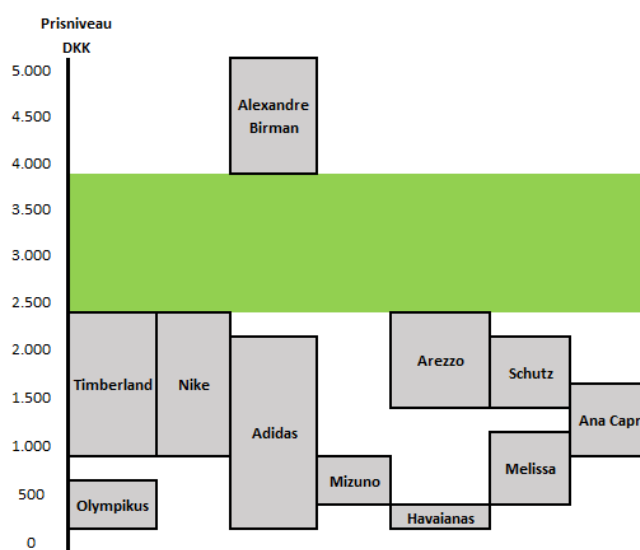
Internationale brands i Brasilien, er dyre i forhold til de lokale producenter. Et par Nike løbesko ligger til en pris på mellem 1000 – 2500 kroner i Brasilien.¹¹⁶ Adidas priser varierer ligeså meget mere, men ligger lidt billigere end Nike på en pris mellem 400 – 2000 kroner, alt afhængigt af hvilket produkt man er på udkig efter.¹¹⁷ Derved kan Adidas blive sammenlignet med mindre virksomheder såsom Mizuno, der sælger løbesko i Brasilien til en pris på omkring 600-700 kroner.¹¹⁸

¹¹⁶ www.nike.com.br

¹¹⁷ Adidas.com.br

¹¹⁸ http://www.onlineshoes.com/mizuno-b_id97

I skemaet nedenfor er cirka priser skrevet ind, for at tegne et billede af hvor prislejet er, mellem de ledende spillere på markedet. Det er her værd at notere at Alpargatas er den ledende virksomhed med lokale brands som Havaianas og Mizuno, som begge er i den billige ende af skalaen. Det grønne felt i skemaet symboliserer et prisleje fra 2.500 – 4.000 kroner, som stort set er uberørt blandt de ledende spillere på markedet. Dette prisleje stemmer overens med hvad Ecco tager for sine sko i Kina, hvor brandet er positioneret som ”*affordable luxury*”, for ikke at blive sammenlignet med det enorme ”*middlemarket*” der er.¹¹⁹



Pris niveau for Brasiliens 5 største aktører på markedet for fodtøj.
Kilde: Egen tilvirkning.

4.5. Delkonklusion

Mesoanalysen har klarlagt flere parametre der bliver vigtige i udarbejdelsen af Eccos strategi på markedet. Disse følger:

- Fremgang i alle kategorier for fodtøj. Dog er damesko et dobbelt så stort forretningsområde som Herresko, men herresko det område med hurtigst udvikling. Derudover er både børnesko og performance stærke kategorier under udvikling.
- Stort potentiale i både golf og fitness brancherne, for afsætning af golf, samt performance sko.

¹¹⁹ Bilag 1, Spørgsmål 7.

- Eccos store fokus på innovation bliver et omdrejningspunkt når produktet skal sælges til partneren, og også når produktet skal tilpasses forbrugeren.
- Hård kamp mellem de største aktører på markedet. Lokale og billige brands er meget populære, men dyrere varer af en bedre kvalitet bliver mere og mere populære. Ligeledes vinder internationale brands mere og mere markedsandel.
- Hård konkurrence i det billige – mellem dyre segment. Dette taler for en positionering på prisen der ligger fra mellemdyrt og opefter.
- For at få en Premium placering bør Eccos pris ligge på 2.000 og opefter, ligesom brandet er positioneret i Asien.
- Eccos sportskollektion kommer i direkte konkurrence med allerede etablerede brands som Nike og Adidas, som nyder fordel af masseproduktion lokalt.

Kapitel 5: Markedssegmentering og handlingsparametre

Befolkningen i den sydøstlige region er den mest varierende i Brasilien. Den huserer alle slags nationaliteter, etniske baggrunde og hudfarver. Regionen er kendt for sin kaffe, og med en stor ekspansion her i slutningen af det 19. århundrede, modtog regionen immigranter fra store dele af verden, heriblandt Italien, Tyskland, Syrien, og Libanon. Immigrationen er aldrig stoppet helt, og senere er Spanien, Korea, Polen, Schweiz, Hollandsk, Frankrig mfl. kommet til. Den sydøstlige regions befolkning anslås at være sammensat af flere end 70 forskellige nationaliteter. Desuden tiltrækker regionen hundredetusinde vis af migranter fra andre regioner i Brasilien.¹²⁰

5.1. Segmenteringen

Segmenteringen laves for at kunne rette sin markedsføring efter netop det segment som har interesse for Ecco, som nævnt ovenfor er befolkningen i regionen komplekst sammensat. Derfor vil det være strategisk og økonomisk klogt at fokusere sin markedsføring mod et for udvalgt segment. Dette segment skal opfylde nogle kriterier der gør at det er attraktivt for Ecco at sigte efter.

5.1.1. Markedet for fodtøj

Segmenteringen vil blive lavet på markedet for fodtøj. Dette dækker over dame, herre, børne, samt sportssko, da dette omfatter hele Eccos produktportefølje. Produktet som Ecco forsøger afsat er en højkvalitets sko. Denne skal passe til en forbruger, som leder efter at få opfyldt basale

¹²⁰ <http://thebrazilbusiness.com/article/brazilian-regions>

behov, såsom tryk ved at købe noget af høj kvalitet, der vil holde i lang tid, om dette er et køb til dem selv, børnene, eller et køb til sportslig brug. Det skal være en kunde som er villig til at betale en højere pris, mod at få et produkt der holder i lang tid, af en virksomhed som er internationalt anerkendt.

Derudover er Ecco et brand i udvikling, og forsøger hele tiden at gøre sine produkter yngre, og mere moderigtige. Eccos design hviler på skandinaviske værdier om stilrenhed, og der er derfor ikke overflødige detaljer på skoene. Alle detaljer skal have en funktion. Kvalitet og komfort kommer dog altid før trend. Dette betyder at designet er lavet til at følge foden, og henvender sig derfor til den betænksomme forbruger der vil have komfort og kvalitet, samtidigt med at udforske skandinavisk design og som er villig til at betale prisen for det.¹²¹

Den største udfordring ved en segmentering som denne, der er foretaget uden at lave statistiske tests af befolkning er, at finde brugbar data. De data der forsøges udledt omkring segmentet er bl.a. hvilken type reklame de læser, for at kunne finde ud af hvor Ecco bør promovere. Hvor de shopper, vil endvidere fortælle noget om butiksplacering, samt hvad de typisk shopper efter, hvilket vil kunne give en ide om sortimentstilrettelæggelse. Disse data bliver alle brugbare til at målrette den strategi Eccos skal bruge på markedet. For at finde ud af dette vil der blive målt på tre karakteristika. Disse er listet herunder.

5.1.2. Demografiske karakteristika

Eccos produkter anbefales dyrere end mange af de lokale brands som nævnt tidligere. Derfor vil det kun give mening for Ecco at henvende sig til den forbruger der har råd til produkterne. Derfor vurderes det at det kun vil være fra middelklassen og op, der vil være interessante at kigge på. I Brasilien er der, ligesom på de fleste andre markeder, end sammenhæng mellem uddannelsesniveau, indkomst og forbrug. I Brasilien er det unge professionelle i alderen 35-45 der tjener mest. For Ecco vil det være positivt hvis husstanden har børn, da dette giver en mulighed for afsætning af børnesko, når forældrene er lokket ind i butikkerne.¹²²

5.1.3. Geografiske karakteristika

Det vil være nødvendigt for Ecco at have en ide om hvor den geografiske placering af segmentet befinder sig. Selvom denne rapport er bygget på en geografisk afgrænsning til sydøstlige

¹²¹ Bilag 1, Spørgsmål 8

¹²² <http://thebrazilbusiness.com/article/social-classes-in-brazil>

region, vil det stadig være nødvendigt at afgøre hvor i denne region kunderne befinder sig. Da Eccos priser forventes høje, sammenlagt med det faktum at Ecco er et internationalt brand, vil det være en nødvendighed at være placeret et sted hvor internationale brands i forvejen er repræsenteret. Derudover skal det være en geografisk placering som huser middelklassen og opefter. Med andre ord skal Ecco være placeret hvor pengene er.

5.1.4. Adfærdsmæssige karakteristika

Kunderne være villige til at betale for et brand de endnu ikke har stiftet meget bekendtskab med. Derfor vil det være nødvendigt at segmentere baseret på adfærd, og åbenhed overfor udefrakommende aktører. Det vil være nødvendigt at segmentet er villige til at betale den ekstra pris for den kvalitet som Ecco kan tilbyde. Dette anses ikke som værende umuligt, da det allerede er bevist, at selv de helt billige lokale brands, prøver at forbedre deres produkter i henhold til de stigende efterspørgsler der er fra forbrugerne på bedre kvalitet. Derudover er det også interessant om segmentet er villige til at betale for sko til deres børn. Men som klarlagt under meso analysen, vil den brasilianske forbruger i stigende grad hellere købe noget af høj kvalitet der holder længere, end købe noget billigt. Spørgsmålet er om dette gælder for alle segmenter. Dertil kommer adfærd omkring shoppemønstre. Det vil være nødvendigt at vide hvordan segmentet finder inspiration, for derefter at vide, hvor produkterne bliver købt.

5.2. Segmenter

På baggrund af det ovenstående er der blevet udarbejdet 3 segmenter som kunne være interessante for Ecco at målrette sig efter på markedet. Disse segmenter er blevet udarbejdet vha. sekundær data.¹²³

Segment A. De rige.¹²⁴

- Indkomst på over 3.400 USD.
- 12.2 mio. Husstande.
- Bosat i den området omkring Jardins.
- Hovedsageligt af 30-35årige med små børn.
- Bruger mange penge på sig selv og sine børn.
- Høje videregående uddannelser og flere sprog.

¹²³ Euromonitor, Income and expenditure

¹²⁴ <http://thebrazilbusiness.com/article/social-classes-in-brazil>

- Bankfolk, investorer, selvstændige. Mfl.
- Højt krav til selvrealisering. Hvilket betyder at denne gruppe godt kan lide at vise omverdenen at de har penge, samt ser det prestigefyldte i at gå med de rigtige brands. Derudover er det vigtigt at fremstå sund og soigneret.
- Dette segment indeholder en stor del aktive golfspillere.
- Interessen for design og europæisk livstil.
- Der bliver brugt tid på at researche omkring produkter på nettet og sociale medier for at finde de helt rigtige ting.
- Selvom der bliver researchet online, bliver der typisk shoppet i High end shoppingmalls og butikker.

Segment B. Overklassen.¹²⁵

- Indkomst på over 1750 USD.
- 16 mio. husstande, bosat i Jardins og Cerqueira, Sao Paulo og Rio de Janeiro.
- Hovedsageligt 35-45årige veletablerede familier. Med små børn.
- Højt forbrug, men ikke det samme behov for selvrealisering som gruppe A.
- Dog bliver der stadig fokuseret på kendte brands, men uden behovet for at vise det til omverdenen. En stor del af lønnen bliver brugt på børnene.
- En sund livsstil er vigtig.
- Direktører, ledere, politikere, dommere, advokater, professorer, læger. Mfl.
- Høj videregående uddannelse.
- Har interesse i Europæisk design og livsstil.
- Dette segment indeholder en stor del aktive golfspillere.
- Inspiration bliver hentet flere steder. Både internettet hvor facebook, og en social media platform fra google kaldet Orkut bliver brugt flittigt. Derudover søger dette segment også i høj grad gode råd om produkter igennem familie og venner.¹²⁶
- Selvom der bliver researchet online, bliver der typisk shoppet i butikker og centre i nærheden af hvor husstanden ligger.
- Ligner segment A, hvad angår shopping mønstre, men shopper ikke på samme måde efter selvrealisering.

