

Indhold

Indledning:.....	2
Problemstilling:.....	3
Problemformulering:.....	4
Metodevalg:.....	4
Afgrænsning:.....	6
Kildekritik:.....	7
Værdikæde:.....	9
Støtteaktiviteter:.....	9
Primære aktiviteter:.....	14
Delkonklusion:.....	21
Vision, Mission, Værdier & Målsætning:.....	22
Delkonklusion:.....	24
Ledelsen:.....	25
Delkonklusion:.....	27
Porters Generiske strategi:.....	28
Delkonklusion:.....	33
Strategic Drift:.....	34
Delkonklusion:.....	38
Strategic Canvas:.....	38
Delkonklusion:.....	40
Ansoffs vækst strategi:.....	41
Delkonklusion:.....	48
PLC Kurven:.....	50
Delkonklusion:.....	55
BCG:.....	56
Delkonklusion:.....	61
Porters 5 Forces:.....	63
Delkonklusion:.....	66
PEST modellen:.....	68
Delkonklusion:.....	74
Endelig konklusion:.....	77

Litteratur oversigt.....	79
Øvrig Litteratur:	79
Bilag:	81
Litteratur liste Korrespondance eksperter & forbrugere:	83
Spørgsmål Almindelige forbrugere:.....	90
Telefon Interview Annita Boligindretningseksperter:	91
Spørgsmål Kunder:	92

Indledning:

Formålet med opgaven er gennem en række analyser at vurdere de strategiske muligheder for Egetæpper A/S i forhold til konkurrenterne på markedet.

Der ønskes at foretage en vurdering med hovedvægt på Egetæpper A/S for at klargøre deres strategiske muligheder for fremtidssikring.

Egetæpper A/S er et selskab, der opererer på tæppemarkedet. Dette marked er et konjunkturfølsomt marked. Markedet har været under en stor udvikling. Frem til midten af halvfemserne var markedet præget af, at bolig markedet primært anvendte væg-væg tæpper i deres bolig. I dag er trægulve foretrukket frem for tæpper hos den private forbruger.

Tæppebranchen kan overordnet opdeles i salg af tæpper til to markeder – contract markedet og boligmarkedet. Contract markedet er præget af konjunkturindflydelse på nye investeringer i nye bygninger samt vedligeholdelse. Egetæpper er påvirket af faldende anlægsinvesteringer samt finansiell ustabilitet, der er på det europæiske marked.

Egetæpper har valgt at fokusere på contract markedet, da man i en bevidst strategi i 2003 valgte boligmarkedet fra, da dette marked er påvirket af mange store spillere, der konkurrerer på pris og volumen. Grundet Egetæppers størrelse valgte selskabet primært at fokusere på contract markedet, der i modsætning til boligmarkedet er påvirket af små og mellemstore producenter som Egetæpper. Lovgivningsmæssige udfordringer omkring grøn energi gør, at Egetæpper kan udnytte deres kompetencer på contractmarkedet.

Jeg vil gennem min analyse, klarlægge de udfordringer som Egetæpper står overfor fremadrettet. Jeg vil have mit fokus på markedet i Europa, delt op i bolig og contract marked. Jeg vil samtidig se på den turn around som Egetæpper foretog ved at fokusere på contract markedet frem for boligmarkedet. Derudover belyses, hvordan Egetæpper tager kampen op imod substituerende produkter til tæpper. Jeg vil ligeledes belyse muligheden for, at Egetæpper foretager mulige opkøb i træbranchen for at se om dette er en forretningsmulighed. Jeg vil samtidig se på de nye markeder, som Egetæpper vil generere sin vækst på. Egetæpper vil blive sammenlignet med

tæppekonkurrenterne Desso og Anker Teppichboden, der er de største konkurrenter til Egetæpper – hvad gør at Egetæpper skiller sig ud i forhold til konkurrenterne?

Min analyse henvender sig til en ekstern analytiker, der skal finde de største muligheder i branchen for Egetæpper samt, hvordan Egetæpper skal opnå disse muligheder- internt som eksternt.

Problemstilling:

Problemstillingen for Egetæpper er at de bevidst har valgt at fokusere på contract markedet frem for boligmarkedet - jeg vil derfor se på de muligheder og trusler, som dette strategiske valg indebærer.

Derudover øges fokus på grøn energi - hvilke strategier vil være fordelagtige i forbindelse med øget lovgivningsmæssige udfordringer omkring grøn energi, som tæppebranchen står overfor?

Jeg vil samtidig gå ind og undersøge årsagen til at Egetæpper vælger at have sin produktion i Danmark frem for i mindre løntunge lande. Hvilke konsekvenser har det, at Egetæpper vælger at beholde sin produktion i Danmark?

Den finansielle uro i verdensøkonomien har påvirket nye investeringer i nybyggeri. Den finansielle uro samt øget fokus på nedbringelse af de offentlige finanser har gjort, at nye investeringer er væsentligt mindre end i 2008. Hvilken strategi har Egetæpper valgt for at komme igennem krisen? Ud fra regnskaberne kan man se, at selvom markedet er påvirket, er Egetæpper ikke ligeså konjunkturfølsomt. Hvad kan grunden være til dette?

Problemformulering:

Hvilken strategi skal Egetæpper forfølge i Europa?

- Hvad karakteriserer Egetæppers omgivelser og hvordan kan de gøres attraktive?
- Hvad karakteriserer Egetæpper som virksomhed og hvilke konkurrencemæssige fordele har virksomheden?
- Hvilken konkurrencestrategi skal Egetæpper fremover forfølge, og hvordan skal de bygge på, og hvordan skal de forsvare?
- Hvilken vækststrategi skal Egetæpper forfølge?
- Hvilke vækstmuligheder findes der?
- Har Egetæpper den rigtige ledelsessammensætning?

Metodevalg:

Opgaven er baseret på offentligt tilgængeligt data, der er fundet på internettet. Der er anvendt litteratur samt rapporter fra Egetæpper, der er tilgængeligt på deres hjemmeside.

Analysen vil anvende sekundært data samt primær data fra telefonsamtaler med spillere på tæppemarkedet. Der er udarbejdet spørgeskema til forbrugerne, og har haft kontakt med Egetæpper. Til information omkring tæppebranchen i Europa er benyttet publikationer, der er frit tilgængeligt online. Ekstern dokumentation bruges eksterne artikler fra nettet, årsrapporter fra Egetæpper, Anker Teppichboden og Junckers. Det var ikke muligt at få årsrapporter for Desso, da de ikke ønskede at levere dem til analysen. Årsagen til at træ-producenten Junckers bruges til analysen er, at Junckers er en stor producent af planke – og trægulve. Trægulvproducent vil bruges til benchmarking mellem træ og tæpper. Junckers er valgt, da det er den største producent af trægulve i Danmark.

Min disposition af opgaven vil blive fremvist således.



Intern Analyse:

Ved analyse af den interne del, vil værdikæden give læseren overblikket over hvilke processer, som giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til konkurrenterne. For at se hvordan Egetæpper vil nå sine mål, vil analysen samtidig vedrøre vision, mission, værdier og målsætninger. Dette gøres for at se, hvad Egetæpper står for, og i hvilken retning Egetæpper vil hen.

Ledelse:

Afsnittet vil omfatte opsætningen af ledelsen, samt vurdere om ledelsen har de fornødne kompetencer til at gennemføre de valgte strategier. Vil endvidere vurdere om bestyrelsens sammensætning på sigt kan skabe problemer for Egetæppers strategi.

Forretningsstrategi:

Til at vurdere hvilken strategi Egetæpper har, vil analysen anvende modellen Porters Generiske strategier. Her vil blive analyseret, hvordan Egetæpper skiller sig ud i forhold til konkurrenterne på markedet. Egetæppers strategi vil vedrøre både markedet for contract- og bolig- tæpper. Der vil gennem Porters generiske strategi vurderes, om Egetæpper har valgt den rigtige strategi. Analysen vil herefter anvende modellen Strategic drift for at vurdere, hvordan Egetæpper reagerer i forhold

til markedet. Dette er relevant, da historikken fortæller, om Egetæpper kan foretage de strategiske beslutninger i forhold til overlevelse i branchen.

Analysen vil efterfølgende komme ind på, hvilke forskelle Egetæpper har med konkurrenten Desso, der henvender sig til samme kundegruppe. Modellen Strategic canvas skal bruges til at vurdere, om de kapaciteter som Egetæpper udbyder, er værdiskabende i forhold til, hvad kunderne efterspørger. Denne model vurderer samtidig om der er et *blue ocean*.

Vækst:

Ansoffs vækstmatrice skal bruges til at se, på hvilke måder Egetæpper fremadrettet skal skabe sin vækst. Dette gøres ved at opdele marked kontra den service, Egetæpper leverer gennem sine produkter, samt vurdere om Egetæpper er repræsenteret på de rigtige markeder.

PLC kurven skal bruges til at se, om de produktgrupper som Egetæpper udbyder, kan skabe vækst til Egetæpper. Det skal ligeledes vurderes om produktsammensætningen er den mest optimale. Til analyse af hvilke segmenter Egetæpper opererer på, vil BCG modellen kunne uddybe, hvilke markeder på contract- og boligmarkedet, der vil kunne skabe vækst til Egetæpper.

Ekstern Analyse:

Den eksterne del af analysen vil starte med analyse af tæppemarkedets attraktivitet ved gennemgang af Porters 5 forces. Til analyse af det eksterne vil PEST analysen bruges til at se, hvilke forhold som Egetæpper ikke kan kontrollere.

Afgrænsning:

Koncernen Egetæpper A/S består af moderselskabet beliggende i Herning, samt datterselskaber, der anvendes som salgskanaler i Europa. Udgangspunktet for analysen er koncernprofilen, der vedrører Egetæppers primære marked Europa. Afgrænsningen er ikke at se på hvert enkelt datterselskab, men på den samlede koncern. Analysen vil omhandle de lande, som ligger i Europa - dog ikke en nærmere analyse af hvert enkelt lands muligheder/trusler, men en overordnet analyse af markedet. Det asiatiske marked samt markeder udenfor Europa er bevidst valgt fra, da

Egetæpper har deres primære omsætning i Europa. Analysen vil afgrænse sig til at primært omhandle markedet for tæpper - både boligmarkedet i Danmark og contractmarkedet i Europa.

Koncernen Egetæpper er en privat eget virksomhed. Materiale omkring selskabet vil tage udgangspunkt i årsrapporter fra Egetæpper samt materiale fra Egetæppers hjemmeside. Derudover benyttes den eksterne dokumentation, der er til rådighed på internettet. Der har ligeledes været mailkorrespondance samt telefonisk interview med medarbejdere fra Egetæpper. Dette materiale ligger som bilag til dokumentation.

Analysen vil afgrænse sig til to konkurrenter. Desso og Anker Teppichboden. Årsagen til dette er, at i korrespondance med først Jan Petersen og sidenhen Morten Skibsted fra Egetæpper har jeg fået at vide, at dette var deres direkte konkurrenter. Vil løbende lave en mindre benchmarking, som skal beskrive, hvordan træproducenten Junckers klarer sig i forhold til Egetæpper.

Rapporten vil afgrænse sig til at lave en analyse af Egetæppers omsætning på markederne i Europa samt vurdere udviklingen af disse tal. Det har ikke været muligt for Egetæpper at komme med omkostninger, der viser sammenkobling mellem omsætning af produkter/segmenter til produktionsomkostninger og markedsføringsomkostninger.

Kildekritik:

Til analysen har Egetæpper ydet assistance med besvarelse af spørgsmål omkring selskabet. Besvarelse af disse spørgsmål kan selvfølgelig være farvet af, at personerne arbejder for Egetæpper.

Ekstern dokumentation fra artikler og publikationer på nettet har den kritik, at artikelskriveren har farvet sin artikel til underholdning. Der er foretaget opkald til danske tæppeproducenter for oplysning omkring markedssituationen på det europæiske marked. Disse tæppeproducenters analyse er ikke nødvendigvis korrekt information omkring hvert separat marked i Europa, men giver et overordnet syn på markedssituationen i Europa.

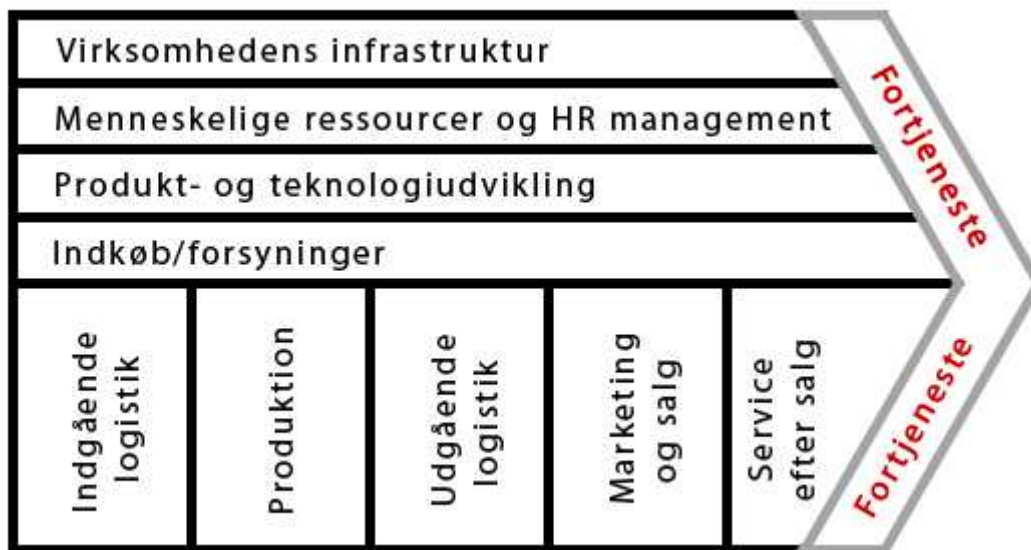
Der er foretaget spørgeskema undersøgelse til kunderne på contract markedet, samt på boligmarkedet. Der er ligeledes foretaget telefonisk interview med udvalgte

boligindretningseksperter. Der er indhentet 23 spørgeskemaer. Besvarelse af spørgeskema, er forbrugere beboende på Sjælland. Spørgeskemaet er derfor ikke nødvendigvis gældende for hele Danmarks befolkning.

Spørgeskema undersøgelsen til kunderne på contract markedet er foretaget til kunder, som Egetæpper udbyder sine varer til. Der er ikke taget kontakt til kunder inde for alle prisniveauer. Undersøgelsen inkluderede kunder inde for hotel branchen. Det var danske kunder inde for hotel branchen.

Der er indhentet materiale fra tæppebranchen i Danmark og i England til analysen. Rapporter fra hele tæppebranchen i Europa har ikke været muligt. Det har derfor ikke været muligt at lave en fyldestgørende analyse af hvert enkelt tæppemarked i Europa. Der vil blive lavet en overordnet analyse af markedet for Europa under 1.

Værdikæde:



Støtteaktiviteter:

Infrastruktur:

Egetæpper har produktionen i Herning, Danmark. Egetæpper valgte i 2003 at flytte produktionen af datterselskabet Windfield-Hansen bomuldsspinderi¹. Årsagen til at outsource Windfield var, at den teknologiske udvikling ikke kunne betale sig i forhold til produkternes lønsomhed. Den øgede fokusering på teknologisk udvikling giver Egetæppers produkter en merværdi, da enhedsomkostninger pr. produkt bliver billigere.

Egetæpper har den primære produktion i Danmark. Årsagen til dette er, at man vil beholde den høje kvalitet samt det høje serviceniveau som Egetæpper er kendt for².

Produktionen og salg af tuftede tæpper foregår i Herning og Gram. Fremstilling af garner er blevet flyttet fra fabrikken i Vejle til fabrikken i Litauen. Egetæpper har overtaget 51 % af Bentzon Carpets. Bentzon Carpets producerer og sælger fladvævede tæpper, som giver Egetæppers produkter en merværdi, da disse produkter er populære på de europæiske markeder.

Egetæppers salg foregår foruden i Herning gennem deres tilknyttede salgsselskaber i Europa i Norge, Sverige, Tyskland, England og Frankrig. Egetæpper har derudover agenter i yderligere 29

¹ Npinvestor.dk/nyheder/egetaeppler-flytter-produktion-94704.aspx

² Byggeplads.dk/nyhed/2011/11/gulve/egetaeppler-satser-paa-kina

europæiske lande³. Infrastrukturen er påvirket af, at Egetæpper har valgt at beholde produktionen i Danmark. Samarbejdet mellem designcentret og produktionen gør, at Egetæpper kan holde den høje kvalitet og hurtige levering. Foruden dette har Egetæpper bedre muligheder for at innovere, da designcenter og produktion er samme sted. Infrastrukturen hos Egetæpper giver den fordel, at Egetæpper kan styre hele supply chain fra modtagelse af uld til færdigleveret produkt. Dette giver Egetæpper den styrke, at man bedre kan styre en hurtig logistik med høj kvalitet af produkterne. Alternativet til selv at foretage produktionen er at outsource til billigere produktions lande. Her kan konsekvensen være dårligere levering og kvalitet.

Customer Care hos Egetæpper skal fremadrettet spille en central rolle i forhold til produktionslogistikken⁴. Infrastrukturen skal give Egetæpper produkter en merværdi, da den korte leveringstid med stor kvalitetskontrol giver produkterne en merværdi i forhold til Desso og Anker Teppichboden.

HRM:

Egetæpper har i løbet af finanskrisen haft øget fokus på opkvalificering af deres medarbejdere⁵. Egetæpper har mulighed for tilpasning af arbejdsstyrken, grundet at medarbejderne er timelønnede⁶. Fleksibel arbejdsstyrke giver produkterne en merværdi, da man bedre kan tilpasse omkostningerne i forhold til efterspørgselen⁷. Uddannelse af medarbejdere er en mangelvare inde for tekstilbranchen. Der er et behov for, at produktionsmedarbejdere bedre kan blive uddannet i forhold til de kvalitetskrav Egetæpper har⁸. Dette giver Egetæpper et stigende uddannelsesmæssigt problem, som de skal håndtere internt i virksomheden. Den øgede teknologiudvikling og specialisering af produktion betyder, at Egetæppers interne oplæring får en større betydning end tidligere⁹. Oplæringen af medarbejdere for Egetæpper har stor betydning, da medarbejderne skal vurdere om produkterne overholder kvalitetskravene for Egetæpper.

³ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

⁴ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

⁵ [Fyens.dk/article/1191244:Boers-nyt—Egetaeppe-CEO—underskud-stoerre-end-ventet](http://fyens.dk/article/1191244:Boers-nyt—Egetaeppe-CEO—underskud-stoerre-end-ventet)

⁶ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

⁷ [Fyens.dk/article/1191244:Boers-nyt—Egetaeppe-CEO—underskud-stoerre-end-ventet](http://fyens.dk/article/1191244:Boers-nyt—Egetaeppe-CEO—underskud-stoerre-end-ventet)

⁸ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

⁹ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

Egetæpper ville kunne skabe øget værdi til produkterne, hvis medarbejderne havde en fælles uddannelse til Egetæppers standarder. Sidemandsoplæringen kan betyde forskellige former for standarder hos de enkelte operatører, som oplærer nye medarbejdere¹⁰. Grunduddannelse inde for tekstil og tekstilproduktion udbydes ikke inde for tæppebranchen¹¹.

Øget krav inde for miljø gør, at kvalitetskontrollen stiger på Egetæppers produkter. Dette har gjort, at uddannelsesbehovene har skullet opdateres hos kontrollørerne¹². Kvaliteten af Egetæppers produkter er værdiskabende for Egetæpper. Egetæpper giver derfor operatørerne kursus inden for standarder ISO 14001 og EMAS. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi, da Egetæpper nemt kan vise de miljø- og kvalitetsmæssige standarder, som Egetæpper udbyder¹³.

Uddannelsesopdatering af medarbejderne er en vigtig omkostning for Egetæpper, da det hele tiden er nødvendigt at have de uddannelsesmæssige kvalifikationer til overholdelse af kontrollen af de miljømæssige krav. Egetæppers produkter skaber værdi i forhold til konkurrenten Anker Teppichboden, da kunden kan se hvilke krav Egetæpper opfylder i forhold til Anker Teppichboden¹⁴.

Medarbejderne i designafdelingen kommer løbende på kurser, der skal give medarbejderne bedre kompetencer inden for design. Designerne hos Egetæpper bliver ligeledes sendt til seminarer, hvor de sammen med designere fra tæppebranchen, interiørbranchen og møbelbranchen forsøger at spotte den fremtidige trend. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi, da det giver designerne bedre mulighed for at opfylde den fremtidige efterspørgsel¹⁵. Egetæpper vil dermed opnå procesmæssige fordele ved, at medarbejderne fra designafdelingen kommer med innovative designs, der udvikler måden at producere på¹⁶. Øget fokus på innovative løsninger fra designafdelingen giver Egetæppers produkter en merværdi, da det sætter øget fokus på produktionsprocessen gennem produktion af nye produkter.

¹⁰ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

¹¹ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

¹² fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

¹³ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

¹⁴ Bundesanzeiger.de

¹⁵ www.hk.dk/stat/content/download/96639/963686/file/PRO1007.PDF

¹⁶ D-b-g.dk/default.aspx?ID=53

Videreuddannelse af medarbejderne i de forskellige afdelinger vil hele tiden gøre, at kvaliteten af produktionen opfylder Egetæppers kerneværdier - design-kvalitet-respekt¹⁷.

For Egetæpper er medarbejderne et vigtigt aktiv, da medarbejderne skal kontrollere de kvalitetskrav Egetæpper har. Dette knowhow er ligeledes en af årsagerne til at produktionen foregår i Danmark grundet, at kvaliteten i værdikæden giver Egetæppers produkter en merværdi.

Egetæpper har oprettet Ege academy, som fremover skal være med at udvikle medarbejderne til de øgede kvalitets- og miljøkrav. Ege academy bruges til videreudvikling af medarbejdernes kundskaber inden for stavning og læsning¹⁸. Dette gør, at Egetæppers medarbejdere får de nødvendige kompetencer, så Egetæpper bedst muligt undgår forsinkelse af produktionen. Ege academy giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til konkurrenten Anker Teppichboden. Årsagen er, at meromkostningen ved uddannelse af medarbejderen giver Egetæppers medarbejdere bedre kompetencer. Dette gør, at innovation af proces og produkter er mere sandsynligt, da medarbejderne har den fornødne knowhow omkring tæpper.

Egetæpper kan med Ege academy implementere en ensartet service i salgsafdelingen, der giver en ensrettet salgspolitik overfor kunden, der dermed får den mest optimale betjening¹⁹.

Teknologisk udvikling:

Egetæpper har en innovativ og ny teknologisk produktion, der gør at produktionen stort set er fuldt automatiseret. Dette gør, at produktionen er fleksibel, automatiseret, har høj kvalitet og er omstillingsparat²⁰. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi. Egetæppers teknologi har gjort, at Egetæppers produkter gennem automatiseret produktion giver en værdiskabende effekt overfor kunden.

Egetæpper har gennem deres hjemmeside tilgodeset kunderne fra contract- og boligsegmentet. Boligsegmentet skal bruge hjemmesiden til grafisk at kunne se designet i både 3D & 2D. Dette skal

¹⁷ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

¹⁸ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁹ [D-b-g.dk/default.aspx?ID=53](http://d-b-g.dk/default.aspx?ID=53)

²⁰ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

fremme internet-salget hos forbrugerne²¹. Dette gør, at Egetæpper opnår omkostningsbesparelser inden for salg til boligsegmentet, da salget gennem hjemmesiden går uden om detailhandlen og dermed skaber en merværdi for produktet. Dette giver Egetæppers produkter en større promovning overfor forbrugerne, da kunden bedre får overblikket af, hvordan tæppet ser ud via grafisk visning. Denne ydelse giver Egetæppers produkter en merværdi, da konkurrenten Desso ikke kan tilbyde samme service²².

Egetæpper investerer i den nyeste teknologi inden for tæppeproduktionen²³. Denne teknologi gør, at Egetæppers kunder kun skal tænke på designet²⁴. Denne kapabilitet er omkostningskrævende for Egetæpper, da ny teknologi kræver store investeringer. Teknologien gør at enhedsomkostningerne pr. produkt bliver mindre, og at det forbliver lønsomt at producere i Danmark. Årsagen til lukningen af spinderiet i Vejle var, at teknologiudviklingen ikke kunne måle sig med omkostninger ved at have produktion i Danmark²⁵. Dette gjorde, at Egetæpper opnåede en årlig besparelse på 10 mio. kr.

Egetæpper har optimeret sin hjemmeside i forhold til kunderne på contractmarkedet, hvor Co3 skaber en webløsning som henvender sig til arkitekter/designere, der er Egetæppers primære målgruppe. Co3 hjemmesiden har fokus på arkitekternes krav til hjemmesiden som værktøj²⁶. Egetæppers produkter får dermed en merværdi, da arkitekterne bedre får mulighed for at lade sig inspirere af Egetæppers produkter gennem hjemmesiden, så arkitekten vælger Egetæpper til byggeprojektet.

Egetæppers teknologiske produktionsudvikling foretages i samarbejde med amerikanske producenter, hvor Egetæpper køber ny teknologi, maskiner samt rettigheder. Denne innovative teknologi skal Egetæpper hele tiden udvikle i forhold til at skabe merværdi for produkterne²⁷. Den

²¹ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=156&M=NewsV2&PID=182

²² <http://www.desso.com/about-desso/business-concept/>

²³ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

²⁴ Altomhus.dk/virksomhed/egetaeppe

²⁵ Byggeplads.dk/nyhed/2011/12/gulve/egetaeppe-vil-udflytte-noget-produktionen

²⁶ Co5.dk/nyheder-148.aspx?action=1&NewsId=87&PID=950

²⁷ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

teknologiske udvikling er vital for Egetæppers fremtid, da det giver Egetæppers produkter en kort leveringstid, der sammen med stor fleksibilitet giver Egetæppers produkter en merværdi²⁸.

