

Executive summary

Many apparel companies are facing declining sales especially in Europa and are looking for new strategies of growth. One of them is Danish shoemaker Ecco. The aim of this project is to investigate how Ecco can start to produce and sell clothes, to reach a broader consumer segment and increase market shares.

In the first part of the project I have identified the most important competition parameters in the clothing industry. I found out that Ecco has many important resources, capabilities, relevant experience and knowledge to compete successfully in the clothing industry. Some of does resources and capabilities can give Ecco sustainable competitive advantages in fashion industry. Ecco has no experience (or knowledge) with manufacturing of clothing. They can overcome this obstacle by outsourcing production to Asia, as the other companies in the industry do.

In the second part of this project I have made an investigation of a German fashion market, and German fashion industry to find out how Ecco should enter a German clothing market (premium segment) . Ecco produces a high quality product and charge a premium price for them, and it will be natural for them also to sell premium clothing.

German Economy is growing and German consumers have more money to spend. German fashion market is very fragmented, but stabile and big marked witch offers many opportunities. Germany has a solid middle class. Eccos primary target grop is a middle class consumers . Those consumers are demanding quality designed fashion products and have a will to spend money on them.

Competition in the German market for clothing is intensive. Ecco is used to intensive competition from a shoes market and they know how to compete in mature markets like German. Ecco is a known brand in Germany, and consumers know what Ecco stands for. Because of that they will probably be more positive about Eccos new products and also buy them.

The key to success in the German premium clothing market is strong brand and unique products. Ecco has a strong brand and an ability to differentiate their products from the competitors.

The most successful retailer in a German fashion markets are those who have their own mono brand stores in a big German cities where there are a many wealthy costumers. Ecco has a many mono brand stores in those cities. Ecco is a best to tell costumer about its new products and that is why they should open more Ecco stores in Germany to be close to costumers and fulfill all their fashion desires.

It is best for Ecco to outsource clothing production to a specialized firm who will be responsible for the overall coordination of production.

I found out that Ecco should primary focus on female costumers because they are spending the most money on clothes in Germany. They should mainly focus on consumers from age of 30 to 45, because those consumers are spending most money on clothes in Germany. Ecco want to be seen more like a younger brand (focusing more and more on younger consumers with colored shoes, and accessories) and by focusing on targeting a consumer in the earlier thirties, they can do so.

In third part of this project I have made an analysis of the advantages and disadvantages of brand extensions in relation to the launch of the new brand.

In order to grow many premium brands within the fashion market, use brand extensions into adjacent categories such as apparel, shoes, leather and perfume. My suggestion is that ECCO should make the brand extension into clothing, instead of developing a new brand. It will be very expensive for Ecco to build a new brand, and I believe that Ecco can make a brand extend into clothing, because they have earlier done it with success.

Indholdsfortegnelse

Indhold

| | |
|---|----|
| Executive summary..... | 1 |
| 1. Introduktion..... | 7 |
| 2. Problemidentificering..... | 7 |
| 3. Problemformulering..... | 8 |
| 4. Afgrænsning..... | 9 |
| 4.1 Opgavestruktur..... | 10 |
| 5. Metode og data indsamling..... | 11 |
| 5.1 Den videnskabelige tilgang..... | 11 |
| 5.2 Generelt om indsamling af data..... | 11 |
| 5.3 Hvilke ressourcer og kompetencer har Ecco I dag som kan bruges til at komme ind på markedet for tøj?..... | 12 |
| 5.4 Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland..... | 12 |
| 5.4.1 Første skridt: Det tyske tøjmarked..... | 12 |
| 5.4.2 Andet skridt: Brancheanalyse..... | 13 |
| 5.4.3 Tredje skridt: Hvorfor diversifikation og hvordan kan Ecco komme ind på markedet for tøj i Tyskland?..... | 13 |
| 5.4.4 Sidste skridt: Indtrængningsstrategi..... | 13 |
| 5.5 Hvilken branding strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøj markedet?..... | 14 |
| 5.6 Kildekritik..... | 14 |
| 6. Teori- del 1 ressourcer og kompetencer..... | 15 |
| 6.1 Den ressourcebaserede teori..... | 15 |
| 6.1. 1 Ressourcer og kompetencer..... | 15 |
| 6.1.2 Materiale ressourcer..... | 16 |
| 6.1.3 Menneskelige ressourcer..... | 16 |
| 6.1.4 De organisatoriske ressourcer (immaterielle ressourcer)..... | 16 |
| 6.1.5 Vedvarende konkurrencemæssige fordele..... | 16 |
| 6.2 Værdikæden..... | 18 |
| 6.3 VRIO-Modellen..... | 19 |
| 7. Teori - del 2 Indtrængningsstrategi..... | 20 |
| 7.1 Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland?..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 7.2 Porters five forces..... | 20 |
| 7.3 Strategiske overvejelser | 21 |
| 7.3.1Hvorfor diversifikation?..... | 21 |
| 7.3.2 Vækst via intensivering..... | 21 |
| 7.3.3Produktudvikling..... | 22 |
| 7.3.4 Markedsudvikling | 23 |
| 7.3.5 Vækst via integration..... | 23 |
| 7.3.6 Diversifikation..... | 24 |
| 7.4 Indtrængningsstrategi | 24 |
| 7.4.1 Hvad er segmentering? | 24 |
| 8. Teori – del 3 Brandingstrategi | 25 |
| 8.1 Brandingstrategi | 25 |
| 8.1.1 Hvad er et brand?..... | 25 |
| 9. Ecco- Virksomhedspræsentation..... | 27 |
| 10. Analyse -del 1 ressourcer og kompetencer | 28 |
| 10.1 De vigtigste konkurrenceparametre i tøjbranchen (premium segmentet)..... | 28 |
| 10.1.1 Produktion | 28 |
| 10.1.2 Pris | 29 |
| 10.1.3 Differentiering | 29 |
| 10.1.4 Bæredygtig mode | 29 |
| 10.1.5 Marketing og Branding | 29 |
| 10.1.6 Brug af kendte modeller..... | 30 |
| 10.1.7 Modeshows | 30 |
| 10.1.8 Modemagasiner..... | 30 |
| 10.1.9 Sociale medier og modebloggere | 31 |
| 10.1.10Distribution..... | 31 |
| 10.1.11Butiksplacering og indretning..... | 32 |
| 10.1. 12 Nethandel | 32 |
| 10.2 Analyse af Eccos ressourcer og kompetencer | 32 |
| 10.2.1 Identificering af ressourcer | 33 |
| 10.2.2 Materiale ressourcer | 33 |
| 10.2.3 Menneskelige ressourcer | 33 |
| 10.2.4 Organisatoriske ressourcer (Immaterielle ressourcer)..... | 34 |

| | | |
|--------|---|----|
| 10.3 | Identificering og vurdering af kompetencer..... | 35 |
| 10.3.1 | Analyse af Primære aktiviteter | 36 |
| 10.3.2 | Indgående logistik og produktion..... | 37 |
| 10.3.3 | Udgående logistik | 38 |
| 10.3.4 | Marketing og Salg | 38 |
| 10.3.5 | Service..... | 41 |
| 10.4 | VRIO | 41 |
| 10.4.1 | Finansielle ressourcer | 42 |
| 10.4.2 | Medarbejdernes viden (knowhow) | 42 |
| 10.4.3 | Brand og brand image | 43 |
| 10.4.4 | Distributionsnetværk..... | 43 |
| 10.4.5 | Første klasses læder | 44 |
| 10.5 | Delkonklusion | 44 |
| 11. | Alalyse - del 2 Indtrængningsstrategi | 45 |
| 11.1 | Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland?..... | 45 |
| 11.1.1 | Markedsinformation..... | 45 |
| 11.1.2 | Den økonomiske udvikling i Tyskland..... | 46 |
| 11.1.4 | Privatforbrug | 49 |
| 11.1.5 | De tyske forbrugere..... | 50 |
| 11.1.6 | Udviklingen på tøjmarkedet i Tyskland | 53 |
| 11.2 | Delkonklusion | 56 |
| 11.3 | Porters 5 forces | 57 |
| 11.3.1 | Rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i branchen..... | 57 |
| 11.3.2 | Leverandørens forhandlingsstyrke | 58 |
| 11.3.3 | Købernes forhandlingsstyrke..... | 59 |
| 11.3.4 | Truslen fra substituerende produkter | 61 |
| 11.3.5 | Truslen fra nye indtrængere..... | 61 |
| 11.4 | Delkonklusion | 62 |
| 11.5 | Diversifikation hvorfor og hvordan?..... | 64 |
| 11.5.1 | Intensivering | 64 |
| 11.5.2 | Integration | 64 |
| 11.5.3 | Diversifikation..... | 65 |
| 11.5.4 | Hvordan kan Ecco komme ind på tøjmarkedet? | 65 |

| | |
|---|----|
| 11.6 Indtrængningsstrategi | 66 |
| 11.6.1 Produktion | 66 |
| 11.6.2 Segmenter | 68 |
| 11.6.3 Distribution | 69 |
| 11.7 Delkonklusion | 70 |
| 12. Analyse- del 3 Brandingstrategi..... | 72 |
| 12.1 Brandingstrategi | 72 |
| 12.1.1 Generelt om brand extensions | 72 |
| 12.1.2 Hvorfor er brand extensions nødvendige i modeindustrien? | 73 |
| 12.1.3 Fordele ved brand extensions i forhold til et helt nyt brand | 73 |
| 12.1.4 Ulemper ved brand extansions..... | 76 |
| 12.1.5 Anbefaling til Ecco | 78 |
| 13. Konklusion | 80 |
| 14. Perspektivering..... | 85 |
| 15. Litteraturlisten..... | 86 |
| 16. BILAG | 93 |

1. Introduktion

Dette projekt er udarbejdet som den afsluttende hovedopgave ved diplomuddannelsen HD i International Business (HD IB) gennemført ved Copenhagen Business School fra september 2012 til juni 2014. Jeg har valgt opgave emnet ud fra interessen for mode og tøj. Ecco har ikke ønsket at være en del af dette projekt og derfor har jeg ikke haft adgang til intern information i virksomheden. Alle de data som jeg har brugt til besvarelsen af opgaven har jeg fundet på internettet eller i diverse bøger og artikler.

2. Problemidentificering

Flere og flere kendte danske producenter af mærkevarer, har i løbet af de seneste par år, oplevet et markant fald i omsætningen i Europa. I 2008 faldt salget af sko i de fleste lande i EU, da forbrugerne enten valgte at skære ned på udgifterne til sko, eller i stigende grad købte sko til de lavest mulige priser (CBI market survey 2010). I krisetider vælger forbrugerne typisk at spare op, i stedet for at bruge penge, eller køber billigere produkter.

Mange danske virksomheder er meget afhængige af det europæiske marked, eftersom den største del af deres omsætning, netop kommer fra Europa. Derfor er virksomhederne begyndt at kigge på, hvordan de kan øge indtjeningen på det europæiske marked. In Wear har f.eks. oprettet et særligt premium-segment, som virksomheden satser på globalt (Gravesen 2013) Andre er begyndt at effektivisere og rationalisere i produktionen og distributionen. IC Companys en af Nordens største modevirksomheder har solgt to af deres brand til Coop. De to brands har ikke klaret sig tilfredsstillende de seneste år (Sørensen 2012).

Det man også kan gøre er, at satse mere bredt, og komme ind på nye markeder. Esprit er en af de virksomheder som har gjort dette med succes, ved at tilbyde kunderne en bred vifte af produkter, som tøj, sko, ur og accessoires i deres egne butikker.

Som mange andre danske virksomheder, er Ecco også påvirket af faldende salg i Europa.

Ecco er meget afhængig af omsætningen i Europa, eftersom den største del af virksomhedens omsætning kommer fra Europa (56,6 % i 2012) (Eccos Årsrapport 2012 side 7).

Salget i USA er svagt stigende. Selv om virksomheden oplever vækst i Kina, kan udviklingen på sigt vende, og derfor skal virksomheden være klar til at modstå udfordringerne før konkurrenterne, for at bevare konkurrenceevnen samt øge markedsandelene.

Det er et problem for Ecco, at virksomheden oplever faldende/svagt stigende omsætning, på nogle af de mest betydningsfulde markeder, og derfor vil Ecco undersøge hvordan de kan øge omsætningen og få større markedsandele.

3. Problemformulering

Overstående problemstilling fører til en problemformulering:

Hvordan kan ECCO ved hjælp af diversifikation, komme ind på tøjmarkedet, og øge indtjeningen samt få større markedsandele?

Problemstillingen ønskes i projektet behandlet gennem følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvilke ressourcer og kompetencer har Ecco I dag som kan bruges til at komme ind på markedet for tøj?
2. Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland?
3. Hvilken branding strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøj markedet?

Der findes forskellige type af problemformuleringer(Rienecker, 2001). Problemformuleringen med spørgsmål som hvordan lægger op til en opgave som bliver problemløsende, normativ, handlingsanvisende og vurderende. Spørgsmål som hvad eller hvilke, giver anledning til at lave et stykke arbejde, som ifølge Rienecker er beskrivende, undersøgende, problemidentificerende, diagnosticerende og klassificerende.

Spørgsmål som hvorfor, lægger op til arbejde som er forklarende og forstående.

Eftersom man i dette projekt skal løse et problem("ved hvad problemet er") for virksomheden, og skal finde ud af hvordan man skal gøre dette bedst muligt, samt vurdere muligheder/trusler som virksomheden kan komme ud i, er en problemformulering med et spørgsmål som hvordan, den som bedst passer til det arbejde som skal laves.

4. Afgrænsning

Ecco har igennem de seneste år oplevet et markant fald i omsætningen i Europa, samt en svag stigning i omsætningen i Nordamerika. Derfor vil det være en god ide, at bruge en af disse to regioner til at besvare problemformuleringen. Det vil nok være mest naturligt for Ecco, at lancere nye produkter på nærmarkeder som f.eks. Europa.

Da den største del af Eccos omsætning kommer fra Europa, har jeg valgt at undersøge, hvordan Ecco vha. diversifikation kan komme ind på det europæiske marked for tøj.

Forbrugerne i de forskellige lande i Europa har dog forskellig smag/ præferencer, indkomst mm., og derfor bør man i princippet lave en analyse af hvert enkelt marked (land), hvis man skal ind på markedet med et nyt produkt. Dette vil dog være meget tidskrævende, og kan derfor ikke gennemføres inden for rammerne for dette projekt.

Tyskland er Europas største marked for tøj. Ifølge en undersøgelse gennemført blandt 200 beklædningsforhandlere i 56 lande, er Tyskland det land i EMEA regionen, som er mest populært og det vigtigste ekspansionsmål (Germany trade and investment, 2011). Tyskland er også Eccos største marked i Europa. Derfor vil jeg i min opgave bruge Tyskland, som det land, der skal indgå i afgrænsningen.

Ecco producere produkter af høj kvalitet, med en pris i den høje ende af prisskalaen, og derfor vil jeg i projektet, kun kigge på hvordan Ecco kan komme ind på markedet for premium tøj, dog ikke luksus. Man kan næppe forstille sig, at ECOO vil begynde at producere tøj til billige penge. Premium brand defineres som et brand der befinder sig i den øverste ende af mellemprikklassen.

I opgaven vil jeg fokusere på Eccos nuværende og potentielle forbrugere. Det er normalt meget nemmere, at sælge nye produkter til eksisterende kunder. Eksisterende kunder er mere loyale, og ved allerede noget om virksomheden, og derfor vil det være lettere at sælge et nyt produkt til dem, i forhold til helt nye kunder. Man hvis man som Ecco skal vokse, skal de også få fat i flere nye kunder.

For at løse problemformuleringen, vil jeg kigge på ekspansionsmuligheder set fra virksomhedens side. Det er også meget vigtigt at finde ud af, hvordan forbrugerne vil tage imod de nye produkter. Det vil jeg dog ikke gøre i dette projekt, eftersom det er et projekt i sig selv, og vil kræve mere tid end hvad jeg har til udarbejdelse af min opgave.

4.1 Opgavestruktur

Opgaven består af 4 dele. Den første del beskriver projektets problemformulering, afgrænsning, metode dataindsamling og kildekritik. Den anden del består af teori afsnittet som er opdelt i 3 dele (en del for hvert underspørgsmål). Den tredje del er analysedelen som også er opdelt i 3 dele (en del for hvert underspørgsmål). I analysedelen er der også vist hvilke teorier jeg har benyttet i de forskellige analyser. Del 4 består af konklusionen og perspektiveringen.

| | |
|---------------------------------|--|
| Del 1 (Introduktion mm.) | <ul style="list-style-type: none"> • Introduktion • Problemidentificering /Problemformulering • Afgrænsning • Metode og data indsamling (kildekritik) |
| Del 2 -Teori | <ul style="list-style-type: none"> • Teori del 1- kompetencer og ressourcer • Teori del 2- Indtrængningsstrategi • Teori del 3-Branding strategi |
| Del 3 -(Analysen) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse del 1- kompetencer og ressourcer RBT Værdikæden VRIO • Analyse del 2- Indtrængningsstrategi De tyske tøjmarked Brancheanalysen Anshoff vækstmodel • Analyse del 3-Branding strategi Fordele/ulemper ved brandudvidelsen |
| Del 4 (Afslutning) | <ul style="list-style-type: none"> • Konklusion • Perspektivering |

Figur a. Opgavestruktur

5. Metode og data indsamling

5.1 Den videnskabelige tilgang

For at besvare problemformuleringen kan man anvende f.eks. den induktive eller den deduktive videnskabelige tilgang (metode). Den deduktive metode bruges når man vil analysere et problem vha. allerede kendte teorier, dvs. at man tager udgangspunkt i teorien og de generelle antagelser om virkeligheden, og forsøger efterfølgende at teste antagelsen på konkrete observationer. Når man arbejder induktivt, betyder det, at man begynder sin undersøgelse i empirien, i den konkrete situation, og der af forsøger at udlede en generel sammenhæng eller et mønster. I dette projekt vil det være oplagt at arbejde deduktivt, da jeg kan bruge mange af de allerede kendte teorier, og modeller fra undervisningen, til at besvare problemformuleringen.

5.2 Generelt om indsamling af data

Problemformuleringer kan besvares vha. indsamlingen af enten primære datakilder eller sekundære datakilder.

Primære data er data, som man selv fremskaffer til et bestemt formål. Fordelene med primære data er, at de er indsamlet af en selv, til et konkret formål. Ulempen ved primære data er, at det kan tage langt tid at indsamle dem, og kræver ofte professional hjælp.

Sekundære datakilder er informationer, der allerede er indsamlet. Det kan f.eks. være interne sekundære datakilder som findes i virksomheden, f.eks. kundedatabaser og salgsstatistikker, eller eksterne sekundære datakilder, dvs. data som man finder uden for virksomheden, typisk officielle statistikker eller fra en brancheforening.

Problemformuleringen i dette projekt vil blive besvaret vha. sekundære data. Sekundære data vil primært være data fundet på internettet i form af virksomhedens årsrapporter, brancheorganisations rapporter, markedsrapporter, tyske statistikker, diverse avis artikler samt bøger og videnskabsartikler.