¹²⁵ <http://thebrazilbusiness.com/article/social-classes-in-brazil>

¹²⁶ <http://globalsem.wordbank.com/social-media/social-media-in-brazil/>

Segment C. Middelklassen.¹²⁷

- Indkomst over 700 USD.
- 32.4 mio. Husstande.
- Er spredt ud over den sydøstlige region, i bl.a. Rio de Janeiro, Sao Paulo og hovedstaden Brasilia.
- 25-35årige, på et lavere uddannelses niveau men med arbejde.
- Ofte en kort videregående uddannelse.
- Fokuserer mindre på kendte brands, men dog stadig have en interesse. Det vil dog tage længere tid, imellem købene, da der ofte spares til en ukendt fremtid.

Denne opdeling afspejler de tre øverste sociale klasser i Brasilien. Der lever i dag 190 mio. mennesker i Brasilien, hvor ”kun” de 60 mio. husstande som hører ind under ovennævnte grupper A, B og C. Resten tilhører de segmenter der ligger under middelklassen, og altså de fattige i landet.

Selvom der i alle tre segmenter vurderes at være kunde potentiale for Ecco, vil det være nødvendigt at vælge det segment der er mest attraktivt virksomheden.¹²⁸ Det vurderes dog på forhånd at segment C er for stort, og for omkostningsfuldt at satse på. Derudover er dette segment præget af yngre mennesker på et lavere uddannelses niveau, og dermed ikke med samme købekraft som segment A og B. Der vil derfor i det kommende afsnit om valg af segment blive set bort fra middelklassen, og fokuseres på segment A og B. Dog er det vigtigt at påpege hvor stort segment C er, da forbrugeren i dette segment bliver rigere og rigere, og hvis ikke nu, så senere kan blive en potentiel kunde for Ecco.

Dataene til at understøtte denne segmentering vurderes til at have høj validitet, dog ville det have været ønskværdigt at have en dybere forståelse af hvert segment, for at afgøre nærmere hvordan disse reagerer på udenlandske brands, og hvordan man bedst påvirker dem i diverse købssituationer. Data der dog har vist sig svært tilkommeligt. Derfor vil Eccos strategi bygge på de data der er til rådighed, velvidende at dybere og mere substantiel data ville have været at foretrække.

¹²⁷ <http://thebrazilbusiness.com/article/social-classes-in-brazil>

¹²⁸ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/brazil/>

5.3: Vurdering af segmenternes attraktivitet

Det mest attraktive segment vil blive valgt, på baggrund af en vurdering af følgende fire kriterier.

5.3.1: Væsentlighed

De øvre sociale klasser, A og B, som tilsammen udgør 14,1% af den samlede befolkning har det største forbrug, hvor omkring 55% af indkomsten bliver brugt til fornøjelser.¹²⁹ Segment A består hovedsageligt af 30-35 årige, hvorimod segment B består af 35 – 45 årige, og altså har et større spænd i alders fordelingen end segment A. Begge klasser er på høje uddannelses niveau, hvilket er interessant, da kvinder har med uddannelses niveau på 4-7 år har udgjort en større del af arbejdsmarkedet end mænd i de senere år. Dette siger noget om, at kvinder i Brasilien er ved at bryde ud af de normer der har lagt i samfundet om at det er mænd der arbejder, og kvinderne der passer på børnene og hjemmene.¹³⁰

Dette fortæller også at der i disse segmenter findes købedygtige kvinder, ligeså vel som købedygtige mænd. Begge segmenter er bosat i de rige områder omkring Rio de Janeiro og Sao Paulo, og har små børn. Størrelses og aldersmæssigt, er segment B det mest interessante, da det både er størst, med 16 millioner husstande, men også spænder fra 35 – 45 årige, der er Eccos fokus alder globalt set. Derudover er husstanden via alderen også mere veletableret, hvor de yngre husstande er mere utilregnelige. 16 millioner husstande er et kæmpe potentiale i afsætning af sko. Både fordi det er et enormt antal, men også fordi, at husstanden består af købedygtige kvinder og mænd, med børn som der bliver brugt mange penge på, samt et segment som er sportsligt engageret. Derfor vil der være god sandsynlighed for mersalg til den enkelte kunde, og et kundepotentiale der dækker hele Eccos produktportefølje.

5.3.2: Match

Både gruppe A og B finder store internationale brands interessante. Hvor gruppe A har mere hang til selvrealiseringen end gruppe B. Derudover er der i begge segmenter et krav til god kvalitet dog i større grad i gruppe B, hvor gruppe A går mere efter luksusbrands uden nødvendigvis at tænke på kvaliteten, er gruppe B mere fokuserede på funktionalitet og komfort. Dette har igen noget med graden af selvrealisering at gøre. Det er vigtigt for segment A, at det rigtige brand står på produktet, hvor det for gruppe B mere handler om forbrugsværdien.

¹²⁹ Euromonitor: Brazil Income and expenditure

¹³⁰ <http://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/160/176>

Derfor vil Ecco i højere grad henvende sig til segment B i starten, da de endnu ikke har skabt sig et brandnavn på markedet.

Det interessante med begge segmenter er, at de har interesse i de dyrere internationale brands, hvorfor Eccos højere pris ikke nødvendigvis bliver en hæmsko på markedet, hvis Ecco går efter disse segmenter. De førende lokale brands producerer fodtøj af lavere kvalitet og til et lavere prisniveau, derfor kan Ecco godt konkurrere med disse, hvis de positionerer sig til en højere pris og understreger kvaliteten i deres innovative produkter. På denne måde vil de kunne ramme i hvert fald gruppe B, uden nødvendigvis at have stor brandværdi på markedet. Derudover vil gruppe A have større interesse i brands der er positioneret som luksus brands og allerede er etablerede på markedet. Herunder kan nævnes det lokale brand Alexandre Birman, som er en af de større spillere som nævnt tidligere, men også internationale luksus brands som Louis Vuitton, Prada og Dolce Gabbana, der dog har mindre markedsandele.

5.3.3: Tilgængelighed

Begge segmenter anses som værende tilgængelige for Ecco hvis virksomheden vælger den rigtige position på markedet. Dette betyder at Ecco bør vælge Premium placeringer til deres butikker, der hvor der i forvejen ligger udenlandske virksomheder i Premium eller luksus klassen.¹³¹

Begge segmenter bruger ca. Lige lang tid på de sociale medier, hvor der hver uge i gennemsnit bliver brugt cirka 3.8 timer på Orkut, og cirka det halve på facebook. Det er altså Orkut der er den mest populære social media side, og her bliver der i begge segmenter hentet inspiration til nye køb. Dette gør at segmenterne er tilgængelige overfor en social media markedsførings strategi.

5.3.4: Differentierede

Segment A og B adskiller sig på det centrale punkt, at A typisk går efter et brand navn for at vise status. Segment B er den mere modne forbruger på markedet, der gerne vil have et godt brand navn, men som gør det for den gode kvalitet og dermed længere holdbarhed i produktet. Dette betyder også, at segment B er det mest åbenlyse segment at gå efter, da Ecco endnu ikke symboliserer nogen brand værdi på markedet og dermed får svært ved at overvinde segment A.

Derfor adskiller segmenterne sig som udgangspunkt med hinanden. Men med dette ikke sagt, at gruppe B ikke vil gå med luksus brands, deres købsgrundlag er anderledes end gruppe A.

¹³¹ Bilag 1. Interview med Jacob Marcussen

Dette vil også sige, at hvis Ecco formår at positionere sig selv på markedet, vil de på sigt åbne op for mulige salg i segment A. Men de skal passe på med ikke at fremstå som et ”*comfort brand*” som de gør i Europa, da dette vil skræmme de yngre og mere modebeviste forbrugere væk.¹³²

5.4. Valg af segment

På baggrund af ovenstående vurdering, er segment B valgt som Eccos primære målgruppe på markedet. Derudover vil både segment A og C indeholde potentielle kunder for Ecco i markedet. Dog vurderes det at segment B har størst potentiale, hvorfor den kommende analyse af Eccos handlingsparametre vil fokusere på dette.

5.5: Nøglefaktorer for succes i Brasilien

Ud fra ovenstående valg af målgruppevalg, er der en række faktorer som Ecco bør udarbejde sine handlingsparametre efter for at få succes på markedet. Disse er listet herunder:

- Positionering

Eccos valgte position bliver essentiel på markedet. Denne skal vælges på forhånd og implementeres på markedet. Dette gjorde Ecco bl.a. i Kina, hvor de har nydt stor succes ved at positionere sig i Premium segmentet, lige under Luxury, og lagt sine butikker ud fra en clusteranalyse.¹³³ Med det er naturligvis ikke sagt at Kina og Brasilien er ens markeder, men for Ecco er det vigtigt at positionere sig hævet over det store middelmarked, og ved at sigte efter segment B, vil dette være muligt.¹³⁴ Samtidigt er det denne position Ecco gerne vil indtage globalt set, og arbejder sig hen imod. Derfor er det endvidere ikke ønskværdigt at indtage en position i Brasilien, som Ecco ikke ønsker globalt.¹³⁵ Dette også selvom Ecco ikke er positioneret som Premium i Europa.

- Produkt og differentiering

Produktet bliver omdrejningspunktet i Eccos strategi på markedet. Det bliver derfor vha. produktet at Ecco skal skabe sit navn. Det er fint med markedsføring og den helt rigtige placering, men hvis produktet ikke lever op til segmentets krav, så kommer førstegangskøbere ikke tilbage til brandet, og de anbefaler ikke brandet til andre i deres omgangskreds. Derfor er det essentielt for

¹³² Bilag 1, Interview med Jacob Marcussen.

¹³³ Bilag 1, spørgsmål 6.

¹³⁴ Bilag 1, spørgsmål 6.

¹³⁵ Bilag 1, spørgsmål 6.

Eccos konkurrence dygtighed på markedet, at de rigtige produkter vælges, ikke kun tilpasset markedets omstændigheder, men også tilpasset målgruppens krav.

- **Tilstedeværelse og omdømme**

Den Brasilianske kultur kræver tilstedeværelse på markedet. Dette bliver derfor vigtigt for Eccos strategi at vise en høj grad af tilstedeværelse, når markedet skal indtages. Også selvom strategien er franchise. Med den rette grad af tilstedeværelse, og succes på de to første nøglefaktorer vurderes det, at en positiv effekt på Eccos omdømme vil opstå.

5.6. Handlingsparametre

Handlingsparametre ændrer sig alt efter hvilket produkt og målgruppe det drejer sig om, samt de problemstillinger der er identificeret på markedet.

Det første der er nødvendigt at fastlægge, er forbrugerens behov. Uden at have de forskellige behov afklaret der måtte være i segmentet, vil det ikke være muligt at se på hvordan Ecco bør tilpasse sine handlingsparametre. Da disse udspringer helt naturligt som følge af segmentets behov.¹³⁶

5.6.1. Behov

Segment B som Ecco vælger at sigte efter på markedet, er en gruppe af forbrugere mellem 35-45 år, bestående af veletablerede familier med høj indkomst, og et højt forbrug. I segmentet bliver lønnen brugt på mange forskellige ting. Flest penge bliver brugt på hjemmet, hvorefter bil og udgifter hertil optager næstmest i budgettet. Mad og uddannelse kommer på tredje og fjerde pladsen, hvorefter tøj og sko indtager femte pladsen, hver måned bliver der brugt omkring 2.000 DKK på tøj og sko.

Når segmentet shopper sko, er det med de basale behov for øje. De skal være komfortable, og af høj kvalitet så de holder længe. Der er i Brasilien ikke en lige så kraftig opdeling på sæsoner, som der er i Danmark. Dette får den betydning at et produkt godt kan tages med videre igennem flere sæsoner. Behovet for internationale brands er stort, men det drejer sig i højere grad om tryghedsfølelsen, end om brand navnet, som klarlagt tidligere.

¹³⁶ http://www.berg-marketing.dk/ehlers_marketing_mix_model.htm

Segmentet shopper i butikker og storcentre. Inspirationen bliver hentet fra sociale medier og fra omgangskredsen hvor anbefalinger bliver taget alvorligt og ofte ender i køb. Dette betyder at fire handlingsparametre bliver essentielle at se nærmere på. Dog overlapper disse, hvorfor de er skrevet sammen til to: Pris og produkt, samt sted og markedsføring.

5.6.1: Pris og produkt

Segmentet som Ecco sigter efter på markedet, er interesserede i international brands. De er også villige til at betale den ekstra pris, som Eccos produkter vil blive pålagt pga. importen til Brasilien, til fordel for den kvalitet samt komfort der følger med produktet. Segmentet bruger i forvejen en stor del af sin disponible indkomst på tøj og mode.