Indkøb:

Egetæpper køber uld til produktionen i Litauen, der fremstiller garner²⁹. Kvaliteten af uld og nylon er vigtig, da Egetæpper ikke forfarver garnet. Garnet farves senere i produktionen, hvilket gør, at kvalitetskravene er høje hos Egetæpper³⁰. Egetæpper er samtidig samarbejdspartner med garnleverandører i Europa. Egetæppers egen produktion af garner samt leverandører af garn i Europa gør, at til forskel fra Anker Teppichboden garnleverandør i USA, at de ikke har lang levering af garner³¹. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til Anker Teppichboden

Primære aktiviteter:

Indgående logistik:

Egetæpper foretager en grundig undersøgelse af varerne for at vurdere om råvarerne lever op til Egetæppers krav inden for kvalitet og miljø³². Egetæpper modtager uld til produktionen i Litauen, der producerer garner til resten af produktionen³³. Egetæpper har samtidig også leverandører, som leverer garn til Egetæpper i Europa³⁴.

Produktion:

Farverne på tæppet bliver lagt på af en avanceret farvemaskine, der gør det muligt at ændre mønstre og farver uden at produktionen behøver at stoppe³⁵. Dette er en værdiskabende aktivitet

²⁸ www.aarsleff.dk/img/6767/0/0/Download/årsrapport-2008-09

²⁹ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

³⁰ Ege.dk/alt-om-taepper/fra-uld-til-taepe.aspx

³¹ Bundesanzeiger.de

³² <http://catalogs.egecarpet.com/8048182/>

³³ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

³⁴ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

³⁵ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

for Egetæpper. Produktionen hos Egetæpper er meget fleksibel i forhold til produktion af væg-væg tæpper³⁶. Denne fleksibilitet i produktionen er værdiskabende for Egetæpper, der dermed skaber en merværdi for produkterne. Innovativt design af Egetæppers produkter er en værdi, som differentierer Egetæppers produkter i forhold til konkurrenterne³⁷. Egetæpper har egen designafdeling i Herning³⁸. Egetæpper anvender også eksterne designere for hele tiden at flytte grænserne³⁹. Dette giver Egetæpper den merværdi, at man hele tiden får udefrakommende inspiration, der kan flytte grænserne for Egetæpper.

Egetæppers løse tæpper behøver ikke at have samme form og struktur. Egetæppers designteam laver forskellige design af løse tæpper til supplement af hårde gulve⁴⁰. Egetæpper kan tilbyde den korteste leveringstid i branchen, der fra ordren er givet til produktet er monteret hos kunden tager mindre end 3 uger⁴¹. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi. Det gør Egetæppers produktion unik i forhold til konkurrenterne. Egetæppers produktionsanlæg kan klare stort set alle design og farveudfordringer⁴². Produktionsprocesserne er computerstyret, hvilket betyder at kunden kan styre design og farvning ned til mindste detalje. Dette gør, at alt er muligt, hvad angår farvning og design⁴³. Produktionsanlægget gør, at ændringer kan foretages uden meromkostninger og udvidet levering. Det giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til Anker Teppichboden. Egetæppers produktion kan ikke substitueres af konkurrenterne, da Egetæpper kører på et andet produktionsanlæg⁴⁴. Risikoen, for at Egetæppers konkurrenter opnår samme fordel på deres produktionsanlæg, er derfor ikke stor. Automatiseringen af Egetæppers produktion giver derfor Egetæppers produkter en merværdi⁴⁵.

Egetæpper har gennem sit samarbejde med Designskolen Kolding mulighed for at få udefrakommende designtalenter til at komme med input til Egetæppers produkter. Dette giver

³⁶ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

³⁷ Interview Jan Petersen Egetæpper A/S (telefonisk) bilag 1

³⁸ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

³⁹ Interview Jan Petersen Egetæpper A/S (telefonisk) bilag 1

⁴⁰ B.dk/bolig/taepper-med-et-humoristisk-tvist

⁴¹ Ege.dk/specialdesign/specialdesignede-taepper.aspx

⁴² http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

⁴³ Altomhus.dk/virksomhed/egetaeppe

⁴⁴ http://www.ege.dk/Files/Billeder/ecom/data/data_pdf/8048210.pdf

⁴⁵ Visiongulve.dk/index.php?id=89

Egetæpper mulighed for nye måder at se deres tæpper på⁴⁶. Millitron produktionsanlægget hos Egetæpper gør, at Egetæpper ikke har mange konkurrenter, da leveringen kontra den høje kvalitet i produktionsanlægget giver produkterne en merværdi⁴⁷.

De garner, som Egetæpper anvender, er dyrere end konkurrenterne grundet den råhvide kvalitet. Konkurrenterne anvender forfarvede garner, der ikke stiller samme høje krav til kvaliteten af uld. Egetæppers valg med at farve tæpperne efter tuftningen gør, at der er brug for et helt rent og lyst garn⁴⁸. Denne dyrere produktionsmåde er et bevidst valg fra Egetæpper, der kan opnå fleksibilitet, hurtigere levering samt høj kvalitet. Dette giver produkterne en merværdi i forhold til Anker Teppichboden, der anvender forfarvede garner.

Egetæpper foretager ligeledes løbende tilfældig test af tæppernes kvalitet. Disse test skal opfylde kravene i henhold til EN 1307⁴⁹. Disse krav giver Egetæppers produkter en merværdi, da EN 1307 simpelt viser kunden, hvilket kvalitetsniveau Egetæpper har.

Designerne hos Egetæpper har fokus på at udvikle proaktive kollektioner, der retter sig imod Egetæppers kundegruppe - arkitekter/designere, købere og brugere⁵⁰. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til konkurrenterne, da de hele tiden skal være foran konkurrenterne med tidens trends for at følge med efterspørgselen.

Egetæppers produkt- og designudvikling skal koncentrere sig om enkelte produktlinjer. Dette betyder at produktionsapparatet specialiserer sig i enkelte produktlinjer små som store ordrer med stor fleksibilitet⁵¹. Egetæpper vil derfor koncentrere sig om produktionen af tæppefliser og tuftede tæpper, resten skal outsources til eksterne leverandører⁵². Dette gør Egetæpper for at specialisere produktionen, samt for at fokusere på de produkter som Egetæpper er konkurrencedygtig på med høj kvalitet og hurtig leveringstid.

Produkterne bliver kvalitetssikret efter ISO 9001. Man opnår derfor et ensartet højt kvalitetsniveau, som giver produkterne en merværdi.

⁴⁶ [Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=128&M=NewsV2&PID=182](http://www.ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=128&M=NewsV2&PID=182)

⁴⁷ <http://aoh.dk/artikel/andre-f%C3%B8rer-projekterne-videre>

⁴⁸ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

⁴⁹ http://www.ege.dk/Files/Billeder/ecom/data/data_pdf/8048210.pdf

⁵⁰ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

⁵¹ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

⁵² <http://e-pages.dk/ege/51/5>

Egetæpper er godkendt af Achilles akkreditering, der godkender Egetæpper som supply chain partner. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi, da Egetæpper ved denne vurdering kan fremvise for kunderne inden for contract markedet, at de er godkendt som leverandør⁵³.

Produktionen hos Egetæpper har stort fokus på genanvendelige produkter, som går under princippet vugge-vugge. Vugge-vugge produkter kan Egetæpper skille og genanvende i nye tæpper. Tæpperne kan bruges til forbrænding og energiudnyttelse, hvor Egetæpper gennem aftale med DONG om genanvendelig energi får en reduktion i produktionsomkostningerne⁵⁴. Energien fra de genanvendelige produkter giver Egetæppers produkter en merværdi grundet omkostningsbesparelser.

Egetæpper har valgt at beholde sin produktion i Danmark i modsætning til at outsource til lande, hvor lønomkostningerne pr. produkt er mindre og dermed skabe merværdi gennem lavere lønomkostninger pr. produkt. Produktionen er bevaret i Danmark grundet kvalitetssikring og hurtig levering, som giver Egetæppers produkter en større merværdi ved højere priser⁵⁵.

Egetæpper outsourcer de dele af produktionen, som ikke kan automatiseres. Spinderiet i Vejle er flyttet til Litauen⁵⁶. Dette er gjort på grund af konkurrencesituationen på markedet, samt at det ikke var muligt at automatisere produktionen. Egetæppers vugge-vugge princip giver genanvendeligt energi ved varme generering gennem Egetæppers brandværk, samt omkostningsbesparelser for minimering af anvendelse ved genanvendelse af vandet. Dette giver omkostningsbesparelser, som giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til outsourcing af produktionen til f.eks. asien⁵⁷.

Egetæpper har samtidigt tilpasset produktionen. Den skiftende mode inde for boligmarkedet har gjort at Egetæpper har måttet lukke fabrikken i Holstebro⁵⁸.

⁵³ Npinvestor.dknyheder/egetaeppe-fuldt-ud-kvalificeret-som-supply-chain-partner-208811.aspx

⁵⁴ <http://www.ege.dk/cradle-to-cradle-til-egetaeppe.aspx>

⁵⁵ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

⁵⁶ Byggeplads.dk/nyhed/2011/12/gulve/egetaeppe-vil-udflytte-produktionen

⁵⁷ Ing.dk/artikel/123091-egetaeppe-vil-bruge-vuggecertifikat-i-kampen-mod-lavpriskopier

⁵⁸ Investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe-ruller-frem.html

Det er muligt for Egetæpper at lave tæpper helt ned til 20 kvadratmeter. Disse muligheder plus at man får samme høje design og kvalitet gør, at Egetæpper i forhold til Anker Teppichboden kan være mere fleksible og derfor svære at efterligne.

Udgående logistik:

Egetæpper leverer selv produkterne til kunderne, når de er færdigproducerede. Egetæppers kunder har stor fokus på levering, da der er tale om store projekter. Egetæpper har derfor stort fokus på, at kunne levere med kort leveringstid i god kvalitet⁵⁹.

Marketing og salg:

Egetæppers primære målgruppe er kunder inde for contractmarkedet⁶⁰. Egetæppers markedsføring foretages gennem messer, events og medier inden for denne kundegruppe, hvilket koncentrerer markedsføringen og skaber merværdi for produkterne⁶¹. Samarbejdet med Designskolen Kolding har givet Egetæpper flere priser ved den betydningsfulde designbegivenhed i Milano⁶². Designbegivenheden bruges som udstilling til de designs og innovative løsninger gulvproducenter har. Det giver derfor produkterne en merværdi at vinde priser til denne begivenhed, da markedsføringen får contract-kunderne til at tænke på Egetæpper. Dette samarbejde giver Egetæppers produkter en merværdi, som konkurrenterne har svært ved at efterligne. Egetæpper har mulighed for fremvisning af nyt innovativt design til den krævende del af tæppemarkedet, hvilket giver ekstra omtale og en merværdi for produktet.

Markedsføringen af selskabets produkter foregår i Europa gennem egne salgsselskaber og agenturer⁶³. Marketingafdelingen har samtidig grafiske designere⁶⁴, det gør det muligt at fremvise markedsføringen mest optimalt overfor kunderne.

⁵⁹ Npinvestor.dknyheder/egetaeppe-fuldt-ud-kvalificeret-som-supply-chain-partner-208811.aspx

⁶⁰ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

⁶¹ Interview Jan Petersen Egetæpper A/S (telefonisk) bilag 1

⁶² Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=128&M=NewsV2&PID=182

⁶³ D-b-g.dk/default.aspx?ID=53

Egetæpper har fravalgt de sociale medier. Egetæpper mener at markedsføring til boligmarkedet ikke øger forbruget hos forbrugerne⁶⁵. Denne omkostningsbesparelse viser, at Egetæpper har fokus på markedsføringen til contract markedet. Spørgeskemaundersøgelsen til den almindelige forbruger viser, at 60 % af de adspurgte ikke ved, hvad Egetæpper står for⁶⁶. Denne udvikling, vil jeg ikke mene er optimal. Danmark er det største marked med en salgsfordeling på 50-50 til salg af tæpper til bolig- og contractmarkedet. Dette gør at Egetæppers produkter får en mindre værdi grundet for dårlig markedsføring på boligmarkedet.

Egetæpper har bevidst valgt boligmarkedet fra i udlandet i modsætning til andre gulvproducenter⁶⁷. Fordelen ved dette er, at Egetæpper har valgt at specialisere sig inden for contractmarkedet. Dette valg giver Egetæpper en mere markant profil på contractmarkedet, da man har fokuseret omkostningerne til de markeder, der giver produkterne en merværdi. Egetæppers salg af tæpper foregår gennem salgsorganisationen i Herning, samt via datterselskaber og agenter i udlandet⁶⁸.

Egetæpper forsøger hele tiden at have de rigtige strategiske samarbejdspartnere med de agenter, designere og arkitekter, som kan være med til at give Egetæpper de spændende opgaver, som skaber merværdi for produkterne⁶⁹.

Service:

Egetæppers nyteknologiske produktionsanlæg gør, at Egetæpper har mulighed for at yde kunderne fleksibel service uden at kvaliteten af tæppet bliver mindre.

Kunden kan selv komme med forslag til designet. Kunder inden for både contract markedet eller boligmarkedet kan selv stå for den kreative løsning af mønstre⁷⁰. Egetæpper har samtidig selv et design team, der i samarbejde med kunden kan komme med en løsning. Dette giver en merværdi

⁶⁴ D-b-g.dk/default.aspx?ID=53

⁶⁵ Viauc.dk/pressesite/artikler/documents/teko-analyse2012_FINAL.pdf

⁶⁶ Bilag 1

⁶⁷ Takett/innovative-gulvløsninger

⁶⁸ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

⁶⁹ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

⁷⁰ <http://www.d-b-g.dk/Default.aspx?ID=53>

grundet fleksibiliteten. Trægulvbranchen har ikke samme muligheder med trægulve. Mulighederne er mere fleksibelt med tæpper end trægulve.

Det er Egetæppers mål at hjælpe kunden frem til den bedste løsning fra ide til endeligt produkt. Egetæppers service er at kunne vise tæppet i 2D og 3D, så kunden præcist kan se, hvordan tæppet vil komme til at se ud⁷¹. Egetæpper tilbyder individuel service til kunderne indenfor contractmarkedet, der ofte har brug for speciallavede løsninger⁷². Dette giver Egetæppers produkter en merværdi overfor kunden, da høj service, knowhow med store projektløsninger er det Egetæppers kunder efterspørger. Egetæpper giver kunderne mulighed for at få en field designer ud for at få fastsat behovene samt fortælle kunden om de fremtidige trends, farver og mønstre⁷³. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi.

Egetæpper vejleder kunden i, hvordan tæppet monteres, da det er vigtigt for Egetæpper, at tæppet bidrager til et sundt indeklima⁷⁴. Denne ekstra service er med til at give Egetæppers produkter en merværdi i forhold til lavpris producenterne. Egetæpper afholder certificeringskurser for gulventreprenørerne. Dette gøres for, at sikre at tæpperne bliver rigtigt monteret samt vedligeholdt korrekt fremadrettet. Denne service gør, at Egetæppers produkter kan beholde sin værdi over længere tid⁷⁵.

Desso yder service med afhentning af brugte produkter. Dette gør, at Desso genanvender produkterne ved vugge – vugge eller brænder tæpperne og dermed genanvender energien. Denne service var Desso first mover til at implementere. Vugge-vugge giver Dessos produkter en merværdi i forhold til Egetæppers produkter, da Dessos brand er mere skarpt inden for vugge-vugge⁷⁶.

⁷¹ <http://www.ege.dk/inspiration/3d-showroom.aspx>

⁷² [Mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder](http://mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder)

⁷³ Tlf. Interview Morten Skibsted Egetæpper

⁷⁴ [Ege.dk/alt-om-taeppe/fra-uld-til-taeppe.aspx](http://ege.dk/alt-om-taeppe/fra-uld-til-taeppe.aspx)

⁷⁵ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

⁷⁶ <http://www.desso.com/c2c-corporate-responsibility/cradle-to-cradle/>

Delkonklusion:

Egetæppers har flere strategiske kapaciteter i værdikæden, som giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til konkurrenterne. Egetæppers infrastruktur gør sammen med det teknologiske produktionsanlæg, at Egetæpper styrer logistikken fra modtagelse af uld til endelig levering af produktet. Dette giver Egetæpper mulighed for at have den hurtigste levering i branchen. Egetæppers fokus på uddannelse af medarbejderne er ligeledes en strategisk kapabilitet, der adskiller Egetæpper fra konkurrenterne. Det giver Egetæpper den kapabilitet, at de kvalitetsmæssige krav i forhold til miljø- og lovgivningsmæssige krav ved produktion af tæpper bliver opfyldt. Uddannelsen gennem Ege Academy giver Egetæpper den mulighed, at der fra produktionsmedarbejdere til salgsmedarbejdere er det samme syn på, hvilken kvalitet produktet skal afleveres i.

Egetæppers avancerede farvemaskine har gjort, at kunden har størst mulig designfrihed med stor fleksibilitet. Kunderne har ligeledes den mulighed i forhold til trægulve, at have mange flere muligheder til valg af gulv. Dette giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til produkterne i trægulvbranchen. Egetæpper kan give arkitekter/entreprenører fri mulighed med visning i 3D og 2D på Egetæppers hjemmeside. Hjemmesiden viser de muligheder, som der ligger i produkterne fra Egetæpper visuelt. Kunden kan ved indskrivning af rumstørrelse selv sidde og designe det tæppe, som de vil have. Denne frihed samt ingen ekstra leveringstid, fleksibilitet og omkostninger giver Egetæppers produkter en merværdi i forhold til konkurrenterne.

Egetæppers automatiserede produktionsanlæg modsvarer de enhedsomkostninger, som lønnen giver ved produktion i Danmark i forhold til et lavtlønland.

Ulempen for Egetæpper er at produktionsanlægget kræver store investeringer, hvilket giver en investeringstung byrde for selskabet. Dette modregner Egetæpper gennem genanvendeligt energi, hvor energibesparelser giver produkterne en merværdi.

Vision, Mission, Værdier & Målsætning:

Vision:

Egetæppers vision ”at være den trendsættende udbyder til den krævende del af markedet”⁷⁷.

Visionen for Egetæpper kan opdeles således

- Ubetinget kvalitet og ubetinget glæde ved godt design. Egetæpper skaber mere end tæpper⁷⁸.
- Egetæpper skaber en unik stemning, forbedrer indeklima og giver rummet identitet⁷⁹.

Egetæppers vision er et godt pejlemærke i forhold til Egetæpper størrelse. I forhold til visionen fra Desso har Egetæpper en bedre vision. Desso vil inden for en kort årrække opnå visionen med vugge-vugge. Visionen skal være et pejlemærke og ikke en målsætning. Egetæpper har en klar og tydelig vision. Egetæppers vision tager udgangspunkt i contract markedet. Visionen hænger derfor sammen med Egetæppers strategiske tiltag, og med hvor de vil hen.

Mission:

Egetæppers mission lyder ”vi designer tæpper med respekt for mennesker og miljø”⁸⁰.

Egetæppers mission kan nedbrydes til dette

- Produktudvikling, at udvikle de produkter, der har mindst påvirkning på miljøet⁸¹
- Produktion – producere med bedst udnyttelse af ressourcer, løbende forebygge og reducere miljø påvirkningerne⁸²
- Medarbejderne – uddanne og motivere, fremme dialog mellem ledelse og medarbejdere⁸³
- Produktoplysninger – information om produkternes indhold⁸⁴

⁷⁷ d-b-g.dk/default.aspx?ID=53

⁷⁸ <http://www.ege.dk/om-ege/profil/forretningsgrundlag.aspx>

⁷⁹ <http://www.ege.dk/om-ege/profil/forretningsgrundlag.aspx>

⁸⁰ [Ege.dk/om-ege/presserum.aspx](http://ege.dk/om-ege/presserum.aspx)

⁸¹ <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

⁸² <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

⁸³ <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

⁸⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

Missionen for Egetæpper er at aflevere verden mere miljøvenlig, end hvis man ikke lavede tæpper. Egetæpper vil gerne bevæge sig hen imod en grønnere profil med fokus på videreudvikling og design af tæpper med samme høje kvalitet. Missionen viser, at Egetæpper vil levere tæpper, der er miljøvenlige.

Værdier:

De 3 kerneværdier for Egetæpper er design, kvalitet & respekt⁸⁵. Disse 3 værdier har gjort Egetæpper til Skandinaviens største tæppeproducent.

Egetæppers kerneværdier opfylder kravene for begrebet kerneværdier. Egetæpper vil stå for proaktiv design og høj kvalitet. Egetæppers strategiske valg afspejler sig i de kerneværdier, som Egetæpper har.

Egetæppers værdier er, at et Egetæppe skal give indretningen karakter og personlighed⁸⁶.

Hos Egetæpper skaber man funktionelt og æstetisk design, der gør en forskel⁸⁷.

Egetæpper har den værdi, at designet fra Egetæpper hele tiden skal provokere, for hele tiden at gøre Egetæpper proaktive i designafdelingen⁸⁸.

Hos Egetæpper skaber man mere end et tæppe. Egetæpper tager hensyn til alle produktets faser i dens livscyklus. Dette betyder, at Egetæpper tager miljøhensyn i alle produktets faser fra produktudvikling til bortskaffelse af produktet⁸⁹. Egetæpper har forpligtet sig over for FN Global Compact og Dansk mode og tekstil "Code og Conduct" at leve op til de 13 principper⁹⁰.

Det er ligeledes Egetæppers kerneværdi at have respekt for mennesker og miljø⁹¹. Desso værdier er mere miljøvenlige samt henvender sig til high-end forbrugerne. Dessos værdier er at levere overlegne produkter - at gøre det nemmere for kunderne ved brug af Desso, 100 % engagement til

⁸⁵ Altomhus.dk/virksomhed/egetaeppe

⁸⁶ Visiongulve.dk/index.php?id=89

⁸⁷ Ege.dk/specialdesign/processen.aspx

⁸⁸ News.cision.com/dk/egetaeppe/r/egetaeppe-udforsker-mytologiens-monstre,c522541

⁸⁹ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

⁹⁰ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2010_2011_DK/

⁹¹ <http://www.ege.dk/om-ege/profil/forretningsgrundlag.aspx>

vugge-vugge, at bibeholde Desso omdømme for at være en troværdig producent til alle segmenter, fleksibilitet i forhold til branchens udvikling og ambitionen om at forbedre indtjeningen, så der kommer et bedre afkast⁹². Dessos værdier viser at Desso henvender sig til prissegmentet high-end, hvor Egetæpper har pris segmentet mid-high end.

Målsætning:

Egetæppers målsætning er 20 % af Egetæppers produkter skal være genanvendelige i 2015⁹³. Egetæpper vil samtidig fremadrettet skabe smukke og stærke gulvløsninger, som skaber trivsel. Egetæpper havde en målsætning om, at man i 2007 skulle runde 1 mia. kr. i omsætning. Målsætningen blev ikke overholdt, da Egetæpper måtte erkende at gennem ændret forbrugsmønstre og et faldende forbrug ikke var marked nok til Egetæppers målsætning⁹⁴. Desso har en mere grøn målsætning i forhold til Egetæpper. Desso vil i 2020 have alle produkter genanvendelige⁹⁵. Begge selskabers målsætning er i modsætning til tidligere mere forbeholdt grønne målsætninger end egentlige resultatmæssige mål, hvilket ikke er en skarp nok målsætning.

Delkonklusion:

Egetæpper har en klar og tydelig vision, som Egetæppers strategiske valg afspejler sig i. Egetæpper vision er at få en ledende rolle inden for det krævende contract markedet. En vision som for Egetæpper er på det rigtige niveau i forhold til Egetæppers størrelse på tæppemarkedet. Egetæppers mission viser klart, hvilken branche som Egetæpper opererer i. Missionen viser at miljø er et vigtigt parameter, som skal kendetegne Egetæpper. Egetæppers kerneværdier - design, kvalitet og respekt bruges rigtigt af Egetæpper. Kerneværdier, som kan udvikle sig over tid, opfylder ikke kravene som kerneværdier. Egetæppers Kerneværdier bliver korrekt brugt, dette giver kunden en grundlæggende forståelse af Egetæpper. Egetæppers målsætning tager udgangspunkt i en løbende opdatering af vugge-vugge princippet. Desso har ligeså en vugge-vugge

⁹² <http://www.desso.com/about-desso/core-values/>

⁹³ <http://samfundsansvar.dk/egetaeppe>

⁹⁴ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/464616/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO0VnZXTmcHBiCiBFZ2VO5nBwZXI,

⁹⁵ <http://www.desso.com/c2c-corporate-responsibility/cradle-to-cradle/>

målsætning, om at alle produkter skal være genanvendelige i 2020. Egetæppers målsætning om indfrielse af økonomiske målsætninger er ikke tilstede. Det er en uambitiøst målsætning af Egetæpper ikke at have økonomiske målsætninger for mere end 1 år frem.

Ledelsen:

Egetæppers bestyrelse er præget af Damgaard Familie Fonden, der har en samlet bestemmende indflydelse på ca. 70 %⁹⁶. Ejerstrukturen hos Egetæpper giver mulighed for at have lange tidshorisonter til Egetæppers målsætninger⁹⁷. Denne struktur giver Egetæpper ro til at foretage de strategisk rigtige beslutninger, uden at blive presset af et fast afkast til aktionærene hvert år⁹⁸. Egetæppers direktion får mulighed for at tilgodese virksomheden frem for aktionærene.

Egetæpper har ved ansættelsen af Sven Aage Færch, valgt at forøge deres fokus på Østeuropa⁹⁹. Egetæpper får ved ansættelsen af Sven en administrerende direktør, der har erfaring med tæppebranchen. Han har samtidig stor erfaring med den Østeuropæiske kultur, samt opstart på nye vækst markeder. Egetæpper får derfor en administrerende direktør, der har den fornødne erfaring til at sikre Egetæpper vækst i Europa¹⁰⁰.

Til de grupper af interessenter som Egetæpper har, er Egetæppers ejer-struktur sat sådan sammen at Familiefonden ejer 70 %. Dette betyder at Familiefonden har en stor indflydelse på Egetæppers strategi. Strukturen hos Egetæpper vil nok ikke skifte, da 92 % af stemmerne er fast placeret hos familien¹⁰¹. Familiefonden er den vigtigste interessent at tage hensyn til.