5.3 Hvilke ressourcer og kompetencer har Ecco I dag som kan bruges til at komme ind på markedet for tøj?

For at besvare det første underspørgsmål vil jeg starte med at identificere de vigtigste konkurrenceparametre i tøjindustrien. Jeg vil kigge på hvad en virksomhed i tøjbranchen skal være i besiddelse af (gøre), for at få succes i branchen. Jeg vil bruge forskellige bøger og artikler for at finde data til besvarelsen af dette.

Derefter vil jeg bruge den ressourcebaserede teori til at identificere de ressourcer og kompetencer som Ecco har i dag, og som kan bruges på tøjmarkedet. Jeg vil altså ikke kigge på alle de ressourcer som virksomheden har, man koncentrerer mig primært om at identificere de ressourcer som kan bruges på tøjmarkedet.

Jeg vil også lave en analyse af Eccos værdikæde som den kommer til at se ud på tøjmarkedet for at identificere de led i værdikæden hvor Ecco har kompetencer i dag, men også de led hvor de ikke har nogen kompetencer. Jeg vil også inddrage de vigtigste konkurrenceparametre fra tøjindustrien i værdikædeanalysen, for at finde ud af om Ecco er i besiddelse af de vigtige konkurrenceparametre. Konkurrenceparametre vil blive placeret i de tilhørende led i værdikæden. Jeg vil bruge Porters værdikædemodel for at analysere Ecco's kommende værdikæde. De forskellige data om Ecco som jeg vil bruge i analysen vil jeg primært finde i Eccos årsrapporter, ved hjælp af de forskellige lyd filer og artikler fra nettet. Til sidst vil jeg vha. VRIO modellen vurdere, hvorvidt Ecco's ressourcer og kompetencer kan være kilde til en konkurrencemæssig fordel i tøjbranchen.

5.4 Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland

5.4.1 Første skridt: Det tyske tøjmarked

I spørgsmål to vil jeg starte med at kigge på Tyskland. Jeg vil kigge på nogle generelle geografiske og demografiske forhold. Derefter vil jeg kigge på de økonomiske forhold, som kan have betydning for afsætning af premium tøjprodukter så som: Den økonomiske udvikling i landet, arbejdsløshed, indkomst mm. Forbrugerne vil jo være mere tilbøjelige til at købe dyre produkter, hvis det går godt med økonomien i landet, og hvis de har flere penge imellem hænderne.

Jeg vil også kigge på forbrugerne, og hvad de efterspørger, samt hvor de primært køber tøjprodukter. Til sidst vil jeg kigge på tøjmarkedet i Tyskland.

Jeg vil først og fremmest kigge på hvordan markedet for premium tøjprodukter kommer til at udvikle sig.

Det er jo vigtig at finde ud af, om der er vækstpotentiale på det tyske marked for tøj. De forskellige data som jeg bruger til besvarelsen vil jeg finde hos det danske Eksportråd, tyske brancheorganisationer, tyske statistiker, markedsrapporter og artikler fra nettet. For at få informationer omkring markedsudviklingen, samt hvor mange penge forbrugerne bruger på tøj i Tyskland, vil jeg bruge de forskellige markedsrapporter som er tilgængelige igennem CBS.

5.4.2 Andet skridt: Brancheanalyse

Jeg vil lave en brancheanalyse for at få overblik over konkurrenceintensiteten i tøjbranchen i Tyskland. Det er meget vigtigt for Ecco at vide hvem konkurrenterne er på markedet, om forbrugerne har en høj forhandlingsstyrke mm. Jeg vil bruge Porters five forces til at analysere tøjbranchen i Tyskland. Dataene til brancheanalysen vil jeg finde i markedsrapporter og igennem diverse artikler på nettet.

5.4.3 Tredje skridt: Hvorfor diversifikation og hvordan kan Ecco komme ind på markedet for tøj i Tyskland?

Jeg vil kigge på hvordan Ecco har vokset igennem tiden (og hvordan de kan vokse i fremtiden), og vil komme ind på hvorfor de skal benytte diversifikation, hvis de skal vokse yderligere. For at se hvilke vækststrategier Ecco har benyttet og kan benytte i fremtiden, vil jeg bruge Anshoffs vækststrategimodel.

Derudover vil jeg kigge på hvordan Ecco kan komme ind på tøjmarkedet. Informationer som jeg har brug for, til at besvare dette vil jeg primært finde i Eccos årsrapporter.

5.4.4 Sidste skridt: Indtrængningsstrategi

Til sidst vil jeg kigge på hvilken indtrængningsstrategi Ecco bør benytte på tøjmarkedet i Tyskland. Indtrængningsstrategi kan være mange ting, og derfor vil jeg afgrænse mig til at kigge på nogle udvalgte parametre.

Under indtrængningsstrategi vil jeg kigge på følgende tre strategi parametre: produktion, segmentering samt distribution. I min analyse af disse tre parametre vil jeg også inddrage relevante data fra andre dele af projektet, som f.eks. data omkring tyskernes tøj og sko forbrug, købsvaner mm.

Jeg har valgt at kigge på produktionen, da det er en meget vigtig faktor for Ecco, eftersom de ikke har kompetencer indenfor tøjproduktion.

Derfor vil jeg undersøge hvordan Ecco kan producere tøj og komme med en anbefaling til hvordan de skal gøre dette.

Distribution er lige som produktion en af de vigtige konkurrenceparametre i tøjindustrien. Hvis man har en god distributionsstrategi, kan man med succes konkurrere med de andre spillere i tøjbranchen. Det er jo meget vigtigt at være til stede, der hvor forbrugerne er.

Segmenteringen har jeg valgt fordi at det også er vigtigt for Ecco, at finde ud af hvilke segmenter de bør fokusere på.

5.5 Hvilken branding strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøj markedet?

For at besvare dette spørgsmål vil jeg kigge på om Ecco skal lancere de nye tøjprodukter under det eksisterende brand (som en brand extension) eller som et helt nyt brand. Jeg vil kigge på hvad fordelene og ulemperne er ved at gøre det ene i forhold til det andet. Ecco sælger allerede andre produkter end sko under navnet Ecco, og derfor har de erfaringer med brand extensions i forvejen.

Jeg vil bruge de eksisterende teorier fra bl.a. Kevin Lane Kellers bog Strategic brand management for at besvare underspørgsmål nummer tre. Andre bøger og artikler omkring brand management, vil også blive inddraget i analysen.

5.6 Kildekritik

Hovedparten af de informationer, som jeg har brugt til at lave den interne analyse af Ecco, er informationer som stammer fra Ecco. Ecco vil naturligvis forsøge at stille sig selv i det bedst mulige lys, og derfor kan nogle af informationerne ikke betragtes som 100 % troværdige. Ecco har ikke ønsket at være en del af projektet, hvilket betyder at jeg ikke fik adgang til alle de relevante informationer, som jeg kunne bruge i projektet. Det betyder at kvaliteten af nogle analyser i projektet ikke vil være så god, som det vil være i tilfældet af at jeg havde adgang til interne data i virksomheden. Jeg har dog fundet nogle online interviews med forskellige medarbejdere i Ecco som har givet mig lidt insider viden. I dette projekt har jeg brugt en del data fra markedsrapporter, artikler, tidsskrifter og andre tilgængelige kilder.

Jeg har prøvet at forholde mig kritisk til disse, da jeg ikke kunne være sikker på, at alle informationer er korrekte.

Jeg har igennem hele processen prøvet f.eks. at finde flere kilder som bekræfter de samme data og tendenser for at få højere pålidelighed og kvalitet i mine analyser.

6. Teori- del 1 ressourcer og kompetencer

For at besvare det første underspørgsmål i problemformuleringen vil jeg bruge den ressourcebaserede teori til at identificere de relevante ressourcer og kompetencer som Ecco har i dag, og som kan bruges til at komme ind og konkurrere med succes på tøjmarkedet.

6.1 Den ressourcebaserede teori

Den ressourcebaserede teori er en teori som handler om virksomhedens ressourcer og kompetencer, og hvordan virksomhederne bedst muligt kombinerer og udnytter disse ressourcer og kompetencer, for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Ifølge teorien betragtes virksomheden som et organiseret sæt af ressourcer og kompetencer (materielle, immaterielle og organisatoriske) som er bestemmende for virksomhedens konkurrenceposition. Ifølge (Grant 2010) er hver virksomhed unik, og virksomhederne kan kun skabe succes ved at gøre tingene anderledes end deres konkurrenter i branchen og udnytte denne forskellighed. Virksomhederne er altså heterogene, og vil derfor agere forskelligt på de samme omgivelser. Virksomheder skal ifølge Grant (2010) analysere og forstå deres ressourcer og kompetencer, så de kan vælge en strategi som bedst muligt udnytter de kerneressourcer og kompetencer i virksomheden.

6.1.1 Ressourcer og kompetencer

Den ressourcebaserede teori skelner mellem ressourcer og kompetencer, hvor både ressourcerne og kompetencerne er en del af processen, i at skabe konkurrencemæssige fordele. Ressourcerne er inputs i produktionsprocessen, mens kompetencerne er virksomhedens evner til at kombinere forskellige ressourcer, for at udføre forskellige aktiviteter. Ressourcerne er sjældent produktive alene. De er en del af kompetencerne og kompetencerne er hoveddelen af konkurrencemæssige fordele (Grant 2010).

Ifølge Jay Barney (1991 s. 101) defineres ressourcerne som " *alle aktiver, evner, organisatoriske processer, virksomhedsattributter, information, viden osv. kontrolleret af en virksomhed, som gør den i stand til at opfatte og implementere strategier, der forbedrer dens produktivitet og effektivitet.*

Virksomhedens ressourcer kan opdeles i tre hovedkategorier: de materialer ressourcer, menneskelige ressourcer og organisatoriske ressourcer(Barney 1991).

6.1.2 Materiale ressourcer

Materiale ressourcer omfatter alle de fysiske ressourcer som virksomheden er i besiddelse af som f.eks. produktionsfaciliteter, maskiner, butikker, virksomhedens geografiske lokation og kapital.

6.1.3 Menneskelige ressourcer

Menneskelige ressourcer omfatter medarbejdernes viden, erfaring, og kompetencer. Desuden spiller medarbejdernes engagement og loyalitet ligeledes en stor rolle i virksomhedens mulighed for at skabe og bevare en konkurrencemæssig fordel.

6.1.4 De organisatoriske ressourcer (immaterielle ressourcer)

Organisatoriske ressourcer er de ressourcer som ikke kan ses eller tælles. Der skelnes mellem de teknologiske ressourcer som f.eks. patenter og teknologisk viden, virksomhedens omdømme overfor kunder, leverandører og myndigheder mm, brand image, samt virksomhedskultur. Virksomheder med stærke brands(stor brandanerkendelse) er i besiddelse af "store" organisatoriske ressourcer.

6.1.5 Vedvarende konkurrencemæssige fordele

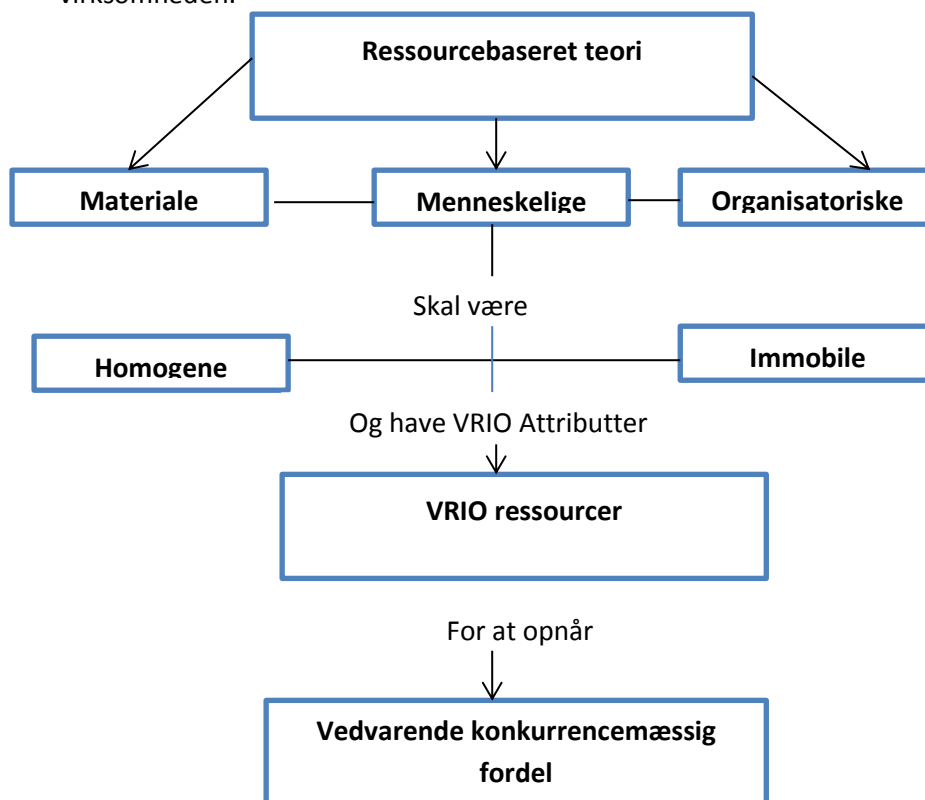
Hvis en virksomhed skal opbygge vedvarende konkurrencemæssige fordele, og opnå en bedre position end konkurrenterne, skal virksomheden være i besiddelse af heterogene ressourcer (eller være i stand til at kombinere de homogene ressourcer på en unik måde) samt være i besiddelse af immobile ressourcer. (Barney 1991). Hvis alle virksomheder i en branche har adgang til samme ressourcer, vil det ikke være muligt for en virksomhed at skille sig ud fra de andre.

Derfor vil det ikke være muligt for en virksomhed at opnå en bedre position end konkurrenterne. Hvis ressourcerne er perfekt mobile, vil en virksomhed som mangler en ressource blot anskaffe sig den manglende ressource, og derved igen være på lige fod med konkurrenterne. Jo mere immobile og heterogene ressourcer er, des større potentiale som kilder til vedvarende konkurrencemæssige fordele.(Barney 1991).

Ifølge Barney (1991 s. 102) har en virksomhed en konkurrencemæssig fordel "Når en virksomhed implementerer en værdiskabende strategi, der ikke simultant bliver implementeret af nogen nuværende eller potentielle konkurrenter". Virksomheden har en vedvarende konkurrencemæssig fordel "Når en

virksomhed implementerer en værdiskabende strategi, der ikke simultant bliver implementeret af nogen nuværende eller potentielle konkurrenter, og når disse andre virksomheder er ude af stand til at kopiere fordelene ved denne strategi (det gælder både nuværende og potentielle konkurrenter)". (Barney 1991 s.103). Hvis en ressource skal have potentiale til at være en kilde til den vedvarende konkurrencemæssigfordel, skal ressourcen indeholde fire vigtige egenskaber og være:

- **Værdiful** – ressourcen skaber værdi for virksomheden og virksomheden kan anvende ressourcen til at udnytte muligheder i omverden eller neutralisere trusler fra konkurrenterne.
- **Sjælden** - en ressource som mange konkurrenter har, kan ikke bidrage til at skabe fordele for virksomheden, da konkurrenterne nemt kan gøre det samme.
- **Ikke- imiterbar** – må ikke kunne efterlignes af konkurrenterne hvis den skal bidrage til at skabe en vedvarende fordel.
- **Ikke substituerbar**- ressourcen må ikke kunne erstattes af andre ressourcer, som ikke er sjældne eller værdifulde. Hvis ressourcerne er substituerbare vil konkurrenterne nemt være i stand til, at skaffe de ressourcer som de mangler, og derved opnå samme strategiske fordele som virksomheden.



Figur 1: Viser RBT og de centrale begreber i teorien. (Kilde egen tilvirkning).

6.2 Værdikæden

For at identificere nøgle ressourcer og kompetencer som en virksomhed har, kan man bruge værdikædeanalysen. Analysen bruges til at identificere virksomhedens ressourcer og kompetencer og opdele virksomhedens aktiviteter i sekventielle dele. Dermed skabes et overblik over alle de led i værdikæden, samt i hvilke led af værdikæden virksomheden skaber konkurrencemæssige fordele. I opgaven vil jeg bruge Porters generiske værdikæde.



Figur 2: Viser Porters værdikæde (kilde <http://betabox.dk/onewebmedia/vaerdikaede.jpg>)

Som man kan se på figur nr. 2 er værdikæden opdelt i fem primære aktiviteter som omfatter indgående logistik, produktion, udgående logistik, marketing og salg og service, og fire støtte aktiviteter som omfatter virksomhedens infrastruktur, human ressource, produkt- og teknologiudvikling og indkøb/forsyninger. De primære aktiviteter omfatter virksomhedens hovedaktiviteter i forbindelse med fremstilling og salg af produkter, mens støtteaktiviteterne underbygger de primære aktiviteter.

6.3 VRIO-Modellen

VRIO modellen som er udviklet af den amerikanske professor Jay Barney fra Ohio State University, kan bruges til at vurdere om de identificerede ressourcer og kompetencer kan skabe en vedvarende konkurrencemæssig fordel for virksomheden.

Modellen er bygget op omkring fire spørgsmål, hvor hvert bogstav står for en specifik betydning:

1. Værdifuld (V): Er det muligt for virksomheden at udnytte en mulighed eller neutralisere en trussel med denne ressource/kompetence?
2. Sjælden (R): Er det kun få virksomheder som besidder en given ressource/kompetencen?
3. Imiterbar (I): Er det svært at efterligne ressourcer som en virksomhed har, og vil det være meget omkostningstungt for andre virksomheder som forsøger at anskaffe eller udvikle dem?
4. Organisering (O): Er virksomheden organiseret, parat og i stand til at udnytte ressource/kompetencen?

Ud fra disse spørgsmål kan man vurdere, hvorvidt en ressource har konkurrencemæssigt potentiale.

| Is a resource or capability . . . | | | | | |
|-----------------------------------|-------|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Valuable? | Rare? | Costly to imitate? | Exploited by the organization? | Competitive implications | Economic performance |
| No | — | — | No | Competitive disadvantage | Below normal |
| Yes | No | — | ↑ ↓ | Competitive parity | Normal |
| Yes | Yes | No | | Temporary competitive advantage | Above normal |
| Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained competitive advantage | Above normal |

Figur 3: Viser J. Barneys VRIO model (Kilde Barney (2001 s. 173)).

7. Teori - del 2 Indtrængningsstrategi

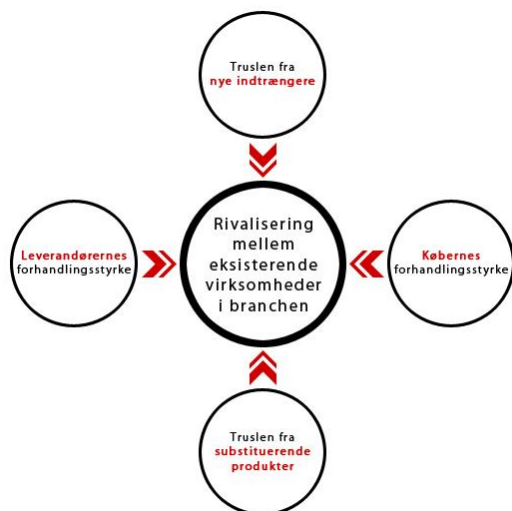
7.1 Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland?