Derfor vurderes det at et eksempel på den forventede prisstigning på Eccos produkter, ikke er nødvendig at udregne, da den pris som Ecco i sidste ende vil komme til at tage for produkterne vil komme dette til gode.

Derfor antages det, at segmentet vil være villige til, at betale den højere pris som Ecco vil komme til at have.

Der er to ting der vil afgøre Eccos pris på markedet. 1, afgifter og gebyrer. 2, Eccos valgte positionering.

I Ecco prisfastsætter man efter det der hedder "*Landed cost*". Dette vil sige, at partneren i Brasilien skal betale den pris for skoene, som de vil koste med afgifter, transport osv. Dette enten distributøren eller hvis Ecco vælger at oprette et distributionsselskab i markedet. Derefter sælger partneren skoene videre med en markup til butikkerne, som derefter sælger skoen videre med en markup til forbrugeren. Jo dyrere "*landed cost*" er, des dyrere bliver produktet naturligt på markedet.

Dog giver Ecco deres bud på en anbefalet pris til forbrugeren. Denne kaldes for "*Recommended retail price, RRP*". RRP tager hensyn til den markup der skal være, men også til hvordan brandpositionen skal være. Men i teorien er det op til franchisetageren at prisfastsætte sine produkter, da Eccos pris kun er et forslag. Franchisegiver vil dog altid skulle have sin markup uafhængigt af hvordan vedkommende prisfastsætter, hvilket er en sikkerhed for Ecco, da priserne automatisk bliver høje. Den valgte positionering kommer altså her Ecco til gode, i henhold til afgifterne, da det vil være nemmere at styre franchisetagerens prisniveau.

Det forventes at hvis Ecco skal formå at holde sin position som et Premium brand på markedet, skal forbrugeren betale en Premium pris.¹³⁷ Denne er vurderet til at ligge mellem 2.000 – 4.000 fra tidligere. *Price-entry*¹³⁸ vil ligge på 2.000, og resten af porteføljen vil ligge herfra og op til 4.000. Dette giver Ecco mange muligheder for at importere produkter. De billigste kan importeres fra deres fabrikker i Europa, som producerer de mere simple typer af sko, hvor de dyrere kan importeres fra Kina, som hovedsageligt producerer mere komplekse artikler og dermed naturligt vil have en højere pris. Import koster mere fra Kina, da Brasilien er protektionistiske omkring varer importeret herfra.

Det vurderes, at holder Ecco denne pris, vil de kunne tiltrække det valgte segment. Men sænkes prisen, vil Ecco være i direkte konkurrence med andre internationale brands, der kan tillade sig en lavere pris, pga. produktion i landet. Dette vil skade konkurrencesituationen, og vil skræmme det valgte segment over på andre brands.

Det er dog ikke uproblematisk at tage den høje pris for produkterne. Dette skyldes en målgruppe der rejser meget i forbindelse med deres arbejde. USA og Frankrig er iblandt brasilianernes foretrukne feriesteder, og shopping er en stor del af programmet her, hvor der bliver handlet stort for at tage tingene med tilbage til familien.¹³⁹ Dette får den betydning at segmentet vil blive eksponeret for Ecco i andre markeder, til en markant lavere pris, og en helt anden markedspositionering. Den samme situation sker f.eks. i Kina, hvor kinesiske turister står i kø i Ecco butikker i Europa. Bl.a. er butikken på strøget i København så overrendt af kinesere, at en kinesisk kasseassistent er ansat. Dette er et tilbagevendende problem i Ecco, for med deres varierende priser, er det svært at have et konsistent og ens brand over hele verden.

Et andet problem er risikoen for at billige kopier af Eccos produkter vil blive tilgængelige i markedet. F.eks. findes der et brand i Peru med navnet Ecco, der er en direkte kopi af Ecco. Dette skyldes at Ecco ikke har sikret sit brand navn juridisk her.

Produkterne som Ecco tilbyder på de forskellige markeder varierer ligesom priserne. Disse er købt ind af produktansvarlige for de forskellige regioner. I Ecco findes der tre overordnede regioner. APAC: Asien og Australien. EAM: USA og Canada, EMEA: Europa, Mellemøsten og Rusland. De produktansvarlige har hver især kendskab til deres marked og kender den forbruger der køber Ecco sko på markedet. Hver især køber de ind i den samlede kollektion, og kun de produkter hvor

¹³⁷ Bilag 1, spørgsmål 7.

¹³⁸ Det produkt i porteføljen med den laveste pris.

¹³⁹ <http://www.takeoff.dk/brasilianere-p-lange-rejser/>

salgstallene er høje nok, overlever i kollektionen, og kommer ud til butikkerne.¹⁴⁰ Denne proces kaldes i Ecco for ”clean out”, og foregår hver gang en kollektion skal laves.¹⁴¹

Dette har den konsekvens at produkterne varierer fra marked til marked. Hvor de i Kina har en meget Premium kollektion, holdes der i Europa mere fast i basis produkterne som har bevist at de kan sælge fra sæson til sæson.

Det anbefales derfor, at Ecco som et led i sin strategi, ansætter en produkt person med indgående kendskab til det brasilianske marked, der kan deltage i denne proces. Denne person arbejder eventuelt for franchisetageren, og kender derfor til franchisetagers eksisterende strategi, og kan formå at skabe en kollektion skræddersyet til det brasilianske marked, i det valgte prissegment, ud fra den gennemgående kollektion som Ecco stiller til rådighed.

Eccos kollektion er bygget op over to sæsoner: Autumn/Winter og Spring/Summer. Hver sæson består af to kvartaler. Kollektionen er bygget op således for at skabe fornyelse i butikkerne, samt for at lave en bedre overgang imellem kollektionerne.¹⁴²

Eccos planlægning og distribution er bygget op på denne måde i hele verdenen. Dette får midlertidigt konsekvenser for Eccos distribution af sko til Brasilien, da de her har omvendte sæsoner. Dette vil sige, at der i den sydøstlige region er høj sommer i januar, og vinter i juni/juli.¹⁴³ Dette får den konsekvens at Ecco ikke kan sende de samme produkter, på samme tid, til Brasilien, som de gør i resten af verdenen. Derfor bliver de brasilianske butikker nødt til at vente én sæson med at få en kollektion på hylderne. F.eks. når SS16 er på hylderne i Europa går der et halvt år før disse produkter vil ramme hylderne i Brasilien. Dette kaldes i Ecco for ”*reversed season*”, og bruges blandt andet også i Australien.¹⁴⁴

I den sydøstlige region i Brasilien bliver der aldrig ligeså koldt som vi er vant til herhjemme. De koldeste temperaturer når ned til omkring 10-12 grader i vintermånederne, og derimod op til 30 grader om sommeren i gennemsnit.¹⁴⁵ Disse varmere temperaturer udelukker den del af Eccos sortiment, der indeholder vinterstøvler og forede støvler og sko. Dog er vejret i den sydøstlige region utilregneligt, og der regner en hel del som følge af beliggenheden nær kysten. Dette kan betyde at Ecco ikke bør udelukke at sælge de sko og støvler der er med goretex og Hydromax.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Hovedreglen er 5.000 solgte par, før det kan betale sig at åbne produktion.

¹⁴¹ Undersøgeren af denne opgave arbejder i Branding, og beskæftiger sig bl.a. med clean out proceduren.

¹⁴² Interne informationer.

¹⁴³ <http://thebrazilbusiness.com/article/weather-in-brazil>

¹⁴⁴ Bilag 1, spørgsmål 9.

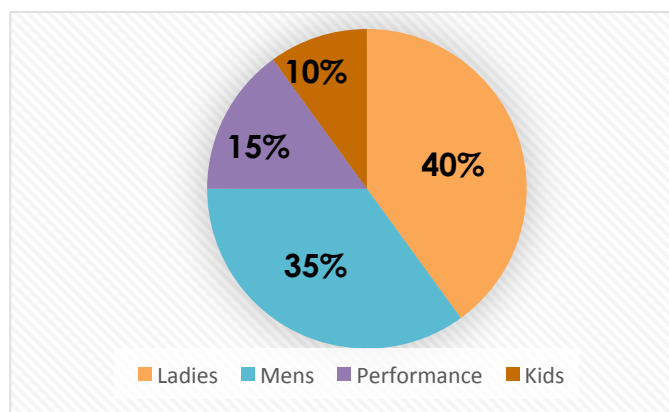
¹⁴⁵ <http://thebrazilbusiness.com/article/weather-in-brazil>

¹⁴⁶ To typer af beskyttelse mod vand.

Eccos sandaler bliver dog et vigtigt omdrejningspunkt både for damer, mænd og børn.

Når det kommer til opdelingen af deres sortiment, bør Ecco følge de tendenser der er i markedet. Damesko er klart den største kategori, mens herresko er halvt så stor, men med den hurtigste udvikling, som afklaret under mesoanalysen. Hertil kommer et stort potentiale i sportssko, hvor der dog vil blive hård konkurrence da denne type produkter er mere prissensitive og derved kan skræmme kunden over på Nike eller Adidas, og et marked for børnesko der også er i udvikling men med en langt lavere markedsandel. Derfor er det vigtigt at de åbner op med dame og herresko, i den besluttede prisklasse. Med et sortiment der understøtter det varmere klima, og stadigt bringer en smule Sport og børnesko, for at skabe variation, og mulighed for mersalg.

En vurdering af hvordan et produkt miks i butikkerne kunne se ud findes herunder:



Kilde: Egen tilvirkning.

At have det rigtige produkt til den rette pris, er en stor opgave på et fremmed marked og kræver indgående kendskab til forbrugeren i det valgte segment. Hvis Ecco formår at have det helt rigtige sortiment på markedet, vil det stadig tage tid før forbrugeren får øjnene op for dette. Derfor er der specielt to yderligere handlingsparametre som Ecco aktivt kan påvirke for at få den helt rigtige positionering, samt sørge for at den valgte målgruppe får øjnene op for brandet.

5.6.2: Placering og promotion

Hvor produkt og pris, er indad i virksomheden og noget virksomheden kan påvirke for eksempel igennem deres høje fokus på innovation og produktudvikling. Er placering og promotion udad til, og der hvor virksomheden møder kunden for første gang.

Placering og promotion er placeret under samme punkt i denne opgave, da placering både kan betyde placeringen af Eccos fysiske butikker, men også placering af markedsføringstiltag. Da en butiksplacering f.eks. godt kan være valgt som et led i at ramme den rette målgruppe, ligeså vel som, en markedsføringsstrategi kan være det.

Handlingsparametre vedrørende fysisk placering:

Hvad angår placeringen er det vigtigt for Ecco at være der hvor segmentet shopper. Under en forhandling med en eventuel franchise tager vil punktet placering komme op. Derfor vil det være fordelagtigt på forhånd at have en strategi for hvor og hvor mange butikker der skal åbnes.

Det anbefales at følge en cluster strategi ligesom virksomheden gjorde i Kina.¹⁴⁷ Her åbnes én butik på en dyr hovedgade i de store byer side om side med andre internationale brands, derefter åbnes et net af andre butikker i udkanten af det attraktive område, på mindre dyre adresser. Den éne butik i midten af byen bliver der typisk ikke tjent penge på, men den virker som blikfang, og tiltrækker det segment som Ecco gerne vil nå. De andre butikker i udkanten af byen er cashcows, hvor lejen er lavere, og typisk placeret i områder med boligbebyggelse. Disse tjener så pengene hjem for forretningen, vha. den opmærksomhed som butikken i midten får.¹⁴⁸

Med de råd man måtte have fået igennem Det danske Generalkonsulat og DI, skulle Ecco og partneren nå til enighed om optimal store location for derigennem at få bedst indgangsvinkel til São Paulo, som vil være Eccos udgangspunkt, da det er her flest fra den valgte målgruppe holder til, samt de områder i Rio de Janeiro der er mest attraktive. Dog vil denne rapport fremlægge de områder der på forhånd anses som værende de mest attraktive.

Første prioritering er den fashionable bydel Jardins i São Paulo hvor man finder et velsorteret miks af restauranter, luksus mærkevarer butikker indenfor mode og accessories, samt et stort udvalg af forskellige dyre stormagasiner og arkader. Det er i denne bydel de mere veletablerede familier er bosatte, og dermed også dem som Ecco sigter efter. Hvorimod oplagte beliggenheder i bydelene Itaim Bibi eller Vila Olímpia, vil være bosatte af nyrige, og i højere grad vil være beboet af segment A.