⁹⁶ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

⁹⁷ [Business.dk/diverser/egetaeppe-paa-comeback-kurs](http://business.dk/diverser/egetaeppe-paa-comeback-kurs)

⁹⁸ Spørgsmål Jan Petersen tlf. interview

⁹⁹ [Netpublikationer.dk/um/11132/html/printerversion_chapter05.html](http://netpublikationer.dk/um/11132/html/printerversion_chapter05.html)

¹⁰⁰ [Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3007683/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO0VnZXtmcHBldiBFZ2V05nBxZXI](http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3007683/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO0VnZXtmcHBldiBFZ2V05nBxZXI)

¹⁰¹ [Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/1187975/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO2VnZXtmcHBldg,,](http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/1187975/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO2VnZXtmcHBldg,,)

	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Antal aktier	Kapital %	Stemmer
Mads Eg Damgaard Familiefond	33.034	68.261	101.295	36,61%	69,40%
Egefonden		76.370	76.370	27,60%	13,30%
Small Cap		58.649	58.649	21,20%	10,20%
Øvrige aktionærer		25.792	25.792	9,32%	4,50%
I Alt. Ekskl. Egne aktier	33.034	229.072	262.106	94,73%	97,40%
Egne aktier		14.577	14.577	5,27%	2,50%
I Alt	33.034	243.649	276.683	100%	100%

102

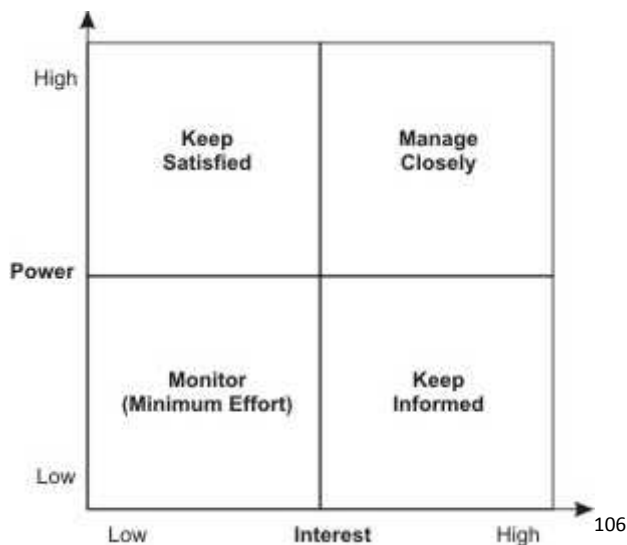
Bestyrelsen hos Egetæpper har en bred erfaring inden for international forretning, produktion, innovation, salg og marketing¹⁰³. Dette giver Egetæpper de bedste forudsætninger for fremadrettet at opfylde strategien om at være proaktiv inden for design og innovation. Egetæpper har ikke pres fra udefrakommende investorer, der kræver store afkast. Familiefonden bestemmer, hvor højt et afkast aktionærene får. Udbyttet bliver reguleret med overskuddet fra de enkelte år¹⁰⁴. Familie Fonden skal *manage closely*. Egetæpper behøver ikke at tage hensyn til andre spillere i ejerkredsen, da de ikke har nok indflydelse til at ændre allerede foretaget strategiske beslutninger. Den nærmeste interessent er Small cap med en bestemmende indflydelse på 10 %¹⁰⁵. Egetæpper er ikke udsat for, at der kommer en ekstern investor, der vil ændre strategien. Dette giver Egetæpper en strategisk fordel, da man gennem familiefonden varetager virksomhedens interesse. Egetæpper er påvirket af Fonden bag Egetæppers interesse i, at virksomheden når sine strategiske målsætninger. Egetæpper har mulighed for at kunne foretage de likviditetskrævende investeringer til produktionen uden at blive presset af højt afkast til aktionærene.

¹⁰² http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2011_2012_DK/

¹⁰³ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2011_2012_DK/

¹⁰⁴ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁰⁵ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2011_2012_DK/



Delkonklusion:

Ledelsens sammensætning, samt magtfordelingen af aktionærene hos Egetæpper giver Egetæpper de bedste muligheder for at kunne opnå deres målsætninger. Det er en fordel med en indflydelsesrig interesserent i bestyrelsen, der har det fornødne knowhow om tæppebranchen. Derudover giver bestyrelsens sammensætning mulighed for, at der kan foretages de nødvendige investeringer, for at Egetæpper kan beholde produktionen i Danmark.

Egetæppers administrerende direktør er en mand, som har stort kendskab til Østeuropa samt erfaring med opstartsøkonomier. Egetæpper skal drage fordel af at kunne drage nytte af de kontakter, som han har erhvervet gennem sit arbejde i Slovakiet.

Bestyrelsen har den fornødne knowhow inde for produktion, innovation og international handel. Dette giver Egetæpper de bedste forudsætninger for at skabe øget vækst i Europa. Bestyrelsens sammensætning gør, at Egetæpper ikke behøver at være urolig for ændret strategi. Flere indflydelsesrige interessenter i bestyrelsen, der har forskellige strategiske målsætninger er ikke et problem som Egetæpper behøver at tage stilling til. Egetæpper har derfor mulighed for at opnå sine mål da bestyrelsens sammensætning og knowhow ikke vil forhindre Egetæpper i at opnå sine strategiske mål.

¹⁰⁶ Exploring strategy Ninth edition page 142

Porters Generiske strategi:

		Konkurrencemæssige fordele	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Målgrupper	Stor markedsandel: Bred målgruppe	Omkostningslederstrategi 1 2	Differentieringsstrategi
	Mindre markedsandel: Snæver målgruppe	Omkostningsfokusstrategi 4 3	Fokuseret differentieringsstrategi

Kilde: Michael E. Porter: Competitive Strategy, New York 1980.

107

Egetæppers SBU er salg af tæpper til contract- og boligmarkedet. Contract tæpper fremstilles som ensfarvede, med mønster eller med logo i overensstemmelse med kundens ønsker. Salg til boligmarkedet er salg til detailhandlen i Danmark¹⁰⁸.

Egetæpper følger strategien fokuseret differentieringsstrategi, hvor Egetæpper på specielt contract markedet fokuserer på de krævende udbydere med specielle behov¹⁰⁹.

Egetæpper konkurrerer på produkt design, proces løsning, kvalitet, levering og fleksibilitet samtidig med at Egetæpper hele tiden skal være innovative i værdikæden¹¹⁰. Egetæppers fokus på contractmarkedet gør, at Egetæpper skal leve op til kvalitet og miljøkrav for at komme i betragtning som leverandør. På det europæiske marked er de øgede krav til miljø et øget konkurrence parameter¹¹¹. Egetæppers teknologiske produktionsanlæg gør, at Egetæpper kan have strategien fokuseret differentieret. Produktionsanlægget gør det muligt at skabe specielt designede tæpper ned til 20 kvadratmeter med unik kvalitet og design¹¹².

Produktionsanlægget giver branchens hurtigste levering, hvor kunden fra ordreafgivelse til

¹⁰⁷ Exploring Strategy Ninth Edition Page 199

¹⁰⁸ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁰⁹ <http://catalogs.egecarpet.com/8036060/>

¹¹⁰ Tlf. Interview Jan Petersen Egetæpper

¹¹¹ Tlf. Interview Jan Petersen Egetæpper

¹¹² Ege.dk/specialdesign/specialdesignede-taeppe.aspx

levering får produktet på mindre end 3 uger¹¹³. Dette gør at Egetæpper har de kompetencer, som brugerne på det krævende niche contractmarkedet efterspørger¹¹⁴.

Egetæppers strategi for det miljørigtige gør, at Egetæpper udbyder en service, som branchen efterspørger. Egetæpper sætter fokus på vugge-vugge ligesom Desso¹¹⁵. Egetæppers differentiering skal opnås gennem øget fokusering på miljøet. Miljøet er et must på contractmarkedet for at blive betragtet som leverandør¹¹⁶. Egetæppers øgede miljø fokusering gør, at de overholder FN Global Compact, der stiller krav til kvalitet og menneskerettigheder samt miljørigtige tiltag¹¹⁷.

Egetæpper kan derfor positionere sig som en leverandør af tæpper, der anvender vugge-vugge miljø strategi. Egetæpper vises som en miljøvenlig leverandør i en branche, som ikke har haft tradition for genanvendelse og dermed et stort spild. Miljøet øger differentieringen fra billigtæpperne fra asien¹¹⁸. Egetæpper er samtidig certificeret med ISO 9001 for kvalitetsledelse, miljøledelse ISO 14001 og EMAS, samt arbejdsmiljøledelse OHSAS 18001¹¹⁹. Disse certifikater gør at Egetæpper er attraktiv som samarbejdspartner, grundet at kunderne kan se at Egetæpper overholder alle internationale miljø- og kvalitetskrav¹²⁰.

Prisen på produkterne er dog stadig en faktor¹²¹. Konkurrenten Desso som også operere på contract markedet har en stærkere miljøprofil end Egetæpper. Desso hører under kategorien differentieringsstrategien, da Desso har en større markedsandel i Europa¹²². Egetæpper adskiller sig fra Desso ved at have en proaktiv design- og produktudvikling, samt være på forkant med markedet¹²³. Egetæpper adskiller sig samtidig fra Desso ved at kunne tilbyde kunderne større

¹¹³ Ege.dk/specialdesign/specialdesignede-taeppe.aspx

¹¹⁴ Tlf. Interview Morten Skibsted Egetæpper

¹¹⁵ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182

¹¹⁶ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182

¹¹⁷ Ege.dk/alt-om-taeppe/fra-uld-til-taeppe.aspx

¹¹⁸ Information.dk/131027

¹¹⁹

[Nationalbanken.dk/dndk/publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/664c8d4f4f8059a5c12578b0004a0152/\\$file/kap03.htm](http://Nationalbanken.dk/dndk/publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/664c8d4f4f8059a5c12578b0004a0152/$file/kap03.htm)

¹²⁰ <http://www.ege.dk/om-ege/miljoe-og-samfund/miljoeledelsessystem/iso-14001.aspx>

¹²¹ <http://ing.dk/artikel/egetaeppe-vil-bruge-vuggecertifikat-i-kampen-mod-lavpriskopier-123091>

¹²² Magasinetgulv.dk/nyhed/2013/03/gulve/groent-systemskifte-paa-vej-taeppeproduktionen

¹²³ <http://www.d-b-g.dk/Default.aspx?ID=53>

fleksibilitet i produktionen samt hurtige leveringstid¹²⁴. Dette gør at Egetæpper differentierer sig til fokuseret differentieret strategi, da Egetæpper kan tilbyde ydelser, som ikke er muligt for Desso at tilbyde.

Desso har ligesom Egetæpper store produktionsinvesteringer i Dessos faciliteter i Europa. Dette gøres for, at man fremadrettet vil have et omdømme som den førende tæppeleverandør i alle segmenter. Grundet Dessos størrelse bruger Desso strategien differentiering inden for contractmarkedet i high end pris segmentet. Egetæpper henvender sig til segmentet for prisgruppen mid-high end. Kunderne kræver stor fleksibilitet, designfrihed samt hurtig levering¹²⁵. Tæppeproducenter på det europæiske marked kan kun overleve gennem differentieringsstrategi¹²⁶. Egetæpper har gennem strategien fokuseret differentieret gjort, at man foruden den grønne profil bruger de primære konkurrenceparameter på contractmarkedet i kvalitet, levering og krav til gulvbelægningen¹²⁷. Disse ønsker opfylder Anker Teppichboden ikke, da Anker Teppichboden ikke kan levere samme løsninger med samme fleksibilitet, kvalitet og levering. Dette gør at Egetæpper differentierer sig fra konkurrenten Anker Teppichboden, der også henvender sig til contractmarkedet¹²⁸.

Hvis man sammenligner med trægulvproducenten fra Junckers har de en grøn profil uden at have vugge-vugge strategi¹²⁹.

Egetæpper er anerkendt som en tæppeleverandør, som er pålidelig og kvalificeret leverandør til vigtige brands¹³⁰. Egetæppers produktionsanlæg gør, at der ikke er noget produkt, som er umuligt for Egetæpper at producere. Denne fleksibilitet i værdikæden gør, at Egetæpper kan have strategien fokuseret differentieret¹³¹.

Egetæpper er en innovativ og anderledes tænkende virksomhed, der har gjort det muligt at opbygge Egetæpper som en af Europas førende tæppeleverandører inde for contractmarkedet.

¹²⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

¹²⁵ <http://www.desso.com/about-desso/business-concept/>

¹²⁶ Telefon interview selskabet Dansk Wilton

¹²⁷ Telefon interview selskabet Rene Dupont selskabet Hammer Tæpper

¹²⁸ Bundesanzeiger.de

¹²⁹ <http://www.e-pages.dk/junckers/213/>

¹³⁰ mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder-417178

¹³¹ [Visiongulve.dk/index.php?id=89](http://visiongulve.dk/index.php?id=89)

Egetæppers knowhow inden for mid-high end segmentet, samt hurtig og fleksibel levering gør Egetæpper attraktiv til denne kategori af kunder¹³². Egetæppers strategi med design, hvor kun fantasien sætter grænser gør, at designere har ubegrænsede muligheder uden meromkostning eller forlængelse af leveringen. Det er værdikæden, der giver Egetæpper mulighed for denne strategi¹³³. Egetæppers valg af strategi ved fokuseret differentiering på contract markedet gør, at Egetæpper er blevet påvirket af de faldende konjunkturer¹³⁴. Egetæppers omsætning viser fremgang for andet år i træk, selvom markedet er nedadgående¹³⁵. Dette viser at Egetæpper anvender den rigtige strategi, da Egetæpper skaber vækst i et marked der er nedadgående.

Egetæpper har modsat konkurrenterne valgt at beholde produktionen i Danmark¹³⁶. Dette har Egetæpper gjort, da det opfylder Egetæppers krav til den høje service og kvalitetsniveau¹³⁷. Produktionsprocessen hos Egetæpper er computerstyret, hvilket gør det muligt for kunderne at redigere i deres design, samt få unik kvalitet med hurtig levering¹³⁸. Tæppet skal kunne leveres hurtigst muligt samtidig skal produktet være innovativt og individuelt¹³⁹.

På boligmarkedet har Egetæpper også strategien fokuseret differentieret¹⁴⁰. Boligmarkedet har ændret sig da efterspørgselen på væg-væg tæpper er faldet. Egetæpper vælger derfor at fokusere på afpassede tæpper til boligmarkedet. Designerne kan komme med innovative designs, ellers kan forbrugeren selv lave designet på Egetæppers hjemmeside¹⁴¹. Egetæppers design team står altid til rådighed overfor kundens behov. Moden inde for boligmarkedet er skiftet over de seneste 15 år, hvor efterspørgselen efter væg-væg tæpper er blevet udskiftet med træ gulve. Boligmarkedet er påvirket af overkapacitet, der gør at Egetæpper ikke er rentabel nok på boligmarkedet i

¹³²

Nationalbanken.dk/dndk/publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/664c8d4f4f8059a5c12578b0004a0152/\$file/kap03.htm

¹³³ News.cision.com/dk/egetaeppler/r/ege-taeppe-design-hvor-kun-fantasien-saetter-graenser,c500705

¹³⁴

http://www.danskbyggeri.dk/files/Filbibliotek/Analyser%20og%20Statistik/Konjunkturanalyser/Update_september_2012_NET.pdf

¹³⁵ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹³⁶ www.hk.dk/stat/content/download/96639/963686/file/PRO1007.PDF

¹³⁷ [Ue.dk/nyhedsarkiv/57489.aspx](http://ue.dk/nyhedsarkiv/57489.aspx)

¹³⁸ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹³⁹ [Ege.dk/om-egge/profil/produktionsmetoder.aspx](http://ege.dk/om-egge/profil/produktionsmetoder.aspx)

¹⁴⁰ [Ege.dk/om-egge/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182](http://ege.dk/om-egge/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182)

¹⁴¹ [Ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?action=1&newsId=97&m=newsv2pid=156](http://ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?action=1&newsId=97&m=newsv2pid=156)

Europa¹⁴². Moden inde for gulvpladsen i de private hjem er skiftet til trægulve, hvor specielt de unge forbrugere foretrækker trægulve¹⁴³.

Egetæpper vil lave en bæredygtig strategi. Årsagen til dette er at branchen for tæpper ikke kan konkurrere på antal tæpper, selskabet har på markedet, men hvor bæredygtigt tæppeproducenten konkurrerer gennem sin differentiering. Strategien som omkostningsleder kan ikke lade sig gøre, da man med de omkostninger som Egetæpper har i Danmark ikke kan måle sig med de asiatiske leverandører¹⁴⁴. Derfor har Egetæpper valgt rigtigt i forhold til konkurrence strategien.

Egetæppers position på boligmarkedet er påvirket af den skiftende mode, samt den nedafgående konjunktur. Egetæppers strategi på boligmarkedet er, at anvende fokuseret differentieringsstrategi. Dette er godt, da Porter ikke anbefaler at have to forskellige *Strategic business units(SBU)*, der ikke anvender samme strategi¹⁴⁵. Det danske marked er Egetæppers eneste boligmarked. Egetæpper har på dette marked indført tæppehjulene, der grafisk viser tæppetypene i de forskellige rum. Konceptet shops in shops på boligmarkedet adskiller Egetæpper fra lavpris konkurrenterne, da det giver kunderne en mere visuel oplevelse af tæppets muligheder¹⁴⁶. Kravene fra kunderne i 2013 er større end de var for 10 år siden. Boligindretningen er en del af kundens identitet så farver og design er blevet en vigtigere faktor i dag¹⁴⁷.

Egetæppers fokus som niche producent til den krævende del af markedet gør, at Egetæpper fremadrettet skal forsøge at finde plads på niche markederne. Egetæpper skal differentiere sig fra Desso, der udbyder produkter til high-end markedet¹⁴⁸. Egetæpper har dog gennem produktionsanlægget, produktudvikling og fokus på salgsorganisation et godt udgangspunkt efter at branchen er ved at konsolidere sig. Egetæpper kan gennem sin strategi være den udbydende leverandør til niche markederne, der anvender specielle løsninger til deres kunder på contractmarkedet¹⁴⁹. Egetæpper kan ikke konkurrere med masseproducenterne, der laver

¹⁴² Business.dk/diverse/egetaeppe-er-paa-vej-ud-af-krisen

¹⁴³ <http://www.business.dk/ejendom/traegulve-har-toppet>

¹⁴⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8048193/>

¹⁴⁵ Exploring strategy ninth edition page 207

¹⁴⁶ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3195835/artikel.html?hl=vozwcgvicmfuy2h1bjt05nbwzwyjyw5jagvu

¹⁴⁷ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3195835/artikel.html?hl=vozwcgvicmfuy2h1bjt05nbwzwyjyw5jagvu

¹⁴⁸ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/744679/artikel.html?hl=RWdldozwcvy

¹⁴⁹ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/4616/artikel.html?hlrwdldozwcvy0ovnzxtmchbicbfz2vo5nbzxi,

produkter i prissegmentet low end eller væverierne, der udelukkende satser på High-end produkter. Egetæpper har ikke kapaciteten til dette og vil blive udkonkurreret.

Egetæpper gik i 2003 fra at være produktionsorienteret til at have en markedsorienteret strategi. Dette betyder at Egetæpper vælger de dele af markedet, hvor egetæpper står bedst. Herefter vil Egetæpper lade sig guide af hvad denne del af markedet efterspørger¹⁵⁰.

Konkurrenceparametrene på contractmarkedet er design, projektløsninger, kort leveringstid samt kvalitet gennem hele værdikæden. Disse ydelser er svære at imitere fra konkurrenterne, hvilket differentierer Egetæpper i forhold til Anker Teppichboden, der ikke kan opfylde samme behov¹⁵¹.

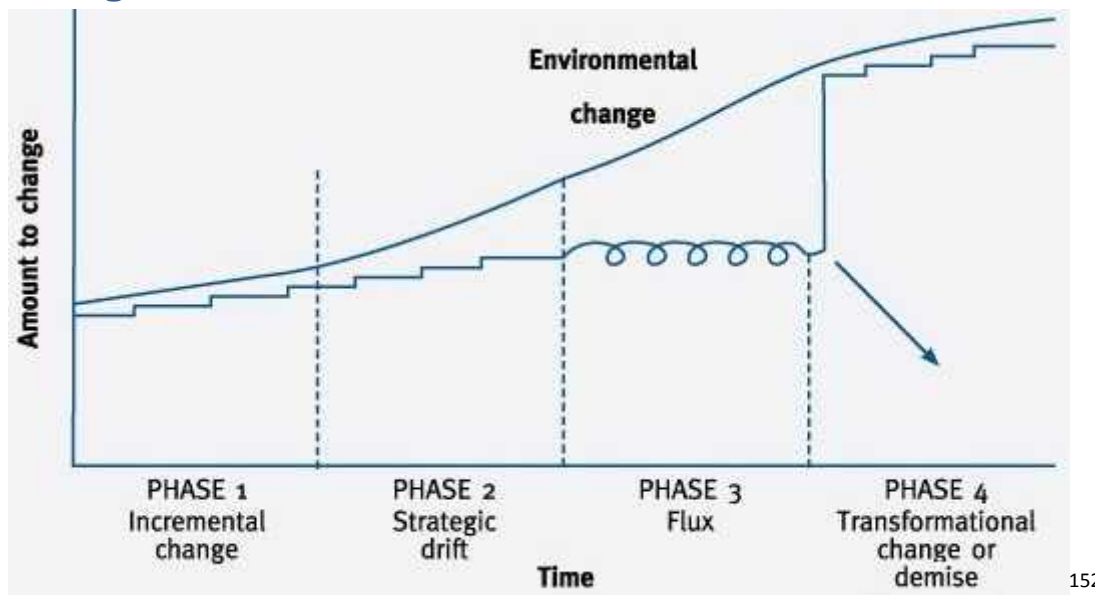
Delkonklusion:

Egetæppers strategi er at fokusere på contractmarkedet med løsninger til den krævende del af markedet. Egetæppers værdikæde gør, at Egetæppers kan anvende strategien fokuseret differentieret. Kundegruppen kræver individuel design med stor fleksibilitet. Egetæpper adskiller sig fra lavpris segmentet ved at have en grøn profil, høje kvalitetskrav samtidig med at kunden får hurtig levering og innovative designs. Egetæpper har med sin strategi valgt at henvende sig til det krævende publikum i prissegmentet mid-high end. Egetæppers produktionsanlæg gør, at Egetæpper kan tilbyde en ekstra teknologisk ydelse, som de øvrige udbydere ikke kan levere. Samtidig kan Egetæpper levere stort knowhow med større projektløsning, stor fleksibilitet i processen med fremstilling af tæppet samt fri designfrihed for kunden. Denne strategi er den rigtige, da Egetæppers strategiske kapabilitet passer til strategien. Fokuseringen har skabt en profil af Egetæpper, der gør at Egetæpper kan udbyde en service som de øvrige udbydere inde for contractmarkedet ikke kan.

¹⁵⁰ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

¹⁵¹ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

Strategic Drift:



152

Egetæppers historie fortæller om en mand, som ikke var bange for at skille sig ud i forhold til innovative ideer. Tilbage i 1953 gik Egetæpper fra at producere gardiner og babysvøb til kun at fremstille tæpper. Dette gjorde at Egetæpper selv dengang havde en kultur i virksomheden med ikke at have en taken for granted vedrørende den strategiske kapacitet¹⁵³.

Egetæppers virksomhedsfilosofi er, at udfordre det velkendte og søge nye banebrydende veje i forhold til markedets efterspørgsel. Det gør at Egetæpper selv den dag i dag deler den filosofi, at kvalitet og banebrydende design er vejen frem¹⁵⁴. Virksomhedsfilosofien gør, at kulturen i Egetæpper hele tiden påvirker Egetæpper i at tænke innovativt¹⁵⁵.

Efter experience linsen er kulturen i Egetæpper hele tiden at være nytænkende og søge de muligheder, som ligger i markedet. Egetæpper har valgt at oprette en strategi gruppe, som mødes 2 gange årligt. Dette samarbejde diskutere/evaluere Egetæppers fremtidige strategi, samt om kunderne har en anden efterspørgsel end for 1 år siden.

¹⁵² Exploring strategy Ninth edition page 158

¹⁵³ <http://www.ege.dk/om-ege/presserum.aspx>

¹⁵⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

¹⁵⁵ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

Egetæpper prøver den vej igennem at undgå at køre med den samme strategi på trods af at markedets efterspørgsel skulle ændre sig¹⁵⁶. Egetæpper forebygger at strategien følger efterspørgselen på markedet og undgår strategic drift.

Egetæpper strategi er at man skal skabe vækst på contract markedet. Politisk fokus på grønnere bygninger har gjort, at Egetæpper har valgt at fokusere mere på CSR og vugge-vugge for at Egetæpper følger markedsudviklingen¹⁵⁷. Egetæppers virksomhedsfilosofi følger kundernes stigende interesse for miljøet. Egetæppers holdning til miljøet gør, at Egetæpper fremadrettet på contract markedet vil kunne differentiere sig i forhold til konkurrenten Anker Teppichboden.

Egetæpper har oplevet at markedet for tæpper er blevet mindre¹⁵⁸. Bolig markedet som før var Egetæppers primære marked er ændret til at være det sekundære marked. Egetæppers primære salg foregår til contractmarkedet. Boligmarkedet er blevet hårdt ramt af skiftende mode, samt en mindre udskiftning af væg-væg tæpper. Contractmarkedet er ikke i samme omfang påvirket af dette¹⁵⁹. Egetæpper var tilbage i 2003 i fase 3 flux. Flux kolonnen henviser til at selskabet skal foretage en strategisk ændring for at selskabet skal overleve. Nedgangen med salg af tæpper på boligmarkedet gjorde, at Egetæpper valgte at vælge boligmarkedet fra i Europa. Egetæpper kunne ikke længere konkurrere om forbrugerne på grund af skiftende mode og øget priskonkurrence fra lavpris producenter¹⁶⁰.

Nederst i afsnittet kan man se i diagrammet, at opfattelsen blandt forbrugerne er at tæpper giver allergi¹⁶¹. Denne opfattelse er forkert, da tæpper ikke er allergifremkaldende viser undersøgelser af tæpper¹⁶². Tæpper giver også et bedre indeklima, hvor tæpper reducere støj i forhold til hårdt gulv¹⁶³. Strategiske skift med fokus på contractmarkedet gjorde, at Egetæpper udelukkende fokuserer på contractmarkedet i Europa¹⁶⁴.