For at besvare dette spørgsmål vil jeg bruge flere kendte teorier fra studiet. Først vil jeg kigge på de geografiske og demografiske forhold i Tyskland. Derefter vil jeg kigge på en række økonomiske faktorer som udviklingen i BNP (brutto nationalt produkt), arbejdsløshed, købekraft mm. Disse forhold er vigtige, da det påvirker forbruget hos befolkningen. I krise tider er forbrugerne jo mindre villige til at bruge penge især på dyrere produkter. Jeg vil også kigge på det tyske tøjmarked, og en række forhold på markedet som f.eks. markedsudviklingen for at vurdere markedspotentialet. Jeg vil også bruge Porters five forces og Anshoff vækstmodel.

7.2 Porters five forces

For at få overblik over konkurrencesituationen i tøjbranchen har jeg brug for at analysere branchen. Til dette formål vil jeg benytte Porter five- forces modellen. Porters five-forces modellen indeholder fem kræfter, som tilsammen giver overblikket over konkurrencestrukturen i en branche. De fem konkurrencekræfter skal ikke ses som udtømmende, men give en indikation af hvilke faktorer, der skal beskrives i relation til konkurrencesituationen. Ifølge Porter er det disse fem konkurrencekræfters samlede styrke, som bestemmer lønsomhedspotentialet i branchen.

De fem kræfter er illustreret på figur nr. 4.



Figur 4: Viser Porters 5 forces modellen. Kilde (betabox.dk).

De fem kræfter er: Rivalisering mellem eksisterende virksomheder i branchen, leverandørens forhandlingsstyrke, købernes forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter og truslen fra nye indtrængere. De fem kræfter som påvirker tøjindustrien i Tyskland vil blive beskrevet og analyseret senere i projektet.

7.3 Strategiske overvejelser

7.3.1 Hvorfor diversifikation?

I dette afsnit vil jeg kigge på hvordan Ecco har vokset over tid og hvorfor de skal benytte diversifikationen til at komme ind på markedet for tøj. Desuden vil jeg kigge på hvordan Ecco kan komme ind på tøjmarkedet, dvs. hvilken strategi de skal benytte til at komme ind på markedet (om de selv skal producere tøj, outsource, indgår en strategisk alliance mm).

For at undersøge hvordan Ecco har vokset igennem årene vil jeg benytte Anshoffs vækststrategi model. Modellen giver et godt overblik over de vækstmuligheder, som en virksomhed har.

Hvis en virksomhed ikke vokser vil det føre til, at dens konkurrenter bliver stærkere, og på et tidspunkt vil de kunne udkonkurrere virksomheden. Derfor er det vigtigt for enhver virksomhed altid at have en vækststrategi.

Ifølge modellen kan virksomheden vælge mellem 3 vækststrategier som er: vækst via intensivering, vækst via integration og vækst via diversifikation.

7.3.2 Vækst via intensivering

Væksten via intensivering kan foregå på 3 måder: Gennem markedspenetrering, produktudvikling og markedsudvikling.

Markedspenetrering

Markedspenetrering kan gennemføres på tre måder. Virksomheden kan kigge på hvordan de kan øge deres markedsandele. Når en virksomhed ønsker at øge deres markedsandele kræver det normalt en aggressiv parameterindsats, f.eks. kan virksomheden nedsætte prisen på en eller flere varer, øge reklame indsatsen via tv og annoncer, eller lave sales promotion.

Virksomheden kan også forsøge at øge afsætningen af et eksisterende produkt på et eksisterende marked. Det kan f.eks. være når sodavands virksomheder begynder at sælge sodavand i større flasker, og på den måde prøver at få forbrugerne til at købe mere.

Den sidste måde som virksomheden kan bruge er, at få flere fra målgruppen til at bruge produktet. Det kan virksomheden gøre f.eks. ved at uddele gratis prøver af produktet, eller ved at tilbyde produktet til en speciel lav kampagnepris.

I tøj og sko branchen er det meget almindeligt for virksomheder enten at tilbyde produkter til speciale kampagnepriser, eller at få forbrugerne til at købe flere produkter vha. kampanger som køb 2 produkter og betal kun for den dyreste.

7.3.3 Produktudvikling

Produktudvikling er når virksomheden søger vækst ved at udvikle nye produkter til de eksisterende kunder og markeder.

Produktudvikling kan gennemføres på tre måder: gennem produktforbedringer, gennem produktlinjeudvidelse, og ved at tilbyde et nyt produkt til samme målgruppe.

Produktforbedringer

Med kan forbedre produktet ved at tilføje produktet nye egenskaber eller funktioner som er væsentlige. Det kan f.eks. være når produktet får flere og bedre funktioner, som f.eks. Digitalkameraer der forbedres løbende i retning af flere pixels, nemmere håndtering, mindre fysisk størrelse, flere funktioner mm.

Produktlinjeudvidelse

Ved produktlinjeudvidelse er der tale om, at den hidtidige produktlinje udvides med en ny model eller variant. Et eksempel på produktlinjeudvidelse kunne være når B&O begynder at producere bilradioer, eller når en kaffe producent som Merrild også begynder at sælge koffeinfri kaffe.

Nyt produkt til samme målgruppe

Nyt produkt til samme mål gruppe er f.eks. når virksomheden udvider sit produktsortiment vha. brand ekstensions. En virksomhed som har et stærkt brand kan udnytte dette til nye produkter, f.eks. Tommy Hilfiger, der udnytter sin mærkevare-position til både at markedsføre tøj, duftserier, sko, sengetøj og ure.

7.3.4 Markedsudvikling

Markedsudvikling er når virksomheden begynder at sælge sine eksisterende produkter på nye markeder. Det kan f.eks. være nye geografiske markeder (nye lande), udvidelse af markedet til nye segmenter og udvidelse af markedet ved brug af nye distributionsformer.

Udvidelse af markedet til nye kundesegmenter

Udvidelse af markedet til nye kundesegmenter kunne f.eks. være, at en virksomhed der hidtil har solgt deres produkter til konsumentmarkedet nu vælger også at sælge produkterne til B-2-B markedet.

Udvidelse af markedet til nye geografiske områder

Virksomheden kan både udvide nationalt og internationalt. En virksomhed fra København kan altså begynde at sælge eksisterende produkter i andre dele af landet f.eks. i Jylland, eller vælge at sælge produkterne i udlandet.

Udvidelse af markedet ved brug af nye distributionsformer

Man kunne også foretage en udvidelse af markedet i form af nye distributionsformer. Dette gælder f.eks. virksomheder, som altid har solgt deres produkter fra en fysisk butik og nu vælger at oprette en webshop, eller f.eks. postordre. På denne måde udvider virksomheden markedet, men handler stadig med de samme produkter.

7.3.5 Vækst via integration

Når en virksomhed skal vokse ved hjælp af integration, kan den enten opkøbe en af konkurrenterne, vælge at købe en underleverandør eller indgår en strategisk alliance. Hvis virksomheden opkøber en af konkurrenterne er der tale om horisontal integration.

Virksomheden kan også vælge at købe en virksomhed i forsyningskæden altså en underleverandør eller en grossist/detaillist. Når en virksomhed gør dette er der tale om vertikal integration. Vertikal integration kan foregå baglæns eller forlæns i forsyningskæden. Når en virksomhed opkøber en leverandør, er der tale om baglæns integrationsvækst.

Når en virksomhed opkøber et distributionsled så taler man om forlæns vækst via integration. Målene med at integrere forlæns eller baglæns er som regel at vokse, men det kan også godt være at virksomheden gør det for at opnå total kontrol over aktiviteter i forsyningskæden, og dermed få bedre muligheder for at kontrollere kvaliteten af sine produkter eller aktiviteter.

Virksomheden kan også indgå en strategisk alliance med en anden virksomhed. En strategisk alliance er et partnerskab med en eller flere virksomheder med formål som f.eks. stordriftsfordele inden for f.eks., produktion, distribution, salg og marketing, eller at udnytte viden, teknologi og ressourcer som man selv mangler i virksomheden, men som partneren har. (Eksempel Sony-Ericsson).

7.3.6 Diversifikation

Denne vækststrategi benyttes når virksomheden vil sælge helt nye produkter til nye markeder.

Diversifikationen kan enten være relateret eller ikke relateret.

Relateret diversifikation

Virksomheden udvikler nye produkter til nye markeder hvor disse nye produkter har en relation til den eksisterende produktportefølje. Det kan f.eks. være at en sko producent begynder at sælge taske og andre accessoires produceret i læder.

Ikke relateret diversifikation

Når virksomheden begynder at sælge helt nye produkter til nye kunder uden at produkterne har noget at gøre med eksisterende kernekompetencer eller kundegrupper. Det sker f.eks. når en virksomhed der producere sko pludselig begynder at producere legetøj.

7.4 Indtrængningsstrategi

Under indtrængningsstrategi vil jeg kigge på de 3 valgte strategiparametre: produktion, distribution og segmentering og komme med en anbefaling til Ecco om hvordan de kan producere og distribuere tøj, samt hvilke forbrugersegmenter de skal fokusere på, på tøjmarkedet for premium tøjprodukter i Tyskland.

7.4.1 Hvad er segmentering?

Når man segmenterer, inddeler man kunderne i grupper, der har de samme behov. En virksomhed kan ikke henvende sig til alle kunderne i et marked, da kunderne i et marked er meget forskellige. De er derfor meget vigtigt for virksomheden at identificere de kundegrupper, som de vil henvende sig til. Fordelene ved segmenteringen er at virksomheden nemmere kan skabe produkter og service som opfylder målgruppens behov. Desuden bliver det nemmere for virksomheden at finde ud af hvem dens konkurrenter er, og hvilke distributionskanaler virksomheden skal benytte.

Afhængig af virksomhedens produkt kan man vælge at segmentere efter de sociodemografiske variable som f.eks. bopælsområde, indkomst, alder og køn. Der kan f.eks. være store forskelle i kvindernes og mændenes udgifter til tøjforbrug om måneden. I de fleste lande i verden er kvinderne de segmenter som bruger mest penge på tøj.

8. Teori – del 3 Brandingstrategi

8.1 Brandingstrategi

I dette afsnit vil jeg starte med at definere hvad et brand er. Derefter vil jeg kigge på hvilke muligheder en virksomhed har, når den skal introducere og brande et nyt produkt.

8.1.1 Hvad er et brand?

Branding handler om at vise, hvem virksomheden er og hvad den står for, samt adskille virksomheden og dens produkter fra konkurrenternes produkter. Selve ordet branding stammer fra amerikansk og betyder 'at brændemærke'. De amerikanske kvægavlere og cowboys brændemærkede deres kvæg for at kunne skelne dem fra naboens kvæg. Det er også i princippet det som virksomhederne gør i dag med brands. Brand har til formål at differentiere virksomhedens produkter fra konkurrenternes, samt at gøre det nemmere for kunderne at huske produktet.

Ifølge The American Marketing Association kan et brand defineres som: "Et navn, en betegnelse, et tegn, symbol eller design, som har til hensigt at identificere varer eller services fra en sælger eller gruppe af sælgere og differentiere dem fra konkurrenternes. (Keller, Aperia, Georgson 2012 side. 4).

Man skal træffe mange beslutninger når man arbejder med brands. En af dem er hvordan man skal brande et nyt produkt på markedet. Når man som virksomhed har besluttet sig for at lancere et nyt produkt, kan det ifølge Keller gøres på tre forskellige måder (Keller, Aperia, Georgson 2012 s. 628):

1. Man kan udvikle et helt nyt brand til det nye produkt
2. Man kan bruge sit eksisterende brand
3. Man kan kombinere elementer fra sit eksisterende brand med elementer fra et nyt brand .

Ved anden og tredje mulighed er der tale om brand extension.

En brand extension er når en virksomhed bruger sit eksisterende brand til at introducere nye produkter i andre kategorier. Et eksempel på dette er når en skoproducent bruger sit eksisterende brand til at introducere nye tøjprodukter.

Når man kombinerer et nyt og et gammelt brand som man gør i mulighed 3 er der tale om subbrand. Et brand som lancerer en brand extension kaldes for forældre brandet.

Brand extensions kan opdeles i to kategorier: line extension og category extension.

En line extension er ifølge (Keller, Aperia, Georgson 2012 s. 628) en strategi hvor virksomheden bruger forældre brandet til at lancere et nyt produkt i den samme produktkategori som det oprindelige brand. En line extension er altså når en virksomhed bruger sit eksisterende brand til f.eks. at fremstille produkter med en ny smag (light produkter).

Line extension kan også være når en virksomhed beslutter sig for at producere en billigere version af et eksisterende produkt. Virksomheder som fremstiller og sælger dyrere tøjprodukter er efterhånden også kendte for at lave billigere tøjkollektioner, som kan sælges til andre kunder end deres primære målgruppe (f.eks. folk med færre penge).

Category extension er en strategi, hvor forældre brandets navn bliver anvendt for at komme ind på et nyt produktmarked. (Keller, Aperia, Georgson 2012 s. 628). Brand extensions kan give virksomheden en række fordele, men også ulemper. Disse fordele og ulemper vil blive analyseret senere i projektet.

9. Ecco- Virksomhedspræsentation

ECCO Sko A/S er en dansk virksomhed, som ønsker at producere sko til alle - og til alle lejligheder f.eks. afslappede eller formelle sko, børnesko, outdoor sko, sko baseret på Natural Motion og sko til golfspillere. Desuden handler ECCO med accessoires som plejemidler, tasker, punges og bæltter. Ecco er en af verdens førende skoproducenter.

ECCO er i dag verdens 4. største producent af golfsko. Sportssko er et stærkt ekspanderende område inden for koncernen. I 2009 blev BIOM konceptet lanceret som betegnelse for ECCO's nye serie af elite løbesko.

ECCO er blandt verdens fem største producenter af kvalitetslæder med salg til en række luksusbrands inden for f.eks. tasker, flyindustrien mm.

Ved udgangen af 2013 kunne forbrugerne købe ECCO produkter i 1.177 ECCO-butikker, og hos mere end 15.000 andre salgssteder verden rundt, bl.a. shop-in-shops, shop points og multi-brand butikker (Ecco 2013 s.11).

ECCO solgte i 2012 over 20 millioner par sko. Et par ECCO-sko går gennem 210 hænder, før de når frem til butikkerne. I 2012 havde Ecco 19.500 medarbejdere i 91 lande. (Ecco 2012 s.6)

Ecco er en, hvis ikke den eneste, skoproducent som kontrollerer hele værdikæden fra ko til sko. Det er usædvanligt på et marked, hvor de fleste af ECCO's konkurrenter outsourcer dele af værdikæden, især produktionen af sko, til underleverandører.

ECCO's nuværende produktionskapacitet tæller fire garverier i henholdsvis Holland, Thailand, Kina og Indonesien samt fem skofabrikker i Slovakiet, Portugal, Thailand, Kina og Indonesien. Derudover har ECCO en global indkøbsorganisation, som ligger i Kina.

Alle ECCO sko er designet i ECCO's designcenter i Danmark. Virksomhedens designfilosofi bygger på traditioner og arven fra skandinavisk design, hvor enkelthed, funktionalitet og kvalitet kombineres i unikke produkter.

Eccos produkter er ikke bare designede til at se godt ud, med også at være komfortable og behagelige. Ecco fokuserer meget på at differentiere sig i forhold til konkurrenterne gennem deres design, kvalitet og god pasform. (Ecco 2012 s. 11).

Ecco fokuserer også meget på kunderne og indretningen i deres butikker.

Ifølge Ecco er deres butikker det mest effektive værktøj til markedsføring af varemærket og formidling af ECCO's værdier til kunderne. Personalet er uddannet til at kunne yde den bedst mulige service og give optimal vejledning om produkterne (Ecco 2009 s. 16). Derfor går Ecco's strategi ud på at åbne flere egne butikker.

I 2013 fejrede Ecco sit 50 års jubilæum.

10. Analyse -del 1 ressourcer og kompetencer

10.1 De vigtigste konkurrenceparametre i tøjbranchen (premium segmentet)

I dette afsnit vil jeg beskrive de vigtigste konkurrenceparametre i tøjbranchens premium segmentet. Jeg vil altså finde ud af, og beskrive hvad en virksomhed som skal konkurrere i tøjbranchen (premium segmentet), skal være i besiddelse af for at opnå succes i tøjindustrien.

Hvis man som virksomhed vil opnå succes i tøjbranchen, skal man omstille sin virksomhed til Smart fashion (Deloitte 2014 side 2). Dette betyder ifølge Deloitte, at man som virksomhed kan opnå succes i tøjbranchen ved at have fokus på e-handel, og de muligheder som denne salgskanal giver. Derudover kan man ifølge Deloitte benytte bæredygtighed som konkurrence parameter, og vise forbrugerne at man gør en forskel, samt være til stede på de vigtige markeder med høj vækst som f.eks. Kina.

Det kinesiske marked for modetøj vokser cirka 14 % om året, og markedet for børnetøj og outdoorbeklædning vokser med 25-30 % om året (Deloitte 2014 side 5.).

Mange vestlige brands har efterhånden fundet ud af at Kina er et lukrative marked, og konkurrencen er benhård inden for de fleste segmenter. Danske modevirksomheder har gode muligheder indenfor casual wear, børnetøj og fritidsbeklædning, men for at opnå succes på det kinesiske marked er det afgørende, at lave et grundigt forarbejde. (Deloitte 2014).

10.1.1 Produktion

Produktionen af tøj (i alle pris segmenter) er primært outsourcet til lande med lavere lønomkostninger som f.eks. Kina. Ved at outsource produktionen kan virksomhederne holde deres omkostninger nede, samtidig med at de kan koncentrere sig om deres kernekompetencer. På den måde kan de bevare konkurrenceevnen og markedsandele på tøjmarkedet. Nogle virksomheder som f.eks. IC-Companys har dog valgt at flytte produktionen af tøj som de sælger i premium segmentet, til de europæiske lande som Tyrkiet og Rumænien (Nielsen 2013). De har det primært gjort det pga. den gode produktionskvalitet samt hurtigere levering i forhold til Asien.

Kina er stadigvæk verdens største beklædningsleverandør udenfor Europa, men billige produktionslande findes nu også andre steder som f.eks. Indonesien og Vietnam. De seneste år har importen af varer fra Kina været svagt faldende.

I takt med den kraftige økonomiske vækst i Kina er lønningerne i landet steget markant. Derfor har Kina mistet førertrøjen som lavtlønsland.(Deloitte 2014 s.24).

10.1.2 Pris

Når man skal konkurrere på markedet for premium produkter er prisen ikke en væsentlig konkurrence parameter. Virksomhederne har dog stadigvæk fokus på at holde omkostningerne nede.