Uden for storområdet São Paulo vil Rio de Janeiro være den næste oplagte location. Brasiliens næststørste by og vært for de næste olympiske lege i 2016. Denne metropol står overfor

¹⁴⁷ Bilag 1, Spørgsmål 6.

¹⁴⁸ Bilag 1, Spørgsmål 6.

at skulle renovere og bygge, for at leve op til de krav regeringen har sat for at showcase Brasilien som venue afholder i verdensklasse. Dette vil også sige en gennemstrøm af turister og forretningsrejsende fra hele verden. Bydelene Barra de Tijuca og Leblon, er de to mest eksklusive bydele af Rio de Janeiro. Hvor Leblon er overvejende er beboet af ”gamle penge”, er Barra, overvejende beboet af de unge hippe nyrige og kendte sportsfolk. Under alle omstændigheder er begge områder dækket af globale Brand stores inden for mode og accessories.

Det ville derfor være optimalt at kunne åbne en eller to butikker i hjertet af disse områder, men også åbne en række butikker lige i udkanten på mindre dyre adresser.¹⁴⁹

Handlingsparametre overfor forbrugeren:

Brasilien har verdens niende største online økonomi, hvor der 2008 blev omsat for R\$ 14 mia. eller omregnet 50 mia.kr.¹⁵⁰ Dette gør Brasilien til Sydamerikas største online økonomi med forventet vækstrater på 45 procent årligt.¹⁵¹

Brasilien er en ung befolkning med en gennemsnitsalder på 30.7 år. Dertil kommer at brasilianere er nogle af de socialt mest engagerede mennesker i verden. 8 ud af 10 unge har en facebook profil, og ca. 60% af befolkningen bruger internet. Brazilianere bruger sociale medier til bl.a. at skrive om deres oplevelser med forskellige brands.

Dette bør Ecco udnytte ved at skabe et socialt netværk af kunder der kan være fortalere for Ecco online. Dette kræver at Ecco er tilstede online, og udformer en socialmedia marketingstrategi der er tilpasset markedet, hvor de kan interagere med deres kunder, og hjælpe dem til bedre at forstå produktet.¹⁵² Med sociale medier forstås ikke kun facebook. Orkut, er en social medie platform som i Brasilien, bruges endnu mere end facebook, som nævnt tidligere.¹⁵³ Sociale medier er den åbenlyse vej til at promovere og skabe brand kendskab. På sigt kan Ecco overveje om deres online butik også skal omfatte Brasilien.

En massiv online marketing kampagne anses som værende essentiel inden Ecco starter forretningen op. Dette skal gøre for at skabe *hype* om brandet for, at få folk til at have et billede i hovedet inden de besøger butikkerne. Derudover kan Ecco bruge online medier til bedre at forstå deres forbruger, og dermed få en ide om, hvem der rent faktisk køber ind i produktet. Er det, det segment de går efter, eller viser det sig at være et helt andet.

¹⁴⁹ Bilag 1, spørgsmål 6.

¹⁵⁰ Rapport – How to do business in Brazil 2009 – US Commercial Service; United States of America Department of Commerce.

¹⁵¹ Brazilian Chamber of Electronic Commerce – www.camara-e.net

¹⁵² https://www.warc.com/Blogs/Brazil_Now_A_look_at_key_trends_and_factors_for_international_brands.blog?ID=1873

¹⁵³ <http://blog.worldbank.com/2011/10/07/social-media-in-brazil/>

Udbredelse af kendskab til produktet, og gennemgående kendskab til forbrugeren på markedet, er afgørende for om Ecco bliver en succes i Brasilien. To ting der ændrer sig hele tiden.

For at opnå en effektiv positionering, skal markedsførings planen opfylde tre krav; unik, relevans og troværdighed.¹⁵⁴ Med unik menes det at produktet skal differentiere sig i forhold til konkurrenterne. Her skal den høje kvalitet, Eccos historie og fokusset på innovation gøre at Ecco adskiller sig. Disse ting vurderes relevante for forbrugeren, og en marketing kampagne bør understrege disse ting, da dette vurderes, at kan forvandle potentielle kunder til købere.

Det anses som værende en nødvendighed at starte med en online marketing kampagne, da denne både er billig at foretage, samt kan ramme et bredt segment af forbrugere, men hovedsageligt vil tiltale den valgte målgruppe. Når Ecco er etableret på markedet, kan de nemt udvide deres marketing strategi til også at omfatte out of home kampagner, bannere og tv-spots, hvis dette findes nødvendigt.

Eccos fremstilling af produkter vil endvidere være vigtig. Det anbefales at det nyeste butik koncept bliver bragt i spil på markedet.¹⁵⁵ Produkterne skal fremstilles på den rette måde i butikkerne, butiksassistenterne skal have den rette uniform på, og lære at formidle Eccos historie og produkt egenskaber til forbrugeren. Dette kræver et højt niveau af træning, og det vurderes, at Ecco løbende skal genfortælle Eccos historie til de ansatte. De ansatte skal kunne forsvare Eccos prisniveau, og derved være med til at skabe brandet og dets position på markedet. Dette kræver et højt niveau af tilstedeværelse på markedet, og bliver et punkt i Eccos strategi udvikling.

5.7. Delkonklusion

Dette underspørgsmål har klarlagt flere ting der bliver essentielle i udarbejdelsen af Eccos strategi i Brasilien.

- Hvis Ecco vil formå at positionere sig under Premium segmentet i Brasilien, bør de gå efter Segment B, da dette vurderes som det bedste match, ved en positionering på det før anbefalede prisniveau på 2 – 4.000 kroner.

¹⁵⁴ Meyers 1996.

¹⁵⁵ Ecco har forskellige butikskoncepter. Det nyeste kaldes "unity" og er et Premium setup.

- For at ramme dette segment, er positionering, produkt og innovation, samt tilstedeværelse og omdømme, vurderet til at være essentielle parametre at mestre for at få succes.
- En ekstern produkt ekspert bør ansættes som en del af det brasilianske team. Denne skal stå for udvælgelsen af Eccos kollektion på markedet. Her skal dame- og herresko være i fokus, hvor børnesko og sportssko udgør en mindre del, dog med et større fokus på sport. Sport er en kategori med stort potentiale, men med hårdere konkurrence fra andre internationale spillere.
- Brasilien får først den aktuelle kollektion et halvt år senere som følge af reversed seasons.
- Ecco skal sammensætte en online marketing strategi som skal implementeres på markedet. Dette grundet segmentets høje tilstedeværelse på internettet.
- Hvis Ecco senere skal oprette internet butik i markedet, vil det være fordelagtigt selv at eje et distributionscenter her.
- Ecco bør være tilstede i markedet, og yde support og træning til butikkerne. Dette er nødvendigt for at få butiksmedarbejderne til at fortælle Eccos historie videre, og belære kunderne om brandet.

Kapitel 6: Opsamling og strategiudvikling

Dette afsnit vil foretage en intern analyse af Ecco. Den interne analyse vil være delt op i to led, en værdikæde analyse, samt en SWOT analyse. Dette skal gøre med det formål at overskueligt gøre den proces der ligger bag strategi valget for Ecco i Brasilien.

6.1: Intern analyse

Det specielle ved Ecco som virksomhed er, at de selv ejer alle led i deres værdikæde. Dette har været en klar del af strategien fra begyndelsen, at alle led skal kunne styres af Ecco selv, og virksomhedens kultur vil derfor skinne igennem i alt hvad de gør. Hvor alle up-stream og down-stream aktiviteter før befandt sig i Danmark, er dette nu fordelt over det meste af verdenen.

Ecco har således rykket produktionen ud og tæller i dag 5 fabrikker i henholdsvis Kina, Indonesien, Thailand, Slovakiet, Portugal. Disse er fabrikker er hver især specialiseret i sin egen type af Ecco sko, hvor fabrikken i Kina hovedsageligt producerer de mere komplicerede golf og sports produkter.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Intern information. Undersøgeren af denne opgave har arbejdet på fabrikken fra september 2012 – april 2013.

Ligeledes er salg og marketing rykket ud i verden. Ecco er delt op i tre regioner som nævnt tidligere. EAM: Der tæller USA og Canada. EMEA: Der tæller Europa, Rusland, Mellemøsten og Afrika. APAC: Der tæller Asien og Australien.

Hver af disse regioner har hver deres salgskontor, samt marketing afdeling grundet den varierende situation der er på de forskellige markeder. Der er også her de forskellige produkt eksperter sidder, som tager til hovedkontoret hver gang en kollektion skal købes til deres region. Det vil være en umulig opgave at styre alt dette fra hovedkontoret.

Global sales, som er den afdeling der laver de overordnede strategier for salg, og står for butiksåbninger osv. ligger i Amsterdam. Det er også her beslutningen om en udvidelse til Brasilien skal tages.

Produktudvikling, design, branding, og marketing foretages i Eccos hovedkvarter som er delt op i henholdsvis Bredebro og Tønder, Danmark. Det er her alt det grundlæggende bliver lavet, såsom en kollektion hvert kvartal, marketing kampagner, og slagsmateriale til butikker osv. Det er så op til de forskellige eksperter i regionerne, at købe det de har brug for i deres region. Dog skal butikkerne over hele verden se ens ud, hvorfor der er nogle produkter der skal købes ind i. Dette er planlagt i en *Commercial Calendar*, hvor året er inddelt i de forskellige kampagner som Ecco har valgt fra hovedkvarteret.

En stor del af Eccos succes ligger derfor ude i de respektive markeder, hvor ansatte med indgående kendskab til deres markeder, formår at bringe Ecco til live.

Ecco er bygget op af en række datterselskaber der springer ud af det overordnede selskab Ecco Sko A/S. Ecco i Danmark sælger kollektionen til de respektive markeder, der sælger dem videre til butikkerne, distributøren eller franchisepartneren. Ligeledes køber Ecco Sko A/S skoene fra fabrikkerne, dog for en så billig pris som muligt. Dette skyldes at målet for fabrikkerne er at gå i 0 omkostningsmæssigt, men at pengene ligger hos moderselskabet i Danmark. På denne måde slipper Ecco for at betale store summer skat og vekselkurs når pengene skal flyttes fra udlandet tilbage til Danmark.¹⁵⁷

De ovenstående oplysninger giver en ide om hvilke muligheder Ecco har for at sætte sin forretning op i Brasilien.

¹⁵⁷ Intern information.

6.2: SWOT

Interne styrker

Det er vigtigt at Ecco har fokus på, hvilke interne styrker de har, sammenlignet med konkurrenter og markedet generelt. Styrkerne er de ressourcer og kompetencer, der er værdiskabende og som kan give en konkurrencemæssig fordel.¹⁵⁸

Det vigtigste for Ecco er den kultur de har skabt, hvor alt drejer sig om foden, og hvor alt er skabt med et udgangspunkt i, at skabe komfortabelt fodtøj.¹⁵⁹ Denne formel har været succesfuld for Ecco, og har placeret dem solidt på markedet for fodtøj globalt set, som en af de største spillere.

Deres produkt er en af virksomhedens største styrker, det er innovativt, af høj kvalitet, og samtidigt har virksomheden en bred og dyb kollektion, hvor det vil være muligt at sammensætte det helt rigtige produktmiks skræddersyet til det brasilianske marked.

Ecco ejer i dag sig selv. Med dette menes, at de ikke er bundne af nogle bankaftaler, eller skylder penge til diverse penge institutter. De er økonomisk uafhængige, og kan derfor gøre som de vil uden at spørge om lov først. Derfor kan en beslutning om at træde ind på det brasilianske marked, også falde hurtigt hvis den rette mulighed opstår. Endvidere er dette en sikkerhed for franchisetager, der vil gøre denne mere villig til et fremtidigt samarbejde.

Ecco har mange gange tidligere prøvet kræfter med at træde ind på et nyt marked, og kender derfor til mange af de problemstillinger der vil opstå. De har også før fundet franchise partnere til at styre forretningen for dem. Derfor kan de trække på meget af den erfaring de allerede har, og på den måde højne chancen for succes.

Eccos distributionssystem i resten af verdenen er solidt og velfungerende. Det vil ikke være et stort problem for virksomheden at udvide dette til også at tælle Sydamerika med.