¹⁵⁶ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

¹⁵⁷ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

¹⁵⁸ Business.dk/evb-archive/grimme-pletter-hos-egetaeppe

¹⁵⁹ Jan Petersen Egetæpper tlf. interview

¹⁶⁰ http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html

¹⁶¹ Spørgeskema Alm. forbrugere

¹⁶² <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

¹⁶³ <http://catalogs.egecarpet.com/8054005/>

¹⁶⁴ Business.dk/diverse/egetaeppe-er-paa-vej-ud-af-krisen

Dette strategiske skift medførte at de historiske strategiske forcer som Egetæpper havde, ikke længere var konkurrencedygtige. Dette viser at Egetæpper er innovative og modige nok til at gå ind på nye markeder og ændre i de strategiske kapaciteter, som er nødvendige for at klare sig i tæppebranchen. Egetæpper anvender i dag den nyeste teknologi inden for farveløsning til tekstile gulvbelægnings¹⁶⁵. Dette gør at Egetæpper ikke bare følger konkurrenternes måde at producere tæpper på. Egetæpper søger den nyeste teknologiske udvikling. Egetæpper følger de stigende krav fra kunderne i segmentet mid-high end, hvor prisen ikke er det primære konkurrenceparameter.

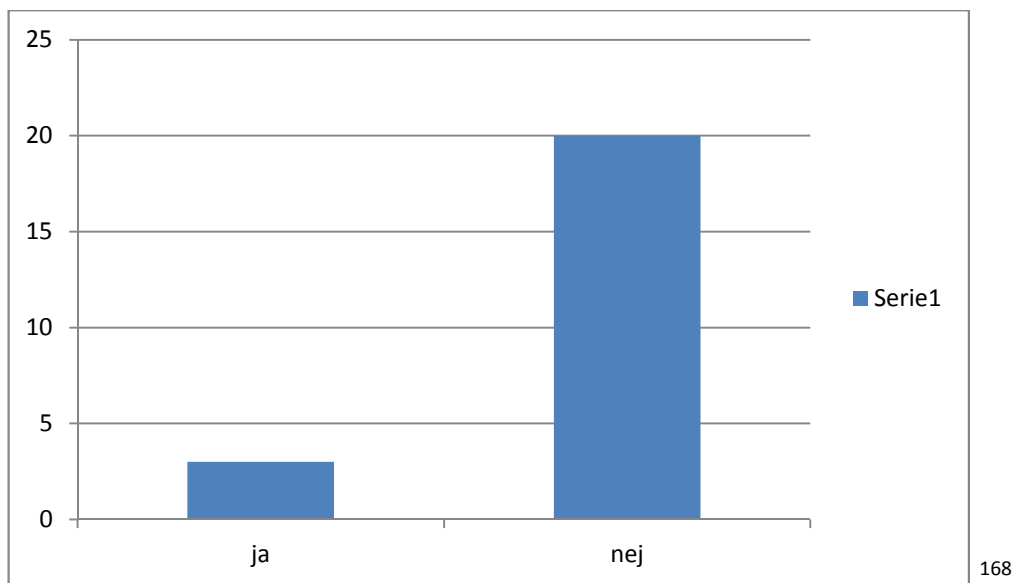
Egetæppers kultur har været, at søge efter den nyeste teknologi i tæppebranchen¹⁶⁶. Egetæpper kan derfor levere tæpper med et hvilket som helst design, høj kvalitet, stor fleksibilitet samt branchens hurtigste levering. Dette har gjort at Egetæpper i modsætning til konkurrenterne, fokuserede på differentiering frem for pris, for ikke at gå konkurs. Markedet ændrede sig til at have en overkapacitet grundet manglende efterspørgsel, samt kunderne inde for boligmarkedet skiftede mode. Kunden på contractmarkedet fremhæver kvalitet, levering, holdbarhed, design og knowhow. Dette gør at Egetæpper har undgået at komme derud, hvor det er *change or die i fase 4*¹⁶⁷.

¹⁶⁵ News.cision.com/dk/egetaeppe/r/egetaeppe-udforsker-mytologiens-monstre,c522541

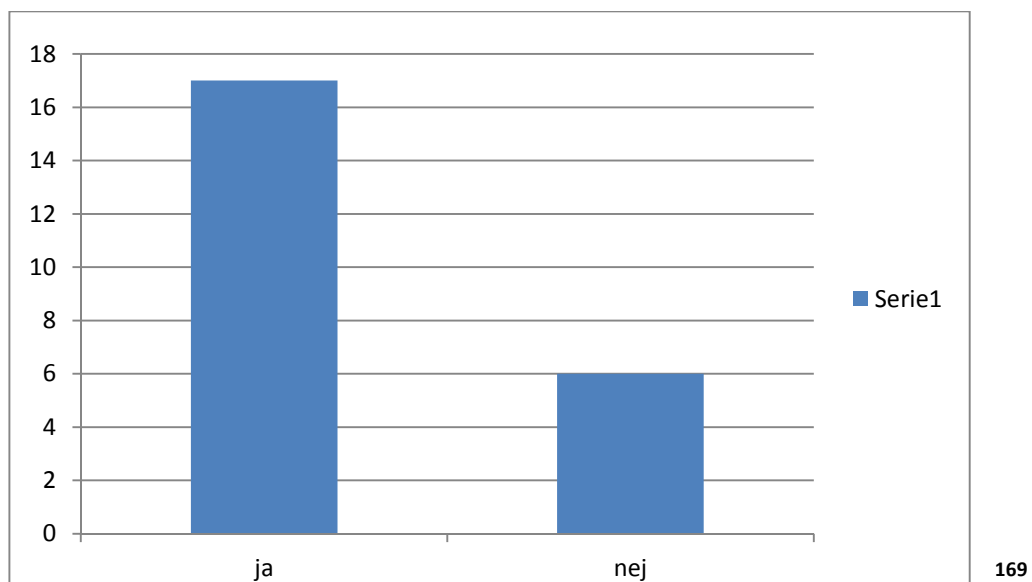
¹⁶⁶ <http://www.byggeplads.dk/byggeri/produktionsanlaeg/egetaeppe>

¹⁶⁷ Ege.dk/om-ege/profil.aspx

Giver tæpper bedre indeklima:



Giver tæpper Allergi:



¹⁶⁸ Spørgeskema Alm. forbrugere

¹⁶⁹ Spørgeskema Alm. forbrugere

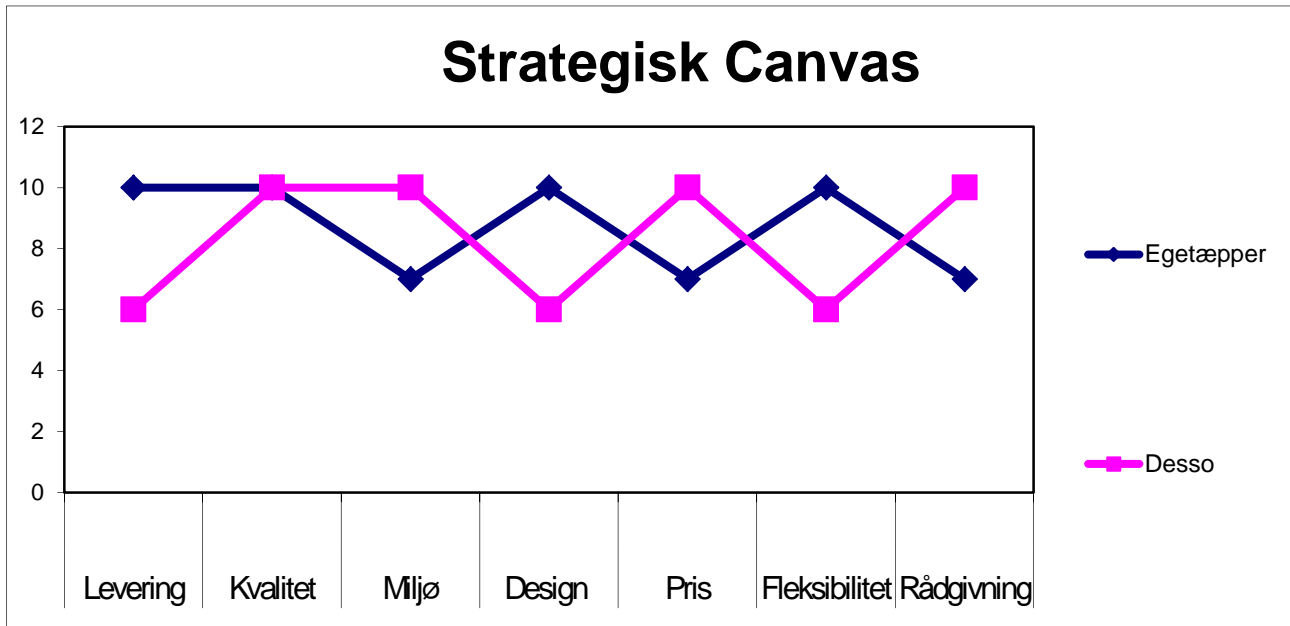
Delkonklusion:

Egetæpper viser, at selskabet er i stand til at udvikle strategien i forhold til, hvordan markedet reagerer og ikke anvender strategier, der ikke længere vil kunne give Egetæpper en konkurrencemæssig fordel. Egetæppers kultur har siden Mads E. Damgaard gjort, at man ikke har en taken for granted kultur. Egetæpper vil hele tiden forsøge at være innovative, så man følger markedets udvikling. Egetæpper kendetegnes ved, at selskabet tør at ændre strategien samt være forudsigende med fremtidige markeder og efterspørgsel. Egetæpper gik fra at have deres primære salg til bolig markedet til at fokusere på contractmarkedet. Salg til boligmarkedet ændrede sig til, at Egetæpper lå i flux perioden, hvor skiftende mode, lavere efterspørgsel samt forbrugernes opfattelse af at tæpper var allergifremkaldende gjorde at markedet ikke længere var attraktivt. Foruden dette blev boligmarkedet påvirket af en overkapacitet, der betød at større volume producenter havde en konkurrencemæssig fordel, hvilket pressede priserne ned. Egetæpper valgte i stedet for outsourcing og nedafgående priser, at udnytte Egetæppers værdikæde, der har en service som contractmarkedet efterspørger og dermed skabe værdi og vækst på contractmarkedet.

Egetæpper gik fra at have en produktionsorienteret strategi, til at have en mere markedsorienteret strategi. Dette gjorde at Egetæpper bedre kunne reagere på de ændrede behov, der opstod i markedet i stedet for at lade funktionaliteten gennem produktionsudstyret bestemme strategien. Egetæppers kultur om at være nytænkende gør, at Egetæpper hele tiden følger markedets udvikling. Modellen Strategic drift viser, at Egetæppers kultur følger markedets efterspørgsel.

Strategic Canvas:

Analysen viser hvilke kapaciteter, samt hvilke behov som efterspørges på contractmarkedet i tæppebranchen, samt hvor Egetæpper og Desso ligger. Contractmarkedet er Egetæppers primære marked. Contractmarkedet har det største vækstpotentiale for Egetæpper. Derfor vil modellen kun omfatte contractmarkedet.



Forneden i modellen vises de kapaciteter som contract markedet ligger vægt på. Egetæpper og konkurrenten Desso vises med de to grafer, hvor deres kapaciteter ligger.

Kundernes efterspørgsel efter hurtig levering er essentiel. Egetæpper søger niche markeder¹⁷⁰, hvor efterspørgselen fra kunderne er hurtig levering og stor fleksibilitet med høj kvalitet. Egetæpper toppe alle disse parametre, hvilket giver Egetæpper en stærk position på contractmarkedet.

Miljøet er et fokus for kunderne, da lovgivningen kræver grønnere bygninger. Miljøet er kravet for at komme i betragtning som udbyder til contractmarkedet¹⁷¹. Tæppeproducenterne er derfor nødt til at have en grøn profil. Miljøet kan bruges til omkostningsbesparelser ved øget investering, da vugge-vugge produkter kan skabe mindre omkostninger. Både Egetæpper og Desso har gennem genanvendelige produkter gjort, at produktionsomkostningerne vil falde¹⁷². Design er specielt vigtigt for kunderne, da produktet giver kundernes indretning sjæl, samt at man gennem gulvtæpper får en bedre holdbarhed med smukke designs. Egetæpper har i forhold til konkurrenten Desso konkurrencemæssige fordele, ved at Egetæpper kan differentiere sig med kapabiliteten fleksibiliteten og hurtig levering til en lavere pris. Egetæpper udbyder en ydelse som

¹⁷⁰ <http://www.byggeplads.dk/nyhed/2011/11/gulve/egetaeppe-satser-paa-kina>

¹⁷¹ Telefon Interview Rene Dupont Hammer Tæpper

¹⁷² ing.dk/artikel/123091-egetaeppe-vil-bruge-vuggecertifikat-i-kampen-mod-lavpriskopier

Desso fra samme segment ikke kan tilbyde¹⁷³. Design gennem individuelle løsninger til kunden gør, at Egetæpper i forhold til konkurrenten Desso kan skille sig ud og dermed skabe værdi.

Egetæppers hjemmeside og marketing afdeling gør, at Egetæpper tilbyder en god rådgivning.

Kunden på contractmarkedet kan bruge hjemmesiden til visuelt at se designet, samtidig med at kunden tilbydes at få Egetæppers designere til at komme ud og få den bedste rådgivning¹⁷⁴.

Egetæpper laver løbende analyser af kundernes tilfredshed med konkurrenceparametrene listet ovenfor¹⁷⁵. Egetæpper adskiller sig ikke så meget på kvaliteten, da både Desso og Egetæpper har høj kvalitet i deres produkter. Egetæpper har en god rådgivning, da Egetæppers knowhow inde for større projektløsninger er værdisat af forbrugerne. Undersøgelsen viste dog, at Egetæpper godt kunne gøre det bedre. Der er fokus på dette gennem Ege Academy¹⁷⁶. Prisen er ikke på samme måde en konkurrencefaktor ved salg af tæpper i det prissegment som Desso og Egetæpper befinder sig i.

Delkonklusion:

Egetæppers primære målgruppe inde for contract markedet er de krævende kunder, der skal have specielle løsninger. Dette gør at Egetæpper gennem sit produktionsanlæg, har kunnet skabe nye succes faktorer for kunderne der gerne vil have miljø rigtige produkter, høj kvalitet inde for design og stor fleksibilitet. Den hurtige levering samt fleksibiliteten i produktionen er klare konkurrenceparametre, der adskiller Egetæpper fra Desso. Egetæpper har gennem sin tilstedeværelse i branchen opnået en troværdighed og knowhow til større projektløsninger, der gør at Egetæpper differentierer sig i forhold til Desso. Egetæppers teknologiske udvikling gør, at Egetæpper differentierer sig i forhold til Desso. Dette er nødvendigt for, at Egetæpper kan adskille sig fra Desso, der ikke kan levere samme leveringsfrist på mindre end 3 uger med stor fleksibilitet. Kundernes efterspørgsel viser at der ikke forefinder noget blue ocean marked, men at Egetæpper supplerer de kunder, som kræver ekstra behov. Desso og Egetæpper ligger ikke langt fra hinanden. Egetæpper skal derfor gennem niche markederne opfylde kundernes specielle behov.

¹⁷³ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁷⁴ [Co3.dk/nyheder-148.aspx?action=1&newsId=87&pid=950](http://co3.dk/nyheder-148.aspx?action=1&newsId=87&pid=950)

¹⁷⁵ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

¹⁷⁶ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

Ansoffs vækst strategi:

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Egetæpper opererer på to markeder.

- **Contractmarkedet**
- **Bolig markedet**

Contract markedet:

Markeder/år mio. DKK	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Danmark 50-50	222,0	217,0	196,0
Sverige	87,0	83,8	92,0
England	49,0	52,0	62,0
Tyskland	60,0	55,0	60,0
Frankrig	59,0	60,0	53,0
Norge	41,0	52,0	50,0
Agenter/distributører	134,0	128,5	154,0

¹⁷⁷

På contractmarkedet skal Egetæpper generere vækst gennem markedspenetrering. Dette betyder at Egetæpper skal generere vækst på nuværende markeder i Europa, med den nuværende produktportefølje¹⁷⁸.

Contract markedet består af erhvervsbygninger. En stigende tendens har gjort, at nybyggeri foretrækker åbne kontorlandskaber, som skulle fremme den interne vidensdeling. De åbne

¹⁷⁷ Tal fra Egetæpper Morten Skibsted

¹⁷⁸ Business.dk/diverse/egetaeppe-paa-comeback-kurs

kontorlandskaber giver dårlig akustik, hvilket giver Egetæpper en mulighed for vækst da tæpper forbedrer indeklima med at holde lyd niveaet nede¹⁷⁹.

På contractmarkedet er vækst mulighederne for Egetæpper øget fokusering på strategisk samarbejde, med de rigtige entreprenører og arkitekter, som har adgang til de rigtige projekter¹⁸⁰. Egetæppers skal skabe vækst ved at erobre markedsandele fra konkurrenterne. Egetæpper vil skabe øget vækst på Egetæppers eksisterende markeder, ved hele tiden at være proaktiv inde for design, produktudvikling og videreudvikling af salgsorganisationen¹⁸¹. Contractmarkedet er påvirket af de øgede krav til miljøet. Dette vil skabe vækst for Egetæpper ved at Egetæpper kan stjæle markedsandele fra konkurrenterne. Den grønne profil fra Egetæpper er i modsætning til Anker Teppichboden, som ligger i pris/miljø segmentet en mere markant profil¹⁸². Egetæppers vækst har været påvirket af den finansielle krise, hvor nybyggeri ikke har været høj på de europæiske markeder. Vækstmulighederne er større på contractmarkedet end den er på boligmarkedet da priskonkurrencen ikke er lige hård. Contractmarkedet har samtidig også større udskiftning af tæpper end boligmarkedet¹⁸³. Egetæpper vil fremadrettet have øget fokus på produktudvikling og salgsorganisationen, dette vil give Egetæpper øget vækst¹⁸⁴. Egetæpper har valgt at omsætte i hele Europa. Dette gør at Egetæpper har større muligheder for øget vækst. Egetæpper har tydeligt kunne mærke den økonomiske afmatning¹⁸⁵. Egetæpper vil for at øge væksten blive endnu mere skarpe på eksport markederne, dette gøres ved øget fokus på salgsaktiviteter med de rigtige folk på de rigtige positioner¹⁸⁶. Egetæpper har valgt at have små markedsandele så man er repræsenteret på flere markeder og dermed skabe større sandsynlighed for øget sin vækst¹⁸⁷.

Egetæpper vil gennem markedspenetrering bruge vugge-vugge princippet til at skabe vækst. Dette vil give Egetæpper mulighed for at skabe vækst, ved at komme med en ekstra service til kunden¹⁸⁸.

¹⁷⁹ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

¹⁸⁰ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

¹⁸¹ ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?Action=1&NewsId=97&M=NewsV2&PID156

¹⁸² [Indeklimaportalen.dk/indeklima/energi/baeredygtig%20byggeri/](http://indeklimaportalen.dk/indeklima/energi/baeredygtig%20byggeri/)

¹⁸³ [Investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppler-ruller-frem.html](http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppler-ruller-frem.html)

¹⁸⁴ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁸⁵ [Ugenserhverv.dk/nyhedsarkiv/27637.aspx](http://ugenserhverv.dk/nyhedsarkiv/27637.aspx)

¹⁸⁶ [Ugenserhverv.dk/nyhedsarkiv/27637.aspx](http://ugenserhverv.dk/nyhedsarkiv/27637.aspx)

¹⁸⁷ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

¹⁸⁸ ing.dk/artikel/123091-egetaeppler-vil-bruge-vuggecertifikatet-i-kampen-mod-lavpriskopier

Ved byggeopgaver i de europæiske lande skal man bruge vugge-vugge udbydere til byggeprojektet. Det er specielt på markederne i Nordeuropa, hvor der er den øgede tendens imod dette. Dette giver Egetæpper nye vækstmuligheder, da det differentierer Egetæpper fra lavpriskonkurrenterne og dermed kan skabe øget vækst¹⁸⁹.

Egetæppers kunder ligger i mid-high segmentet, hvor man anvender genanvendelige produkter, men samtidig ikke må gå ned på kvaliteten. Egetæppers produkter anvender dyrere råstoffer, for at leve op til kravene til vugge-vugge princippet¹⁹⁰. Egetæppers vækstmuligheder afhænger i at kunne finde balancen mellem efterspørgselen på vugge-vugge uden, at det bliver for dyrt, så man mister markedsandele på det.

Egetæppers vækst er påvirket af flere ting. En af disse ting er aktiviteten i byggebranchen. Egetæpper er påvirket af konjunkturerne i Byggebranchen, hvor Egetæppers vækst hænger sammen med konjunkturerne for nybyggeri og møbelbranchen. Tæppebranchen er i øjeblikket stagnerende grundet det stille investeringsniveau som der er på nuværende tidspunkt¹⁹¹.

Egetæppers vækst kan blive større på nuværende markeder når udviklingen i samfundet bliver mere positivt¹⁹². Egetæpper skal skabe vækst ved at erobre markedsandele hvor markedets aktivitetsniveau er lavt, for så når aktiviteten stiger igen kunne nyde fordel af den øgede markedsandel og dermed øget vækst.

Egetæpper skal skabe vækst ved, at alle der skal have foretaget større tæppeløsninger skal tænke på Egetæpper¹⁹³. Markeder som Sverige, England og Tyskland er der store vækst muligheder i når nybyggeri og konjunkturerne stiger. Egetæppers vækst er dog også påvirket af substituerende produkter, hvor specielt trægulve stjæler markedsandele. Eksportmarkederne for Egetæpper, der har salgsselskaber i England, Tyskland, Sverige, Frankrig og Norge, samt agenter i de resterende europæiske lande gør, at Egetæpper har mange markeder med lille markedsandel.

¹⁸⁹ ing.dk/artikel/123091-egetaeppler-vil-bruge-vuggecertifikatet-i-kampen-mod-lavpriskopier

¹⁹⁰ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

¹⁹¹ [Business.dk/investor/egetaeppler-ramt-af-krise-og-faldende-valutakurser](http://business.dk/investor/egetaeppler-ramt-af-krise-og-faldende-valutakurser)

¹⁹² http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁹³ [Business.dk/diverse/egetaeppler-paa-comeback-kurs](http://business.dk/diverse/egetaeppler-paa-comeback-kurs)

Tæppebranchens overkapacitet gør, at der er et udskilningsløb i gang. Egetæpper behøver dog ikke mere kapital, Egetæpper har brug for et modeskift¹⁹⁴.

Det europæiske marked er en veludviklet økonomi, men vækstmulighederne i Europa vil være begrænset da den europæiske økonomi ikke vil stige voldsomt over de kommende år¹⁹⁵.

Egetæpper forventer vækst på de største europæiske markeder. Det franske marked har været nedadgående, men det er forventningen at markedet vil vende¹⁹⁶. Egetæpper vil for at skabe vækst være bedre til, at formidle hvilke muligheder der er med Egetæppers produkter. Egetæpper prøve at øge sin vækst ved at have den fornødne viden på de europæiske markeder. Egetæpper vil tilgodese de behov og tendenser som Egetæppers kunder efterspørger¹⁹⁷.

Egetæpper forventer at væksten vil komme fra markederne Sverige og Norge. Egetæppers primære omsætning kommer fra Vesteuropa hvor Egetæpper er stærkt besat. Egetæpper vil gennem sin position på markedet differentiere sig med nye stærke designs, som skal skabe vækst for Egetæpper¹⁹⁸. Vækst mulighederne for Egetæpper er samtidigt påvirket af at man operer i lande, der ikke har en fastkurs politik overfor euroen. Dette gør at Egetæppers vækst ikke alene påvirkes af afsætningen af eksisterende produkter til nuværende markeder i Europa, men også udviklingen af valutaen¹⁹⁹. Markedsandelen for Egetæpper i Danmark er stor, når markedet falder i Danmark kan Egetæpper ikke på samme måde kompensere, ved at stjæle markedsandele²⁰⁰. På det danske marked er der pt. Ikke nogen udvikling på. Egetæpper sælger til både bolig markedet og contractmarkedet 50-50. Egetæppers indtjening skal komme fra det europæiske marked, der er Egetæppers primære marked²⁰¹. Aktiviteten på de store markeder er forsat lav. Dette betyder at øget vækst på disse markeder kortvarigt har svage udsigter, men der er muligheder for vækst på sigt gennem datterselskaberne²⁰². Egetæpper henter trods vanskelige markedsforhold, vækst i

¹⁹⁴ Epn.dk/arkiv/article4194718.ece

¹⁹⁵ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

¹⁹⁶ http://catalogs.egecarpets.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

¹⁹⁷ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

¹⁹⁸ Jan Petersen Egetæpper

¹⁹⁹ <http://www.e-pages.dk/junckers/213/>

²⁰⁰ Ue.dk/nyhedsarkiv/29676.aspx

²⁰¹ Jan Petersen Egetæpper Tlf. interview

²⁰² Dmog.dk/nyheder/egepaavejimaal.aspx

England og Sydeuropa samt Tyskland²⁰³. Det er vigtigt for Egetæppers vækst, at man har en stærk salgsorganisation i de rigtige lande for at opnå vækst med Egetæppers nuværende produkter²⁰⁴.

For at kunne skabe vækst har Egetæpper opmærksomhed på salgsorganisationen, hvilket betyder at det skal være de rigtige personer, med den nødvendige viden omkring de europæiske markeder for at Egetæpper kan skabe vækst²⁰⁵. Egetæpper har godt kunne mærke at de vigtigste markeder som Sverige, Tyskland og Frankrig er kommet nogenlunde igennem krisen²⁰⁶. Egetæpper er dog påvirket af den finansielle uro i Europa²⁰⁷. Nybyggeriet bliver påvirket af den manglende troværdighed til den finansielle situation og så bliver der bygget mindre. Der har dog været fremgang på det svenske marked, som sammen med markederne Spanien og Portugal er steget²⁰⁸. Markederne England og Danmark er stadig hårdt ramt og har forsat lavt aktivitetsniveau. England er trods labkonjunktur alligevel gået op over de seneste 3 år²⁰⁹. Egetæpper har gennem opkøbet af Bentzon Carpets integreret salg af fladvævede tæpper, som der er en øget efterspørgsmål efter i Europa. Opkøbet viser at Egetæpper ikke på noget tidspunkt, har været presset²¹⁰. Det franske marked bliver ved med at falde, mens de østeuropæiske lande stiger²¹¹. Egetæpper forventer at aktivitetsniveauet på de største markeder forsat vil være lavt, mens markederne Norge, Sverige forventes at stige²¹².