10.1.3 Differentiering

Design, kreativitet og innovation er afgørende konkurrenceparametre i tøjbranchen. Forbrugerne vil gerne have unikke produkter af høj kvalitet, og virksomhederne kan kun levere disse til kunderne, hvis de investerer løbende i design og innovation samt i medarbejdernes kompetencer og knowhow. Forbrugerne er blevet meget kvalitetsbevidste og i stigende grad efterspørger godt design og kvalitet.

10.1.4 Bæredygtig mode

Forbrugerne vil have ansvarlige virksomheder, der viser, at de gør en forskel. De interesserer sig i stigende grad for hvordan deres sko og tøj bliver produceret. Den smarte nye kjole kan være et resultat af børnearbejde i Bangladesh, eller krænkelse af arbejdstagerrettigheder i Cambodja. Forbrugerne vil gerne have mere information, transparent kommunikation og langt større åbenhed omkring virksomhedernes organisering og produktion.

Derfor er flere virksomheder begyndt at appellere til forbrugerne ved at gøre gennemsigtighed til en del af deres kommunikationspraksis. Deloitte(2014 side 9)

10.1.5 Marketing og Branding

Reklame og markedsføring spiller en stor og central rolle når man skal konkurrere på premium tøjmarkedet. Brandet er en meget vigtig konkurrenceparameter. Virksomhederne i branchen bruger enorme summer penge på markedsføring og reklame. De har en stor opgave i at gøre opmærksom på, at deres produkter er pengene værd. (Tungate 2012 s. 21)

På den anden side vil forbrugerne gerne have kvalitet og lidt mere til for pengene. Tøjet skal ikke bare være godt designet, men skal fortælle en historie, som kan give køberen en særlig identitet og status. (Tungate 2012 s. 21).

10.1.6 Brug af kendte modeller

De seneste år er brug af kendte stjerner blevet mere og mere anvendt i markedsføringen.

Mange virksomheder i premium segmentet bruger også kendte modeller og sangere i markedsføringen. Armani har f.eks. flere gange brugt forskellige stjerner som bl.a. Richard Gere, og udlånt deres tøj til forskellige filmer. (Tungate 2012 s. 105).

Der er penge i at bruge kendte stjerner i markedsføringen. Da Chanel fik Nicole Kidmans signatur på at være bannerfører for Chanel No 5 og reklamerne rullede, boostede det salget af parfumen med 30 procent i hele verden (Gelberg og Larsen 2009). De kendte er populært værktøj i virksomhedens markedsføringsstrategi. Virksomhederne bruger de kendte til at promovere deres brand og produkter. Kunderne lægger mere mærke til de kendte, og husker dem bedre. Derfor anvender flere og flere virksomheder i modebranchen kendte stjerner i markedsføringen.

10.1.7 Modeshows

Det er vigtigt for virksomhederne i tøjbranchen at vise de nye kollektioner og at blive set. Modeshow er en slags businessmøde for modebloggere, designere, pressen og branchefolk. Tøjet fremvises typisk et halvt år inden det rammer butikkerne. Modeshows giver god omtale, men det koster også en del penge. Hvis man ikke medregner berømmelser, antages 200.000 dollars for at være gennemsnitsprisen for et modeshow under New York Fashion Week. (Silfvander 2014).

Ifølge (Tungate 2012 s. 55.) er det meget nemmere at få en god fremvisningsplacering til modeshows i New York, end de er i Milano og Paris. New York show er mindre overfyldt end Paris og Milano.

10.1.8 Modemagasiner

For at være kendt i modeverdenen i dag, skal man også være til stede i de helt "rigtige" eksklusive modemagasiner. De helt rigtige og eksklusive modemagasiner er modemagasiner som Vogue, Glamour, GQ og andre.

Mange især kvindelige forbrugere læser stadig disse magasiner og baserer deres købsbeslutninger på hvad de ser i disse magasiner. (Tungate 2012 s. 116). Derfor er det meget vigtigt at ens tøj bliver vist i disse magasiner, så mange forbrugere kan "se og høre" om ens mærke meget hurtigt.

Det koster dog en del penge hvis man skal være forrest i sådanne magasiner, da mange af de kendte mærker i modebranchen ved, at man kan bruge disse magasiner som f.eks. Vogue til hurtigt at fortælle en masse mennesker om sine produkter. Konkurrencen om de første sider i magasinerne er derfor meget intensiv. (Tungate 2012 s.117).

10.1.9 Sociale medier og modebloggere

Sociale medier bruges i stigende grad af virksomheder i modebranchen, til at øge kendskab til deres brands og produkter. Flere tøjforhandlere bruger de sociale platforme, hvor kunder færdes som for eksempel Facebook og Instagram til effektiv markedsføring og kundekontakt. De sociale medier kan bruges til at skabe bedre relationer til kunderne. De kan bruges til at påvirke og skabe indflydelse på kundernes købsbeslutninger, og til at indhente viden om kundernes ønsker og adfærd, der kan være med til at forbedre virksomhedens services. IC Companys bruger Facebook til at komme i dialog med kunderne, og fortælle dem om nyheder, gode tilbud, udsalg mm. Facebook er en meget vigtig kommunikationskanal for virksomheden(Von Cotta-Schonberg 2013).

Der er også vokset en ny gruppe af medier i modebranchen som er modebloggere. De har ifølge Von Cotta-Schonberg (2013) en kæmpestor stemme og magt i modebranchen i dag. Flere og flere forbrugere er begyndt at følge dem. Derfor er det meget vigtig at være til stede der hvor forbrugerne er. IC Companys har lavet et samarbejde med et par enkelte store modebloggere hvor virksomheden annoncerer på deres blogs og låner dem tøj som de har på til events (Von Cotta-Schonberg 2013).

10.1.10 Distribution

Premium tøjmærker sælges typisk igennem udvalgte selektive distributionskanaler som f.eks. mere eksklusive butikker og varehuse. De sælger også tøj via egne butikker, hvor personalet har de fornødne kompetencer til at sælge den slags kvalitetsprodukter, og kan øde den forventede høje service.

I løbet af de seneste par år er der desuden kommet flere online butikker til, som udelukkende sælger kvalitetsprodukter i den høje ende af prisskalaen som f.eks. Zalando.

10.1.11 Butiksplacering og indretning

Det er meget vigtige for premium tøjmærker at være til stede i de forretninger og de steder hvor der kommer mange mennesker. Derfor er de fleste af deres butikker placeret på de mest vigtige lokationer rundt om i verden. Butikkerne skal helst være placeret i de vigtige shopping centre og main streets.

Når man sælger premium produkter forventer kunderne lidt mere for pengene. De forventer at få en særlig oplevelse, når de kommer ind i butikken og vil købe tøj. Derfor er butiksindretningen også en vigtig konkurrenceparameter. Butikker, som vil fremstå som mere attraktive end konkurrenterne, må nødvendigvis tilbyde anderledes produkter, have større udvalg og tilbyde kunder professionel kundeservice, god service og en særlig oplevelse. Butiksoplevelser bliver den vigtigste konkurrenceparameter for tøjbranchen i fremtiden.

Butiksoplevelsen defineres som en miks af butiksmiljø, produktudbud, samt produktpræsentation og professionel kundeservice. (Deloitte 2014 side 18).

10.1.12 Nethandel

Den mest omkostningseffektive vej til vækst i tøjbranchen vil være og er internettet. Internettet vil blive stadig vigtigere som både en markedsføring og en detailsalgskanal for tøjmærker.

Flere og flere forbrugere både i Danmark og rundt om i verden er på nettet, og otte ud af ti planlagte køb i Danmark starter med tjek af varer, priser, levering mm, på nettet. (Deloitte 2014 side 17).

Modevirksomhederne i alle markedssegmenter har etableret egne onlinebutikker, både nationalt og internationalt.

10.2 Analyse af Eccos ressourcer og kompetencer

I dette afsnit vil jeg identificere Eccos ressourcer og kompetencer som virksomheden kan bruge i tøjindustrien. Derfor vil mange af de vigtige ressourcer som virksomheden har i skoindustrien ikke blive omfattet af analysen, da de ikke kan bruges i tøjindustrien. Det er f.eks. Eccos unikke teknologi til fremstilling af lette og meget fleksible såler såkaldt "Direkte indsprøjtningsteknologi" DIP. (Global Ecco). Desuden vil jeg analysere de forskellige led i værdikæden, for at identificere de kompetencer som Ecco har, og kan bruge i tøjindustrien, samt de kompetencer som virksomheden ikke har i dag, men er afgørende for at få succes i tøjindustrien.

Til sidst vil jeg vha. VRIO modellen vurdere, hvorvidt Eccos ressourcer og kompetencer kan være kilde til en konkurrencemæssig fordel i tøjbranchen.

10.2.1 Identificering af ressourcer

10.2.2 Materiale ressourcer

Kapital

En af de vigtigste materielle ressourcer som Ecco kan bruge til at komme ind på tøjmarkedet er virksomhedens kapital. Det har altid været et vigtigt mål for Ecco at mindske koncernens afhængighed af fremmed kapital og eksterne finansieringskilder(EMU 2013). ECCO har derfor i dag en høj soliditetsgrad. Soliditetsgraden var 59,8 procent i 2013(Ecco 2013 side 4).

Ecco kom ud af 2013 med et overskud før skat på 1,2 milliarder kroner som svarer til en stigning på otte procent i forhold til 2012. Omsætningen i 2013 var på 8,4 milliarder kroner. Det er en stigning på 4,4 procent i forhold til 2012. (Politikken 2014). Hvis man kigger på nøgletallene i regnskabet for 2013, kan man også se at alle nøgletallene i 2013 har forbedret sig i forhold til 2012. Derfor kan man godt sige at Ecco klarer sig godt økonomisk og har stærke finansielle ressourcer.

Distributionsnetværk

En anden også meget vigtig materiel ressource som Ecco kan bruge på tøjmarkedet er distributionsnetværket, som består af i alt 1.177 ECCO butikker. Derudover sælges ECCO-produkterne fra mere end 15.000 andre salgssteder verden rundt, bl.a. shop-in-shops,shop points og multi-brand butikker. (Ecco 2013 s.23). Ecco sælger produkterne i 87 lande verden over. (Ecco 2013 s. 23).

10.2.3 Menneskelige ressourcer

De menneskelige ressourcer er meget vigtige eftersom en virksomhed ikke kan opnå og bevare konkurrencemæssige fordele uden loyale og engagerede medarbejdere. I 2012 havde Ecco 19.500 ansatte som arbejdede i 91 lande (Ecco 2012 s.20). Ecco ved at det er meget vigtig at investere i sine ansatte. Derfor investerer virksomheden løbende i medarbejdernes udvikling og uddannelse. I 2012 oprettede Ecco undervisningsplatformen University som giver medarbejderne mulighed for at gennemføre en række globale og lokale kurser inden for økonomi, projektledelse, virksomhedsledelse og strategisk lederskab.(Ecco 2012 s.20).

Viden og kompetencer hos en del af Eccos medarbejdere kan også bruges på tøjmarkedet. Især viden omkring distribution, marketing, og branding er meget brugbar på tøjmarkedet.

10.2.4 Organisatoriske ressourcer (Immaterielle ressourcer)

Brand og image

Ecco er blandt forbrugerne kendt for deres design, komfort og kvalitet (godt image) og virksomheden har et stærkt brand som er repræsenteret i 87 lande. Kunderne vælger Ecco, fordi de har tillid til mærket, og tror på, at Ecco kan levere kvaliteten. Deres stærke brand og det gode image kan Ecco bruge på tøjmarkedet, da det alt andet lige, vil være nemmere for Ecco at begynde at sælge tøj, end det vil være for en helt ny virksomhed, som først skal til at opbygge et stærkt brand og image.

Omdømme

Ecco har et godt samarbejde med myndigheder i flere lande og bidrager til udviklingen af lokalsamfundet. Ecco organiserer f.eks. hvert år Ecco Walkathon, hvor Ecco for hver kilometer en deltager går, donere 1 euro til årets støtteprojekt blandt de projekter, som ECCO støtter. (Ecco 2009 s. 62). I 2012 fik Ecco tildelt prisen "National Advanced Enterprise for Employment" fra Kinas statsråd. Statsrådet belønnede ECCO for overholdelse af arbejdsregler og love og for virksomhedens bidrag til at skabe beskæftigelsesmuligheder for personer med særlige fysiske behov, for at gå foran som rollemodel og for godt omdømme i lokalsamfundet (Ecco 2012 s.24/25).

Ecco har også et godt omdømme blandt medarbejderne og leverandørerne verden over.

Et godt omdømme er vigtigt for Ecco, da det kan bidrage til at forøge indtægterne i virksomheden. Desuden giver et godt omdømme flere kunder og kan også hjælpe Ecco når virksomheden skal rekruttere nye medarbejdere, da medarbejderne tiltrækkes af de virksomheder som har et godt omdømme.

Skandinavisk Design (Dansk)

Jeg vil også nævne skandinavisk design som en vigtig organisatorisk ressource som Ecco har (bruges på sko markedet) og kan bruge på tøjmarkedet. I flere lande b.la. Japan efterspørger forbrugerne i stigende grad skandinavisk design. Skandinavisk design forbindes med stærkt design, rene linjer og upåklagelig kvalitet. (Dansk mode og Textil 2014).

Skandinavisk design er også eftertragtet i Tyskland, hvor danske og skandinaviske brands som helhed har et forspring fra andre europæiske brands set på det brandingmæssige og visuelle udtryk. Tyskerne er draget af den skandinaviske sans for æstetik og den skandinaviske tradition for design og innovation. (Georgi Nørgaard 2013).

Det skal Ecco som virksomhed udnytte og kommunikere ud til kunder også på tøjmarkedet. Ecco gør det også på skomarkedet, hvor Ecco bl.a. indretter butikkerne med møbler designet i Skandinavien og sætter i deres reklamekampagner fokus på de skandinaviske værdier. (V. Jacob 2013-titel : ECCOs nye butikskoncept , lydfil)

Skandinavisk design kan også bruges i indretningen af butikker, så man får en skandinavisk oplevelse både igennem produkterne men også i butikkerne.

Det unikke læder

Unikke kompetencer inden for produktion af førsteklasses læder skal også nævnes, da disse kompetencer giver Ecco adgang til flere markeder. Ecco producerer kvalitets læder til forskellige brancher, som auto og flyindustri, luksus accessoires mm. (Ecco 2006 s.22) Læder kan også bruges til at fremstille tøjprodukter. Italienske Geox (Eccos konkurrent fra skomarkedet) har udnyttet den unikke åndebær teknologi som de bruger på skomarkedet til at komme ind på tøjmarkedet. Ecco kan gøre tilsvarende ved at udnytte læders unikke kvalitet, til at producere nogle tøjprodukter.

10.3 Identificering og vurdering af kompetencer

I dette afsnit vil jeg identificere og vurdere de kompetencer som Ecco har i dag, og som kan bruges på tøjmarkedet. Desuden vil jeg inddrage de vigtigste konkurrenceparametre (fundet tidligere i projektet) med i værdikædeanalysen, for at se hvilke af disse parametre (kompetencer) Ecco har i dag.

Gennem en værdikædeanalyse vil jeg kortlægge hvilke aktiviteter vil være værdiskabende for Ecco, hvilke aktiviteter kan forbedres, og hvilke aktiviteter eventuelt skal outsources.

Analysen vil blive foretaget vha. Porters værdikæde som er vist på figur 5.

| | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|---------|
| Virksomhedens infrastruktur | | | | | |
| HR | | | | | |
| Teknologi udvikling | | | | | |
| Indkøb | | | | | |
| Desig | Indgående logistik | Produktio | Udgående logistik | Marketing og Salg | Service |

Figur 5: Viser værdikæde i en modevirksomhed (Kilde Egene tilvirkning)

Jeg vil starte med at analysere Eccos fremtidige primære aktiviteter, fordi disse vil være meget vigtige aktiviteter som virksomheden kommer til at leve af i fremtiden. Støtteaktiviteterne er også vigtige, eftersom de er nødvendige for at udnytte og styre Eccos ressourcer.

Jeg mener dog at Ecco primært vil komme til at skabe mere værdi for kunder i tøjbranchen igennem deres primære aktiviteter og derfor vil jeg i min analyse koncentrere mig om disse. Jeg skal dog nævne at Eccos HR (menneskelige ressourcer) bliver en meget vigtig aktivitet når virksomheden skal ind på tøjmarkedet primært pga. ny ansættelser, samt kompetenceudviklingen hos Eccos nuværende medarbejdere.

10.3.1 Analyse af Primære aktiviteter

Design

Jeg har valgt at tilføje en ekstra aktivitet til Porters værdikæde eftersom man i tøjbranchen først skal designe produktet, inden man går i gang med indgående logistik. Design er en vigtig konkurrenceparameter i tøjbranchen især i premium segmentet. Når kunderne skal betale en relativ høj pris for ECCO's tøjprodukter, og hvis Ecco skal være i stand til at konkurrere i tøjbranchen, skal de designe produkter som adskiller sig fra konkurrenternes og har en god kvalitet.

Ecco har ikke erfaring og heller ikke så mange kompetencer indenfor tøjdesign. De har dog et samarbejde med flere design skoler både i udlandet og i Danmark, b.la. design skolen i Kolding, hvor de har mulighed for at bruge unge talentfulde tøjdesignere. (Ecco 2010).

Samarbejdsaftalen med designer skolen i Kolding indeholder en række fælles aktiviteter, bl.a. en aftale om praktikforløb, deltagelse i designfaglige udviklingsprojekter og input fra Ecco til studenterprojekter. (Dansk mode og Textil 2011).

Nogle af Eccos egne designere har sikkert også kompetencer som kan bruges til tøjdesign.

Ecco bruger trendbureauer inden de starter med at designe deres ny sko kollektion. De bruger bl.a. PEJ gruppen en virksomhed, som formidler trends til de professionelle aktører i forskellige brancher.

Ecco bruger Uffe Buchard og Kim Grenaa til at fortælle dem om de store trends, der er på den internationale mode scene i Paris eller Milano. Ecco bruger disse trends og detaljer omkring farve når de designer nye skokollektioner. (Calendar Vestergaarder 2013 lydfil).

Det samme kunne Ecco gøre brug af, når de skal designe tøj, da de informationer som Ecco får også vedrører tøjbranchen.

10.3.2 Indgående logistik og produktion

Ecco er en af de få skoproducenter som selv ejer og kontrollerer en meget stor del af forsyningskæden, inklusive alle processer i vejen fra ko til sko. ECCO ejer cirka 80 procent af aktiviteterne i værdikæden. Resten er outsourcet til tætte samarbejdspartnere i Europa og Asien. De har primært outsourcet logistikopgaver til eksterne samarbejdspartnere. (Gregers Jørgensen 2009).

Indgående logistik og produktion er de aktiviteter som de fleste virksomheder i tøjbranchen har outsourcet til lande med lavere lønomkostninger. Enkelte virksomheder har dog som tidligere nævnt flyttet produktionen af deres premium tøjmærker til Tyrkiet og Rumænien, pga. bedre kvalitet samt hurtigere leveringstider.

Ecco har ingen erfaringer med tøjproduktion og derfor bør de overveje om de vil outsource produktionen eller selv stå for tøjproduktionen.