Interne svagheder

De svage sider kan være med til at reducere virksomhedens konkurrenceevne. Det gælder for organisationen om at identificere og arbejde med at forbedre dem, for derved at minimere negative konsekvenser.¹⁶⁰

¹⁵⁸ David Aaker & Damien McLoughlin; Strategic Market Management, side 107 & Philip Kotler, Kevin L. Keller & Suzan Burton, Marketing Management, side 49

¹⁵⁹ Bilag 1, Spørgsmål 8.

¹⁶⁰ David Aaker & Damien McLoughlin; Strategic Market Management, side 107 & Philip Kotler, Kevin L. Keller & Suzan Burton, Marketing Management, side 49

I denne afhandling er kun de fem største skomærker på markedet nævnt. Derfor er der ikke et dybdegående indblik i konkurrence situationen, da Ecco ikke på nuværende tidspunkt ved hvem de kommer i direkte konkurrence med. Dog har kendskabet til de fem største konkurrenter været med til at bestemme positioneringen, men det vurderes at et dybere kendskab er en nødvendighed.

Forbrugeren på markedet mangler stadig at blive identificeret dybere. Segment B er vurderet som det mest attraktive grundet de parametre som nævnt tidligere, men dets shoppevaner, præferencer overfor brands, villighed til at købe sko i det valgte prisleje og forbrugsmønster mm. mangler stadig at blive klarlagt yderligere, for at kunne få en bedre forståelse for hvem kunden reelt er og hvor Ecco bedst kan ramme denne.

Dette får den betydning, at en del af processen er ”learning-by-doing” betonet, hvilket det altid vil være når et nyt marked skal entreres, men jo dybere analyse af forbrugeren, samt konkurrenter, des færre overraskelser vil Ecco møde.

En anden svaghed er brandets ugenkendelighed i Brasilien. Dette får flere betydninger for Ecco. Både når franchisetageren skal findes, men også når produktet skal sælges til forbrugeren. Hvorfor skal nogen af de to parter være villige til at påtage sig Eccos brand til den pris virksomheden forventer på markedet, uden noget forhenværende kendskab til brandet?

Eksterne muligheder

Som nævnt i det indledende afsnit om Brasilien, er landet i en positiv økonomisk udvikling. Ligeledes er forbruget stigende, i takt med de stigende indkomster som landet har oplevet. Derfor er markedet allerede før denne afhandlings start blevet anset som værende attraktivt pga. de muligheder der vil være for afsætning af sko. Endvidere er damesko belyst til at være det største segment, men herresko det segment med den største udvikling.

MERCOSUL som er den aftale, der påtvinger Eccos import de høje afgifter, er under kritik både af EU og WTO, som begge vil have handelsbarrieren ophævet. Dette kan komme Ecco til gode på sigt. Indtil da, må man tage de højere afgifter med, og når markedet er succesfuldt indtaget, vil man herfra kunne ekspandere til de øvrige lande i MERCOSUL aftalen.

Ecco bør finde en franchisetager, der allerede har en succesfuld forretning på markedet i de områder, som tidligere er blevet identificerede som interessante. Denne skal så eventuelt indgå i et samarbejde om at åbne 10-20 butikker, indenfor en periode på 3 år.¹⁶¹ Her kan man så gradvist vurdere brandet succes, og eventuelt ændre i strategien, hvis det viser sig mindre succesfuldt. Ecco

¹⁶¹ Bilag 1, Franchisetagers muligheder.

laver det der hedder Master Franchising, hvor franchisetager ikke er godkendt til at lave subfranchiseses, men kun kan åbne det antal butikker som er aftalt mellem Ecco og denne.

Ved at finde en franchisetager der allerede er etableret, får Ecco muligheden for at koble på dennes distributions system. Derved skal Ecco bare sende skoene til dennes virksomheds adresse hvorefter franchisetager selv distribuerer skoene ud til butikkerne.

Dog har Ecco den mulighed selv at åbne et distributionscenter, hvilket vil være en nødvendighed hvis Ecco senere vælger at drive egne forretninger, at opkøbe franchisetagerens forretning, eller åbne op for deres internet butik i markedet. Endvidere vil et Ecco ejet distributionscenter være at foretrække hvis Ecco vælger at indgå samarbejde med flere franchisetagere på sigt. Med deres eget distributionscenter får Ecco altså større muligheder for at agere på markedet.

En salg- og marketing support afdeling bør oprettes på markedet til at varetage Brasilien. Her skal en person med kendskab til forbrugeren og dets behov ansættes til at stå for indkøb af Eccos kollektion. Dette er det samme setup som Ecco har i dets tre regioner. Sydamerika vil derfor fremstå som Eccos fjerde region, og hvis succesfuldt på sigt råde over flere lande. Dette skyldes at markederne i Sydamerika, ligger langt fra Eccos øvrige markeder.

Eksterne trusler

Korruption er vurderet til at blive den største eksterne trussel for Ecco på markedet. Både hvad angår import, samarbejde med regeringen og forretningspartnere, vil korruption blive et tilbagevendende emne. Det vil både være omkostningsfuldt, og tidskrævende at behandle korruption. Men det vurderes alt andet lige, at jo større tilstedeværelse Ecco har på markedet, jo mere vil de være i stand til at styre situationen. Det vil være essentielt for Eccos omdømme og fremtidige succes, ikke at indgå i korruption. Derfor er det også svært at kontrollere, hvis Ecco ikke selv ejer deres distributionscenter i landet. At have en Ecco betalt, og trænet lokal medarbejder til at styre import og skatteregler mm. vil være en god mulighed, da Ecco endnu ikke selv er bekendte med at gøre forretning her.

Ligeledes vil skatteregler indebærer en trussel overfor Ecco. Det er kompliceret og yderst tidskrævende at opgøre sin skat på markedet, og det anses som være en nødvendighed at ansætte en person med lokalt kendskab til at håndtere denne trussel.

Med Eccos valgte positionering anses de høje afgifter ikke på nuværende tidspunkt som værende en trussel. Da prisen på produkterne tager højde for dette. Men skulle forbrugeren på

markedet ikke købe ind i Eccos argumenter for at betale den højere pris for produktet, vil det blive problematisk for Ecco, der derfor bliver nødt til at have tålmodighed og forstå på forhånd, at det tager tid at tilvende forbrugeren deres strategi, da man ikke bare kan sænke priserne.

Den valgte målgruppe rejser meget. Dette får to konsekvenser for Eccos positionering på markedet.

1: Som nævnt tidligere har Brasilien sommer når det er vinter i Europa, og omvendt. Dette betyder at Eccos produkter vil ramme hylderne et halvt år senere i butikkerne i Brasilien. Derfor kan de brasilianske kunder finde nyere produkter på hylderne i andre lande end dem de kender fra butikkerne i Brasilien.

2: Prisen på Eccos produkter er i Brasilien højere end de er i både USA og Europa. Dette betyder at kunderne bliver eksponeret for et Ecco der er positioneret forskelligt. Dog er dette også tilfældet for australiere og kinesere. Og det forventes derfor, at når Ecco er velkendt i Brasilien, vil brasilianere købe sko på deres rejser og tage dem med hjem.

Eccos høje prispunkt i Brasilien vil forhøje risikoen for at billigere lokale brands vil kopiere Eccos produkter. Noget Ecco bør sikre sig mod juridisk. Dette kan dog være svært at undgå, og dette er et velkendt problem for Ecco i hele verden, og Ecco har en intern juridisk afdeling der arbejder med sager fra hele verden. Derfor bør denne afdeling også begynde at arbejde på hvordan man kan sikre brandet på markedet, og dermed undgå den situation der er i Peru, hvor der allerede er et brand der hedder Ecco, som er en direkte kopi af brandet.¹⁶² Den juridiske afdeling bør også se på, hvad man gøre overfor kopien i Peru, da Ecco på et eller andet tidspunkt vil skabe forvirring hos forbrugeren. Samtidigt med at det skader brandværdien, samt konkurrence situationen, at der er et billigt brand der udadtil ligner Ecco på en prik, men har langt billigere produkter til salg.

6.3: Strategi

Formålet med dette afsnit er, at komme med et bud på hvilken strategi Ecco skal bruge som udgangspunkt på markedet. Valget af strategi kommer som en naturlig konklusion på de forudgående analyser af henholdsvis Makro, meso og mikro niveau. Disse har klarlagt hvor Ecco har fordele og hvor de har ulemper på markedet.

En af de klare fordele som Ecco bør spille på er deres produkt. Dette skiller sig ud fra mange konkurrenter ved at have fokus på komfort og kvalitet. Eccos innovative niveau hæver dem over mange konkurrenter, og gør at virksomheden kan være på forkant med skiftende trends i markedet.

¹⁶² <http://www.ecco.com.pe>

I modellen på bilag 8 ses de forskellige strategier. Det vurderes at den strategi Ecco bør følge i Brasilien er differentiering. Dette skyldes det høje prisniveau og den positionering de kommer til at have på markedet. Ligeledes er Eccos fokus på komfort og sko der følger foden, med til at skille dem ud på markedet. Endvidere råder Ecco over mange markeder, med mindre markedsandele.

Der vil dog være en snært af stordriftsfordele, da Ecco kan producere billigt på egne fabrikker falder prisen på deres produkter. Hvis dette ikke var muligt ville prisen blive endnu højere på markedet.

Ecco vil ikke komme til at fungere som pionerer på markedet for fodtøj i Brasilien. Der er allerede et bredt og veletableret marked for denne type produkter, og mange forskellige typer af forbrugere. Ecco skal derimod gå ind på markedet med en intention om at gøre det bedre end de eksisterende, og gå efter den type forbruger der vil have kvalitet, og ikke er bange for at bruge penge på dette. En forbruger gruppe der bliver stadig større i Brasilien.

6.3.1: Krav til franchiseaftalen

Franchiseaftalen som Ecco skal benytte i Brasilien, skal udarbejdes ud fra virksomhedens standard kontrakt. Ecco vil stille support til rådighed via en afdeling oprettet i Brasilien. Denne support dækker over marketingsupport og træning af ansatte, både i kundebehandling og display i butikkerne.

Det koster cirka 1.000.000 kroner at åbne en ny Ecco butik. Denne afgift skal franchisetager betale. Franchisetager skal endvidere finde de rette lokaler på de rette adresser. Dette skal godkendes af Ecco inden det må føres ud i livet. Det anbefales at når Ecco har fundet en troværdig franchisetager at få denne til at indgå en aftale om, at åbne 10-20 butikker inden for en årrække. Hvis vedkommende er med på denne ide, kan Ecco eventuelt dække noget af afgiften ved at åbne butik.¹⁶³ Dette giver plads til forhandling. I franchisen kontrakten skal der imidlertid være nogle betingelser indskrevet. Disse tæller:

- Alle ansatte i Ecco Brasilien skal være dækket af en firma betalt sygeforsikring.
- Franchisetager skal leve op til Eccos code of conduct. Som forhindrer i at indgå i korrupsion, at man passer på miljøet og menneskene omkring en.
- Den royalty som franchisetager skal betale til Ecco er standardiseret i Ecco. Denne ligger på 1% af omsætningen. Dette skal begge parter være enige om.

¹⁶³ Bilag 1. Spørgsmål 6.

- Franchisetager må ikke sælge franchiset videre til andre personer i subfranchises.
- Franchisetager må kun benytte sig af Ecco godkendt marketing materiale, og butiksinventar. Derudover skal ansatte bære Eccos uniform. Dette for at sikre brand genkendelse over hele verden. Dette skal franchisetager købe af Ecco brasilianske afdeling.
- Kollektionen som franchisetageren sammensætter, skal bestå af hovedsageligt herre og damesko, og en mindre del af performance og børnesko. Sandaler skal have en stor del af sortimentet.

Hvis franchisetager bryder aftalen, kan Ecco vælge at afbryde samarbejdet.

Kapitel 7: Konklusion

Denne afhandling fungerer som mit afsluttende projekt på HD International Business. Afhandlingen er blevet udarbejdet som en eksplorativ casestudy analyse af det brasilianske marked for fodtøj. Dette afsnit har til hensigt at konkludere, samt opsamle hvilke anbefalinger, undersøgeren af denne afhandling, er kommet frem til på baggrund af den følgende problemstilling:

Hvilke muligheder, samt trusler vil Ecco Sko A/S møde i Brasilien, ved et fremstød på markedet for fodtøj?