Det tyske marked kan forventes, at have en stigende investering i erhvervsbygninger fra 2014, grundet bedre eksport og forbrug²¹³. Østeuropa vil over de næste par år have stigende investeringer i erhvervsbyggeri. Mulighederne for størst vækst i Europa, er på de østeuropæiske markeder²¹⁴.

²⁰³ Dmog.dk/nyheder/egepaavejimaal.aspx

²⁰⁴ Borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppler_ruller_frem.html

²⁰⁵ Finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-28971616:eget%c3%a6pperceo-vil-anl%c3%a6gge-mere-aggressivholdning.html

²⁰⁶ Byggeri.dk/nyheder/view_nes_ue.asp?id=23371&kategori=1

²⁰⁷ Byggeri.dk/nyheder/view_nes_ue.asp?id=23371&kategori=1

²⁰⁸

Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/artikel/11/37685/artikel.html?hl=zwdldozwcgvv0ovnzxtmchbicibfz2v05bwzxi7rwdld0zwcgvv

²⁰⁹ Business.dk/detailhandel/fremgang-for-egetaeppler-trods-usikkert-marked

²¹⁰ <http://www.smallcap.dk/eget-pper/>

²¹¹ Dmog.dk/nyheder/egeholderkurseb_.aspx

²¹² http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2012_2013_DK/

²¹³ http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee1_en.pdf

²¹⁴ Bilag 3

I modsætning til Egetæpper har konkurrenten Anker Teppichboden, der har Tyskland som sit primære marked haft omsætningsvækst. Anker Teppichboden har ligesom Egetæpper valgt at have markedspenetrering, hvor man vil vokse på specielt det tyske marked²¹⁵. Anker Teppichboden har en stærkere profil i Tyskland end Egetæpper har. Anker Teppichboden oplever på samme måde som Egetæpper, at tæppemarkedet er blevet mindre grundet øget efterspørgsel efter træ på specielt boligmarkedet²¹⁶. Trægulve har ikke vundet samme markedsandele på contractmarkedet, som på boligmarkedet²¹⁷. Egetæpper har størst mulighed for at øge sin vækst på contractmarkedet frem for på boligmarkedet. Egetæpper er en af de førende leverandører af tæpper til dette contractmarkedet.

Bolig Markedet:

Indtil for 15 år siden var forbrugerne foretrukne gulvbelægning væg-væg tæpper, men denne tendens har ændret sig. Forbrugerne på boligmarkedet foretrækker træ gulve og bonede gulve fremfor tæpper.

Boligmarkedet for Egetæpper foregår kun i Danmark. Egetæpper vil gerne sælge afpassede tæpper til forbrugerne, der foretrækker trægulve som primær gulvform²¹⁸. I forhold til tæpper har træ vundet indpas hos de private forbrugere (vist nedenfor). Her kan man tydeligt se, at forbrugernes foretrukne gulv er trægulve. Hvis man bruger Junckers som pejlemærke for trægulv udviklingen i Danmark, kan det oplyses at trægulve har fået fremgang, samt er blevet mere populært som gulvbelægning i private hjem²¹⁹. Egetæpper har et fald i salg af tæpper til boligmarkedet i Danmark. Årsagen til at Egetæpper ikke kan skabe vækst inden for dette segment er, at forbrugerne opfatter tæpper som dårligt for indeklimaet²²⁰. Forbrugerne foretrækker tæpper frem for at have trægulve. Der er foretaget undersøgelser om at tæpper ikke giver øget risiko for

²¹⁵ Bundesanzeiger.de

²¹⁶ Bundesanzeiger.de

²¹⁷ Bundesanzeiger.de

²¹⁸ Jan Petersen Egetæpper Tlf. interview

²¹⁹ <http://www.e-pages.dk/junckers/164/>

²²⁰ <http://www.bolius.dk/alt-om/indeklima/artikel/gulve-eller-gulvtæpper-hvad-er-bedst-for-indeklimaet/>

allergi²²¹. Opfattelsen i befolkningen er dog alligevel, at allergi og tæpper hører sammen. Dette gør at Egetæppers vækstspotentiale på boligmarkedet er svækket²²².

Egetæpper oplever en stigende efterspørgsel efter løse tæpper på boligmarkedet. Denne produktnyhed på boligmarkedet i Danmark kan skabe vækst for Egetæpper på sigt²²³. De afpassede tæpper vil dog give Egetæpper stigende omkostninger i forhold til væg-væg tæpper. Produktionsanlægget har ikke sine kompetencer ved produktion af afpassede tæpper i forhold til væg-væg²²⁴. Egetæpper vil udnytte hjemmesiden til at øge væksten inden for boligmarkedet så forbrugerne grafisk kan blive inspireret²²⁵. Egetæppers vil skabe øget vækst gennem markedspenetrering, ved at åbne shops in shops i 3D. Forbrugerne kan visuelt se, hvordan de kan dekorere deres lejlighed²²⁶.

Egetæpper har en uudnyttet høj kapacitet på produktionsapparatet, som kan være med til at generere vækst til Egetæpper. Danmark er Egetæppers største marked, men udviklingen inden for nybyggeri er stadig stagnerende eller nedadgående, så væksten for de kommende år vil ikke være stor for Egetæpper²²⁷. Egetæpper vil satse på contractmarkedet fremadrettet, men grundet Egetæppers størrelse på boligmarkedet i Danmark er Egetæpper nødt til at tage hensyn til det danske marked. Årsagen til at Egetæpper ikke har valgt at satse på boligmarkedet i Europa er, at andre typer for gulvbelægning vinder indpas hos forbrugerne²²⁸. Laminerede- og trægulve vinder markedsandele på boligmarkedet. Boligmarkedet er påvirket af massiv pris konkurrence, øget overkapacitet hos andre tæppeproducenter plus en skiftende mode for gulvbelægning, som gør at Egetæpper ikke kan skabe vækst på boligmarkedet foruden i Danmark. Egetæpper vil dog på sigt tabe markedsandele, da moden inden for gulvtæpper har været nedadgående samt at de yngre forbrugere foretrækker trægulve. Dette kan skabe problemer for Egetæppers vækst, da bolig

²²¹ <http://www.ege.dk/alt-om-taeppe/taeppe-og-allergi.aspx>

²²² Dr.dk/DR1/kontant/2006/04/04171935.html

²²³ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&NewsId=128&M=NewsV2&PID=182

²²⁴ Mail korrespondance Morten Skibsted Egetæpper

²²⁵ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&NewsId=156&M=NewsV2&PID=182

²²⁶ Bundesanzeiger.de

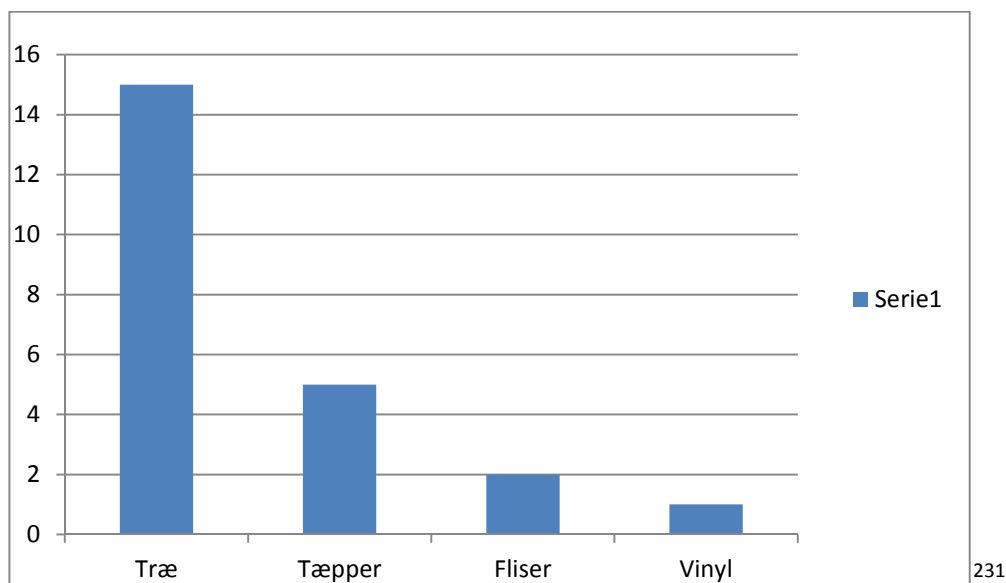
Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/1326361/artikel.html?hl=RWdldOZwcGVyO2VnZXTmchBlcjtFZ2V05nBwZXIlgRWdldOZwcGVy

²²⁷ Bilag 1

²²⁸ <http://www.byggebolig.dk/artikel/ny-undersogelse-danskerne-foretraekker-traegulve/>

markedet i Danmark er en del af Egetæppers største marked²²⁹. Egetæpper har for at øge markedsandelen på tæppe markedet valgt at vise nye showrooms på to af Egetæppers største markeder i byerne London og København²³⁰.

Hvilken gulvtype foretrækkes:



Delkonklusion:

Egetæppers fremtidige vækst potentiale er i Østeuropa samt Norge og Sverige. Den finansielle uro gør, at aktiviteten på de europæiske markeder ikke har nået samme aktivitetsniveau.

Konjunkturerne i den europæiske økonomi er samtidig en del af årsagen til, at Egetæpper ikke har opnået den optimale vækst. Egetæpper skal skabe vækst gennem markedspenetrering, via forbedring af salgsorganisationen og produktudvikling. Egetæpper har små markedsandele i Europa. Dette gør at Egetæpper prøver at sprede risikoen. Vækstpotentialet fremadrettet i Europa er endnu ikke indfriet. Det ser ikke ud til at væksten på det europæiske marked vil stige grundet at Europa ikke vil komme ud af lavkonjunkturerne. Vækst inden for de næste 2-3 år skal ske gennem

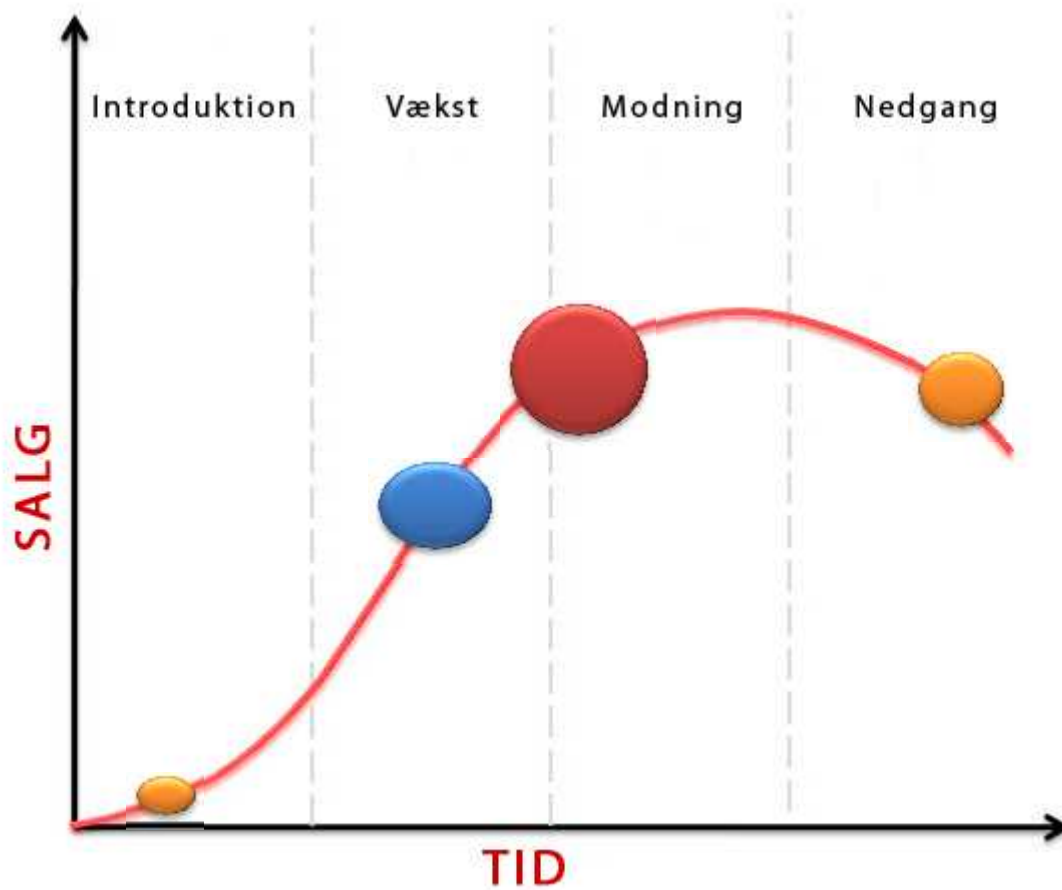
²²⁹ <http://www.keynote.co.uk/market-intelligence/view/product/10677/carpets-%26-floorcoverings>

²³⁰ Aoh.dk/artikel/egeta6pper-har-spenderet-og-sparet-sig-ud-af-krisen

²³¹ Spørgeskema undersøgelse Alm. Mennesker.

erobring af markedsandele med de nuværende produkter. Opkøbet af Bentzon Carpets gør Egetæppers vækst muligheder bedre, når konjunkturerne vender i Europa. Egetæpper har derfor gennem opkøbet optimeret organisationen i forhold til at kunne skabe vækst. De østeuropæiske lande har det største vækstpotentiale sammen med Sverige og Norge inden for de næste 2 år på contract markedet. Vækst mulighederne for Egetæpper er samtidig presset af, at Egetæppers marked i Danmark har været nedadgående over de sidste 2 år. Det franske marked har også været nedadgående de sidste 3 år. Den finansielle uro gør at vækst potentialet for Egetæpper på contractmarkedet er presset grundet de fortsatte lavkonjunkturerne i Europa. Det forventes dog, at konjunkturerne vil gå frem, og Egetæpper vil opnå det potentiale, der ligger på det europæiske marked. Mulighederne for fremtidig vækst inden for bolig markedet skal også ske gennem markedspenetrering, dog er der ikke det store potentiale i dette marked, da moden for væg-væg tæpper er skiftet til substituerende produkter. Vækstpotentialet for boligmarkedet vil derfor være lavt.

PLC Kurven:



232

Produkt område/år- t.kr.	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Contract væg-væg (Rød)	446.206	455.538	482.716
Fliser (BLÅ)	88.983	97.581	121.447
Bolig (ORANGE)	73.907	68.965	65.533
Contract væg-væg		102,09%	108,18%
Fliser		109,66%	136,48%
Bolig		93,31%	88,67%

233

²³² <http://betabox.dk/teorierogmodeller/plc-kurven.html>

Der findes foruden specialdesignede løsninger til kunden også et generelt udvalgt af produkter til både bolig- og contractmarkedet²³⁴.

Væg-væg Contractmarked:

Væg-væg er under fasen modning, hvor Egetæpper skal erobre markedsandele med produkterne inde for contract segmentet. Egetæppers position på contractmarkedet med væg-væg produkter er præget af, at virksomhederne prøver at differentiere sig med design. Egetæpper har stor fokus på, at produkterne til markedet for contractkunder vises gennem innovative designs som Epoca konceptet, som er udviklet med internationale trendbureauer og designere, der differentierer Egetæpper²³⁵. Fokus på markedsføringen er vigtigt for Egetæpper i denne fase. Dette gøres for at fremvise produktet for contractmarkedet med høj kvalitet og stilrent design til kunderne²³⁶.

Contract markedet afsætter også andre typer af tæpper til contractmarkedet. Dette er produkter, der kombinerer de hårde gulve med tekstile løsninger²³⁷. Egetæpper opnår på denne måde at afsætte produkter, hvor Egetæpper ellers er valgt fra, eller i et strategisk samarbejde gør, at man kombinerer de to gulvtyper. Egetæpper vil inden for contractmarkedet udvikle produktgruppen overfor markedet med nye designs samt produktudvikling og differentiere sig fra konkurrenterne. Egetæpper har åbnet op for et nyt marked, da Egetæpper vil indføre gulvtæpper af kunststof som lever op til kravene for passagerskibe. Dette giver Egetæpper mulighed for et helt nyt marked, som kan modvirke de stigende råvarepriser på uld²³⁸. Egetæppers produkter inden for contractmarkedet udbydes fra mid-high end²³⁹. Egetæppers væg-væg produkter på contract markedet kan Egetæpper godt tage høje priser for, da kunden inden for dette marked typisk efterspørger flere ydelser end prisen. Tæpperne bliver samtidig også udskiftet hyppigere på contractmarkedet. Dette giver Egetæpper mulighed for at komme med nye innovative designs

²³³ Morten Skibsted mailkorrespondance se under korrespondance under noter

²³⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

²³⁵ Ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?action=1&newsId=53&m=newsv2pid=156

²³⁶ Ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?action=1&newsId=53&m=newsv2pid=156

²³⁷ Ege.dk/alt-om-taeppe/god-akustik-med-taeppeleobere.aspx

²³⁸ Cision.com/dk/egetaeppe/r/egetaeppe-a-s-indvier-nyt-designcenter-paa-1000-m2,c389689

²³⁹ Morten Skibsted Mail korrespondance

som kan adskille produkterne fra konkurrenterne. I modsætning til boligmarkedet arbejder man med at have den rigtige fremvisning af de nye tæpper. Det er specielt holdbarhed og design, som Egetæpper kan anvende som konkurrenceparameter, dette giver forbrugerne et wauh indtryk. Produkterne i denne fase er i fare for priskrig, da der er mange mindre - mellemstore udbydere af væg-væg produkter inde for contractmarkedet.

Tæppefliser:

Tæppefliser har haft en stor vækst over de seneste år. Arkitekter og entreprenører har i stigende grad valgt at anvende tæppefliser, som foretrukken gulvbelægning. Tæppefliser giver unikke dynamiske design muligheder²⁴⁰, samt at det giver en større økonomisk værdi. Tæppefliser har mindre omkostninger, da det er lettere at montere. Tæppefliser er et af fremtidens vækstområder²⁴¹, som Egetæpper har satset hårdt på i produktudviklingen. Dette giver Egetæpper en konkurrencemæssig fordel, da denne produktgruppe vil kunne give kunderne nye designs til indretningen. Andelen af salget af tæppefliser er begrænset i forhold til salg af væg-væg tæpper til contract markedet. Den fremtidige vækst vil for Egetæpper komme fra tæppeflisernes, da det vil blive en stigende andel af den samlede omsætning. Hos Egetæpper er det ikke omkostningsbesparelser, som har genereret øget vækst for tæppefliser til Egetæpper, det har øget fokus på produktudvikling.²⁴²

Tæppefliserne er under betegnelse stjerne, hvor salget typisk sker til segmenterne Healthcare og Hospitality sektoren.

Tæppefliserne er et marked, der er i rivende udvikling. Tæppefliser har over de seneste år haft høj vækst i tæppebranchen. Arkitekter og forbrugerne efterspørger denne form tæpper, da det giver unikke design muligheder. Egetæpper har brugt store investeringer i produktudviklingen af tæppefliser²⁴³. Da Egetæpper fandt ud af at kunderne inden for contract segmentet efterspurgte denne vare, har Egetæpper lavet informativ markedsføring af tæppefliser gennem messer og

²⁴⁰ <http://www.ege.dk/kollektioner/barcode-ecoline-modular.aspx?PID=104>

²⁴¹ http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html

²⁴² <http://catalogs.egecarpet.com/8036060/>

²⁴³ <http://catalogs.egecarpet.com/8036060/>

arkitektblade. Dette har gjort at Egetæpper har fået en stærk position på tæppeflisemarkedet²⁴⁴. Egetæpper har samtidigt lavet flere miljøvenlige tiltag til tæppefliser. Dette har gjort at tæppefliserne er produceret med 100 % genbrugsmateriale²⁴⁵. Dermed bliver kvaliteten af produktet forbedret i takt med de øgede investeringer inden for tæppefliser. Egetæpper får ved returnering af tæppefliserne mulighed for, at genanvende tæppet, eller lave tæppet om til energi gennem forbrænding. Egetæpper har samtidigt gennem patentet på flisebagsiden for Tempo Stripe en flisebagside der produceres i 100 % pvc-fri tekstil²⁴⁶. Det er muligt for kunden, at udskifte nogen af tæppefliserne på grund af slid. Dette gør at kunden hele tiden kan forny sin indretning uden at skifte hele gulvbelægningen. Det gør tæppefliserne til en smart og fleksibel løsning til indretningsprojekter til en overkommelig pris²⁴⁷. Desso har også investeret i tæppefliser. Desso samlede afsætning er 80 % tæppefliser²⁴⁸. Dette gør at Egetæpper skal erobre markedsandele fra Desso med specielle design inde for fliser samt øget markedsføring. Dette vil gøre, at Egetæpper vil opnå det fulde potentiale.

Tæppefliser bliver en af fremtidens vækstområder for Egetæpper²⁴⁹. Egetæpper begyndte for 4-5 år siden at investere i tæppefliser. På verdensplan vil tæppefliser fremover vise stor omsætnings vækst²⁵⁰. Dog skal tæppefliser stadig markedsføres til kunderne inde for specielt contract markedet for at opnå den mest den største udnyttelse af produktet.

Bolig tæpper:

Væg-væg tæpper:

Egetæppers position for væg-væg tæpper på boligmarkedet er på nedgangssiden. Årsagen er at markedet for boligtæpper har været nedadgående for væg-væg brugerne grundet ændret mode og lave konjunkturer. Produkterne i dag er kun på det danske marked. Forbrugerne fra den yngre

²⁴⁴ [Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182](http://ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182)

²⁴⁵ [Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182](http://ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182)

²⁴⁶ <http://catalogs.egecarpet.com/8036060/>

²⁴⁷ [Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=54&m=newsv2&pid=156](http://ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=54&m=newsv2&pid=156)

²⁴⁸ http://www.desso-businesscarpets.com/Desso/Business-Carpets/bc_en

²⁴⁹ [Investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html](http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html)

²⁵⁰ [Investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html](http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html)

halvdel begynder at vælge væg-væg tæpper fra, da de foretrækker hårde gulve²⁵¹. Egetæpper vil gerne beholde produktet, da Egetæpper sælger disse produkter til sit største marked 50-50 til bolig og contractmarked. Egetæpper beholder kun produktgruppen for væg-væg tæpper på boligmarkedet grundet, at Egetæpper stadig har et stort navn i Danmark²⁵². Boligmarkedet inden for tæpper er også markant anderledes end andre brancher. Gulvtæpper bliver ikke foretaget som et impuls køb, da det er en større forbrugsgode, som bliver sparet væk i lavkonjunkturer²⁵³.

Egetæpper har valgt kun at udbyde bolig tæpper til det danske marked, da indtjeningen for bolig tæpper ikke har kunnet lade sig gøre på andre europæiske markeder. Produktgruppen vil på sigt stille og roligt gå ud af produktion alt efter efterspørgselen hos den yngre målgruppe vil forblive uændret. Boligmarkedet for væg-væg produkter er samtidig også blevet markant mindre end tidligere samt grundet en forskydning hen imod afpassede tæpper²⁵⁴. Priskonkurrencen på produktet væg-væg tæpper er også under pres af storproducenter af billigere gulvtæpper.

Afpassede tæpper:

Egetæppers har valgt, at introducere afpassede tæpper til kunden. Der er tale om en ny måde, at anvende tæpper på til indretning af boligen²⁵⁵. Egetæpper har valgt at afprøve løse tæpper grundet, at væg-væg tæpper ikke længere er efterspurgt af kunderne. Egetæpper oplever på det danske marked en stigende efterspørgsel af afpassede tæpper. Kategorien for bolig tæpper oplever væg-væg tæpper færre ordre, mens afpassede tæpper vinder frem²⁵⁶. Den fremtidige udvikling for boligmarkedets produkter er en øget tendens til hårde gulve. Forbrugerne foretrækker ikke længere at ligge et tæppe på det hårde gulv, det er specielt de unge forbrugere, der vælger hårde gulve fra²⁵⁷. Denne modeændring gør, at Egetæpper får en mindre indtjening end ved væg-væg tæpper, da de afpassede tæpper giver en mindre indtjening. Det er vigtigt at Egetæpper skaber kendskab til dette produkt for forbrugerne, hvis det ikke skal dø ud igen fra introduktionsfasen.

²⁵¹ <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/marketing/keynote/143382Carpets & Floorcoverings 2013.pdf>

²⁵² http://investor.borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe_ruller_frem.html

²⁵³ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199844/artikel.html?hl=rwldozwcvy

²⁵⁴ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199844/artikel.html?hl=rwldozwcvy

²⁵⁵ V.dk/bolig/taeppe-med-et-humoristisk-tvist

²⁵⁶ Ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?action=1&newsId=159&m=newsv2&pid=182

²⁵⁷ <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/marketing/keynote/143382Carpets & Floorcoverings 2013.pdf>

Salg af væg-væg tæpper er samtidigt også meget maskulint. Afpassede tæpper henvender sig mere til kvinder, der typisk står for indretningen²⁵⁸. Egetæppers primære produkter er dog ikke afpassede tæpper til boligmarkedet, Egetæpper har ikke kompetencerne inde for løse/afpassede tæpper hverken produktionsmæssigt, produktmæssigt eller organisatorisk. Egetæpper ville være nødt til at foretage investeringer i produktionen eller opkøb²⁵⁹.

Delkonklusion:

Egetæpper har produkter opdelt på væg-væg på contract markedet, tæppefliser og så produkter til boligmarkedet gennem væg-væg tæpper og afpassede tæpper.