10.3.3 Udgående logistik

Håndteringen af den udgående logistik sikrer hurtig levering og små lagerbeholdninger således, at logistikomkostningerne bliver holdt nede, så produkterne kan sælges til rimelige priser.

Ecco har en del erfaring og mange kompetencer i denne del af værdikæden. Ecco har flere distributionscentre og lagre rundt om i verden, men har outsourcet transporten af produkterne til eksterne samarbejdspartnere.(Gregers Jørgensen 2009). Ecco bruger It systemer til at udveksle informationer og holde styr på kundeordrer.

10.3.4 Marketing og Salg

Ecco har meget stor erfaring og mange kompetencer i denne del af værdikæden.

Distribution

ECCO er en international virksomhed som har butikker i mange lande.

Ved udgangen af 2013 kunne forbrugerene købe ECCOs produkter i 1.177 ECCO-butikker. Ecco ejer og driver nogle butikker selv, mens størstedelen af butikkerne drives gennem franchisetagere, som ECCO har et færdigt koncept til.(Se bilag 1). Derudover sælges ECCO-produkterne fra mere end 15.000 andre salgssteder verden rundt, bl.a. shop-in-shops,shop points og multi-brand butikker. De har butikker i 87 lande. (Ecco 2013 s 11.). Ecco har altså et stærkt distributionsnetværk og er repræsenteret i mange lande. Ecco kan sælge tøj i sine egne forretninger. Desuden kan de sikker også bruge nogle andre salgskanaler som f.eks. de store udenlandske varehuse til at sælge deres nye produkter. Ecco er jo et kendt brand blandt forbrugerne, og mange varehuse vil sikkert gerne sælge Eccos tøj.

Ecco har opbygget et netværk af ejendomsmæglere rundt om i verden, som giver dem vigtige informationer omkring åbninger af nye indkøbscentre på attraktive lokationer (flere år før centrene er bygget færdig) På den måde kan Ecco hurtigt sikre sig en god butiksplacering til en god pris. Desuden får Ecco informationer fra ejendomsmæglerne når der er frie butikker på gågader mm.(V. Jacob 2013- titel Åbning af nye butikker-lydfil)

I Europa er de gode butiksplaceringer ofte på gågader, og i USA er det ofte store shopping centre(V. Jacob 2013 – Åbning af nye butikker). Dette netværk kan Ecco også udnytte, når de skal åbne nye sko/tøjbutikker.

Internet

Ecco har allerede i 2006 oprettet en webshop i Danmark som giver kunderne mulighed for at købe Ecco produkter fireogtyve timer i døgnet. Derefter har Ecco åbnet flere webshops i andre lande på lokalt sprog. (Intelligence 2006).

ECCO's webshops har næsten altid det samme layout, uanset hvilket sprog de er på.

Årsagen er, at ECCO ønsker at sende det samme signal til kunderne, selvom de bor i forskellige dele af verden.

Disse webshops kan Ecco også bruge til at sælge tøjprodukterne i fremtiden.

Butiksindretning

Ecco har også stor erfaring med butiksindretning, og det skal man have hvis man skal give kunderne en unik oplevelse, og være konkurrencedygtig i forhold til andre premium brands i tøjbranchen. Ecco går meget op i at give kunderne en unik oplevelse, når de kommer ind i en Ecco butik. Derfor går de meget op i butiksindretningen, indretningen af butiksvinduer, lyset i butikken mm.

Eccos nye butikskoncept gør meget brug af virksomhedens skandinaviske baggrund med rene linjer og et let og blødt design. Møblerne og billederne i butikkerne er også danske. Hver butik får en guideline, hvor der står nøje beskrevet hvordan varerne skal udstilles, og hvordan skoene skal placeres. (V. Jacobs 2013- Titel Eccos nye butikskoncept, lydfil).

Marketing og Branding

Ecco har meget stærke kompetencer inden for markedsføring og branding. Reklame og markedsføring spiller en stor og central rolle hos Ecco. De har til opgave, at fortælle kunderne, hvorfor de skal betale en dyr pris for deres produkter. Det har de gjort med succes i rigtige mange år. Selskabets medarbejder har et stort knowhow og ekspertise når det gælder marketing og branding. ECCO arbejder marketingmæssigt med en overordnet historie 'Scandinavian Stories', da virksomheden gerne vil tilbage til sine rødder. Flere af Eccos reklamekampagner er blevet optaget i Danmark. I 2011 brugte Ecco 6 % af sin omsætning på reklame (se bilag 2).

Ecco har også et kendt brand som forbindes med god design og kvalitet hos forbrugerne. Derfor vil det være nemmere for Ecco at lancere og markedsføre sine nye produkter når virksomheden er kendt blandt mange forbrugere.

Ecco kan altså også bruge de stærke marketingskompetencer på markedet for tøj.

Sociale medier og events

ECCO bruger de sociale medier til at komme i kontakt med kunderne, og til at vedligeholde kontakten med dem, så de forbliver loyale kunder. ECCO har en side på Facebook, hvor ECCO f.eks. viser billeder af nye produkter og fortæller om den nyeste kollektion, nyeste tilbudskampagner, udsalg, og viser billeder og film fra reklamekampagner og events. Ecco bruger også Twitter og YouTube, hvor de har deres egen kanal, og viser reklamefilm og optagelser fra begivenheder, hvor Ecco deltag (se bilag 3).

Ecco bruger også events til at gøre opmærksom på deres produkter (f.eks. Walkaton).

Målet med de mange events er at øge kendskabet til Ecco, og dermed øge salget af virksomhedens produkter, men også til at komme i dialog med kunder via sociale medier.

Brug af kendte modeller/stjerner

Ecco har sponsoraftaler med flere kendte golfspillere b.la. Colin Montgomerie. (Ecco 2005 s. 15). De har også samarbejde med Thomas Bjørn, Graeme McDowell mm. En lang række af verdensbedste golfspillere bruger Ecco sko og bære deres logo på kasketten. (Vennekilde 2014).

Ecco skal bruge flere kendte modeller og stjerner til markedsføring af deres produkter når de kommer ind på tøj markedet. Berømtederne er gode til at fremme brand awarness og kan bruges i globale reklame kampagner.

Modeshows

Ecco har erfaringer med afholdelse og organisering af modeshows. De har flere gange været med til Copenhagen fashion week hvor de har afholdt deres berømte modeshow "Walk in style". Walk in style er både et modeshow og et velgørenheds arrangement, hvor Ecco i forbindelse med Copenhagen fashion week fremviser nye sko kollektioner til næste sæson.

Velgørenhedsarrangementet såkaldt Walk in style Award er et arrangement hvor Ecco hvert år uddeler en pris til en kvinde, der har gjort noget særligt for at skabe bedre vilkår for udsatte kvinder og børn. Der er i alt 6 nominerede kvinder hvert år. Vinderen modtager hovedprisen på 260.000 kr., som hun kan donere til velgørenhed efter eget valg. De fem øvrige nominerede modtager hver 10.000 kr. til deres respektive projekter. (Ecco. com 2013)

Ecco har for første gang i år afholdt et lignende modeshow "Walk in style" forår/ sommer 2014 i Shanghai. (Yahoo finance 2014).

Modemagasiner

Ecco bruger i dag Elle modemagasinet til at nå frem til de mere velhævende forbrugere. Ecco har brug for at komme i flere "eksklusive" modemagasiner når de kommer i gang med at producere tøj, for at nå flere velhævende forbrugere, men også for at blive mere synlig og skabe mere interesse for deres produkter. ECCO skal ikke kun betale for at have reklamer i disse blade, men bør også forsøge at få modejournalisterne interesseret i ECCO brandet, så de kommer til at skrive artikler om Ecco's nye produkter og sprede budskabet hurtigere ud til kunderne.

10.3.5 Service

I dette afsnit vil jeg beskrive den service kunderne får i forbindelse med salget af et Ecco produkt, men også den service man får efter købet af produktet.

Ecco har altid fokuseret meget på at yde kunderne en god service. Personalet i butikkerne er uddannet til at kunne yde den bedst mulige service og give optimal vejledning om produkterne. Derfor kan man i alle Eccos butikker opleve at medarbejderne har en stor viden om produkterne, og yder en god service.

Ecco mener at deres butikker og personalet i butikkerne er koncernens mest effektive værktøj til markedsføring af varemærket og formidling af ECCO's værdier til kunderne. (Ecco 2009 s. 16.).

Når man har købt en vare på nettet kan man få hjælp af Eccos kundecenter. Jeg har selv oplevet at de yder en god service og svarer hurtigt på henvendelserne. Når man har købt en vare i butikken kan man altid hvis man har problemer komme tilbage i butikken og få varen byttet mm.

Disse kompetencer som medarbejderne i Ecco har, kan også bruges når Ecco skal i gang med at sælge tøj i butikkerne og i webshops.

10.4 VRIO

Jeg vil benytte Barneys VRIO modellen til at vurdere, hvor vigtige Eccos udvalgte ressourcer og kompetencer er. VRIO modellen tager sit udgangspunkt i de ressourcer og kompetencer som jeg har fundet i værdikædeanalysen, samt identificeret tidligere, vha. den ressourcebaserede teori. Jeg vil vurdere disse ressourcer/ kompetencer for at finde ud af, om disse er med til at give Ecco en konkurrencemæssig fordel eller ej. Ressourcerne som vil blive behandlet i VRIO analysen er: Eccos kapital, medarbejdernes viden, Ecco's brand og omdømme, distributionsnetværket og første klasses læder.

| Ressource | Værdigful | Sjælden | Dyre at imitere | Fuld udnyttet af organisationen | Konkurrencemæssig konsekvens | Økonomiske forventninger til ressourcen |
|--|-----------|---------|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| Eccos finansielle ressourcer | ja | nej | - | Ja | Konkurrencemæssig neutral | Normal |
| Medarbejdernes viden | ja | ja | ja | ja | Vedvarende konkurrencemæssig fordel | Over normal |
| Brand og brand image | ja | ja | ja | Ja | Vedvarende konkurrencemæssig fordel | Over normal |
| Distributionsnetværk | ja | nej | - | ja | Konkurrencemæssig neutral | Normal |
| Unikke kompetencer Første klasse læder | ja | ja | ja | ja | Vedvarende konkurrencemæssig fordel | Over normal |

Figur 6. Viser VRIO model af Eccos vigtigste ressourcer og kompetencer som kan bruges på tøjmarkedet (Kilde: egen tilvirkning)

10.4.1 Finansielle ressourcer

Ecco's finansielle ressourcer er værdifulde ressourcer som giver virksomheden mange muligheder. De giver Ecco mulighed for at investere i f.eks. udviklingen af nye produkter, men giver også Ecco en mulighed for ikke at være afhængig af finansielle institutioner. For at finde ud af om Eccos finansielle ressourcer er sjældne ressourcer skal man sammenligne Ecco's finansielle ressourcer med konkurrenterne. Ecco's konkurrenter i premium tøjsegmentet vil være virksomheder som også selv har stærke finansielle ressourcer som f.eks. Ralph Lauren. Derfor kan man konkludere at finansielle ressourcer ikke kan være med til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele for Ecco.

10.4.2 Medarbejdernes viden (knowhow)

Er en meget værdifuld ressource for Ecco. Virksomheden har igennem mange år oparbejdet værdifuld viden, som kan bruges til at komme ind på tøjmarkedet. Især den viden som virksomhedens medarbejdere og organisationen har opbygget indenfor downstream aktiviteter i værdikæden vil være meget brugbare og værdifulde for Ecco på tøjmarkedet. Denne viden som medarbejderne har, er med til at skabe unikke oplevelser og produkter for Ecco's kunder, ikke mindst når de kommer ind i en Ecco butik og er derfor sjældne. Ecco investerer løbende i deres medarbejdere og har oprette flere uddannelsesprogrammer internt i virksomheden.

Det er meget svært at kopiere virksomhedens og medarbejdernes viden og derfor er den dyr at imitere. Det vil tage lang tid for konkurrenterne at opbygge den viden som Ecco's medarbejdere har. I og med at det drejer sig om Ecco's medarbejdernes viden, så har Ecco store muligheder for at udnytte den ressource fuldt ud. Denne ressource ses derfor som havende vedvarende konkurrencemæssige fordele. De økonomiske forventninger fra ressourcer er derfor også over normal.

10.4.3 Brand og brand image

Ecco's brand og image er et meget værdifuldt ressource, som alt andet lige vil give Ecco en vedvarende konkurrencemæssig fordel. Ecco har igennem mange år opbygget et meget stærkt brand, som forbindes med god stil, komfort og kvalitet. Brandet er kendt mange steder i verden. I premium segmentet er den både værdifuld, sjælden og meget dyrt at efterligne. Forbrugerne vil gerne betale lidt ekstra for Ecco's mærke, fordi de ved at de får et unikt produkt for pengene (godt design, komfort og rigtig god kvalitet). Ecco er det andet største brand i verden i skobranschen, (en af førende skomærker der kombinerer stil og komfort) (Red orbit (2013)) og derfor må virksomheden have et unikt brand, som skaber merværdi for forbrugerne (i forhold til konkurrenterne) og mange loyale forbrugere. Derfor vurderer jeg at brandet er et sjælden ressource eftersom det giver Ecco adgang til mange forskellige markeder og skaber en merværdi for forbrugerne.

Det tager mange år at opbygge et stærkt brand, og der skal mange penge til, for at gøre dette. Derfor er det dyrt at opbygge et stærkt brand, og dermed dyrt at imitere.

Da Ecco også har gode muligheder for at udnytte denne ressource fuldt ud, så kategoriseres den som en ressource med vedvarende konkurrencemæssig fordel.

10.4.4 Distributionsnetværk

Ecco's distributionsnetværk er en meget værdifuld ressource, eftersom den giver Ecco mulighed for at sælge deres produkter i mange forskellige lande (forretninger) rundt om i verden. Det er dog ikke så sjældent. Flere af Ecco's kommende konkurrenter på tøjmarkedet har også et godt distributionsnetværk, med tilstedeværelse i mange lande. Derfor kan distributionsnetværker ikke være med til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele.

10.4.5 Første klasses læder

Første klasses læder er en af de vigtigste ressourcer for Ecco, da den giver virksomheder mulighed for at komme ind på flere markeder. Derfor er denne unikke kvalitet som læder har både værdiful og sjælden, eftersom få konkurrenter kan producere læder af så god kvalitet. Det er også meget dyrt at imitere, da den største del af den viden omkring fremstillingen af læder, er opbygget igennem mange år. Ecco bruger også meget tid og ressourcer på at udvikle nye lædertyper af den fineste kvalitet. Ecco har gode muligheder for at udnytte denne ressource fuldt ud, og kan også bruge den på tøjmarkedet. Derfor vurderer jeg at Eccos unikke kompetencer i første klasses læder fremstilling bidrager til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele for Ecco.

10.5 Delkonklusion

Ecco's vigtigste ressourcer ved indtrædelse på tøjmarkedet er virksomhedens og medarbejderens viden, unikke kompetencer inden for læder fremstilling, brandet, kapital, skandinavisk design samt distributionsnetværket.

Ecco har kun lidt erfaring omkring tøjdesign og ingen erfaring med tøjproduktion. De har dog samarbejde med flere design universiteter rundt om i verden, og kan bruge studerende til at hjælpe dem med tøjdesign. De bør overveje om de selv skal producere tøj, eller om de skal outsource produktionen til andre. Ecco har dog heller ikke så meget erfaring med outsourcing, da de i dag kontrollerer største del af deres værdikæde på skomarkedet. Ecco's kommende konkurrenter på tøjmarkedet har outsourcet produktionen til Asien, mens nogle enkelte er begyndt at outsource produktionen til Tyrkiet og Rumænien.

Når man kigger på de vigtigste konkurrenceparametre i tøjbranchen og Ecco's kompetencer, kan man konkludere at Ecco har erfaringer og de nødvendige kompetencer, der skal til for at konkurrere på premium tøjmarkedet. Især kompetencerne, erfaringerne og viden fra downstream delen af værdikæden vil være meget brugbare på tøjmarkedet.

Ecco har mange kompetencer og ressourcer, som kan bruges til at komme ind på tøjmarkedet som f.eks. et stort distributionsnetværk, som giver virksomheden mulighed for at sælge de nye tøjprodukter i 87 lande, og et kendt brand som blandt forbrugerne er mest kendt for godt design, komfort og kvalitet.

De kan udnytte deres stærke brand til at komme ind på tøjmarkedet.

Eccos skal dog være lidt bedre til at markedsføre sig selv, og bruge kendte modeller i markedsføringen, samt oprette samarbejde med nogle modebloggere for endnu mere at være til stede der hvor forbrugerne er. Desuden bør Ecco reklamere sine produkter i flere modemagasiner, da det stadigvæk er kvindernes fortrukne læsestof, og mange af dem baserer stadigvæk deres købsbeslutninger, på baggrund af hvad de har set i disse magasiner.

Ressourcerne som Ecco har i dag, og som kan være med til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele på tøjmarkedet er: Ecco's brand og brand image, virksomhedernes og medarbejdernes viden, samt de unikke kompetencer som virksomheden har inden for fremstillingen af læder af den fineste kvalitet. Ecco er det andet største brand i skobranchen, og derfor mener jeg at det har et unikt brand som med succes også kan bruges til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele i tøjbranchen.

11. Alalyse - del 2 Indtrængningsstrategi

11.1 Hvilken strategi bør Ecco vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland?

Tøjmarkedet i Tyskland

Ecco har brug for at vide lidt om det tyske tøjmarked, udviklingen på markedet samt forbruger trends og præferencer, hvis de med succes skal konkurrerer med andre virksomheder. Derfor vil jeg i dette afsnit kigge lidt på de ovennævnte forhold.

11.1.1 Markedsinformation

Geografi

Tyskland, som officielt kaldes Forbundsrepublikken Tyskland, består af 16 delstater og har omkring 80,5 millioner indbyggere(Statistisches Bundesamt 2013). Hovedstaden er Berlin, som ligger i det tidligere Østtyskland. Størrelsesmæssigt er Tyskland 16 gange større end Danmark. Der eksisterer store geografiske forskelle fra nord til syd og øst til vest.

Demografi

Befolkningstallet i de 16 delstater varierer betydeligt. Den største delstat er Nordrhein-Westfalen med næsten 18 mio. indbyggere eller 22 % af Tysklands samlede befolkning, efterfulgt af Bayern (12,5 mio./15 %), Baden-Württemberg (10,5 mio./13 %) og Niedersachsen (7,7 mio./10 %). Disse delstater udgør arealmæssigt langt det største område af Tyskland. Se bilag 4 hvor man kan se antal indbyggere i de forskellige delstater i Tyskland.

Aldersstruktur

Aldersstrukturen har i løbet af de senere år ændret sig i Tyskland, idet de ældre årgange, som i mange andre lande, er vokset. Dette har medført, at antallet af personer i den erhvervsdygtige alder er blevet mindre. Befolkningsudviklingen kan ses på bilag 5. Som man kan se i bilag 5 udgjorde aldersgruppen af de 40-60årige i 2012 det antalsmæssigt største alderssegment efterfulgt af de 20-40årige. I 2012 udgjorde de 60 + (fra 60 år og op af) 26,9 % mod 23,6 % i 2000.