For at danne en ramme, samt overskueliggøre besvarelses processen, blev analysedelen delt op vha. en makro – meso – mikro tilgang. For at fremkomme med et løsningsforslag, er den aktuelle situation belyst med udgangspunkt i følgende fem undersøgelsesspørgsmål;

US1: Hvilke faktorer i makromiljøet skal Ecco være opmærksom på?

US2: Hvad er kendetegnende for branchen for fodtøj i Brasilien?

US3: Hvilke kunder skal Ecco satse på i Brasilien?

US4: Hvorledes kan Ecco bedst ramme den valgte målgruppe?

US5: Hvilken strategi bør Ecco benytte på markedet?

Der er mange ting der påvirker Ecco i makromiljøet. Den økonomiske situation i landet er under udvikling, hvilket resulterer i højere lønninger til befolkningen. Dette har forårsaget et boom i

middelklassen og flere og flere der vokser ud af fattigdommen. Dog forbliver Brasilien et land med stor forskel mellem rig og fattig. En forskel der bliver større og større. Derudover er der politisk ustabilitet. Det er blevet bedre de senere år, men niveauet af korruption er enormt højt, specielt i blandt højerestående embedsmænd og offentlige skikkelser. Dette har resulteret i en befolkning der tror mere på de uformelle institutioner, frem for de regeringsskabte.

Brasilien er protektionistiske omkring udenlandsk import, og høje afgifter vil blive pålagt Eccos produkter.

Det er vigtigt for Ecco at have en vis form for tilstedeværelse på markedet, da Brasilien er et utroligt stolt folkefærd, der sætter pris på lokale traditioner. Ecco bør derfor prøve at trænge ind på markedet, på flere måder end bare sælge sko. En afdeling skal oprettes.

Branchen for fodtøj er under positiv udvikling. Denne forventes at fortsætte. Folket bruger flere og flere penge på sko i den valgte region. Damesko er den største kategori, mens herresko er den kategori i størst vækst. Børnesko og sportssko er begge store kategorier sammenlignet med f.eks. Eccos salg af disse i Europa, men de forbliver de mindste kategorier på markedet. Ecco kan styre udenom de største konkurrenter på markedet ved at prisfastsætte mellem 2 – 4.000 kroner. Dette er den samme position som brandet har i Kina, og den position som Ecco ønsker globalt. Denne pris vil dække de ovennævnte udgifter ved import.

Det anbefales at Ecco forhører sig i det danske general konsulat i São Paulo, for at blive sat sammen med en eventuel franchise partner. Her kan man blive guidet, og sat i forbindelse med et godt match for virksomheden.

Det anbefales Ecco at sigte efter segment B. Dette er overklassen, og er vurderet til at have det bedste match for Ecco, med den valgte pris positionering, da de vil kunne betale prisen, samtidigt med at de har en interesse i udenlandske brands, da kvaliteten tiltaler dem, uden nødvendigvis at have brandpræferencer.

Den valgte positionering kan dog give problemer, idet forbrugeren i segmentet rejser meget, og herigennem vil blive eksponeret overfor Eccos lavere positionering i blandt andet USA og Europa, hvorfor denne kan sætte spørgsmålstejn ved brandets pris i Brasilien. Derudover er den valgte pris et incitament for billige lokale producenter at kopiere Eccos produkter, som det blandt andet allerede er tilfældet i Peru. Det anbefales Ecco allerede nu at se på hvordan de eventuelt kan

købe det peruvianske Ecco brand ud. Hvis dette ikke er muligt, bør Ecco sikre deres trademark i de øvrige Sydamerikanske lande.

Det anbefales at Ecco lader den valgte franchisetager indgå en aftale om at åbne 10-20 butikker inden for en årrække, disse skal åbnes i de rigere bydele i São Paulo og Rio de Janeiro. Franchisetageren må kun benytte det marketing materiale som Ecco stiller til rådighed i markedet. Udover butikkerne skal Ecco være synlig med en skræddersyet online marketing kampagne der er målrettet segment B. Derudover skal franchisetager overholde en række betingelser listet i afsnit 6.3.1.

Hvis Ecco finder en troværdig franchisepartner med et godt netværk, kan dennes distribution bruges, og Ecco kan sende produkterne direkte hertil, uden at oprette et distributionscenter med det samme.

Dog skal det noteres at vil Ecco på sigt selv åbne butikker, overtage franchisebutikkerne, eller åbne deres internetbutik i Brasilien, skal de eje deres eget distributionscenter. Det ene udelukker dog ikke det andet, og et distributionscenter kan åbnes senere, når markedet er set an.

Ecco bør åbne en afdeling der tager sig af import, skatteregler, marketing og salg i Brasilien. Dette bliver en stor afdeling, der på sigt skal blive Eccos sydamerikanske hovedsæde. Det er et lovkrav at 2/3 af de ansatte er lokale. Dette bliver ikke nødvendigvis et problem, da der skal ansættes lokale mennesker med et dybt kendskab til markedet, i og med at salgsafdelingen skal stå for indkøb af Eccos kollektion til markedet. Dette kræver at Ecco har et indgående kendskab til brasiliansk kultur, og internationale ledere der forstår sproget bliver et essentielt punkt i Eccos opsætning af afdelingen.

7.1: Perspektivering

Denne perspektivering skal fungere som en eftertanke på denne afhandlings resultat, samt den personlige udvikling som undersøgeren har været igennem under udarbejdelsen.

Denne rapport havde fra sit udgangspunkt til formål at belyse markedet, og derudfra komme med et forslag til hvordan Ecco kan udnytte de muligheder, samt bedst muligt undgå de trusler der findes på det brasilianske marked. Denne diskussion er blevet forsøgt styret af en række teoretiske

modeller, der har fungeret som den grundlæggende struktur på et stort emne, der ellers kan blive for uoverskueligt og rodet at skrive en 80 siders afhandling om.

Det er tvivlsomt at denne rapport vil fungere som et fyldestgørende grundlag for en beslutning om at indtrænge Brasilien. Det anses som værende nødvendigt at supplere med yderligere information, bringe eksperter ind, samt få et dybere indblik i kulturen og den brasilianske forbruger. En af denne rapports svagheder, er manglen på dybdegående og relevant data, til at understøtte konklusionerne yderligere. En dybere analyse af forbrugeren ville have været fordelagtigt for bedre at kunne positionere brandet på den rette måde.

Derudover kommer denne afhandling ikke ind på et essentielt omdrejningspunkt i udarbejdelsen af Eccos strategi på markedet. Nemlig åbning af produktion. Skal Ecco have en ledende position i Sydamerika, bør virksomheden overveje at åbne en produktion her. Dette vil øge fleksibiliteten og hastigheden når produkter skal ud til markedet, og dertil minimere omkostninger forbundet med fragt og afgifter på produkterne. En anden mulighed er også, at producere den øverste del af skoen i f.eks. Kina, og derefter kun montere sålen i Brasilien. På denne måde slipper de for at importere produkter kategoriseret som ”sko”, og kan muligvis sparre penge på importen. Den samme procedure bliver allerede brugt når virksomheden sender sko fra Kina til Portugal. Her bliver en stor del sendt uden sål og monteret når de er ankommet til Europa.¹⁶⁴ Reglerne på området bør derfor belyses dybere for, at afklare hvori Eccos muligheder for, at nedbringe omkostninger består.

Der er derfor mange ting der kan uddybes yderligere, og en fyldestgørende analyse på makro, meso og mikro niveau vil aldrig kunne skrives på 80 sider. Dog føler undersøgeren af denne afhandling, at blandingen af teori og sekundær data, har været med til at danne en forståelse for hvordan man som virksomhed kan oprette en afdeling i et fremmed marked, og tillæringen har derfor været stor, selvom det udarbejdede resultat mangler uddybning, når tidspunktet for en virkelig ekspandering kommer. Derfor anses udarbejdelsen af dette projekt også som en proces, hvor undersøgeren gradvist er blevet klogere både på at bruge sekundær data, men også i stor grad på, hvordan man kan bruge teori i praksis.

¹⁶⁴ Intern information

Litteraturliste

Bøger:

Ib Andersen, (2002), *Den Skinbarlige virkelighed*.

Mark Saunders, Phillip Lewis, Adrian Thornhill (2009), *Research Methods for Business Students*.

Ian Brooks, Jamie Weatherston, Graham Wilkinson (2012), *The International Business Environment*.

David A. Arker og Damien McLoughlin (2007), *Strategic Market Management*

Phillip Kotler, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen (2012), *Marketing Management*.

Hjemmesider:

www.Adidas.com.br

www.berg-marketing.dk/ehlers_marketing_mix_model.htm

www.berg-marketing.dk/ehlers_fungerer4p.htm

www.berg-marketing.dk/ehlers_marketing_mix_model.htm

www.betabox.dk/teoriogmodeller/porters-five-forces.html

www.bizjournals.com/portland/stories/2010/07/05/story8.html?page=all

www.blog.wordbank.com/2011/10/07/social-media-in-brazil/

www.brasilien.um.dk/da/culture-and-events/landefakta/

www.brasilien.um.dk/da/culture-and-events/landefakta/ og Transperancy

www.brazil.angloinfo.com/money/income-tax/

www.brazil.org.za/religion.html

www.business.dk/brancher/inflation-tvinger-renten-op-i-brasilien

www.camara-e.net

www.ecco.com.pe

www.export.gov/brazil/static/Trade%20Regulations%20034997_Latest_eg_br_034997.pdf og

<http://brasilien.um.dk/da/eksportraadet/brasilien-som-marked/rammebetingelser-og-barrierer/>

www.fcablog.com/blog/2015/1/28/international-franchising-and-the-fcpa-part-three-best-pract.html

www.fcablog.com/blog/2015/1/27/international-franchising-and-the-fcpa-part-two-a-flock-of-f.html

www.geert-hofstede.com/denmark.html

www.geert-hofstede.com/brazil.html

www.globalsem.wordbank.com/social-media/social-media-in-brazil/

www.nike.com/production

www.nike.com.br

www.oecdbetterlifeindex.org/countries/brazil/

www.onlineshoes.com/mizuno-b_id97

www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab

www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab

www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab

www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab

www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab
www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab
www.portal.euromonitor.com.esc-
www.portal.euromonitor.com.esc-
www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf
www.saopaulo.angloinfo.com/information/lifestyle/sports-and-leisure/golf/
www.startsomegood.tumblr.com/3bl-media/?mid=54415
www.takeoff.dk/brasilianere-p-lange-rejser/
www.timberland.com/about
www.toolbox.systeme.dk/index.php?id=552
www.thebrazilbusiness.com/article/the-complete-guide-to-brazilian-import
www.thebrazilbusiness.com/article/brazilian-regions
www.thebrazilbusiness.com/article/social-classes-in-brazil
www.thebrazilbusiness.com/article/weather-in-brazil
www.thebrazilbusiness.com/article/franchises-in-brazil
www.warc.com/Blogs/Brazil_Now_A_look_at_key_trends_and_factors_for_international_brands.blog?ID=1873
www.warc.com/Blogs/Brazil_Now_A_look_at_key_trends_and_factors_for_international_brands.blog?ID=1873
web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx
web.lib.cbs.dk/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

Artikler:

Niels Mygind (2007), *The PIE-model: Politics-Institutions-Economy. A simple model for analysis of the business environment*,

Fundet via: <http://openarchive.cbs.dk/cbsweb/handle/10398/7062>

Steen Ehlers (2009), *Porter's 5-forces revisited*.

Fundet via: <http://www.berg-marketing.dk/GIF/porterrev.pdf>

Steen Ehlers. "Fungerer de 4P'er i et service samfund? "

Fundet via: www.berg-marketing.dk/ehlers_fungerer4p.htm

Steen Ehlers (2005), "Hvordan skaber man sin egen marketing mix model? "

Fundet via: http://www.berg-marketing.dk/ehlers_marketing_mix_model.htm

Rapporter:**Euromonitor:**

Brazil: In depth PESTLE insights, tilvejebragt 01.03.2015

Brazil Income and expenditure, tilvejebragt 01.03.2015

Apparel and footwear Brazil, tilvejebragt 01.03.2015

Footwear in Brazil, tilvejebragt 01.03.2015

Andre:

How to export to Brazil, Ministry of External Relations. PDF

The Brazilian institutional environment, PDF

Transparency International – BRAZIL: Overview of corruption and anti-corruption

Legal Guide for Foreign Investors

<http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>

Doing business in Brazil 2009 – United States of America Department of Commerce.