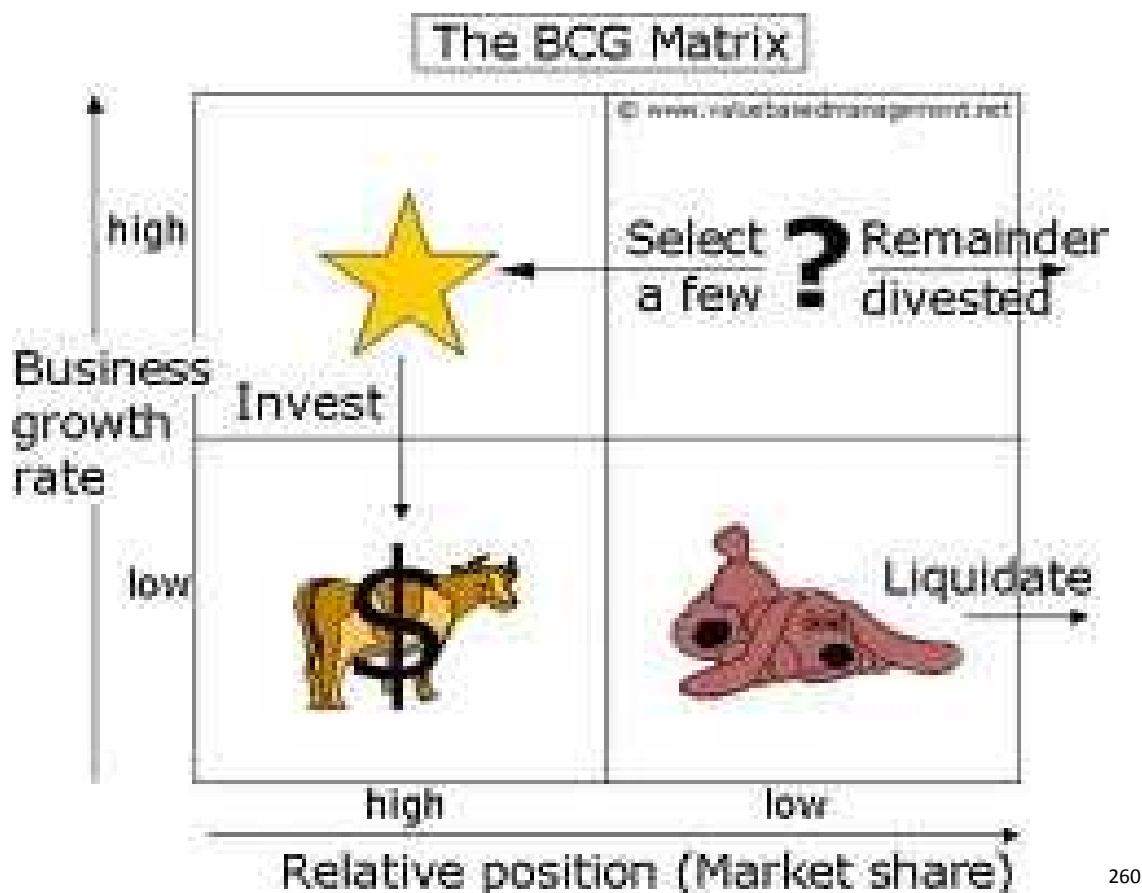
Produkterne inden for væg-væg tæpper til contractmarkedet er udbudt til priser fra mid-high end. Produkterne inden for dette segment konkurrerer ikke kun på pris, væg-væg produkterne har konkurrenceparametre som design, levering og holdbarhed, som også tæller som konkurrenceparametre. Egetæpper vil fremadrettet have muligheder for, at kunne afsætte væg-væg produkter inden for contractmarkedet, da efterspørgselen af disse produkter for fremtiden vil være stigende - specielt inden for Hospitality markedet. Egetæppers største vækst potentiale er produktgruppen Tæppefliser, der har vist voldsomt vækst. Vækst inden for tæppefliser vil fremadrettet være Egetæppers produktgruppe med størst potentiale. Tæppefliser giver Egetæppers produkter større efterspørgsel grundet nye muligheder inden for design, billigere at montere samt nemmere at foretage løbende udskiftning af produkter. Egetæpper skal fremadrettet have fokus på produktudvikling for at optimere de vækst muligheder, der er inden for tæppefliser. Tæppefliser udbydes også af konkurrenten Desso, der har 80 % af deres salg gennem tæppefliser. Desso har en mere markant profil i Europa. Egetæppers profil er dog speciel for tæppefliser, da de for 4-5 år siden har foretaget store investeringer. Dette produktsegments udvikling af tæppefliserne gør, at Egetæpper har nogle patenterede niche produkter, som skal skabe vækst for tæppefliser hos Egetæpper.

²⁵⁸ <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/marketing/keynote/143382Carpets & Floorcoverings 2013.pdf>

²⁵⁹ Morten Skibsted Mail korrespondance

Produkterne inden for boligsegmentet er til gengæld presset grundet, moden samt forbruget af tæpper er blevet markant mindre. Egetæpper har så forsøgt at lave afpassede tæpper, som der er en efterspørgsel efter, men grundet betydelige investeringer kan produktgruppen afpassede tæpper på sigt blive udkonkurreret. Egetæpper er dog i en position, hvor deres produkter, som tæppefliser og væg-væg produkter til contractmarkedet, gør at der er vækst muligheder for Egetæpper fremadrettet.

BCG:



260

BCG modellen bruges til at se hvilke SBU Egetæpper har, samt se om den balance af SBU enheder, som Egetæpper har, er den korrekte. BCG modellen bliver anvendt til at vurdere, hvordan hvert enkelt segment klarer sig. BCG bruges til at se, hvordan Egetæppers salg af produkter til de forskellige forretningssegmenter har udviklet sig. Boligmarkedet som Egetæpper har, er kun i

²⁶⁰ Exploring Strategy Ninth edition page 249

Danmark. forretningsområdet for bolig hører under kategorien hunden, hvor Egetæpper sammenlagt har en lille markedsandel på det europæiske marked²⁶¹.

Segment/år - t.kr.	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Hotel	216.840	218.301	209.653
Kontorer	244.474	254.057	305.006
Sundhed	15.413	11.255	10.286
Transport	13.122	10.252	12.000
Bolig	99.159	98.389	91.058
Hotel		100,67%	96,69%
Kontorer		103,92%	124,76%
Sundhed		73,02%	66,74%
Transport		78,13%	91,45%
Bolig		99,22%	91,83%

²⁶²

På contractmarkedet har Egetæpper en anden position i forhold til boligmarkedet. På contractmarkedet har Egetæpper inden for Hotel og kontorer en stor markedsandel. Contractmarkedet er et marked, der ikke har samme konkurrenceparametre som på boligmarkedet. Contractmarkedet har en anden priskonkurrencen, da konkurrenceparametrene er anderledes end på boligmarkedet²⁶³. Contractmarkedet er påvirket af byggebranchen, som betyder at Egetæppers markeder er blevet påvirket. Segmentet kontorer er det eneste segment, der ikke er blevet påvirket negativt²⁶⁴.

Egetæpper er en ledende spiller på det internationale contract tæppemarked, hvor Egetæpper har tilkæmpet sig en stærk markedsposition²⁶⁵. Contractmarkedet er Egetæppers mulighed for at skabe vækst fremadrettet. Egetæpper er påvirket af, at contractmarkedet for tæppemarkedet er et sent konjunkturfølsomt marked. Fra nybyggeri går i gang til at der bliver afgivet en ordre tager tid, derfor kommer opsvinget senere hos Egetæpper²⁶⁶. Egetæppers strategi er, at specialisere sig i skræddersyede løsninger, til den krævende del af markedet med avanceret

²⁶¹ [Fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-Egetaeppe-CEO-Underskud-stoerre-end-ventet](http://fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-Egetaeppe-CEO-Underskud-stoerre-end-ventet)

²⁶² Modtaget specifikation af omsætning fra Morten Skibsted Egetæpper

²⁶³ Borsen.dk/artikel/1/121777/egetaeppe-ruller-frem

²⁶⁴ Business.dk/detailhandel/fremgang-for-egetaeppe-trods-usikkert-marked

²⁶⁵ Smallcap.dk/eget-pper

²⁶⁶ Inno-mt.dk/dk/medlemmer/medlemsoversigt/egetaeppe-as.aspx

produktionsteknologi²⁶⁷. Den avancerede produktionsteknologi gør, at Egetæpper kan tilkæmpe sig en stærk position som markedsleder på contractmarkedet. Egetæppers muligheder for vækst på contractmarkedet fremadrettet er lys. Strategien med spredningen inden for flere segmenter gør, at Egetæpper har mistet mindre omsætning end konkurrenterne²⁶⁸. Egetæppers salgsfordeling viser, at 90 % er salg til contractmarkedet og 10 % er til boligmarkedet. Contractmarkedet er det vigtigste marked for Egetæpper²⁶⁹. Boligmarkedet for tæpper oplever en overkapacitet, hvor contract markedet ikke oplever mangel på efterspørgsel af tæpper. Efterspørgselen fra contractmarkedet gør, at Egetæpper har bedre mulighed for at segmentere sig på contract markedet end på boligmarkedet²⁷⁰.

Hoteller:

Egetæpper har specielt succes inden for segmentet Hotel, hvor tæppedesignet ofte passer sammen med stilen, Egetæpper har en førende position inden for dette segment²⁷¹. Egetæpper er leverandør af produkter til luksushotellet Mövenpick, som er et hotel, der står for kvalitet, pålidelighed og omsorg. Mövenpick stiler store krav til interiørets design og kvalitet²⁷². Hotel segmentet ligger som stjerne for Egetæpper, hvilket betyder at Egetæpper har en stor markedsandel samtidig med, at de fremadrettet har store vækst muligheder. Hotelsegmentet foretrækker en samarbejdspartner for interiøret, der kan levere fleksible designløsninger uden minimums ordrer. Hotelsegmentet forventer et meget højt serviceniveau, hvilket giver Egetæpper en klar konkurrencefordel²⁷³.

²⁶⁷ Epn.dk/arkiv/article4194718.ece

²⁶⁸ Epn.dk/arkiv/article4194718.ece

²⁶⁹ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3127366/artikel.html?hl=RWldOZwcGVy

²⁷⁰ Telefon interview selskabet Dansk Wilton

²⁷¹ Mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder-417178

²⁷² Mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder-417178

²⁷³ Mynewsdesk.com/dk/pressroom/egetaeppe-a-s/pressrelease/view/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder-417178

Kontorer:

Kontorer er et vigtigt segment for Egetæpper, som ligger under kategorien cash cow. Tæpper passer godt til kontorbranchen. Kontorsegmentet har en tendens til at have mere åbne kontorlandskaber, hvor tæpper fra Egetæpper giver en bedre akustik og reducerer støjen²⁷⁴. Egetæpper leverer løsninger til kontorbranchen, hvor holdbarhed, rengøring og design, gør at tæpper er foretrukket frem for træ²⁷⁵.

Sundhed:

Sundhed segmentet involverer hospitaler, plejehjem og institutioner. Dette segment går under kategorien spørgsmålstejn. Segmentet kræver store investeringer for forsat at kunne udvikle sig. Tæpper til dette segment skal kombinere tæppedesign, sikkerhed og høj kvalitet. Egetæpper har forbehandlet tæpperne med antibakteriel teknologi²⁷⁶. En af konkurrenceparametrene hos Egetæpper i sundhedsbranchen er, at hygiejnen spiller en væsentlig rolle. Segmentet skal undgå bakterier samtidig med spild af væsker. Det er derfor en konkurrencemæssig fordel, at Egetæpper kan forbehandle tæpperne med en antibakteriel teknologi. Teknologien gør, at tæpperne ikke behøver at blive rengjort med giftigt rengøring samt at tæppet ligeledes er vandtæt. Teknologien kan være med til at revolutionere ideen om gulvtæpper i sundhedssektoren. Sundhed kan på sigt blive en stjerne for Egetæpper. Egetæppers design af tæpper må samtidig ikke påvirkes af stofferne til tæpperne i sundhedssektoren. Tæpper kan påvirke miljøet på hospitalerne, som godt kan virke²⁷⁷.

²⁷⁴ Ege.dk/alt-om-taeppe/stoejdaempende-taeppe.aspx

²⁷⁵ <http://news.cision.com/dk/egetaeppe/r/egetaeppe-har-succes-blandt-store-hotelkaeder,c493948>

²⁷⁶ Ege.dk/inspiration/produktnyheder/news-view.aspx?1&NewsId=55&M=NewsV2&PID=156

²⁷⁷ Ue.dk/nyhedsarkiv/38984.aspx

Transport:

Tæpper til dette segment er typisk afsætning af produkter til skibe. Egetæpper er i gang med at udvikle tæpper, som kan sikres mod flammerne²⁷⁸. Denne nyhed er endnu ikke færdigudviklet af Egetæpper. Der forsat skal investere i dette segment, for at det skal give vækst på sigt.

Vækstmulighederne inden for dette segment er stort, da en bestilling fra et stort luksusskib er en stor ordre²⁷⁹. Teknologien mod flammer i tæpperne vil kunne matche de stigende råvarer omkostninger, der ville kunne gøre dette segment rentabelt. I modsætning til Egetæpper er konkurrenten Desso blandt de 3 bedste leverandører inden for transport segmentet. Produkter vedrørende vægtmindskende tæpper gør, at Desso sparer flyselskabet for brændstof. Desso har transportsegmentet som Cash Cow. Egetæpper mangler differentierede produkter på dette marked i forhold til Desso²⁸⁰.

Anker Teppichboden er i segmentet Automobil, hvor de vil forsøge at skabe vækst. Automobil segmentet er under kategorien spørgsmålstejn og burde følges af Egetæpper, da det er et marked, som Egetæpper ikke har på contractmarkedet²⁸¹. Egetæpper har via fokus på udvidelse af salgsorganisationen ekstra fokus på segmentet Transport. Egetæpper foretager løbende investeringer, for at kunne flytte segmentet Transport fra kategorien spørgsmålstejn til stjerne²⁸².

Bolig:

Bolig markedet befinder sig under kategorien hund, som er et marked med overkapacitet og øget priskonkurrence. Dette har gjort, at Egetæpper ikke vælger at udbyde boligprodukter til andre markeder end det danske og svenske²⁸³. Boligmarkedet er påvirket af modeskift til parket- og trægulve. Egetæpper har valgt ikke at udbyde produkter til prissegmentet for boligvarer i den lave ende, da boligmarkedet giver for dårlig indtjening²⁸⁴. Boligmarkedet for tæpper er påvirket af, at

²⁷⁸ <http://www.teknologisk.dk/danske-produkter-sikres-mod-flammerne/32203>

²⁷⁹ [Teknologisk.dk/danske-produkter-sikres-mod-flammerne/32203](http://www.teknologisk.dk/danske-produkter-sikres-mod-flammerne/32203)

²⁸⁰ [Desso.com](http://www.desso.com)

²⁸¹ [Bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de)

²⁸² [Mailkorrespondance Morten Skibsted Egetæpper](mailto:Morten.Skibsted@egetaeppe.dk)

²⁸³ [Dr.dk/DR1/kontant/2006/04/04171935.html](http://dr.dk/DR1/kontant/2006/04/04171935.html)

²⁸⁴ [Business.dk/diverse/egetaeppe-paa-comeback-kurs](http://business.dk/diverse/egetaeppe-paa-comeback-kurs)

unge forbrugere foretrækker glatte gulve frem for tæpper²⁸⁵. Årsagen til at segmentet for Bolig er faldende, er faldende konjunkturer og skiftende mode²⁸⁶. Den yngre målgruppe foretrækker træ frem for tæpper. Undersøgelsen viser at Egetæpper ikke længere kan sælge væg til væg tæpper til boligmarkedet i samme volume. Egetæppers salg til boligmarkedet foregår gennem detailforretninger eller Egetæppers hjemmeside²⁸⁷. Segmentet bolig er derfor ramt af det skiftende forbrug. De forbrugere der har tæpper anskaffer ikke nye tæpper efter de gamle er slidt ned²⁸⁸. Da tæpper er et større køb, venter forbrugerne med at med at udskifte tæppet²⁸⁹. Egetæpper har gennem shops-in shops gjort det muligt for kunden, at fremvise produktet anderledes end normalt. Egetæpper har valgt at vedligeholde salget på boligområdet selvom det ligger under kategorien hund. Boligmarkedet er stadig Egetæppers 3 største segment²⁹⁰.

Selvom boligsegmentet viser en nedadgående tendens vil der forsat være fokus på salg af tæpper til bolig. Sammenligning af afsætning af produkter fra træbranchen og tæppebranchen viser, at træ er forbrugernes foretrukne gulv²⁹¹. Dette betyder at træbranchen inden for boligmarkedet er mode- og sundhedsmæssigt foran²⁹².

Delkonklusion:

Egetæpper har valgt at sprede sig til flere forretningssegmenter. Strategien gør, at Egetæppers segmenter under kategorien cash cow kan være med til at investere til segmenterne, der ligger under kategorien spørgsmålstejn. Egetæppers har en stærk position på contractmarkedet, hvor Hotel kategorien passer godt sammen med Egetæppers produkter. Egetæpper har en ledende position i Hotelsegmentet. Egetæppers fleksibilitet med hensyn til design af tæpper sammen med en hurtig levering gør, at segmenterne Hotel og Kontorer efterspørger Egetæppers produkter. Egetæpper har produkter inden for alle 4 kategorier. Egetæppers segmenter er en blanding af

²⁸⁵ http://www.wood-supply.dk/article/view/107429/danskerne_elsker_traegulve?ref=newsletter

²⁸⁶ [Epn.dk/arkiv/article4194718.ece](http://epn.dk/arkiv/article4194718.ece)

²⁸⁷ <http://www.ege.dk/om-ege/presserum/pressemeddelelser/news-view.aspx?Action=1&NewsId=156&M=NewsV2&PID=182>

²⁸⁸ <http://www.business.dk/detailhandel/egetaeppe-i-fremgang-trods-vanskelige-markeder>

²⁸⁹ <http://catalogs.egecarpet.com/8054000/>

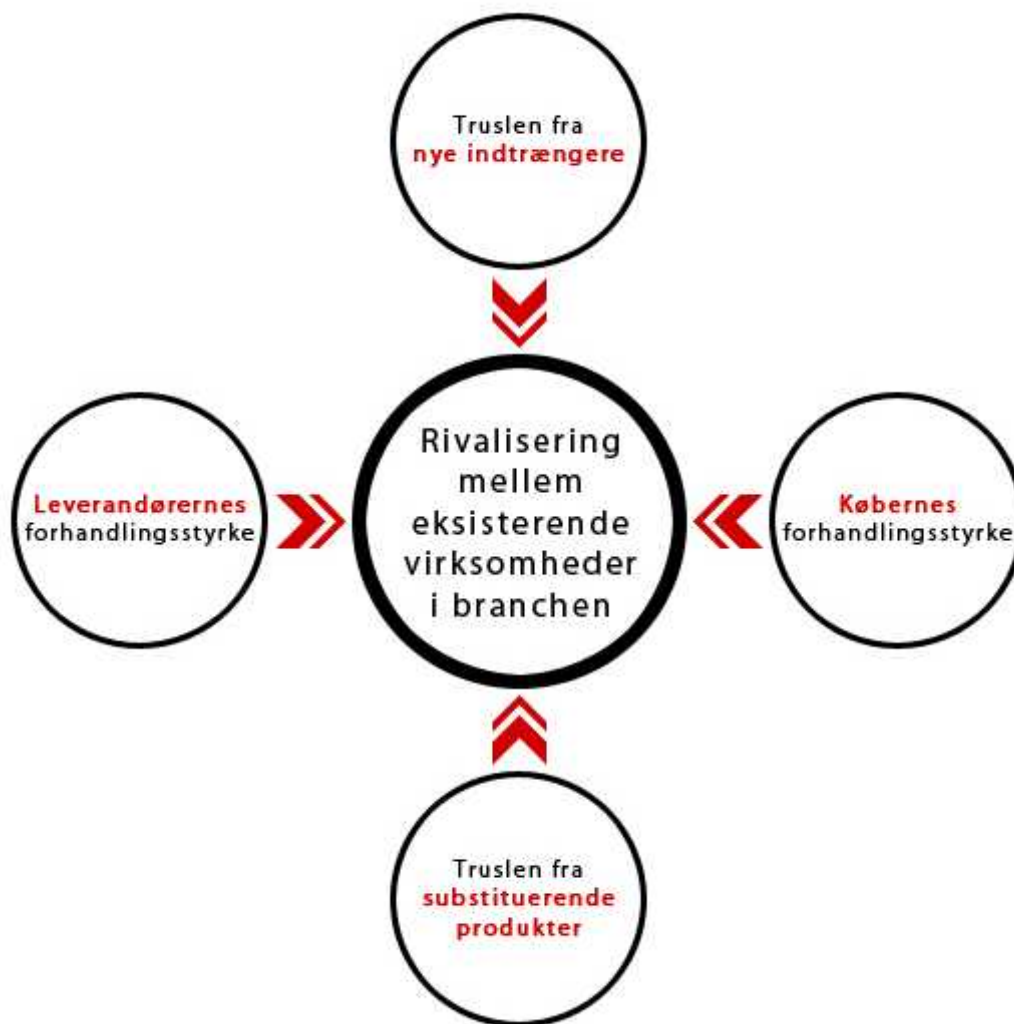
²⁹⁰ [Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3195835/artikel.html?hl=vozwcgvicmfuy2h1bjt05nbwzwyjyw5jagvu](http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3195835/artikel.html?hl=vozwcgvicmfuy2h1bjt05nbwzwyjyw5jagvu)

²⁹¹ <http://www.business.dk/ejendom/traegulve-har-toppet>

²⁹² <http://www.e-pages.dk/junckers/213/>

spørgsmålstegn, der kan udvikle sig til stjerner samt stjerne, der kan komme op som Cash Cow samt en cash cow. Boligsegmentet er Egetæppers 3 største marked, men udvikling i Mode sammen med priskonkurrencen gør, at boligsegmentet på sigt vil blive udkonkurreret. Dette gør, at Egetæpper ikke fremadrettet skal investere i dette segment, men forsætte med at investere i contractmarkederne.

Porters 5 Forces:



293

Nye udbydere:

Truslen for nye udbydere er ikke stor, da graden af stordriftsfordele i tæppebranchen ikke eksisterer²⁹⁴. Det er typisk de mindre differentierede tæppeleverandører, der klarer sig godt i forhold til de store tæppeleverandører. De små tæppeleverandører kan bedre tilpasse sig markedet i nedgangstider.

²⁹³ Exploring strategy Ninth Edition. Page 54 Writers: Gerry Johnson & Richard Whittington & Kevin Schols

²⁹⁴ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Denmark/Local%20Assets/Documents/Din_branche/Tekstil_og_beklaedning/11425%20Tekstilanalyse_0310.pdf

De eksisterende tæppeleverandører på markedet i Europa har større fokus på at have en grøn profil frem for at differentiere sig i forhold til lavpriskonkurrenterne. Nye udbydere vil inden for både contract- og boligmarkedet opleve leverandører, der har en stærk markedsværdi i branchen samt stort knowhow til større projektløsninger. Investeringsbehovet for nye udbydere er højt, da der skal investeres i dyre produktionsmaskiner for at kunne producere tæpper.

Contractmarkedet kræver endvidere yderligere investeringer, da der på dette marked også er andre konkurrencemæssige forhold som leverandøren skal tage højde for²⁹⁵.

Købernes forhandlingsstyrke:

Købernes forhandlingsstyrke kan deles op på to markeder - contract markedet og boligmarkedet. På contractmarkedet har aftagerne en række miljøkrav, som tæppeproducenterne skal leve op til. Når man tager tæppeleverandører på contractmarkedet væk, som ikke opfylder de miljømæssige krav, er udbyderne få. Købernes forhandlingsstyrke på contractmarkedet er derfor lille²⁹⁶.

Købernes forhandlingsstyrke på boligmarkedet er anderledes, da tæppeleverandørerne har overkapacitet i produktionen og konkurrerer med lavprissegmenter gør, at der er hård priskonkurrence²⁹⁷. Køberne kan endvidere let skifte den ene tæppeleverandør ud med den anden. På contractmarkedet er differentieringen mellem de enkelte tæppeleverandører større, hvilket gør at tæppeproducenterne er dem, der har en god forhandlingsstyrke²⁹⁸. Der er mange mindre-mellemstore tæppeproducenter, som udbyder til contractmarkedet. Kundens styrke er som udgangspunkt størst, men hvis tæppeleverandøren har klar differentiering ved hurtig levering, kvalitet og innovativt design kan tæppe leverandøren gøre det svært for arkitekten/designeren og gulventreprenører at skifte leverandør²⁹⁹.

²⁹⁵²⁹⁵ <http://www.e-pages.dk/mediehusethf/31/32>

²⁹⁶ Tlf. Interview Rene Dupont Hammer Tæpper

²⁹⁷ www.hk.dk/stat/content/download/96639/963686/file/PRO1007.PDF

²⁹⁸ <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/marketing/keynote/143382Carpets & Floorcoverings 2013.pdf>

²⁹⁹ <http://e-pages.dk/ege/51/5>

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Stigende råvarepriser inden for uld og olie gør at tæppeproducenten fremadrettet vil blive presset på indtjeningen³⁰⁰. Priserne på uld er gået op med 50 % det seneste halvandet år³⁰¹. Uldprisen vil fremadrettet være høj og ligge pres på indtjeningen i branchen. Råvarepriserne på uld er påvirket af den stigende efterspørgsel fra Kina, der har gjort at råvarestigningerne er steget³⁰².

Tæppeproducenterne kan ikke dække sig ind med futures for at gardere sig stigende uld priser. Uldleverandørerne kommer fra Storbritannien, Australien og New Zealand, og de holder hånden under priserne, så priserne forbliver oppe. Priserne på uld kan kun falde ved lavere efterspørgsel eller flere får³⁰³. Uld sælges på auktioner, som gør at det sælges i fri handel³⁰⁴. Leverandørernes forhandlingskraft er stor inden for tæppebranchen, da uldprisernes niveau er højt på grund af stigende efterspørgsel fra det kinesiske marked. Der indgås ikke længerevarende kontrakter omkring fastpris på uld³⁰⁵. Træbranchen er også påvirket af de stigende omkostninger inden for råtræpriser³⁰⁶.

Substituerende produkter:

Inden for boligmarkedet er trægulve et produkt, som forbrugerne foretrækker som gulvbelægning. De unge forbrugere foretrækker i højere grad trægulve frem for den ældre målgruppe, der i højere grad foretrækker tæpper³⁰⁷. På contractmarkedet er tæpper den foretrukne gulvbelægning³⁰⁸. Årsagen til dette er, at der på contract markedet bliver stillet flere krav som design, kvalitet og levering. Tæpper kan samtidig også give bedre akustisk og holde lydniveauet nede³⁰⁹.