11.1.2 Den økonomiske udvikling i Tyskland

Den økonomiske udvikling i Tyskland er meget vigtig, da den har stor indflydelse på forbrugernes købelyst. Når det går godt med landets økonomi vil forbrugerne som regel have flere penge og være villige til at bruge dem. Væksten skaber også arbejdspladser og optimisme i samfundet med deraf følgende merforbrug og flere investeringer.

Den tyske økonomi er meget eksportafhængig og blev derfor hårdt ramt af finanskrisen i 2009. Den tyske BNP gik tilbage med 5,1 % i 2009. Allerede i 2010 viste den tyske økonomi store forbedringer med en positiv vækst på 3,6 %.

Den hurtige stabilisering skyldtes ikke mindst en fornyet positiv udvikling i eksporten. I 2011 var væksten på 3 %. I 2012 fortsatte den positive vækst, men kun med 0,7 % (Udenrigsministeriet 2012). Ifølge udenrigsministeriet forventes en mere positiv udvikling i BNP efter 2013.

I 2013 var væksten på 0,4 % og man forventer større vækst i fremtiden. Ifølge Germany trade and invest forventer man i 2014 en positiv vækst på 1,7 %. (Germany trade and invest 2013).

Arbejdsløsheden i Tyskland er faldet under finanskrisen. Dette skyldes arbejdsmarkedsreformer, som Schröder-regeringen vedtog tilbage i 2003. I februar 2013 lå arbejdsløsheden på 7,4 %.(Udenrigsministeriet 2012). Der er dog store regionale udsving. Der er fortsat store niveauforskelle mellem øst og vest, og tyskerne i de gamle øst delstater har stadigvæk højere arbejdsløshed end befolkningen fra vest. Men overordnet er der en kontinuerlig fremgang i beskæftigelsen. De positive beskæftigelsestal forventes på sigt at blive understøttet af et stigende antal kvinder på arbejdsmarkedet samt en gradvis forhøjelse af pensionsalderen.

11.1.3 Købekraften

Den aktuelle købekraft i Tyskland kan ses på købekraftskortet, som viser købekraftsindekset pr. indbygger i Tyskland (for 2013). Se bilag nr. 6 (GFK 2013). Desuden kan man på samme bilag nr. 6 se tabellen hvor købekraften pr. indbygger er vist for de 5 top delstater i Tyskland.

Købekraften er befolkningens nettoindkomst inklusiv statslige ydelser såsom arbejdsløshedsunderstøttelse, børnepenge og pension. Købekraften bliver på kortet målt efter købekraftniveauet i den pågældende region pr. indbygger i forhold til det nationale gennemsnit. Jo mere rød farven er i regionen, desto større købekraft er der i området. Delstaterne Bayern, Hessen, Baden-Württemberg, Hamborg og Schleswig-Holstein har den højeste købekraft, hvorimod Sachsen-Anhalt har den laveste. Som man også kan se på farverne på kortet er købekraften især koncentreret i og omkring de store byer: Hamborg, Düsseldorf, Stuttgart, München og Wiesbaden.

Med undtagelse af Berlin og de omkringliggende områder, er det gamle Østtyskland præget af en relativ lav købekraft, hvilket bl.a. skyldes de regionale forskelle i befolkningstæthed og den høje arbejdsløshed i de nye delstater.

Detailhandelskøbekraft

Berlin, Hamborg og München er de tre tyske byer med den højeste detailhandelskøbekraft. Den private efterspørgsel inden for detailledet er størst i netop disse tre byer. Ifølge en analyse foretaget af GFK i 2009 opnås ca. 50 % af detailomsætningen i de 50 største tyske byer. (Udenrigsministeriet 2011 s.19).

Det er jo ikke en overraskelse, at omsætningen i befolkningsrige områder forventes at være højere end i områder hvor der ikke bor mange mennesker.

Hvis man kun kigger på damebeklædning vil man også finde ud af at den største detailhandelskøbekraft findes i Berlin.

| Urban district (U) / rural district (R) | Purchasing power for women's outerwear in mil. € | Per capita in € | Index per capita* |
|--|--|--------------------|----------------------|
| Berlin (U) | 811.4 | 232 | 102.1 |
| Munich (U) | 446.6 | 324 | 142.8 |
| Hamburg (U) | 445.3 | 248 | 109.1 |
| Cologne (U) | 274.0 | 269 | 118.7 |
| Hannover region | 267.5 | 236 | 103.8 |
| Frankfurt am Main (U) | 180.6 | 261 | 115.1 |
| Düsseldorf (U) | 173.7 | 293 | 129.2 |
| Stuttgart (U) | 166.2 | 271 | 119.4 |
| Rhine-Sieg-Kreis (R) | 148.2 | 247 | 108.8 |
| Recklinghausen(R) | 142.1 | 227 | 100.1 |

Tabel 1: Viser dametøjs omsætning i top 10 byer i Tyskland (Kilde: GfK Purchasing Power for Retail Product Lines 2013)

Indkomstfordeling blandt befolkningen i Tyskland

De tyske forbrugere i starten af fyrrende (40-44 år), havde den højeste gennemsnitlige brutto indkomst på 31.436 euro om året i 2011. Forbrugerne i alderen 45-49 havde en gennemsnitlig brutto indkomst på 31.358 euro efterfulgt af de 35-39 som havde en gennemsnitlige brutto indkomst på 31.016 euro om året. Disse forbrugere er typisk folk som ofte er veletablerede i deres erhvervskarriere, almindeligvis i toplederstillinger eller ledende stillinger. De bruger gerne penge på kvalitets tøj og dyrere produkter. (Euromonitor 2012).

Tyskland har en solid middelklasse. I 2011 udgjorde middelklasse husstande 31,5 % af det samlede antal husstande i landet. (Euromonitor 2012). Den store middelklasse i landet gør Tyskland til et meget attraktivt marked indenfor flere brancher b.la. modebranchen.

11.1.4 Privatforbrug

I 2012 var den gennemsnitlige husholdnings bruttoindkomst på 3893 euro pr. måned. (Statistisches Bundesamt).

| Privatforbrug | 2006 | | 2007 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|---------------------------|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % |
| Antal husstande i (1,000) | 35,887 | | 36,105 | | 36,521 | | 36,640 | | 36,701 | | 36,897 | |
| Privat forbrug i alt | 2,089 | 100 | 2,067 | 100 | 2,156 | 100 | 2,168 | 100 | 2,252 | 100 | 2,310 | 100 |
| Tøj og sko forbrug | 93 | 4.4 | 94 | 4.5 | 98 | 4.6 | 100 | 4.6 | 104 | 4.6 | 106 | 4.6 |

Tabel 2 viser udviklingen i det gennemsnitlige privatforbrug i euro pr. måned i Tyskland i perioden fra 2006-2012. (Kilde: Statistisches Bundesamt) obs. (tabellen omfatter ikke landmænd og selvstændige erhvervsdrivende samt husholdninger med en månedlig netto husstandsindkomst på EUR 18.000 og derover.)

Ud fra tabel nr. 2 kan man se at Tyskerne i 2012 brugte lidt flere penge end i 2011 på tøj og sko. De tyske forbrugere køber generelt ikke meget tøj pr. indbygger. Det tyske marked er til gengæld et meget stabilt marked, og er derfor et meget interessant eksportmarked.

Ifølge den seneste undersøgelse foretaget af GFK GeoMarketing, forventes tyskernes købekraft at stige betydeligt i 2014 sammenlignet med 2013. Således kan den tyske forbruger forvente i gennemsnit at have 586 euro mere til rådighed i 2014. Denne udvikling skyldes dels den hurtige overvindelse af finanskrisen, dels stigende lønninger(GFK 2014).

Udgifterne til tøjforbrug i Tyskland

| Consumer Expenditure on clothing and footwear by age of household head in Germany in US\$ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Under 20 | 1.312,7 | 1.428,8 | 1.342,2 | 1.370,7 |
| 20-29 | 1.893,6 | 2.059,7 | 1.934,4 | 1.973,7 |
| 30-39 | 2.485,8 | 2.703,8 | 2.540,0 | 2.590,7 |
| 40-49 | 2.734,4 | 2.971,5 | 2.791,7 | 2.846,9 |
| 50-59 | 2.363,1 | 2.567,3 | 2.412,0 | 2.459,7 |
| 60+ | 1.819,5 | 1.979,3 | 1.857,6 | 1.893,2 |
| Total | 2.181,4 | 2.368,5 | 2.221,5 | 2.261,9 |

Tabel 3. Viser hvor mange penge en tysk husstand bruger på tøj og sko fordelt efter ældre (den ældste i husstanden) i amerikanske dollar. (Kilde Euromonitor se bilag nr. 7)

Som man kan se ud fra overstående tabel bruger tyskerne i ælderen 40-49 år flest penge på tøj, efterfulgt af de 30-39 årige. De helt unge under 20 år er typisk under uddannelse. Derfor har de ikke så mange penge som de kan bruge på tøj.

Forbrugertillid

De tyske forbrugere ser optimistisk på fremtiden. I en forbrugsanalyse foretaget af Ernst & Young udtaler hver fjerde forbruger, at de vil bruge flere penge på bl.a. beklædning i 2014. GfK bekræfter også i deres pressemeddelelse fra marts 2014 at tyskernes forbrugertillid er stigende og dermed også deres vilje til at bruge penge. (GfK Press release 2014). GfK's indikator for forbrugertilliden har været stigende siden faldet i 2008. GfK's indikator for forbrugertilliden kan ses på bilag 8.

11.1.5 De tyske forbrugere

Modetrends

Tyskerne har i mange år kun efterspurgt den klassiske mode, og de klassiske nationale og internationale mærker, hvorfor disse også står stærkt på det tyske marked. Der hersker en mere striks arbejdsdresscode i Tyskland end i Danmark. De tyske mænd går i jakkesæt, men, også mange arbejdende tyske kvinder bruger jakker, skjorter, pæne bukser og/eller nederdele samt nylonstrømper på jobbet.

De sidste par år har tyskerne dog fået en tendens til, at gøre deres påklædning en smule mere interessant og personlig. Mange tyskere er begyndt at kombinere de klassiske elementer med et mere moderne look. Men det er stadig devisen, at 'weniger is mehr' i Tyskland, hvilket betyder, at mange tyskere har det svært med alt for meget pynt, print etc. (Udenrigsministeriet 2011 s16.) Tendensen ses i alle tøjsegmenter.

Bæredygtige produkter er i høj kurs blandt tyske forbrugere. Et studie blandt 600 tyske forbrugere viser således, at disse i forbindelse med køb af et produkt først og fremmest lægger vægt på kvalitet, og dernæst fokuseres på bæredygtighed. Prisen kommer på tredjepladsen mens produktets mærke, kommer ind på en syvendeplads. (Eksportrådet 2012 s. 4).

De tyske kvinder har en længere barsel end danske kvinder og har mulighed for at holde barsel i op til tre år. De fleste kvinder benytter sig af denne mulighed, og derfor er deres tøj efterspørgsel lidt andeledes end hos tilsvarende kundegruppe i Danmark.

De efterspørger i stigende grad basic styles, som kan benyttes på legepladsen mm. (Udenrigsministeriet 2011 s. 16).

Børnetøj

Tyskerne efterspørger i stigende grad moderne børnetøj, som afspejler børnenes alder og lyst til at udforske verden. Derfor skal tøjet være farverigt og med mønster. Tyskerne betaler gerne for god kvalitet og stil, når det drejer sig om børnetøj. (Eksportrådet 2012 s.4)

Forbrugernes indkøbsvaner

Tyskerne foretrækker at købe deres tøj i specialbutikker (herunder også stormagasiner), men de køber også tøj i kædebutikker, selvstændige forretninger mm..

Ifølge en analyse foretaget blandt de tyske forbrugere i alderen fra 15 – 35 år svarede 35 % af forbrugerne at de foretrak at købe tøj i specialbutikker, mens det tilsvarende tal for forbrugerne i alderen 35-54 år var på 21 %. 23 % af forbrugerne i alderen fra 15-35 år svarede at de foretrak at købe tøj i kædebutikker, mens det tilsvarende tal for 35-54 årige var på 20 %. 10 % af de unge adspurgte svarede at de foretrak at købe tøj online, mens tallet for de lidt ældre (35-54 år) var på 6 %. (Cotton Council International and Cotton Incorporated 2012).

Indkøbsvaner hos de unge forbrugere er dog meget forskellige fra indkøbsvaner hos de ældre forbrugere.

De unge forbrugere foretrækker at købe tøj i specialbutikker. De handler oftere end de ældre, foretager flere impulskøb og lægger mere vægt på de nyeste modetrends og brand navne. Den kendsgerning, at yngre forbrugere handle mere impulsivt er bemærkelsesværdigt, da disse såkaldte impulsive forbrugere generelt bruger flere penge på tøj.

Specialbutikker har typisk et bredere sortiment af varer og derfor de unges foretrukne shopping sted.

De ældre forbrugere foretrækker holdbare produkter af høj kvalitet og lægger mere vægt på kvalitet, og holdbarhed samt bæredygtighed når de vælger tøjprodukter. De foretrækker at købe tøj i selvstændige butikker hvor de kan få en professional vejledning og god kundeservice. (Cotton Council International and Cotton Incorporated 2012).

Nethandel

Indenfor de senere år, er postordrehandel og internethandel blevet mere og mere populært i Tyskland. De ubestridte topscorer indenfor denne distributionsform er beklædning, tekstiler og sko, og tendensen er stigende. Det har medført et stigende antal af nyåbnede online butikker i Tyskland.

Salget er bl.a. stigende hos den unge generation og i aldersgrupperne 50-59 årige og 60 plus. Det er især de tyske kvinder, der køber ind på nettet. (Udenrigsministeriet 2011s 21.).

I 2012 steg internethandlen inden for mode med hele 21 %, og modehandlen udgør dermed i dag 41 % af den samlede tyske internethandel. I 2012 blev der online solgt mode for 15,5 millioner euro. Omsætningen indenfor beklædningsindustrien var 11,5 millioner euro, indenfor skoindustrien 2,5 millioner euro og tekstilindustrien 1,5 millioner euro. Samlet set var det en stigning i omsætningen på 2,68 millioner euro i forhold til 2011. (Eksportrådet 2013).

Ligeledes ligger modeindustrien nummer 1 inden for e-handel via smartphones og tablets. Ifølge en rundspørge har to tredjedele af de tyske tablets-brugere købt tøj online mindst én gang, og næsten 40 % af de adspurgte tyskere har købt tøj online via deres smartphones.(Eksportrådet 2013).

Zalando er en af de tyske online butikker som sælger tøj og sko, som har mærket den store fremgang i internetsalget i Tyskland. Zalando blev grundlagt i 2008 og allerede i 2011 gik de break-even på det tyske marked. (Zalando 2013).

Der eksisterer også stadig et stort marked for postordresalg i Tyskland. Tyskerne har en lang tradition for at købe ind via postordre og en undersøgelse foretaget blandt tyske internet kunder viser, at 65 % af alle tyske internetkunder stadig informerer sig via kataloger, før de bestiller på nettet.(Udenrigsministeriet 2011 s.21). Ifølge Textil Wirtschaft får tyskerne primært inspiration til at købe tøj fra onlinebutikker og udstillingsvinduer (62 %), samt diverse kataloger. (30 %). (bilag 9)

50 + segmentet i Tyskland

Antallet af ældre forbrugere i Tyskland er stigende. Tysklands befolkning er den ældste i EU.

Tyskland har den største andel af ældre borgere i alderen 65 år eller derover (21 %), sammenlignet med 16 % i Vesteuropa. I 2060 vil hver tredje person i Tyskland (34 %) være mindst 65 år gammel. I 2008 udgjorde personer i alderen 80 år og derover ca. 4 millioner i Tyskland, som svarede til ca. 5 % af landets

befolkning. I 2060 vil antallet af de ældste seniorer nå et niveau på 9 millioner, omkring 14 % af befolkningen. (CBI Market Information Database 2013 s.6).

De ældre forbrugere har rigtig mange penge, men alligevel er de en helt overset forbrugergruppe. De har i gennemsnit flere penge og væsentlig højere disponibel indkomst end de yngre generationer. Der er dog for lidt fokus på forbrugerne i ældresegmentet. Tøj- detailhandlere i Tyskland fokuserer primært på de unge generationer.

Forbrugerne i 50 + segmentet har igennem årene vist en stigende interesse for luksusprodukter og produkter af høj kvalitet fremstillet af organiske materialer.

De ældre forbrugere i Tyskland foretrækker klassisk kvalitetstøj fremstillet af naturlige materialer, med en god pasform. Nutidens ældre er meget aktive og er interesserede i mode og design og ikke mindst velhavende og villige til at bruge penge på tøj.

Der er mange muligheder i 50 + tøjsegmentet i Tyskland og der findes forholdsvis få forhandlere af tøj til ældre mennesker. (C BI Market Information Database 2013 s.1.).

11.1.6 Udviklingen på tøjmarkedet i Tyskland

Tyskland er Danmarks største eksportmarked. Tyskland aftager omkring 1/5 af den samlede danske eksport og udgør således et meget væsentligt marked for Danmark. Inden for tekstil og beklædning udgjorde dansk eksport til Tyskland i 2011 lidt over 6 milliarder kroner. (Eksportrådet 2012). Derfor er Tyskland også et meget vigtigt marked for Ecco.

Tyskland er det andet største tøj detailmarkedet i Europa med en samlet tøjomsætning på 57 billioner euro i 2012. (Assenmacher 2010 s. 13) Det svarer til 18 % af omsætningen på hele det europæiske marked for tøj. Tøjomsætningen i top 10 lande i Europa kan ses på bilag 10.

Dametøjet var det største tøjsegment på markedet i 2012 og tegnede sig for 51 % af den samlede tøjomsætning i Tyskland. Mandetøj segmentet udgjorde 30,7 % af den samlede tøjomsætning i 2012, mens børnetøj segmentet udgjorde resten. (C BI Market Information Database 2013 s.8).

Tyske kvinder bruger i gennemsnit flere penge på tøj end mænd. I 2009 brugte de tyske kvinder i gennemsnit 864 euro om året på tøj mm., hvorimod de tyske mænd brugte 517 euro i gennemsnit på tøj, undertøj, strømper osv. Gennemsnittet for børne- og ungdomsbeklædning ligger på 248 euro om året. (Udenrigsministeriet 2011s 17).

I de sidste par år har den Tyske modebranche kun vokset middelmådigt. Dette skyldes primært eurokrisen som fik tyskerne til at holde igen med forbruget. Tyskerne er dog begyndt igen at tro på den positive økonomiske udvikling.