<http://www.svaneringen.dk/bog-franchise.pdf>

Euromonitor, Income and expenditure

How to do business in Brazil 2009 – US Commercial Service; United States of America
Department of Commerce.

Bilag 1: Interview med Jacob Marcussen

Dette interview er foretaget på ECCO Sko A/S hovedsæde i Tønder Danmark d. 02.03.2015. Tilstedeværende under interviewet er Dan Frisk Petersen som er forfatteren til denne opgave, samt Jacob Marcussen. Jacob har arbejdet for Ecco i 7 år, startende som Trainee i forskellige afdelinger heriblandt retail planlægning, derefter påtog han sig rollen som Product manager i virksomhedens Ladies division, og nu som projekt manager i den strategiske afdeling.

Interviewet er bygget op som et struktureret interview, der starter med at fastlægge hvilken Entry mode strategi der vil anbefales. Resten af spørgsmålene tager derfor udgangspunkt i den anbefalede strategi, som også hele afhandlingen vil være bygget op over.

Spørgsmål 1, Entry mode strategi.

Interviewer:

Hvilken entrymode strategi vil du anbefale Ecco at bruge på brasiliansk grund?

Jacob:

Ecco opererer med tre strategier globalt set. Franchise, det man kalder ”Owned and operated”, og distributør eller partner. Øhm, der er fordele og ulemper ved det hele. Vi har set i Rusland hvor vi bruger en distributionsaftale, at der har det været rigtigt godt i gode tider, men svært at styre i dårlige tider. Dette er Ecco f.eks. hårdt ramt af på nuværende tidspunkt. Hvis man kigger på en region hvor det har gået rigtigt godt så kan man se på Asien hvor vi har en blanding af Owned and Operated og Franchise. Fordelen ved Owned and operated er at man har 100% kontrol over forretningen, men det er også her den største udgift, og altså den største risiko ligger. Dette taler umiddelbart for franchise modellen, hvor man deler udgiften med en franchise tager. Altså både udgiften, risikoen og også en eventuel gevinst. Det der specielt tæller for franchise modellen er, at Sydamerika vil være et helt nyt marked for Ecco, hvor vi ikke har nogen forstand på retail markedet, og selve retail miljøet. Når man finder en dygtig franchise tager, har vedkommende typisk lavet forretning i landet i mange år, og har derfor allerede butikker. Dette betyder at franchisetager på forhånd har et indgående kendskab til markedet. I stedet for at starte helt fra 0 i Sydamerika, så burde man måske finde en dygtig franchise tager der er villig til at åbne mange butikker fra starten af, måske indgå en aftale om at åbne 10-20 butikker, i et afgrænset område og så se hvordan det går.

Spørgsmål 2: Oprettelse af distribution i Brasilien.

Interviewer:

Vil du anbefale Ecco at oprette et distributionsselskab i Brasilien, eller vil du lade den givne franchise tager stå for det?

Jacob:

Det afhænger af hvilken model man går ind med. Hvis man vælger at have en franchise tager til at påtage sig mange butikker, og i forvejen har et godt distributionsnetværk i Brasilien for andre brands og sådan noget, og altså har et fungerende distributions system, så ville jeg ikke være så bange for at benytte det. Også bare sende det hen til hans lager. Hvis man omvendt, har flere franchisetagere, og på sigt også ønsker at åbne nogle butikker selv, jamen så ville jeg hælde til at man åbner sit eget distributionsselskab som så fordeler varerne mellem de forskellige franchisetagere eller de forskellige butikker. Det er selvfølgelig noget man skal blive enige om fra starten af, så man ikke begrænser sine muligheder for sine franchisetagere, eller for selv at åbne noget med relativ kort varsel. På den måde kan man sige, at hvis man ikke vil begrænse sig selv og tror at man på sigt vil åbne noget, så ville jeg starte et distributionsselskab. Finder man derimod en god og loyal franchise tager, som man tror vil kunne levere det virksomheden har behov for de næste tyve år, så ville jeg ikke være nervøs for at bruge hans distributions netværk.

Spørgsmål 3: Oprettelse af support i Brasilien.

Interviewer:

Mener du at Ecco bør oprette en afdeling i Brasilien til support?

Jacob:

Der er to former for support, et er support til kunden, noget andet er support til konsumenten. Supporten til kunden skal ydes igennem et brasiliansk salgskontor. Der vil uafhængigt af entrymode, skulle være et kontor tilstede i Brasilien. Så den kundepleje vil selvfølgelig blive varetaget af det brasilianske salgskontor. Hvis vi snakker konsumenten, så har Ecco en tradition for at beholde den del af servicen in-house. Hvis vi kigger på markeder hvor vi har franchisetagere i dag så vil konsument servicen stadig ligge inde i Ecco, og det vil igen være i den afdeling man opretter i Brasilien.

Spørgsmål 4: Franchise kontrakten.

Interviewer:

Er der nogle ting du vurderer Ecco bør sikre sig i franchise kontrakten?

Jacob:

Ecco har en standard franchise kontrakt. I den franchise kontrakt indgår selvfølgelig de ti leveregler vi har i Ecco omkring hvordan vi behandler vores medarbejdere, hvordan vi forhindrer korruption, hvordan vi sikrer at vi passer på miljøet. Osv. Det er de ti punkter som Ecco har forpligtet sig til verden over. Dette gælder for Sydamerika, som det gælder for resten af verden. Det er en ting. Det mere menneskelige aspekt kan man sige. Så er der det forretningsmæssige aspekt hvor man selvfølgelig skal blive enige om fordelingen af Eccos indtjeninger og franchisetageren indtjeninger, og den royalty som franchisetager skal betale for at bruge Eccos brand. Og igen, her har man en standard kontrakt i Ecco der betyder, at fordi vi har en masse services in-house såsom customer support som jeg lige nævnte, point of sales material, osv. Så køber de nogle services af os. Den service koster 1% af omsætningen. Dette kalder man for en royalty, og dette er standardiseret ved Ecco. Så det er i hvert fald en af de ting som man skal være opmærksom på i en kontrakt.

Spørgsmål 5: Franchisetagers muligheder.

Interviewer:

Sådan som jeg forstod det før, så mener du at franchisetager skal have lov til at åbne flere butikker i sit navn. Er dette korrekt?

Jacob:

Det er jo igen den model man vælger. Typisk når man går ind i et helt nyt område, så giver det ikke mening at åbne en enkelt butik. Dette skyldes at man har brug for at lave et statement. Altså flere butikker ad gangen. Og hvis det nu f.eks. var at franchisetager var villig til at indgå en aftale om, at f.eks. åbne ti butikker, så ville Ecco måske også være villig til at bidrage med det økonomiske tilskud til åbningen af de her butikker. Man skal huske på, at det koster omkring 1 million kroner at åbne en butik, så franchise tager vil være rimeligt hooked på at finde en måde hvorpå Ecco vil være villig til at betale noget af det start gebyr. Dette kunne man gøre ved at lave en fast kontrakt, hvori der står at franchisetager skal åbne et vist antal butikker, 10-20, indenfor en given årrække. Eventuelt 2-3 år.

Spørgsmål 6: Butiksplacering.

Interviewer:

Har Ecco en typisk strategi for hvor man gerne vil placere sine butikker?

Jacob:

Vi gjorde det rigtigt godt da vi gik ind i Asien for 15 år siden. Her lavede man en cluster analyse, hvor man gik ind og kiggede på de største byer i et givet område, kiggede på deres bnp, på deres fashion niveau, hvilke andre virksomheder lå der. F.eks. så kiggede man på, hvor ligger de absolut dyreste butikker. Louis Vuitton f.eks. hvis de ligger der, så er der måske en god grund til at Ecco også skal ligge der. Ikke fordi at Ecco er ligesom Louis Vuitton, men fordi så er der åbenbart en købskraft der er stor nok til at forbrugeren her, kan købe denne type produkter. Så skal man så ud af denne clusterstrategi, hvor man har én butik der ligger meget centralt, måske på byens hovedgade, her tjener man ikke nødvendigvis penge, men så har man ti butikker udenom i mindre dyre områder, disse kaldes cashcows. Disse skal leve af den opmærksomhed, som butikken i midten får.

Spørgsmål 7: Prisfastsættelse.

Interviewer:

Hvordan vil Ecco typisk prisfastsætte når de ekspanderer til et fremmed marked?

Jacob:

Når man kommer ind på et nyt marked, er dette altid et problem for Ecco. I dag har vi det problem at vi har to forskellige priser på vores produkter i henholdsvis Europa og Asien. Hvor vi i Asien sælger meget Premium, sælger vi i Europa til en langt lavere pris. Vi kan virkelig se, at vi i Asien har haft succes med at have en mere Premium pris, fordi dette gør at vi udskiller os fra mange af vores konkurrenter, som ligger i det der medium leje og roder rundt sammen med en helt masse andre konkurrenter. Ved at vi har hævet prisen lidt i Asien så skiller vi os ud, og vi kommer op i den øverste tredjedel på modeindustriens prisstige. Dette vil det samme man skulle gøre i Sydamerika, for her har man muligheden for at gå ind og forme sit brand og sin forbruger. Her kan man gå ind og sige at man har et Premium brand, med et Premium produkt, og dette koster selvfølgelig en Premium pris. Så når man nu har muligheden for at gå ind i Sydamerika, uden at slæbe en brand navn og rygte med fra Europa, så ville jeg sætte prisen i den øverste tredjedel af to grunde. A, for at vise at man har et Premium produkt. B, for at adskille sig fra det midtersegment hvor der ligger en helt masse andre velkendte brands og roder rundt med hinanden. Derudover

kommer det faktisk at vi endnu ikke har produktion i markedet, hvilket betyder at skoene skal importeres. Dette har naturligt en række omkostninger forbundet med sig, som også vil presse prisen op, hvis Ecco skal have sin markup.

Spørgsmål 8: Eccos kompetencer

Interviewer:

Hvilke kompetencer mener du, at Ecco med fordel kan drage nytte af i Brasilien?

Jacob:

Man kan sige Eccos kernekompetencer, og største asset, er den kultur vi har opbygget over de seneste halvtreds år. Ecco har en kultur hvor vi har produktet i midten, hvor vi er meget opmærksomme på at lave et Premium produkt, der altid har foden som udgangspunkt, og altid laver et produkt der er bygget op fra foden. Det er den kultur vi har nedarvet fra vores ejere, og som er bragt videre. Det er også den kultur, eller vision, vi prøver at formidle ud til vores markeder og helt ned i vores butikker, hvor vi bruger meget energi på at markedsføre, hvordan vi adskiller os fra vores konkurrenter ved at have et komfort brand hvor vi aldrig går på kompromis med komforten, men stadig er i stand til at lave virkeligt eksklusive, feminine og sofistikerede produkter. Dette gør vi ved brug af forskellige teknikker og hele tiden presse os selv til at se hvad vi mere kan gøre. Hele den her innovations proces, der siger at vi hele tiden skal presse citronen lidt mere, i forhold til, kan man lave en sko endnu mere raffineret, men samtidigt beholde komforten, som hele brandet er bygget op omkring. Det er det vi skal have formidlet til franchisetageren, men også til slutkunden i Brasilien. At her kommer vi med et produkt af ekstrem høj kvalitet, men som stadig er feminint, eller maskulint nok til at kunne bæres af moderigtige mennesker. Et produkt der på ingen måde går på kompromis, og slet ikke på komforten.

Spørgsmål 9: Produkt udvælgelse.

Interviewer: Hvordan vil Ecco typisk tilpasse sine produkter til et nyt marked?

Jacob: Ecco har to sæsoner hvert år, begge delt op i to kvartaler. Ecco har ansat en produkt ansvarlig og en række eksperter fra hver region, der kommer til HQ og køber ind i kollektionen. De styles der bliver solgt nok af, overlever, og dem der ikke bliver solgt nok af bliver kasseret. Det er så op til de forskellige produkt eksperter at købe ind til deres marked. På et marked som Brasilien, som har de samme klima betingelser som Australien, hvis jeg ikke tager fejl, vil man lave det der hedder reversed season. Dette betyder at Når vinter produkterne er i butikkerne i Europa, vil der gå

cirka 3-4 måneder før de rammer butikkerne i Brasilien. Ecco bør dog ansætte en produkt ekspert til at varetage indkøb til Brasilien, dette enten i form af en Ecco ansætter i deres datterselskab på markedet, eller lader franchisetager købe ind til hans egne butikker, da denne i forvejen kender meget til markedets vilkår.