³⁰⁰ Dmegt.dk/nyheder/britiskvaeksttilegetaeppe.aspx

³⁰¹ Business.dk/industri/raavarerpriser-presser-danske-taeppe

³⁰² Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199844/artikel.html?hl=RWdldozwcvy

³⁰³ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199853/artikel.html

³⁰⁴ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199853/artikel.html

³⁰⁵ Ege.dk/alt-om-taeppe/fra-uld-til-taeppe.aspx

³⁰⁶ <http://www.e-pages.dk/junckers/213/>

³⁰⁷ Epn.dk/arkiv/article4194718.ece

³⁰⁸ <http://www.fyens.dk/article/1630941:Boers-nyt-Egetaeppe-CEO--Ikke-planer-om-flere-sparerunder>

³⁰⁹³⁰⁹ Epn.dk/arkiv/article4194718.ece

Konkurrenceintensiteten:

Der er hård konkurrence på tæppemarkedet. Både på contractmarkedet og på boligmarkedet³¹⁰. Tæppemarkedet er præget af overkapacitet i produktionen, hvilket skyldes at markedet er blevet mindre³¹¹. Vækst på markedet i Europa kan derfor kun opnås gennem erobring af markedsandele³¹². Konkurrenceintensiteten på tæppemarkedet kan deles op i to under markeder. Boligmarkedet i Europa er præget af få store spillere, som styrer salget på volume³¹³. Tæppebranchen er i gang med at tilpasse sig, da markedet for efterspørgsel til boligtæpper er faldet. Det Europæiske marked bliver samtidigt presset af asiatiske producenter, der kan producere tæpper til markant mindre produktionsomkostninger³¹⁴. Boligbranchen er mere præget af pris som konkurrenceparameter end contractmarkedet er. Contractmarkedet er præget af øget differentiering, der gør at pris ikke bruges som eneste konkurrenceparameter³¹⁵. Konkurrenceintensiteten på contractmarkedet er præget af små-mellemstore tæppeproducenter. Dette gør at konkurrencen er hård på dette marked, man konkurrerer på andre ting end pris og lave omkostninger. Konkurrenceintensiteten betyder, at tæppeproducenterne skal kunne differentiere sig fra konkurrenterne³¹⁶. Markedet for tæppesalg til både bolig- og contractmarkedet viser, at markedets andel i branchen vil falde. Tæppeproducenter skal stjæle markedsandele for at overleve i en branche, der er nedafgående³¹⁷.

Delkonklusion:

Tæppebranchen har høje adgangsbarrierer, grundet at der skal foretages store investeringer i produktionsudstyr for at kunne producere tæpper. Konkurrenceparametrene som knowhow, kvalitet, levering og innovative designs gør, at det er svært for nye udbydere at komme ind på contract markedet. Boligmarkedet er en branche, hvor priskonkurrencen er massiv. Dette gør, at

³¹⁰ Business.dk/investot/egetaeppe-ramt-af-haard-konkurrence

³¹¹ <http://www.business.dk/evb-archive/overskudskapaciteten-haerger>

³¹² Business.dk/investot/egetaeppe-ramt-af-haard-konkurrence

³¹³ Business.dk/diverse/egetaeppe-er-paa-vej-ud-af-krisen

³¹⁴ Business.dk/industri/raavarepriser-presse-danske-taeppe

³¹⁵ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2010_2011_DK/?Page=8

³¹⁶ Tlf. Interview selskabet Dansk Wilton

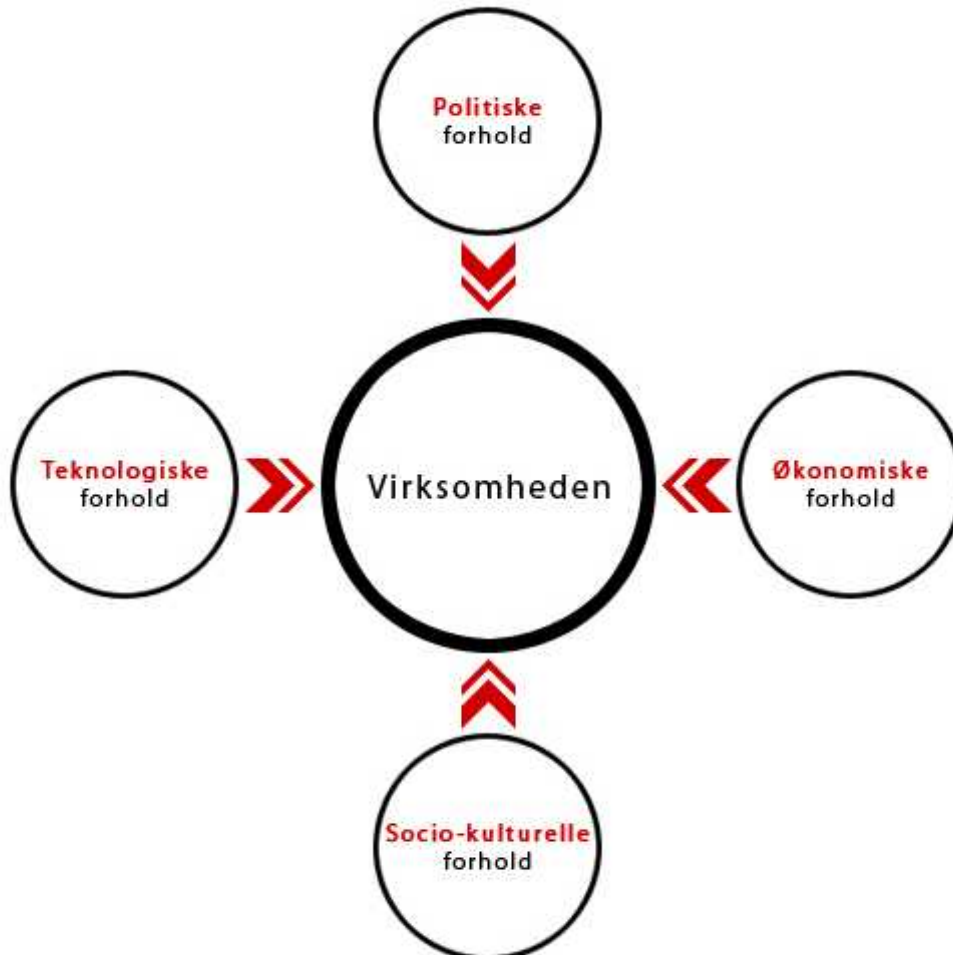
³¹⁷ Borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3199844/artikel.html?hl=rwldldozwcvy

boligmarkedet for tæpper er nedadgående og derfor ikke attraktivt at komme ind på. Købernes forhandlingsstyrke inden for boligmarkedet i forhold til tæppeproducenterne er stor, da producenterne har fået at levere deres produkter til. Tæpperne til boligmarkedet bliver udbudt til detailhandlen, som der er færre aftagere af, da detailhandlen også er presset af lavkonjunkturen, og dermed har ført til lavere priser og flere lukninger. Købernes forhandlingsstyrke på contractmarkedet er til gengæld lille, da contractmarkedet skal opfylde en række miljømæssige krav.

Leverandørerne til tæppebranchen har stor forhandlingsstyrke, da efterspørgselen efter uld er højere end udbuddet. Niveaulet for priserne afspejler råvarernes efterspørgsel til tæppebranchen. Det kinesiske marked er begyndt at opkøbe store mængder samt det, at der ikke kommer flere får betyder, at tæppebranchen bliver presset af stigende råvareomkostninger. Boligmarkedet for tæpper er presset af substituerende produkter som trægulve. Hårde gulve gør, at markedet inden for tæpper er blevet væsentligt mindre, da der blandt forbrugerne er sket en skiftende mode til trægulve. Contractmarkedet oplever ikke samme problem fra substituerende produkter, hvor andre konkurrenceparametre gør, at tæpper stadig er at foretrække i forhold til trægulve. Konkurrenceintensiteten på tæppemarkedet er hård både for boligmarkedet og for contractmarkedet. Dette gør, at der er mange tæppeproducenter, som er ved at gå konkurs. Tæppebranchen er blevet mindre, end den har været tidligere.

Attraktiviteten af tæppebranchen er overordnet lav.

PEST modellen:



318

Politisk:

Der har grundet øgede krav fra EU blevet lavet finanspolitiske stramninger, hvilket har gjort at der ikke har været nogen væsentlig fremgang i beskæftigelsen eller i produktionen³¹⁹.

³¹⁸ Exploring strategy ninth edition page 51

³¹⁹ www.dkds.dk/media/forskning/.../Byggeriets%20Tekstiler.pdf

Skattereformen har gjort at udviklingen i private investeringer forventes positiv i forhold til BNP i 2012³²⁰. Selskabsskatten bliver nedsat i Danmark, hvilket gør det mere favorabelt at producere i Danmark.³²¹ Danmark vil fremover foretage øgede stramninger, som vil føre til mindre forbrug³²².

Pengepolitikken har været lempelig i mange lande i Europa siden finanskrisen, hvilket er gjort for at stimulere den manglende forbrugerefterspørgsel³²³. Arbejdsmarkedspolitikken i Danmark gør, at der er en fleksibel arbejdskraft i Danmark³²⁴. Der er foretaget finanspolitiske lempelser gennem øgede investeringer. Dette gør at kommunerne i Danmark har kunnet foretage ny investeringer, som har påvirket tæppebranchen positivt³²⁵. Det er kun i de nordeuropæiske lande, der har været mulighed for dette. De sydeuropæiske lande har ikke kunne foretage sådanne politikker.

Økonomisk:

Valuta har betydning for de tæppemarkeder, som ikke har en fastkurspolitik overfor Euroen. Dette bliver indtjeningen i branchen påvirket af³²⁶.

Kun mindre fremgang investeringer i nybyggeri, betyder at tæppemarkedet forbliver i lavkonjunktur. Tæppebranchen er påvirket af udviklingen af nye investeringer eller renovationer fra erhvervskunder³²⁷. Den økonomiske situation i den europæiske økonomi er forsat svag. Kortsigtet vil der komme en mindre vækst i 2013 og 2014. De seneste års finansielle problemer i de sydeuropæiske lande har gjort, at det fremtidige europæiske samarbejde var under debat. Usikkerheden på de finansielle markeder har over de seneste år været vedtagende, men den

³²⁰ BNP i Danmark ventes at have en beskeden vækst grundet at der vil blive foretaget flere private investeringer

³²¹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³²² http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³²³ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³²⁴ www.hk.dk/stat/content/download/96639/963686/file/PRO1007.PDF

³²⁵

<http://www.danskbyggeri.dk/files/Filbibliotek/Analyser%20og%20Statistik/Konjunkturanalyser/Konjunkturanalyse%20februar%202013.pdf>

³²⁶ [Fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-egetaeppe-ceo-underskud-stoerre-end-ventet](http://fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-egetaeppe-ceo-underskud-stoerre-end-ventet)

³²⁷ [Fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-egetaeppe-ceo-underskud-stoerre-end-ventet](http://fyens.dk/article/1191244:boers-nyt-egetaeppe-ceo-underskud-stoerre-end-ventet)

europæiske statsgældsrisiko er på vej ned, grundet de sydeuropæiske lande har lavere statsobligationsrenter³²⁸.

Situationen i Europa er dog stadig ikke på vej frem ad, da udviklingen omkring valget i den italienske økonomi, samt Cyperns ansøgning om lån har gjort, at uroen omkring de finansielle markeder forsat er usikkert³²⁹.

BNP i Danmark er påvirket af svag indenlandsk efterspørgsel, dette har medført en konsolidering i den private sektor. BNP ser samtidig ikke ud til fremgang³³⁰.

Løn niveauet i Danmark er blevet forbedret og har gjort enhedsomkostningerne pr. produceret enhed mindre³³¹.

Beskæftigelsen i Danmark forventes frem mod 2020 at stige med 200.000 kr., dette er positivt overfor forbruget i den danske økonomi³³².

Konsolideringen i den private sektor de seneste år skyldes strammere kreditvilkår. Der er dog meget, der taler for, at der er et uudnyttet investeringspotentiale i den private sektor. Investeringspotentialet gør, at der fremadrettet er muligheder for øgede investeringer i erhvervsbygninger³³³. Det vurderes at virksomhederne holder igen med investeringer, samt at den danske befolkning har uudnyttet likvider. Udsigten til at forbrugerne eller virksomhederne efterspørgselen stiger afhænger af den finansielle krise³³⁴.

Forbruget hos danskerne er kun vokset beskedent. Årsagen til det er forbrugernes betydelige formuetab i forbindelse med finanskrisen. Formuetabet gør, at forbrugerne ikke går ud og investerer i nyt inventar til boligen³³⁵.

Boligmarkedet i Danmark har vist begyndende tegn på stabilisering, hvilket kan bidrage til øget forbrug blandt forbrugerne på det danske marked³³⁶. Boligmarkedet er dog stadig presset af en

³²⁸ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³²⁹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁰ www.dkds.dk/media/forskning/.../Byggeriets%20Tekstiler.pdf

³³¹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³² http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³³ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁴ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁵ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

lang liggetid, samt at forbruget vil holdes nede i takt med at renterne forventes at stige i takt med at boligpriserne³³⁷.

Den svage udvikling i efterspørgselen har medført at det danske marked kun har vist en svag femgang i beskæftigelsen³³⁸.

Lønstigningerne vil ligesom inflationen været afdæmpet over de næste par år, dette betyder at forbruget af større interiør ikke bliver aktuelt³³⁹.

Danmark har været påvirket af lavkonjunktur på 4 % mindre end normalt. Udsigten til lavkonjunktoren forventes at forsætte³⁴⁰. Dog vil en stigende forbrugskvote få konjunktoren til at stige til et normalt konjunkturniveau³⁴¹. Det forventes samtidig at boligmarkedet vil stige og give et øget forbrug i takt med de stigende huspriser³⁴².

Den europæiske konjunktur var forsat svag. Det var nu ikke kun de statsgældsplagede lande i Sydeuropa, som forblev lav, men også den tyske økonomi³⁴³. Konjunkturerne er delt op i Europa. I central- og Nordeuropa er konjunkturerne neutrale, hvor det i Sydeuropa og Storbritannien har en lavkonjunktur. Det ventes dog, at lavkonjunkturerne vender³⁴⁴. Dette er et positivt signal i tæppebranchen. Tæppebranchen er påvirket af manglende nye investeringer på grund af den finansielle uro. Det tager dog længere tid at komme ud af lavkonjunktoren, da hele Europa er i lavkonjunktur. Europa har svært ved at vende konjunkturerne, grundet manglende efterspørgsel på eksportmarkederne³⁴⁵.

Europa er specielt påvirket af den økonomiske ulighed, der var, før finanskrisen startede.

Boligpriserne var skruet for højt op og risikable udlån fra banksektoren gjorde sammen med store offentlige underskud, at den europæiske lavkonjunktur er længere tid om at komme sig³⁴⁶.

³³⁶ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁷ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁸ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³³⁹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴⁰ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴¹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴² http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴³ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴⁴ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴⁵ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴⁶ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

Fremadrettet vil der på det europæiske marked være stor usikkerhed omkring den fremtidige konjunkturudvikling i Europa. Husholdningernes indkomst og virksomhedens indtjening forventes kun at have en svag fremgang³⁴⁷. Der er samtidig ej udsigt til øgede investeringer inden for nybyggeri, det forventes at falde³⁴⁸.

Nybyggeri	2010	2011	2012	2013	2014
Boliger	18,5	20,6	15,8	12,8	11,8
Erhvervsbygninger	16,7	13,9	13,2	12	11,2
Offentlige Bygninger	11,9	12,3	12	13	14,6

Vedligeholdelse	2010	2011	2012	2013	2014
Boliger	23,7	27,5	27,6	27,7	28,4
Erhvervsbygninger	5,6	4,8	4,6	4,6	4,5
Offentlige Bygninger	2,2	2,3	2,2	2,2	2,7

³⁴⁹

De finanspolitiske stramninger i Europa gør, at konsolideringsbehovene i den offentlige sektor er blevet reduceret³⁵⁰. Konsolideringen har ved gennemførelse af EU direktiver ESM og OMT bidraget til at rentespændende mellem de enkelte lande er blevet mindre, hvilket er et godt signal til et kommende opsving³⁵¹.

Ved sammenligning med træbranchen, er trægulvbranchen også konjunkturfølsomt, da det ligesom tæppebranchen er påvirket af nybyggeri³⁵².

³⁴⁷ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁴⁸ Bilag 1

³⁴⁹

<http://www.danskbyggeri.dk/files/Filbibliotek/Analyser%20og%20Statistik/Konjunkturanalyser/Konjunkturanalyse%20februar%202013.pdf>

³⁵⁰ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁵¹ http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/For%E5r_2013/Trykt/F13_Kapitel_1.pdf

³⁵²

http://www.gulvbranchen.dk/files/Gulvbranchen/%C3%85rsberetninger/Gulvbranchen_%C3%A5rsberetning_2012-2013.pdf

Social:

De uddannelsesmæssige behov i produktionen i tæppebranchen er lave grundet, at der ikke tilbydes generel uddannelse til dette³⁵³. Den grundlæggende viden inde for tekstil, som uddannelsesniveaueet ikke dækker³⁵⁴. Dette er helt klart et problem for produktionsmedarbejderne, der skal kontrollere kvaliteten af tæpperne.

Erhvervsbygninger bliver bygget i store kontorlandskaber, dette gør at akustikken i de store rum, grundet at der er en masse medarbejdere, der arbejder i samme rum. Tæpper forbedrer indeklimaet væsentligt ved bedre at optage lyden frem for hårde gulve. Dette er en mulighed for tæppebranchen, da produktiviteten for medarbejderne bliver mindre ved dårligt indeklima³⁵⁵.

Der er øgede krav fra forbrugerne side, med at dyrene skal være behandlet ordentligt³⁵⁶. Forbrugsvanerne for tæpper til boligmarkedet har ændret sig til at foretrække hårde overflader som fliser og træ. Fokus på allergi og astma samt skiftende mode har gjort, det er mindre attraktivt for forbrugerne at købe tæpper³⁵⁷. Forbrugerne har øget fokus på kvalitet ved indretning af deres personlige hjem³⁵⁸

Teknologisk & Miljø:

Det er inde for den teknologiske udvikling blevet gjort muligt at indføre varme i tæpperne, hvilket kan være en fremtidig mulighed i tæppebranchen³⁵⁹. Den teknologiske udvikling inden for produktion af tæpper har udviklet sig gennem automatiseringen af produktion af tæpper er gået frem i Europa da enhedsomkostningerne i Europa ellers er for dyre. Disse teknologiske fremskridt vil også for fremtiden være i udvikling³⁶⁰. Der er et stigende fokus på vedvarende energi, som

³⁵³ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

³⁵⁴ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

³⁵⁵ www.dkds.dk/media/forskning/.../Byggeriets%20Tekstiler.pdf

³⁵⁶ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

³⁵⁷ http://catalogs.egecarpet.com/aarsrapport_2010_2011_DK/

³⁵⁸ <http://www.reportlinker.com/p01087460-summary/Carpets-Floorcoverings-Market-Report.html>

³⁵⁹ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

³⁶⁰ fou.emu.dk/offentlig_download_file.do;jsessionid...?id=181982

bliver et krav ved nybyggeri³⁶¹. Der er ligeledes fra regeringen fokus på at foretage energisparende tiltag i produktionsvirksomheder³⁶². Den teknologiske udvikling inden for internethandel hvor tæpper kan fremvises i 2 D og 3D gør, at forbrugerne i større grad kan købe tæpper uden at gå ned i butikken. Dette giver nye salgskanaler muligheder end bare ved salg gennem detailhandlen³⁶³.

Der bliver brugt mere tid inde døre - både privat og på arbejdet. Dette gør at byggesektoren har øget fokus på de byggematerialer, der bliver anvendt til byggeriet. Fremtidens nybyggeri skal have mere vægt på *grønne bygninger*, hvor der forud for et byggeprojekt skal foreligge al dokumentation på, at alle anvendte byggematerialer skal være genanvendelige³⁶⁴.

Global opvarmning er et stigende tema for forbrugerne. Disse miljømæssige problemer er noget som fremadrettet vil fylde meget for tæppebranchen, da tæpper er en stor miljøbelastning, hvis der i branchen fremadrettet ikke er fokus på vugge-vugge princippet³⁶⁵. Der ligges speciel vægt på udledning af drivhusgasser, vandforbrug og lufttæthed³⁶⁶.

Delkonklusion:

De finanspolitiske stramninger i Europa grundet offentlige underskud har gjort, at væksten bliver holdt tilbage. Det er dog forudsat, at der vil komme en mindre europæisk vækst i 2013 & 2014, dog vil de sydeuropæiske lande stadig være et usikkerhedsmoment i den europæiske økonomi, da det påvirker den finansielle situation i Europa. Det gør det vanskeligt at yde lån til investering af nybyggeri. De danske forbrugere forventes at have likvider stående, som man ikke tør anvende grundet stadig store usikkerheder omkring boligmarked situationen. Der regnes ikke med, at der på det danske marked fremover vil komme et øget forbrug. Der er dog begyndende fremgang på boligmarkedet i Europa, men ikke nok til at føre den europæiske konjunktur væk fra lavkonjunktur.

³⁶¹ Ege.dk/bolig/find-forhandler.aspx?country=Danmark&city=2100++k%c3%b8benhavn+%c3%98.

³⁶² Dr.dk/p4/vest/nyheder/herning/2013/01/27/115724.html

³⁶³ D-b-g.dk/default.aspx?id=53

³⁶⁴ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

³⁶⁵ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

³⁶⁶ <http://catalogs.egecarpet.com/8048210/>

De uddannelsesmæssige forhold af medarbejdere i produktionsbranchen opfylder ikke de krav, som der bliver stillet af virksomheden. Der er et stigende fokus fra forbrugerne mod at tæpper er dårligt for indeklimaet og derfor kan give astma og allergi, samtidig er der foretaget ændring i holdning af tæpper, som er nedadgående.

Der er stigende krav fra politisk side, at nybygninger inde for nybyggeri skal have en grøn profil. Dette vil fremadrettet være et større fokuspunkt fra politisk side i Europa, der vil derfor fremadrettet være en øget tendens til genanvendelige produkter gennem vugge-vugge princippet.

Endelig konklusion:

Den strategi som Egetæpper skal vælge i Europa, er den strategi som selskabet har nu - dog med et par enkelte kommentarer til fremtidig forbedring. Egetæppers værdikæde giver Egetæpper nogle strategiske fordele i forhold til konkurrenterne. Egetæpper har den strategiske fordel i forhold til konkurrenterne, at de har branchens hurtigste leveringstid. Egetæppers højtavanceret produktionsanlæg har muligheden for at yde kunden en fleksibel ydelse, høj kvalitet og innovativt design. Disse styrker skal fremadrettet give Egetæpper de strategiske fordele. Egetæpper har en ledelse, som har de rigtige kompetencer til at skabe vækst for Egetæpper. Egetæpper har hentet deres administrerende direktør, der har sine fordele på det Østeuropæiske marked, hvor Egetæpper fremadrettet har mulighed for vækst. Egetæpper skal forsætte med at udvikle salgsorganisationen og produktudviklingen for at kunne udbyde til contractmarkedets efterspørgsel. Egetæpper kan få mest ud af at være repræsenteret på flere europæiske markeder, da Egetæpper derved opnår en bedre spredning af omsætningen, hvilket gør Egetæpper mindre konjunkturfølsom til det enkelte marked.

Egetæpper har den fornødne knowhow for salg på de enkelte europæiske markeder, grundet at Egetæpper har været repræsenteret på contractmarkedet i Europa i lang tid. Egetæpper skal fremadrettet rette sin strategi ind på at finde flere segmenter, de kan være repræsenteret på inde for contractmarkedet. Årsagen til at dette kunne være en strategisk god beslutning er fordi Egetæppers boligmarked kommer til at blive udkonkurreret på sigt. For at Boligmarkedet skal blive rentabel for Egetæpper, skal man være villig til at lave betydelige investeringer i produktionsanlægget. Produktionsanlægget har sine kompetencer inde for væg-væg tæpper. Det fremtidige salg af tæpper til boligmarkedet bliver gennem salg af afpassede tæpper. Afpassede tæpper har Egetæpper ikke som standard på sit produktionsanlæg for at kunne lave en fornuftig indtjening. Tæppebranchen er hård og det europæiske boligmarkedet er præget af overkapacitet og priskonkurrence. Egetæpper skal fokusere på det europæiske contractmarked, hvor man i første omgang skal fokusere på nuværende forretningssegmenter og udvikle disse. De fremtidige vækstmuligheder på contractmarkedet er nye segmenter f.eks. automobil for at opnå ny vækst, dog uden at det går ud over Egetæppers nuværende segmenter. Egetæppers vækst vil forsat blive presset af den europæiske lavkonjunktur, som ikke foreløbig vil ændre sig. Øget vækst skal derfor være gennem erobring af markedsandele på contractmarkedet. Egetæppers vækst muligheder

ligger på de 6 største markeder i Europa. Egetæpper har på 3 af dem vist omsætningsfremgang selvom der er lavkonjunktur. Det viser at strategien på nuværende tidspunkt både inden for forretningen, men også for fremadrettet vækst er den rigtige. Porteføljen af produkter ser fornuftigt ud samt man er repræsenteret på stort set alle contractmarkeder i Europa. Egetæppers fortsatte fokus på vugge-vugge princippet vil i fremtiden kunne give Egetæpper en endnu større vækst, da Egetæpper gennem denne strategi kan differentiere sig fra konkurrenterne i mid-prissegmentet. Overordnet set er strategien den rigtige som Egetæpper anvender, man skal dog være opmærksom på at vækst potentialet i Europa er stort, når konjunkturerne vender, men der er ingen, der med sikkerhed ved, hvornår det bliver.

Egetæppers høje investeringsniveau gør, at Egetæpper hele tiden skal evaluere om produktionen i Danmark giver en merværdi i forhold til at outsource den resterende del af produktionen til f.eks. Litauen. Den strategiske kapabilitet ved at have produktionen i Danmark er i øjeblikket mere favorable end outsourcing. Årsagen til dette er, at markedssituationen i tæppebranchen gør, at den mindste fejl kan betyde faldende markedsandele. Egetæppers kundegruppe er samtidig den krævende del af contractmarkedet, som forventer høj kvalitet, fleksibilitet og levering. Muligheden for at man på sigt stille og roligt implementere produktionen i Litauen, skal dog tages med. Derved kunne man mindske fejlene ved outsourcing løbende.