Stigende forbruger tillid og den stigende disponible indkomst blandt befolkningen i Tyskland forventes at føre til et stigende tøjforbrug. I 2018 forventer man, at tøjomsætningen i Tyskland vil være på 61,6 billioner euro (Ormrod 2013). Udviklingen bekræftes også af MarketLine hvor man dog kun har mulighed for at se data frem til 2017, men de forventer en omsætning på 60 billioner euro i 2017.(MarketLine 2013).

| Year | \$ billion | € billion | % Growth |
|---------------|------------|-----------|----------|
| 2012 | 79.1 | 56.8 | 1.9% |
| 2013 | 79.5 | 57.2 | 0.5% |
| 2014 | 80.5 | 57.8 | 1.2% |
| 2015 | 81.4 | 58.5 | 1.2% |
| 2016 | 82.4 | 59.2 | 1.2% |
| 2017 | 83.4 | 60.0 | 1.3% |
| CAGR: 2012–17 | | | 1.1% |

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Figur 7: viser udviklingen i tøjomsætningen i Tyskland i perioden fra 2012-2017 kilde MarketLine

Som man kan se på figur 7. kommer tøjmarkedet i Tyskland til at vokse med ca. 5,4 % i perioden fra 2012 til 2017.

Tyskerne er begyndt at købe dyrere tøjprodukter og accessoires. Brugen af luksus produkter kommer til udtryk både i varehuse og specialebutikker. Varehusene og specialbutikker fokuserer i stigende grad på at tilbyde kunder et bredere sortiment af dyre produkter, men også på selve omgivelserne i butikkerne. Butikkerne stræber efter et mere eksklusivt image og at tilbyde kunder en butikoplevelse og service som man ikke kan få i de billigere butikker. Trenden kaldes for "Trading-up"-effekt, og det har medført renovering af flere store eftertragtede varehuse i Tyskland Alsterhaus" i Hamborg og "KaDeWe" i Berlin som begge har et mere eksklusivt look. (Eksportrådet 2012 s. 3-4).

De førende spillere på det tyske tøjmarked er de vertikale integrerede tøjvirksomheder, efterfulgt af supermarkeder og discountforretninger. Forlæns vertikal integration er en meget vigtig konkurrence parameter i tøjbranchen i Tyskland, eftersom den giver tøjvirksomhederne mulighed for at opretholde fuld kontrol over distributionsleddet og dermed bringer virksomhederne tættere på forbrugerne.

Salg af tøj igennem flere salgskanaler (multi channel) er dog stadigvæk meget vigtigt og flere virksomheder i tøjbranchen i Tyskland sælger også tøj igennem andre salgskanaler end deres egne butikker som f.eks. specialebutikker, shop in shops mm. (Assenmacher 2010 s. 8)

Avancer

Butikkerne i Tyskland har ofte en lidt lavere avance, end butikkerne i Danmark. Dette skyldes til dels forskellen i momssatsen, som ligger på 19 % i Tyskland ved køb af tøj, sko, tasker etc.

Avancerne afhænger dog meget af segmentet. De mere eksklusive butikker med dyre kollektioner har ofte en højere avance end de butikker, der sælger mere prisaggressive kollektioner.

Branchefolk oplyser, at avancerne typisk ligger på 2,3 – 2,8 (gange købspris) i Tyskland. (Udenrigsministeriet 2011 s. 26)

Tøj markedssegmenter

Det tyske tøj marked er kendetegnet ved et stort udbud af tøj i middel og Premium segmentet. De fleste tøjforhandlere (sælgere) i Tyskland fokuserer primært på disse to segmenter. Markedsandelene i den tyske tøjbranche fordelt på segmenter er vist i tabel nr. 4.

| Segment (markedsandel i %) | Produkt kriterier | Brand navne | Mode kriterier |
|--|--|---|--|
| Luksus segment markedsandel 5 % | Begrænset antal, Designer / mærke står for eksklusivitet og moderigtigt tøj | Bogner, Aigner, Gucci, Bugatti, Escada, | Trendsættende mode, eksklusive designede materialer, |
| Premium segment (Øvre middel) Markedsandel 30 % | Mærkevarer, god kvalitet materialer, bred vifte af designs | Hugo Boss, Strellson Baumler, MarcCain, Frankenwalder, Gerry Weber, | Stort udvalg af stilarter og materialer Produkter i overensstemmelse med de nyeste modetrends |
| Middel segment Markedsandel 40 % | Middel til god kvalitet, Trend-følgende eller klassisk sortiment | Hallhuber, Galeria Kaufhof, Mac Mode, Katag, Odlo, Palmers, Schiesser, S Oliver, , Tom Tailor | God pasform er vigtig Genkendelig ved mærkenavn, synligt på ydersiden |
| Lav pris til middel segment Markedsandel 25 % | Producers i store mængder til at lave priser; Medium kvalitet materialer, ikke så trendy | Seidensticker, Orsay, Nienhaus, Lotz, Kik, Takko, Lidl | ”Kopier” af de aktuelle modetrends, ikke så trendy |

Tabel 4. Viser markedsandele i de forskellige tøjsegmenter i Tyskland kilde (C BI Market Information Database 2013).

Som man kan se ud fra tabellen er middel og premium segmentet meget vigtige segmenter i tøjbranchen i Tyskland, eftersom deres markedsandele udgør 70 % af det samlede tøj marked.

11.2 Delkonklusion

Den tyske økonomi er i vækst og de tyske forbrugere ser optimistisk på fremtiden. Derfor vil forbrugerne være villige til at bruge flere penge på b.l.a. beklædning. Tyskerne bruger dog ikke så mange penge på tøj i gennemsnittet om måneden, men det tyske marked for tøj er meget stabilt og et stort marked og derfor rummer det stadigvæk mange muligheder. Tyskernes gennemsnitlige husholdnings tøjforbrug steg med 1,9 % i 2012 i forhold til 2011. Den private efterspørgsel inden for detalledet er størst i de 50 største tyske byer, og derfor bør Ecco også sørge for at være til stede i disse byer. Det er mange former for beklædning, som for tiden oplever vækst på det tyske marked. bl.a. er efterspørgslen efter moderne børnetøj steget de seneste år, og der betales i højere grad gerne for kvalitet og stil. Ecco kan med fordel udnytte dette. Interessen for bæredygtigt producerede beklædningsgenstande er på vej frem blandt tyske forbrugere. Ecco er kendt i skobranchen som en innovativ skofabrikant med stor fokus på kvalitet og bæredygtighed. Ecco har udarbejdet en Code of Conduct som beskriver de centrale principper for ECCOs måde at drive forretning på.

Ecco har oprettet en afdeling med navnet Corporate Conduct på koncernniveau med ansvar for Code of Conduct kontrol. Afdelingen har til opgave at identificere og sikre iværksættelse af praktiske foranstaltninger for at opretholde en bæredygtig udvikling.(Ecco.com)

Ecco kontrollerer jævnligt at deres Code of conduct efterleves, og har altså store erfaringer med jævnlig kontrol og bæredygtig udvikling i alle led af værdikæden og derfor kan Ecco udnytte en del af denne viden også til fremstilling af bæredygtige beklædningsgenstande.

Flere og flere Tyskere er også begyndt at handle over nettet, og man forventer at stigningen i online handel af tøj vil fortsætte. Derfor har mange tøjforhandlere oprettet egne web-shops, og egne apps (applikationer) for at imødekomme kunderens efterspørgsel efter tøjprodukter på nettet.

11.3 Porters 5 forces

Til at vurdere den konkurrencemæssige situation i tøjbranchen, vil Michael Porters brancheanalysemodel, Porters Five Forces, blive anvendt. I brancheanalysemodellen vil jeg kigge på kundernes forhandlingsstyrke, leverandørens forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter, truslen fra nye indtrængere, og rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i branchen.

I modebranchen er der flere udbydere, som Ecco ikke kommer til at være i direkte konkurrence med, da produkterne og målgruppen er forskellige. Branchen afgrænses derfor til forhandlere af modetøj i god kvalitet i premium segmentet. Desuden afgrænses markedet til det tyske marked for modetøj, da projektet handler om netop dette marked.

11.3.1 Rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i branchen

Jeg vil starte brancheanalysen med at se nærmere på rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i modebranchen.

Konkurrencen på markedet for premium tøj i Tyskland er monopolistisk konkurrence. Der er mange tøjforhandlere (både nationale og internationale) og kunderne har nogle præferencer. Det tyske marked for tøj er et modent marked (med en svag stigning i tøjomsætning på ca. 1-2 % om året (se figur 7.) og konkurrenceintensiteten er forholdsvis høj. I premium segmentet konkurrerer tøjforhandlere primært på kvalitet og design og ikke så meget på pris. Derfor er det meget vigtigt for tøjforhandlere at differentiere sig stærkt i forhold til konkurrenterne og at skabe stærke brands.

Man kan kun opnå større markedsandele på premium tøjmarkedet i Tyskland ved at erobre dem fra konkurrenterne, og derfor skal man fokusere meget på at adskille sig fra konkurrenterne. Desuden skal man fokusere meget på kunderne, og hvad de efterspørger, for hurtigere at være i stand til at reagere på deres efterspørgsel/ønsker i forhold til konkurrenterne.(Assenmacher 2010.)

Hvis man skal have et stærkt og kendt brand på det tyske premium marked for tøj skal man være forlæns integreret.

Flere premium tøjmærker som f.eks. Brax eller Betty Barclay, som plejer at udbyde deres produkter i klassiske shop-in-shop butikker i stormagasiner eller indkøbscentre, søger i stigende grad at åbne deres egne monobrand butikker for at forbedre deres image og øge brand-kendskabet. (Germany | Retail Property Report 2013)

De mest succesfulde tøjforhandler (premium segmentet) på det tyske marked er de forlæns integrerede forhandler som via deres egne butikker prøver at være tættere på forbrugerne og tilbyde forbrugerne unikke oplevelser når de kommer ind i butikkerne.

Ifølge Euromonitor er flere forhandlere gået i gang med at etablere innovative forretnings koncepter for at tiltrække forbrugerne. Butikkerne kombinerer eksklusiv butiksindretning med de nyeste teknologier som LCD faldskærme og IPAD's for at tiltrække forbrugerne. (Euromonitor 2013).

11.3.2 Leverandørenes forhandlingsstyrke

Leverandørenes forhandlingsstyrke afhænger af om Ecco vælger selv at producere tøj eller om de vil købe færdige tøjprodukter fra Asien som de fleste andre tøjforhandlere i premium segmentet. Hvis de vælger at producere tøj selv vil leverandørenes forhandlingsstyrke ikke være særlig høj.

De væsentligste leverandører i tøjbranchen ligger i produktionsleddet. Leverandørernes forhandlingsstyrke afhænger af efterspørgslen på deres produkter og antallet af udbydere.

De fleste tøjmærker har outsourcet tøj produktionen til asiatiske lande med lavere løn omkostninger.

Der er mange leverandører af tøj til lavprissegmentet, og det er meget nemt at skifte fra den ene leverandør til den anden. Derfor er deres forhandlingsstyrke ikke særlig høj.

Der er ikke så mange tøjleverandører i premium segmentet og derfor har de en vis forhandlingsstyrke. De skal levere fejlfrie produkter af meget høj kvalitet og derfor kræves der mere af disse leverandører. Flere af de store internationale premium tøjforhandlere har reduceret antallet af leverandører og indgået tæt samarbejde med dem for at kunne optimere værdikæden og effektivisere samarbejdet(Textil Wirtschaft 2010). Når man ikke har så mange leverandører er det nemmere at kontrollere dem, men det medfører også større afhængighed.

Andre premium mærker har flyttet deres produktion til Europa for at være tættere på kunderne men også på grund af bedre kvalitet. IC Companys premium mærker blive i dag primært produceret i Tyrkiet og Rumænien. (Nielsen Kristian (2013)). Den kendte danske modeproducent Ilse Jacobsen Hornbæk har stoppet næsten al produktion af sko og tøj i Kina, og flyttet produktionen til Europa. Det er sket primært på grund af svigtende kvalitet hos de kinesiske tøjproducenter. Ifølge Ilse Jacobsen er flere internationale tøjproducenter på vej til at gøre det samme.(Fashion forum 2011).

Premium tøjforhandlerne er altså meget afhængige af deres leverandører, hvis de skal være konkurrence dygtige og være i stand til at levere produkter af god kvalitet. Men leverandørerne er også afhængige af tøjforhandlerne og derfor vurderer jeg at deres forhandlingsstyrke er middel.

11.3.3 Købernes forhandlingsstyrke

De mange kræfter som påvirker væksten i industrien er styret af kundernes efterspørgsel og derfor er det naturligt at se på kundernes forhandlingsstyrke. Jo større forhandlingsstyrke kunderne har, jo mere kan de presse prisen på produktet.

Ecco vil komme til at sælge tøj igennem andre engrosbutikker(varehuse)og igennem egne butikker og derfor vil Eccos kunder på tøj markedet både være engrosbutikker/varehuse og slutbrugerne.

Hvis man antager at Ecco i starten vil koncentrere sig om at sælge tøj igennem allerede etablerede distributionskanaler vil engrosbutikkerne nok have en vis forhandlingsstyrke overfor Ecco. Ecco er allerede et kendt brand blandt tyskerne og derfor vil det ikke være så svært for engrosbutikkerne at sælge Eccos tøj til sine kunder. Engrosbutikkerne kender også Ecco og ved at Ecco har kvalitets produkter som kunderne efterspørger og som kan sælges. De skal dog stadigvæk finde plads i butikkerne til Eccos nye produkter, hvilket i nogle tilfælde nok vil betyde at nogle butikker bliver nødt til at skære i udbuddet af andre mærkevarer. Derfor kan engrosbutikkerne presse Ecco på pris.

Ifølge Textil Wirtschaft (2010) er flere engrosbutikker i Tyskland altid på udkig efter nye leverandører.

Unikke sortimenter af produkter får flere kunder til at komme ind i butikkerne og tiltrækker også nye kunder.

Specialbutikker dominere på tøjmarkedet i Tyskland og disse kan kun tiltrække forbrugerne og nye kunder til hvis de har et bredt sortiment af kvalitets tøjprodukter.

På baggrund af overstående vurderer jeg at eksisterende engrosbutikker/varehuse vil have en middel forhandlingsstyrke overfor Ecco.

Når Ecco en dag komme til at udvide distributionen til andre engrosbutikker hvor de ikke kender Ecco vil disse nok have en større forhandlingsstyrke over for Ecco end eksisterende distributører har.

Slutforbrugerne i modebranchen kan karakteriseres som værende meget illoyale. Det jeg mener med illoyale er, at de færreste forbrugere sværger til ét enkelt brand, men køber ofte forskellige typer af designs og dermed brands.

Forhandlerne af premium tøjmærker har til opgave at overbevise kunderne om, at deres brand er bedre end konkurrenternes, og deres interesse er at få loyale kunder. Jo mere loyale kunderne er, jo lavere er deres forhandlingsstyrke.

En enkelt forbruger har ikke en særlig høj forhandlingsstyrke over for tøjforhandlerne. Forbrugerne som helhed har dog en vis magt over for premium tøjforhandlere eftersom det, der er vigtigt for forbrugerne også er vigtigt for tøjforhandlerne. De tyske konsumenter har længe været kendt for at være meget konservative, men er dog begyndt at skabe et mere individuelt look. I dag er det meget almindeligt at mikse dyrt design med billigt, og på den måde skabe sin egen stil.

Ifølge Euromonitor (2013) bruger mange tyske tøjforbrugere online medier, når de skal beslutte om de vil købe det ene brand eller det andet. Online medier giver forbrugerne mere magt over for tøjforhandlere eftersom forbrugerne på internettet relativt hurtigt og nemt kan sammenligne mange forskellige brands, og deres priser. Ifølge Euromonitor (2013) vil de tyske forbrugere i premium segmentet fortsætte med at investere flere penge i premium mærker.

Velhavende middelklasse i byer som Dusseldorf, Frankfurt, Munich efterspørger i stigende grad smarte kvalitetsmærker som Tommy Hilfiger, Lacoste og Ralph Lauren. (Euromonitor 2014). Forbrugerne i Tyskland er ifølge Euromonitor (2013) også blevet mere loyale over for internationale premium tøjmærker. Forhandlerne skal dog hele tiden fokusere på at differentiere sig (overbevise kunderne om at deres produkter er bedre end konkurrenternes) og have de tøjprodukter som kunderne efterspørger.

Mange premium brands bruger kundeloyalitetsprogrammer som et incitament til at fastholde kunderne, og med tiden at opbygge gode relationer med dem. (Sanchez 2012).

På baggrund af overstående vurderer jeg at kunderne som helhed har en middel forhandlingsstyrke over for tøjleverandørerne i premium segmentet.

11.3.4 Truslen fra substituerende produkter

Mulighederne for substitution er generelt stor indenfor tøjbranchen. Forbrugerne kan vælge at mikse deres dyre tøj med billige mærker for at få en mere individuel stil. I Tyskland er der en ny trend på vej hvor flere og flere forbrugere er begyndt at sy deres eget tøj i såkaldte "Sy cafeer " hvor man kan få undervisning i syning af private instruktør.

Den stigende popularitet skyldes primært at forbrugerne ønsker en mere unik og individuel stil, hvor de selv har mulighed for at designe lige præcis de tøjprodukter som de ønsker. (Euromonitor 2014). Disse sy cafeer dukker op over alt i Tyskland. Syning er især populært blandt de yngre generationer, som ønsker, at individualisere deres udseende eller lave deres egne unikke accessoires såsom f.eks. laptop tasker.

De forbrugere som er, vant til og villige til at købe premium produkter kommer nok ikke til at erstatte en stor del af deres tøjindkøb med billigere varianter, eller med produkter som de selv har syet og derfor vurderer jeg at truslen fra substituerende produkter ikke er særlig stor.

11.3.5 Truslen fra nye indtrængere

Tøjbranchen er et meget fragmenteret marked, hvor der både produceres modetøj i et stort volumen (fast fashion), men også mere eksklusivt designertøj i begrænsede kollektioner. Adgangsbarrieren afhænger derfor af, de markedssegmenter som man ønsker at sælge tøj til.

I lavpris og i den laveste del af mellempriis-segmentet er kunderne generelt meget prisfølsomme. De køber de billigste produkter som opfylder deres behov og er ikke så loyale. Derfor fokuserer tøjforhandlere i dette prissegment på at minimere omkostningerne og ikke så meget på kvalitet og design. Adgangsbarriererne i lavprissegmentet er ikke særlige høje, da man nemt kan åbne både en fysisk og en online butik uden de store omkostninger til følge. Man kan også forholdsvist let opbygge et beskedent varesortiment af forskellige tøjmærker uden at skulle producere noget selv.

Hvis man skal ind på markedet for premium produkter kræves der en del kapital for at få succes på markedet. I premium segmentet spiller produktdifferentiering en meget stor rolle. Igennem produktdifferentieringen kan producenterne opnå en merpris for produkterne i forhold til konkurrenterne. Merpris kan opnås ved f.eks. at have et bedre/strærkere brand, en bedre kvalitet eller design. Disse faktorer kræver dog en vis mængde af kapital. Det tager rigtig lang tid, kræver mange ressourcer og en del penge at opbygge brandloyaliteten hos kunderne.