Bilag 2: Hvorfor Brasilien.

Tabel 1: Gennemsnitlig indkomst, udvikling.

Change View		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brazil							
	Gross National Income (GNI) - R\$ mn	2,605,660.0	2,959,390.0	3,174,110.0	3,701,180.0	4,063,940.0	4,332,720.0
	Average Gross Income by Age - R\$	15,129.1	16,703.6	18,126.1	20,275.3	22,177.4	23,979.2

Kilde: Euromonitor.

Tabel 2: Markedsstørrelser for fodtøj.

Table 2: Brazil footwear market geography segmentation: \$ million, 2012		
Geography	2012	%
United States	71,712.3	72.7
Brazil	11,042.7	11.2
Canada	6,217.1	6.3
Mexico	2,695.1	2.7
Rest of the Americas	6,980.5	7.1
Total	98,647.7	100%
SOURCE: MARKETLINE		
MARKETLINE		

Kilde: Euromonitor. Footwear in Brazil.

Bilag 3: Skosalget i Brasilien.

Tabel 1:

Table 4: Brazil footwear market value forecast: \$ million, 2012–17

Year	\$ million	BRL million	€ million	% Growth
2012	11,042.7	18,439.0	7,937.6	(5.0%)
2013	11,758.1	19,633.7	8,451.9	6.5%
2014	11,949.9	19,953.9	8,589.7	1.6%
2015	12,158.2	20,301.7	8,739.5	1.7%
2016	12,382.7	20,676.7	8,900.9	1.8%
2017	12,624.8	21,080.9	9,074.9	2.0%
CAGR: 2012–17				2.7%
SOURCE: MARKETLINE				MARKETLINE

Kilde: Euromonitor. Footwear in Brazil.

Tabel 2:

Table 2 Sales of Footwear by Category: Value 2007-2012

R\$ million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Children's Footwear	3,116.3	3,491.8	3,955.0	4,594.6	4,812.5	4,942.8
Men's Footwear	5,368.4	5,965.5	6,695.6	7,881.5	8,087.0	8,529.6
Women's Footwear	10,789.6	11,852.1	13,504.6	15,624.7	15,389.6	16,175.6
Footwear	19,274.2	21,309.5	24,155.1	28,100.8	28,289.1	29,648.0

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

Sports Footwear	6,084.5	6,588.2	7,401.7	8,562.7	10,275.3	12,335.5
- Performance Footwear	3,261.2	3,535.4	3,989.0	4,638.4	5,605.2	6,923.0
- Outdoor Footwear	1,079.9	1,139.2	1,227.2	1,366.6	1,570.1	1,733.7
- Sports-inspired Footwear	1,743.4	1,913.6	2,185.5	2,557.7	3,100.1	3,678.8

Kilde: Euromonitor. Footwear in Brazil.

Tabel 3:

Prospekt for salget af sportsfodtøj i mio. \$, fra 2012-2017:

R\$ million	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sports Footwear	12,335.5	13,941.8	16,136.2	17,844.6	20,272.8	22,226.8
- Performance Footwear	6,923.0	7,981.5	9,392.6	10,470.9	11,974.5	13,198.3
- Outdoor Footwear	1,733.7	1,832.3	1,981.5	2,068.3	2,206.6	2,320.9
- Sports-inspired Footwear	3,678.8	4,128.0	4,762.1	5,305.4	6,091.7	6,707.6

Kilde: Euromonitor. Footwear in Brazil.

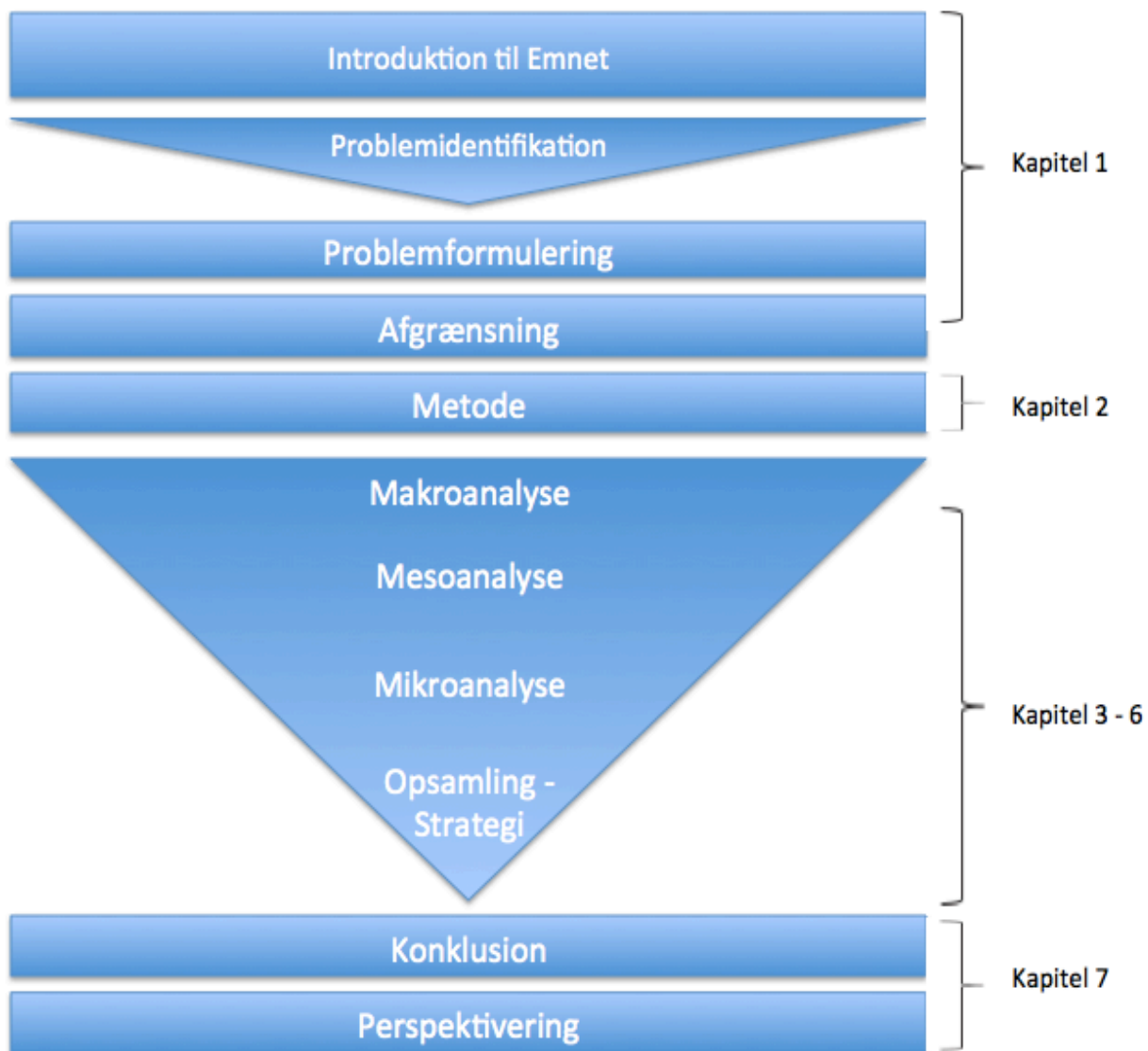
Tabel 4:

Prognose over kategorierne Dame, Herre og Børnesko fra 2013 – 2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Children's Footwear	5,798.3	5,921.5	6,060.3	6,233.7	6,504.2	6,744.6
Men's Footwear	9,986.3	10,402.5	10,785.7	11,313.4	11,860.0	12,351.0
Women's Footwear	20,244.1	20,855.9	21,412.7	22,332.9	23,116.4	23,839.5
Footwear	36,028.7	37,179.8	38,258.8	39,880.0	41,480.6	42,935.2

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

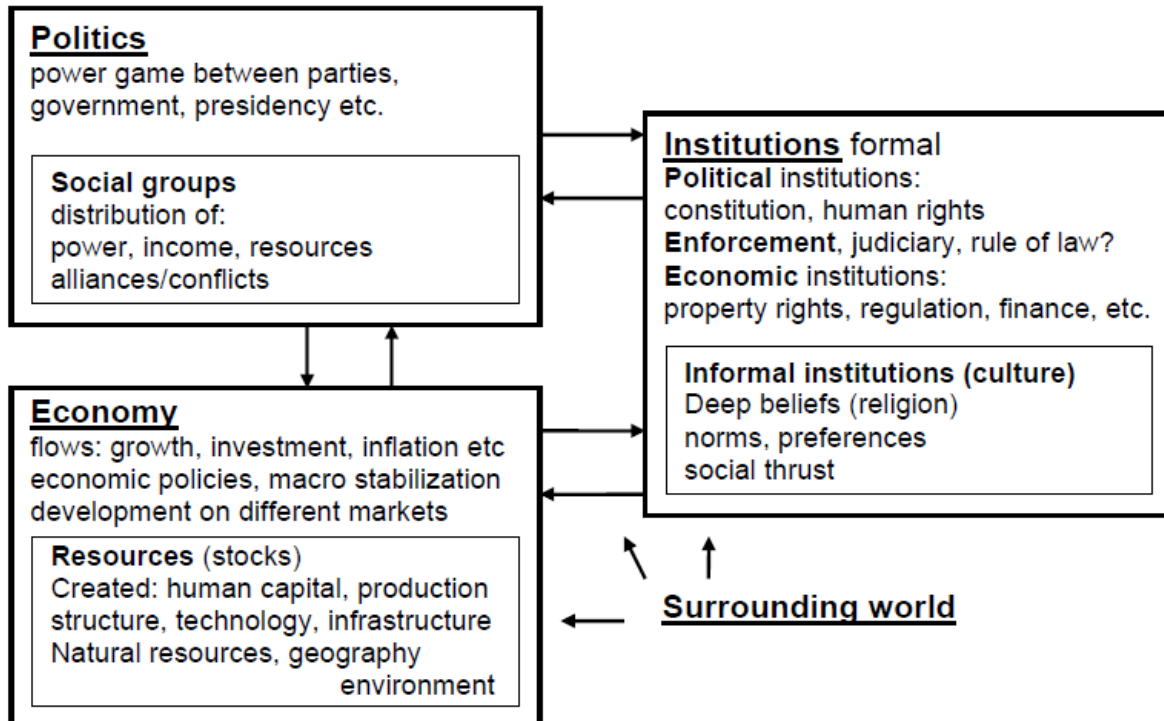
Bilag 4: Opgave struktur



Kilde: Egen tilvirkning.

Bilag 5: The dynamics of the PIE model:

Figure 2 – Dynamics of the PIE-Model: Politics – Institutions - Economy



Kilde: The PIE-model: Politics-institutions-Economy. Page 4.

Bilag 6: The institutional Ranking

	Indicator	Rank
1	Property rights	72
2	Intellectual property protection	89
3	Diversion of public funds	121
4	Public trust of politicians	127
5	Irregular payments and bribes	71
6	Judicial independence	76
7	Favoritism in decisions of government officials	74
8	Wastefulness of government spending	136
9	Burden of government regulation	139
10	Efficiency of legal framework in settling disputes	83
11	Efficiency of legal framework in challenging regulations	71
12	Transparency of government policymaking	87
13	Business costs of terrorism	15
14	Business costs of crime and violence	123
15	Organized crime	125
16	Reliability of police services	74
17	Ethical behavior of firms	94
18	Strength of auditing and reporting standards	64
19	Efficacy of corporate boards	67
20	Protection of minority shareholders' interests	64
21	Strength of investor protection	59
Institutional Rank		93

Table: Indicators that make up the institutional competitiveness index. Kilde: Schwab 2010.

Bilag 7: Strategivalg

Konkurrencemæssigt omfang	Konkurrencemæssig fordel	
	Omkostningsleder	Differentiering
	• Stordrift • Stor markedsandel • Mange markeder	• Differentierede produkter • Ofte mindre markedsandele • Mange markeder
	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering
	• Lave omkostninger • Afgrænset marked	• Kundetilpassede produkter • Høj markedsandel på få segmenter • Afgrænset marked

Kilde: Porters Generiske strategier: <http://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3414>