Egetæppers målsætning, mener jeg, er for uambitiøst i forhold til Egetæppers størrelse. Egetæpper har en målsætning, at man løbende vil have forbedret vugge-vugge princippet. Egetæpper har altså ikke en resultatmæssig målsætning med en omsætning i 2015. Egetæpper burde få målsætningen til at relatere sig til markedet, så omverdenen kan se, at Egetæpper er en virksomhed med ambitioner.

Litteratur oversigt

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

Bogen: Exploring Strategy Ninth Edition, Forfattere Gerry Johnson, Richard Whittington & Kevin Scholes.

Øvrig Litteratur:

Borsen.dk

d-b-g.dk

cision.com

business.dk

ege.dk

byggeplads.dk

top1000.dk

boligmagasinet.dk

magasinetgulv.dk

flottegulve.dk

Hammercarpets.com

Dmogt.dk

Aoh.dk

Ing.dk

Euroinvestor.dk

Co3.dk

Tvmidtvest.dk

Smallcap.dk

Inno-mt.dk

Finans.tv2.dk

Presswire.dk

Ue.dk

Politikken.dk

Npinvestor.dk

Ugenserhverv.dk

Deloitte.com

I dag.dk

Mynewsdesk.com

Byggeri.dk

Epn.dk

b.dk

information.dk

samfundsansvar.dk

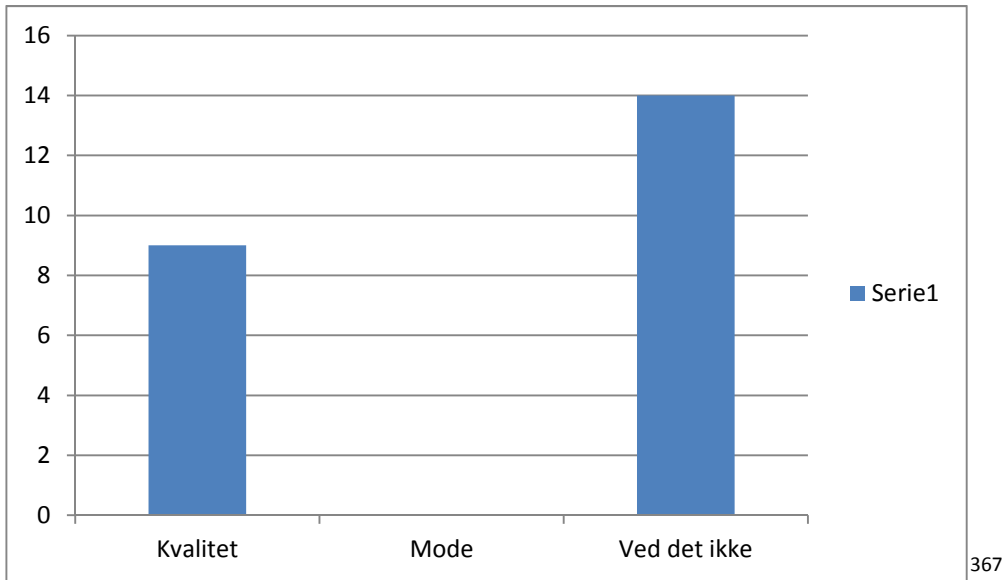
dors.dk

europa.eu

Bilag:

Bilag 1:

Hvad står Egetæpper for:



Bilag 2

Europa Egetæpper		2013			2014		
		Investering	Forbrug	Stigning BNP	Investering	Forbrug	Stigning BNP
Island	ok						
Færøerne							
Skotland	Datter						
England	Datter	7,1	0,8	0,6	4,5	1,3	1,7
Wales	Datter						
Irland	ok	4,8	-0,1	1,1	5	1,2	2,2
Spanien	ok	-5,8	-3,1	-1,5	0,1	-0,1	0,9
Portugal	ok	-3,8	-3,3	-2,3	4,5	0,1	0,6
Andorra							
Frankrig	Datter	-4,3	-0,1	-0,1	4,2	0,9	1,1
Belgien	ok	-1,3	0	0	1,8	1,1	1,2
Holland	ok	0,7	-2,4	-0,8	3	-0,1	0,9
Luxembourg	ok	2	0,1	0,8	3,5	1,5	1,6
Danmark	Datter						
Sverige	Datter	3	1,8	1,5	5	2,6	2,5
Norge	Datter						
Finland	ok	-2,1	0,7	0,3	1,9	0,8	1
Estland	ok	9,5	3,3	3	11,7	3,5	4
Letland	ok	0	3,9	3,8	0	4,1	4,1
Litauen	ok	9,7	2,9	3,1	9,8	3,8	3,6
Rusland	ok	0	5,5	3,3	0	4,5	3,8
Bulgarien	ok	0	1,4	0,9	0	2,5	1,7
Montenegro	ok						
Serbien	ok						
Rumænien	ok	3,7	1,9	1,6	5,3	2	2,2
Grækenland	ok	-3,4	-6,9	-4,2	10	-1,6	0,6
Kroatien	ok						
Slovenien	ok	-0,5	-3,7	-2	2,3	-1,9	-0,1
ungarn	ok	0	0,2	0,2	1,9	1	1,4
Slovakiet	ök	1	0	1	3	0,9	2,8
Tjekkiet	ok	-1,8	-0,4	-0,4	3,2	1,4	1,6
Østrig	ok	0,4	0,4	0,6	3,7	1	1,8
Schwiez	ok						
Polen	ok	1	0,8	1,1	4,5	1,5	2,2
Tyskland	Datter	-3,5	0,8	0,4	5,4	1,4	1,8
Italien	ok	-4	-2	-1,3	6,1	0,4	0,7
malta	ok	0	0,9	1,4	0	1,3	1,8

Litteratur liste Korrespondance eksperter & forbrugere:

Interview Selskabet Dansk Wilton:

- Stigende råvarerpriser, hvor hentes der information om fremtidig udvikling af dette
Svar: Faktuel viden, finde mere information på British marketing Woolboard. Sales report indekseringen af uld.
- Hvordan udviklingen har været i tæppebranchen både inde for contract markedet og boligmarkedet
Svar: Skal skelne, traditionelle, masser af kontor. Opererer i hoteller og luksusskibe
- Grøn profil vigtighed i forhold til pris for produkterne
Svar: Der er vigtigt, et fornuftigt kodeks. Miljø venlige. Trend i ny miljø rigtig strategi. Naturligt
- Tæppebranchens muligheder i forhold til fremtidigt salg
Svar: Der er ikke salg i tæpper på boligmarkedet, men contractmarkedet er ikke i samme omfang påvirket af manglende tæpper
- Tæppebranchens trusler i forhold til fremtidigt salg
Svar: De danske tæppe producenter kan sagtens holde et fornuftigt produktionsniveau. Større fokus på effektivisering for at kunne bibeholde produktionen i Danmark, der hvor man ikke kan effektuere, spinderier f.eks. kan man ikke undgå at blive nødt til at outsource
- Leverandørernes forhandlingsstyrke i forhold til tæppe produktionen
Svar: Er indekseret i forhold til markedet. Meget gennemsigtigt. Man kan købe ulden i fri handel
- Hvordan er konkurrencesituationen i forhold til at blive ved med at producere i Danmark, er det konkurrencedygtigt i Danmark
Svar: Mindre virksomheder er der kun i Danmark i forhold til den totale tæppebranche. Alle europæiske producenter kan kun overleve ved at føre en differentieringsstrategi
- Handler tæppebranchens konkurrencefaktorer ikke alene om design og leveringssikkerhed, resten er pæne ord
Svar: Design udvikling, styre projekter. Skaber primært værdi for kunden gennem design og projekt styring
- Er der nogen Blue ocean markeder i tæppebranchen eller er det primært design og innovation der leves på
Svar: Nej egentligt ikke. Andre områder med flytning af design, styring, produktion og designudvikling, samt skabe større værdi for kunden.

³⁶⁸ http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee1_en.pdf

Rene Dupont Hammer Tæpper:

- Stigende råvarerpriser, hvor hentes der information om fremtidig udvikling af dette
Svar: Der modtages via børsinformationer, garn leverandører i branchen og fra New Zealand
- Hvordan udviklingen har været i tæppebranchen både inde for contract markedet og boligmarkedet
Svar: Udviklingen i boligmarkedet er totalt stagnerende, Kontinuerlig vækst på contractmarkedet
- Grøn profil vigtighed i forhold til pris for produkterne
Svar: Det betyder ikke noget vedrørende pris, mere udpræget contract. Det er et krav at du opfylder de miljømæssige krav for overhovedet at komme i betragtning på contractmarkedet
- Tæppebranchens trusler i forhold til fremtidigt salg
Svar: Tendensen er på vej tilbage igen, primært contract markedet, der er tekstil på vej tilbage igen. Moderne produktion, i kraft af den kompensering kan du modvirke de højere lønomkostninger, lønomkostningen er samtidigt faldende i forhold til produktionsomkostningen.
- Priskonkurrencen på markedet, hvor hårdt er produktionen presset af produktion i lavprislande
Svar: Ikke i forhold til den teknologi man har i sin produktion. Contractmarkedet er der nogle systemer der gør at der er nogen basale test krav for overhovedet at komme i betragtning, primært Europa.
- Udvikling af branchen i Europa (påvirket af enkelt store spillere eller mange små)
Svar: Der er mange mellemstore spillere, der har været en del oprydning i branchen, for høj kapacitet i branchen, dette gælder primært for boligmarkedet, contract markedet er mere påvirket af mindre og mellemstore virksomheder
- Er tæppebranchen bæredygtig / samt er dens indtjeningsmuligheder attraktive på både kort og lang sigt
Svar: Der er stadig for stor kapacitet i markedet
- Kundernes forhandlingstyrke i forhold til produktionen
Svar: Udbydernetværket er stort, og de har en stor forhandlingsposition, når specifikationer er opstillet efter især miljøkrav
- Handler tæppebranchens konkurrencefaktorer ikke alene om design og leveringssikkerhed, resten er pæne ord
Svar: Contract markedet er primært, kvalitet, levering, høje krav til gulvbelægning
- Er der nogen Blue ocean markeder i tæppebranchen eller er det primært design og innovation der leves på
Svar: Nej, de virksomheder der sidder på kapaciteten kan skabe et nyt marked

Telefon Interview Jan Petersen Egetæpper.

- Hvilke faktorer gør at Egetæpper skiller sig ud i forhold til konkurrenterne
Svar: Afhængig af produkter, tre konkurrenceparameter, produkt design, procesløsning setup, kvalitet i værdikæden
- Hvem er jeres største konkurrent
Svar: Fliser er det Desso. Har konkurrenter på forskellige markeder men Anker Teppichboden, Fletcom Danmark, caster Design, Design tæpper, Halmmund, Balzan
- Hvordan vurderer i markedsudviklingen i Europa
Svar: Sverige, Norge samt øvrig Europa er Egetæppers primære markeder, Prøver med indisk design, primært Vesteuropa
- Hvilke fordele ser i at have den ejer struktur sammensætning som Egetæpper har
Svar: Har ikke nogen interesse i at hive penge ud af selskabet, kapital til nye maskiner, nye markeder. Det er en fordel for direktionen.
- Hvorfor har i valgt at fravælge den private branche i forhold til contract markedet
Svar: Contract markedet er det primære marked, bolig markedet er ikke væg til væg
- Hvordan er jeres position pris/design
Svar: Design kvalitet, service, miljø rigtig, det er vigtigt med miljøet, det er et vigtigt konkurrenceparameter, noget som kunderne ligger stor vægt på og som Egetæpper får ros for at imødekomme
- Hvordan opnår i kunder på contractmarkedet
Messer, holder events, medier. Reklamere, blade arkitekt blade og redaktionel presse
- Hvordan er jeres position på contractmarkedet
Svar: ikke de største, markante, på verdensplan 22-25 største, de største er jo meget større. På Hospitality er Egetæpper førende
- Hvordan kan det være at der ikke er satset mere på mellem østen eller asien som markeder i stedet for Europa
Svar: markedsandele, vækst, markedet er ikke stigende, stjæle fra konkurrenter på det europæiske marked. Vil tage en større andel på det europæiske marked, det er stadig her den primære indtjening kommer
- Hvordan vil i udfordre de substituerende produkter i form af trægulve og fliser
Svar: Det er blevet trendy at få afpasse tæpper til boligsegmentet
- Hvor attraktive er Egetæpper i forhold til tiltrækning af eksterne designere til nyt design anvendt af Egetæpper
Svar: Er rimeligt attraktive, et sker en gang imellem at der bliver hentet eksterne designere ind.

Spørgsmål Morten Skibsted Egetæpper Mail korrespondance d. 22-07-2013

Hej Morten

Jeg har lige en sidste forespørgsel på Egetæpper. Dette er sidste spørgsmål.

Det er vedrørende direkte og indirekte salg, som du besvarer her forneden. Kan man få udviklingen fra 2010- 2013 for denne oversigt. Altså hvor meget der omsættes på de forskellige markeder i denne periode.

Forneden har regnskabsperiode dvs. 2010-11 og 2011-12 og 2012-13

Ville lige være helt sikker på at jeg har spurgt dig om jeg kunne få en opgørelse over de omkostninger der tilknytter sig til de forskellige lande.

Ikke muligt men omkostningerne er begrænset, da vi taler om rene salgsselskaber

Ville samtidig lige høre om det var muligt at sammenkoble produktionsomkostninger og markedsføringsomkostninger til de enkelte undersegmenter til contract markedet eller om det var muligt for forretningsområderne væg-væg, fliser eller bolig. (se forneden i mailen)

Den opdeling har vi ikke. Må henvise til vores årsregnskab

Markeder/År	Turnover DKK 2010/11	Turnover DKK 2011/12	Turnover DKK 2012/13
DK	222 mill	217 mill	196 mill
SE	87 mill	83,8 mill	92 mill

UK	49 mill	52 mill	62 mill
DE	60 mill	55 mill	60 mill
FR	59 mill	60 mill	53 mill
NO	41 mill	52 mill	50 mill
UAE (Mellemøsten)	26 mill	28 mill	36 mill
Asia/Pacific	9 mill	10,7 mill	15 mill
Øvrige agenter/distri butører	134 mill	128,5 mill	154 mill

Mail Morten Skibsted Egetæpper 15-07-2013 klokken. 14.25.45.

Hej Morten Skibsted

tak for samtalen, jeg sender hermed mine spørgsmål jeg har vedrørende Egetæpper

Årsagen til at jeg skriver til jer er fordi at jeg er igang med at skrive min hovedopgave på HD 2 del på CBS i København. Min opgave går ud på at lave en strategisk analyse af Egetæpper med de muligheder som Egetæpper har på det europæiske marked. Årsagen til at jeg har valgt Egetæpper er at ved gennemlæsning af jeres hjemmeside kontra de udfordringer som tæppebranchen står overfor med både finansielle og mode problemer mener jeg at Egetæpper står i en situation hvor man skal foretage de rette strategiske valg for ikke at blive klemt på et marked med hård konkurrence.

Til information har jeg læst det som i har lagt ud på jeres hjemmeside, mine spørgsmål går lidt mere i dybden og der ville jeg blive super glad for hvis i kunne assistere mig med dette.

Mine spørgsmål er som følger.

Internt:

- Er det muligt at få data vedrørende jeres salg til de forskellige segmenter inde for bolig og contract markedet. Det er specielt contract markedet jeg er interesseret i. Fordeling af salg til segmenterne Hoteller, kontorer, sundhed, institutioner og Transport.

Bolig (12%) er kun DK og vi har ingen undersegmenter til bolig Contract er globalt og er følgende undersegmenter Hospitality (40%) Commercial (42%), Healthcare (8 %) Transportation (2%)

- Egetæppers konkurrenceparametre er levering, produktdesign, projektløsning, salgsrådgivning. Er det muligt at få en mere uddybende brochure omkring dette. Da det jo er de parametre der gør at Egetæpper for fremtiden skal overleve på et konjunkturpræget marked

- Egetæpper har valgt at gå fra at være produktorienteret til at have en markedsorienteret strategi, kan jeg låne strategi folderen fra 2003 **Se foroven.**

- Kan jeg få en fordeling af Egetæppers salgsudvikling for tæpper til Bolig, erhverv, tæppefliser & løse tæpper til de forskellige markeder i EU **Ikke muligt pr. marked men total set er fordelingen 12 % bolig 18 % fliser 70 % væg til væg contract**

- Kan jeg få en oversigt over hvor meget i bruger på markedsføring og produktionsomkostning der er i forbindelse med produktion til tæpper til Bolig, erhverv, tæppefliser og løse tæpper. **Desværre ikke muligt at oplyse om andre nøgletal end de du kan finde i vores årsregnskaber. Disse kan findes på vores hjemmeside**

- Videreudvikling af Egetæppers salgsafdeling, kan du beskrive hvad der gøres her. **Oprettelse af datterselskab i Shanghai og Singapore herved indgang på nye markeder i Sydøst Asien. Indgåelse af salgspartnerskaber i Latinamerika. Udvidelse af Transportation salgsorganisation**

- Egetæpper vil gerne være den trendsættende udbyder til den krævende del af markedet. Er det muligt for Egetæpper at være den trendsættende udbyder når man tænker på de økonomiske forudsætninger som Egetæpper har i forhold til de helt store tæppeproducenter. **Ja det er ikke en hindring. De andre "store" producenter er ikke trendsetters men volume producenter. Her er ege en niche player. Vi ønsker naturligvis kun at være trendsættende over for vores egne segmenter og målgrupper.**

- Kan jeg få en opgørelse over direkte og indirekte salg fordelt på markederne i Europa. **Jeg er ikke klar over hvad du mener med "inddirekte salg" men fordelingen er som følgende:**

Datterselskaber:

DK 195 mill. DKR

SE 92 mill DKR

UK 62 mill DKR

DE 60 mill DKR

FR 53 mill DKR

NO 50 mill DKR

UAE 36 mill DKR

Asia 15 mill DKR

Agenter/Distributører

Øvrige - agenter og distributører håndterer fra DK 154 mill DKR

- Kan jeg få tilsendt årsrapporter fra Egetæpper for perioden 2003-2005, kan ikke finde dem online. **Desværre ikke muligt for mig at fremskaffe disse år.**

- Hvordan er fremtiden med kvalificeret arbejdskraft i Danmark. Uddannelse af medarbejdere er dette et problem som Egetæpper har, samt hvad gør i for at forebygge dette

- hvilket prisleje for tæpper ligger Egetæpper i **Mid to high end**

- Er der muligheder for Egetæpper at gå ind i energibranchen, hvis vugge til vugge med genanvendelse af tæpper eller at de forbrændes og bruges til energi uden at påvirke miljøet en mulighed for Egetæpper på sigt **Sker allerede i dag tæpper bruges til termisk genanvendelse forbrændes i stedet kul, olie og naturgas. Derudover har vi også produkter som er Cradle 2 Cradle certificeret - se deres hjemmeside får yderlig information om hvad dette betyder. Søg på Cradle 2 Cradle**

- Egetæpper skal have en proaktiv produkt og designudvikling for at kunne være den trendsættende udbyder, hvad gør Egetæpper af tiltag for dette. **Samarbejde med eksterne kunstnere, designer og arkitekter. Ydermere tilbyder vi design service, hvor vi har field designere, der tager med vores sælgere ud til kunder for at fastlægge deres behov samt at forsøge at "uddanne" i trends, farver og mønstre.**

Eksternt:

- Har i overvejet at udvide jeres forretning, her tænker jeg på strategiske aliancer med trægulv producent for at kunne skabe den komplette løsning til kunden. **Nej vi føler vi vil miste fokus ved dette. Vi ønsker at fokuser behårdt på vores kernekompetencer - tæpper**

- Kan jeg få lov til at kontakte nogen af jeres kunder fra både contract og bolig markedet, samt jeres leverandører for at lave en analyse af hvad de ligger vægt på, samt hvorfor de har valgt Egetæpper.

Du er velkommen til at kontakte firma på egen hånd, der køber tæpper ind. Vi har før haft studerende, som vi har henvist til vores kunder/leverandører. Både leverandør og kunderne har frabedt sig dette i fremtiden, så det har vi valgt at respekter.

- Egetæpper har stigende fokus på miljø som en klar forretningsstrategi. Vil du mene at det ikke er muligt at sælge til contract markedet med de stadig stigende miljømæssige krav der er til nybygninger hvis man ikke differentierer sig på dette område. **Korrekt CSR/miljø er ved at blive et MUST som alle der vil handle på contract markedet skal være i stand til at løse. Derfor blive miljø/CSR et sværere at anvende som en USP, da det ikke længere er særligt unikt.**

- Vil i mene at trægulve på sigt vil blive en mere seriøst konkurrent på contract markedet, hvorfor/hvorfor ikke.

Vi anser ikke trægulve eller hårde gulve som en direkte konkurrent men mere som en substitut. Vi har leveret tæpper til rigtig mange projekter, som også har hårde gulve. Her udnytte vi de egenskaber som tæpper har og hårde gulve ikke har. komfort, akustiske osv. Så oftes kan de hårde gulve ses som komplementære produkter frem for konkurrerende produkter.

Alt materiale som vil blive leveret til mig vil i henhold til CBS krav ikke blive videregivet til andre end jeg og censor. Så det materiale som i tilsender mig vil blive holdt fortroligt for omverdenen.

Jeg ser frem til at høre fra jer. Samt ville høre om det var muligt en dag at komme over og besøge jer, så jeg kan få Egetæpper helt ind under huden.

Det kan vi godt finde ud af. Men pga. af sommerferien vil det første være muligt i løbet af September

Spørgsmål Almindelige forbrugere:

Besvarelser

Alder:

15-40, **10** 40-65, **9** 65+ **4**

Køn:

Mand, **11** Dame. **12**

Har du et tæppe?

Ja. **18** Nej. **5**

Hvad ligger du vægt på ved valg af tæpper?

Må gerne sætte flere krydser.

Hurtig levering: **1** Mode: **9** Vedligeholdelse/holdbarhed: **15** Rengøring: **14**

Kender du Egetæpper?

Ja. **14** Nej. **9**

Hvad kendetegner Egetæpper

Må gerne sætte flere krydser

Kvalitet: **9** Moderigtige tæpper **0** Ved det ikke: **14**

Tror du Tæpper giver et bedre indeklima?

Ja. **3** Nej. **20**

Ville bedre markedsføring af genanvendelige tæpper få dig til at købe et nyt tæppe

Ja. **7** Nej. **16**

Hvornår har du sidst købt et tæppe

1 år siden. **5** 2-5 år siden. **13** Aldrig. **5**

Hvilken gulvbeklædning foretrækker du?

Træ: **15** Tæpper: **5** Fliser: **2** Vinyl: **1**

Tror du tæpper giver allergi?

Ja. **17** Nej. **6**

Telefon Interview Annita Boligindretningsekspert:

51 22 14 26

Spørgsmål for mode:

- Hvad er moden inde for gulvbeklædning for bolig
Det er stadigvæk trægulve
- Hvad er moden inden for gulvbeklædning for virksomheder
Helst linoleum, klinker eller træ
- Hvordan har moden været over de sidste 3 år med beklædning med gulve
Det er egetræ som er det.
- Er mindre tæpper kommet mere på mode

Der oplever du en fremgang, ligger det under spisebord, bedre akustik og bedre dekorative del.

Spørgsmål Kunder:

Valg af gulvbeklædning

Generator hostel Copenhagen:

78 77 54 00

Hvad har i primært dekoreret jeres gulv med

Valgt at bruge vinyk, spondplade gulvw, beton.

Hvor meget betyder levering i forhold til valg af leverandør

Danske leverandør, Armstrong. Strøer og spondblade gulve, oven på laminat gulv. Ikke laminat gulvtæppe, har de valgt Egetæpper, typisk hotel, bruger det i andre rum, slidstærk tæppe, vælger det kun på træ, huset iver sig altid, træ bevæger. Danske leverandør, vinyl gulv som er slagstærk og med 10 års garanti.

Hvor meget betyder service for valg af leverandør

Ikke noget

Hvor meget betyder prisen ved valg af køb af tæpper

Pris er ikke nogen faktor, oplysningsmiddel.

Hvor meget betyder det at leverandøren anvender genanvendelige produkter

nej

Hvor meget betyder design som konkurrenceparameter

Ingenting. Få udbydere, man tager det der er.

Hvor vigtigt er det at leverandørens produkter har høj kvalitet

Hvor vigtigt er det at leverandørens fleksibilitet med valg af tæpper, størrelse, antal osv.

4 m. brede, skal købe hele vejen rundt.

Hvor meget betyder den rigtige rådgivning i forbindelse med køb af tæpper

De ved allermest om Tæpper, viden om tæpper, dansk, kommunikation, sproh kommunikation.

Hvor meget betyder det at leverandøren har erfaring med større projektløsninger

Hvor meget betyder slidstyrke som konkurrenceparameter

Hvor meget betyder rengøring af tæpper som konkurrenceparameter

Hvem anvendte i som gulvleverandør

Egetæpper.

Cabinn Metro: (stillingdesign.dk 21 13 83 12)

32 46 57 00

Hvad har i primært dekoreret jeres gulv med

Tæpper på gangene og på værelser

Hvor meget betyder levering i forhold til valg af leverandør

Altid noget, alfa omeo, levering skal være klar

Hvor meget betyder service for valg af leverandør

Det betyder en del, entreprenør trick, bliver tvunget til at finde ud af det

Hvor meget betyder det at leverandøren anvender genanvendelige produkter

Altid godt at det er standard, at der en dokumentation.

Hvor meget betyder design som konkurrenceparameter

Det betyder meget at det er pænt gulv. Giver en negativ oplevelse, vigtigt med flot gulv.

Hvor vigtigt er det at leverandørens produkter har høj kvalitet

Hvor vigtigt er det at leverandørens fleksibilitet med valg af tæpper, størrelse, antal osv.

Begge veje

Hvor meget betyder den rigtige rådgivning i forbindelse med køb af tæpper

Der foretaget en løbende evaluering af gulvene,

Hvor meget betyder det at leverandøren har erfaring med større projektløsninger

Hvor meget betyder slidstyrke som konkurrenceparameter

meget

Hvor meget betyder rengøring af tæpper som konkurrenceparameter

meget

Hvem anvendte i som gulvleverandør

Grindsted, MT Gulve.