På premium markedet i Tyskland vil man som premium tøjforhandler komme til at konkurrere med kendte internationale tøjmærker som Ralph Lauren, Tommy Hilfiger mv. Disse tøjmærker har brugt enorme summer af penge på at markedsføre deres produkter og opbygge stærke brands.

Desuden er det også meget vigtigt i premium segmentet at være til stede der hvor forbrugerne er, dvs. at have butikker de helt rigtige steder og det er typisk meget dyrt. Hvis man i Tyskland i 2012 var på udkig efter at leje et butikslokale på den berømte Kurfürstendamm i Berlin kom man til at betale 130 Euro/ m² om måneden, mens man i Frankfurt på Goethestrasse måtte betale 270 Euro/ m² om måneden. (Germany | Retail Property Report 2013). For en butik på 100 m² måtte man altså give 13.000 euro om måneden i Berlin alene i husleje.

Stigende forlæns integration blandt premium forhandlerne i Tyskland presser priserne på butikslokaler, eftersom efterspørgslen er langt større end udbuddet især på de mest attraktive lokationer.

Derfor vurderer jeg, at det ikke er så nemt at komme ind på markedet for premium produkter og dermed er adgangsbarriererne høje.

11.4 Delkonklusion

Konkurrencen i den tyske tøjbranche er hård, og det tager ofte længere tid at skabe sig et navn og et image i Tyskland. Hvis man skal konkurrere med succes på tøjmarkedet i Tyskland skal man have unikke produkter af virkelig god kvalitet. Man skal også bruge en del penge på at markedsføre sine produkter. Jeg mener dog at Ecco kan med succes konkurrere på de tyske tøjmarked af flere grunde, som jeg vil komme ind på i det næste afsnit.

Ecco er allerede et kendt brand blandt forbrugerne i Tyskland. De er kendt for deres gode kvalitet og design og har solgt sko på det tyske marked i over 30 år. De er vant til den hårde konkurrence på skomarkedet i Tyskland og har viden og erfaringer med markedsføringen. Ecco kommer til at sælge gode kvalitets tøjprodukter og har erfaringer med hvordan de skal fortælle forbrugerne at deres produkter er af en god kvalitet. De skal dog investere flere penge i markedsføringen for at promovere sine nye produkter.

De har en del egne butikker i Tyskland og en del af de eksisterende distributionskanaler vil de også kunne bruge til at afsætte deres tøjprodukter. Ecco vil dog i starten være meget afhængig af sine leverandører, da Ecco i starten ikke kommer til at købe store mængder af tøj. Derfor skal de sørge for at vælge få, men gode leverandører så de kan opbygge gode relationer med dem og sikre sig at de kan få tøj i god kvalitet. Når de får de manglende kompetencer i tøjproduktionen, kan de overveje om de selv kan producere tøj billigere. Slutforbrugerne har mange brands at vælge imellem, og derfor har de en høj forhandlingsstyrke.

Derfor skal Ecco stadigvæk fokusere på slutforbrugerne da det er jo dem som i sidste ende kommer til at købe Eccos nye produkter. De skal fokusere på deres behov, på hvad de efterspørger og prøve at tilbyde dem unikke kvalitets tøjprodukter, bedre service og en bedre købsoplevelse i forhold til konkurrenterne. De bør også prøve på at få mere loyale kunder ved at tilbyde kunderne loyalitetsprogrammer så som VIP shopping kort, bonusordninger mm.

Truslen fra nye indtrængere er ikke særlig stor i premium tøjsegmentet i Tyskland. Det kræver et strækt brand og en del penge for at etablere sig i premium segmentet. Truslen fra substituerende produkter er heller ikke så stor, eftersom de forbrugere som køber premium produkter har viljen til og vil gerne betale for god stil og kvalitet. Deres stil viser hvem de er, og derfor er det ikke så sandsynligt at de vil udskifte store dele af deres garderobe med billigere tøj produkter.

11. 5. Diversifikation hvorfor og hvordan?

For at finde ud af hvilke vækststrategier Ecco har benyttet på sko markedet, samt hvordan Ecco kan komme ind på markedet for tøj vil jeg bruge Anshoff vækststrategi model. Ecco har benyttet mange forskellige vækststrategier gennem årene.

11.5.1 Intensivering

Ecco har vokset igennem intensivering ved at bruge alle 3 former for strategier. De har vokset igennem markedspenetrering hvor de bl.a. i Danmark og en række andre lande kører med specielle tilbudskampagner for at få flere fra målgruppen til at købe deres produkter. De har også tilbudskampagner hvor de prøver på at sælge flere produkter til eksisterende kunder (køb 2 par sko betal for den dyreste). Ecco giver 10 % rabat (nogle gange også mere) til alle nye kunder i alle de lande hvor de har online butikker. De vokser også løbende ved at åbne nye butikker og på den måde prøver de at erobre markedsandelene fra konkurrenterne.

Ecco har også benyttet produktudvikling til at vokse. De udvikler hele tiden deres sko og forbedrer deres udseende, komfort og kvalitet. (produktforbedringer).

Ecco har løbende udviklet nye produkter til nuværende markeder, som f.eks. da de startede med at sælge accessoires som tasker, handsker, skoplejeprojekter og bæltter.

Ecco har også benyttet markedsudvikling til at vokse. De har både ekspanderet nationalt og internationalt. I dag er det muligt at købe Ecco sko i 87 lande i verden. De åbner løbende nye butikker både nationalt og internationalt.

Desuden sælger Ecco også sine produkter online igennem egne webshops i flere lande, men også igennem de mere kendte beklædnings og skoforhandlere online så som Zalando i Tyskland og Amazone i England.

Ecco har også udvidet markedet til nye kundegrupper/segmenter. I dag sælger de både sko til kvinder, mænd og børn. Der er altså stadig tale om det samme basale produkt sko men produktet er tilpasset segments særlige behov og ønsker.

11.5.2 Integration

Ecco adskiller sig fra konkurrenterne ved selv at eje og kontrollere en meget stor del af forsyningskæden inklusive alle processer i vejen fra ko til sko.

Virksomheden ejer selv fire garverier i henholdsvis Holland, Thailand, Kina og Indonesien samt fem skofabrikker i Slovakiet, Portugal, Thailand, Kina og Indonesien og Asien og driver selv en stribe butikker fordelt på hele verdenskortet. Ecco(2012 s. 14). Ecco er altså vertikalt integreret både baglæns og forlæns.

11.5.3 Diversifikation

Ecco har vokset igennem relateret diversifikation, da de begyndte at producere golf sko og sportssko. De kunne altså stadigvæk bruge deres kernekompetencer til at producere helt nye produkter til nye målgrupper (markeder). Eccos læder giver virksomheden mulighed for vækst gennem relateret diversifikation. Ecco producerer og forædler læder til sine egne sko-produkter. Virksomheden sælger også kvalitetsskind til virksomheder på markeder for bil og flysæder, handsker og tasker.

Hvis Ecco skal vokse yderligere, skal de altså benytte diversifikation, da de allerede har benyttet(og benytter) alle de andre vækststrategier så som Intensivering, integration og diversifikation. Ecco er tilstede på de mest attraktive internationale markeder, hvor de tilbyder en bred vifte af produkter til både kvinder, mænd og børn.

Desuden er de en virksomhed som ejer næste hele værdikæden og kan derfor ikke anvende vertikal integration til yderligere vækst på skomarkedet. De er også begyndt at anvende diversifikation til andre produktgrupper som takser, handsker, punge mm. Hvis virksomheden skal vokse yderligere skal det altså ske ved hjælp af diversifikation. Mange virksomheder i sko/ tøjbranchen har brugt diversifikation til at komme ind på nye markeder med nye produkter. En af dem er Ralph Lauren som i dag både sælger tøj, sko, parfumer, ure mm.

11.5.4 Hvordan kan Ecco komme ind på tøjmarkedet?

Ecco kan komme ind på tøj markedet gennem en delvisrelateret diversifikation. Jeg kalder den for delvist relateret eftersom Ecco (som set i værdikæde analysen tidligere i projektet) besidder en del kompetencer og ressourcer i downstream aktiviteterne i værdikæden, som man også skal have på tøj markedet. Ecco har b.la. et stort distributionsnetværk, brandet, samt marketings og service kompetencer som de også kan bruge i tøjbranchen.

Ecco har dog ingen erfaringer med tøjproduktion og begrænset erfaring med tøjdesign og derfor er der tale om en delvisrelateret diversifikation. Ecco har dog mulighed for at vælge om de selv vil starte produktionen af tøj eller om de vil outsource produktionen til andre og koncentrerer sig om de aktiviteter i værdikæden, hvor de har stærke ressourcer og kompetencer.

Ecco kan også komme ind på tøjmarkedet ved at opkøbe en af de konkurrenter (horisontal integration) som besidder de ressourcer og kompetencer som Ecco mangler.

Virksomheden kan også indgå en strategisk alliance med en anden virksomhed, som har de manglende ressourcer.

11.6 Indtrængningsstrategi

I dette afsnit vil jeg kigge på de fire strategiske parametre som jeg har valgt, for at finde ud af hvordan Ecco skal trænge ind på tøjmarkedet i Tyskland. De tre strategiske parametre som jeg vil kigge på er produktion, segmentering, og distribution.

Det jeg skal komme frem til er en anbefaling til Ecco omkring hvor de skal producere tøjet, hvilke segmenter de skal fokusere på, og hvilke distributionskanaler de skal benytte sig af på tøjmarkedet i Tyskland.

11.6.1 Produktion

Producerer selv

Ecco har ingen erfaringer med tøjproduktion og derfor bør de overveje, hvordan de skal komme ind på markedet for tøj og hvor de skal producere tøjet. De kan vælge at producere tøj selv. Jeg vurderer dog at dette vil være meget vanskeligt for Ecco. De har ingen erfaring og ingen kompetencer i tøjproduktionen. Desuden vil etableringen af produktionen kræve en del investering og ressourcer, og vil nok tage lidt tid at etablere.

Opkøbe en konkurrent

De kan opkøbe en konkurrent i tøjbranchen og få de kompetencer som de mangler. Hvis de opkøber en konkurrent, skal de dog være opmærksomme på at købe en virksomhed som matcher deres traditioner, værdier og image og det kan nok blive lidt svært. Ecco er jo en kendt virksomhed med stærke familieværdier, traditioner, kendt for deres kvalitet og design og derfor vil det nok være meget svært at finde det "perfekte match".

Outsource

Ecco kan som de fleste andre virksomheder i tøj branchen vælge at outsource tøjproduktionen til Asiatiske lande med lavere løn omkostninger.

Eccos konkurrent fra skomarkedet Geox sælger også med succes tøj på flere internationale markeder. De har anvendt deres unikke "åndbare" teknologi fra skomarkedet til at komme ind på tøjmarkedet og begyndt at producere jakker og frakker. (World Economic Journal 2013). Derefter har de udvidet produktionen til også at omfatte andre tøjprodukter. De havde heller ikke kompetencer til at producere tøj selv (oprindelig sko producent) og har derfor outsourcet tøjproduktionen til udvalgte leverandør i Asien. (Geox 2012 s. 11). Men Geox har til gengæld erfaringer med outsourcing fra skobranchen og derfor har de viden og kompetencer til at kontrollere alle deres leverandører meget nøje.

Ecco har ingen erfaringer med outsourcing og derfor foreslå jeg at Ecco gør som de andre små og mellemstore virksomheder i modebranchen. De små og mellemstore virksomheder har typisk samarbejde med en virksomhed som har specialiseret sig i at agere som en slags mellemmand mellem tøjfabrikken og virksomheden og stå for den samlede koordinering af produktionen.

(Nielsen 2010).

Disse virksomheder har stor viden og kompetencer inden for tøj produktion og kan hjælpe Ecco til at starte. Ecco skal dog stadigvæk selv stå for design af tøjprodukterne for at sikre sig at de kan levere unikke tøjprodukter til sine forbrugere. Når Ecco har opbygget de nødvendige kompetencer kan de så selv vælge om de stadigvæk vil outsource tøj produktionen eller selv producere tøj.

Strategisk Alliance

Ecco kan også indgå en strategisk alliance med en partner i tøjbranchen for at udvikle enkelte tøjkollektioner eller bevæge sig ind på nye" tøjmarkeder". Eccos konkurrenter på tøj markedet har gjort dette med stor succes. Den italienske tøjproducent som sælger tøj i premium segmentet Geox har med succes bevæget sig ind på denimmarkedet ved at indgå samarbejde med en af de kendte tyrkiske denim producenter Isko. Isko har bl.a. samarbejde med Diesel. Samarbejdet har resulteret i en ny eksklusiv denim kollektion til mænd og kvinder som er kendt under navnet Blu Geox.(se bilag 11).

Geox er lige som Ecco en virksomhed med manglende kompetencer indenfor tøjproduktionen (oprindeligt en sko producent som diversificerede ind på tøjmarkedet), og derfor kan Ecco lære noget af konkurrenten. Ecco bør overveje at indgå en strategisk alliance med en partner som har viden og kompetencer indenfor tøjproduktion. Jeg mener dog at sandsynligheden for at Ecco vil indgå en strategisk alliance med en anden virksomhed ikke er særlig stor. Ecco har først og fremmest ikke en tradition for dette. De har en tradition for selv at kontrollere alt (fra ko til sko) og derfor kan jeg ikke forstille mig at de vil dele deres viden og kompetencer med andre.

11.6.2 Segmenter

De typiske Ecco kunder på sko markedet er købedygtige middelklasse forbrugere. (Strategi 2013, lydfil). Ecco kommer til at sælge kvalitets tøjprodukter i premium segmentet og derfor skal de stadigvæk fokusere på den købedygtige middelklasse. Middelklasse forbrugerne i Tyskland køber dyrere kvalitets tøjprodukter, som de primært bruger på job.

Ecco skal lave kollektioner både til kvinder, mænd og børn, men skal dog fokusere mest på kvinder. De tyske kvinder bruger flest penge på tøj.

Tyskland har en solid middelklasse og forbrugerne i alderen mellem 30-50 år bruger flest penge på tøj (og sko). Hvis man kigger på Ecco's nye kollektioner, kan man se at Ecco er begyndt at fokusere mere på de lidt yngre forbrugere på sko markedet. Derfor foreslå jeg at Ecco primært retter fokus mod forbrugerne mellem 35-45 år, men at de også markedsfører sig mod de lidt yngre og ældre. Hvis Ecco vælger at gøre det kan de lave markedsføringskampagner hvor de markedsfører en komplet " matchende outfit" med både sko, tasker, tøj mm.

Ecco er et kendt brand bland småbørnsforældre i skobranchen, især for deres gode kvalitet og design og kan udnytte dette gode kendskab, godt image og brand til at begynde med at sælge kvalitets tøj til småbørn. Når disse børn selv vokser op, vil de forhåbentligt selv være glæde for Ecco, og vil fortsætte med at købe Eccos produkter.

Ecco kan også udnytte den stigende velstand og efterspørgsel efter godt kvalitetstøj blandt de ældre i Tyskland, og begynde at tilbyde dem kvalitetsprodukter og god service, som de selv efterspørger. De fleste tøjmærker fokuserer primært på de yngre generationer.

Det kan Ecco udnytte til sin fordel og begynde at rette markedsføringen af sine produkter mod det ældre segment.

De ældre tyskere (og ældre i andre lande) er velhavende og vil gerne se ungdommelige ud. De vil gerne bruge penge på design og kvalitet. Ecco kan hjælpe dem med at "forblive" unge og se godt ud ved at sælge dem deres kvalitets tøjprodukter.

Mange af de ældre køber sikkert også Ecco sko og er derfor bekendte med Ecco i forvejen.

11.6.3 Distribution

Den private efterspørgsel inden for detailledet er størst i de 50 største tyske byer og derfor bør Ecco også sørge for at være til stede i disse byer hvor der bor mange mennesker. Ecco har egne skoforretninger i mange af disse store byer i Tyskland (kilde: egen undersøgelse på nettet) og nogle af disse forretninger kan sikkert også bruges til at sælge tøj.

Desuden har de et kendt brand, og vil derfor nemmere få hyldeplads i de store varehuse, end de mindre kendte brands.

Til at starte med kan Ecco begynde at sælge tøj i egne butikker (fysiske og online butikker), samt andre eksisterende distributionskanaler (varehuse, shop-in shops mm), derefter udvide distributionen yderligere. De mest succesfulde tøjforhandlere på det tyske marked er dem, der har deres egne butikker, og derfor mener jeg at Ecco bør åbne flere og større butikker, hvor de kan sælge alle deres produkter i en og samme butik. Igennem egne butikker kan Ecco lettere komme i kontakt med kunderne, og kan hurtigere finde ud af hvad kunderne efterspørger. Ecco's konkurrent fra skomarkedet, Geox, har åbnet flere egne monobrandbutikker i Tyskland, hvor de både sælger tøj, sko og accessoires i hver enkelt butik. De har åbnet den største Geox butik i Europa i den tyske by Frankfurt. Butikken er på 300 m² og er indrettet i minimalistisk stil og lyse omgivelser, som gør at produkterne bliver mere synlige i butikken og at forbrugerne lettere kan finde rundt. (Fiber 2 fashion 2007).

Ecco bør også udnytte tyskernes stigende efterspørgsel efter tøj over nettet.

Tyskerne foretrækker at købe produkter på de tyske onlinesider. Kun en ganske lille del af omsætningen lægges i udenlandske webshops. (kilde se artikel bilag 12). Det kan muligvis skyldes sprogbarrierer.

Det er dog ikke et problem for Ecco, da Ecco allerede har en official tysk hjemmeside (en online butik), som de også kan bruge til at sælge tøj produkter.

Man kan også købe Ecco sko på nettet hos flere kendte mode onlinebutikker som Zalando, Amazone.de mm. Derfor vil disse onlinebutikker også være oplagte salgskanaler for Eccos tøjprodukter.

11.7 Delkonklusion

Den Tyske økonomi er i vækst og de tyske forbrugere ser lyst på fremtiden. Væksten skyldes især den stigende eksport, men forbrugerne er også med til at holde væksten i gang. Ifølge GFK er de tyske forbrugeres optimisme på det højeste niveau i seks et halv år, og tyskerne er mere villige til at købe end på noget tidspunkt i de sidste syv år. (Berlingske business 2014).

Købekraften i de forskellige delstater i Tyskland varierer meget og er lavere i de gamle øst delstater. Detailhandelskøbekraften er størst i de 50 største tyske byer.

Tyskerne bruger dog ikke så mange penge på tøj i gennemsnittet om måneden, men er dog begyndt at købe flere dyrere varer. Tyskland har en solid middelklasse som udgør lidt over en tredjedel af det samlede antal husstande i landet. De 40-49 årige bruger mest penge på tøj, efterfulgt af de 30-39 årige. Den tyske middelklasse efterspørger i stigende grad kendte internationale kvalitets tøjmærker.

Det tyske marked for tøj er meget stabilt og et stort marked og derfor rummer det stadigvæk mange muligheder.

Tyskernes gennemsnitlige husholdnings tøjforbrug steg med 1,9 % i 2012 i forhold til 2011. Det Tyske marked for tøj er et modnet marked med en vækst på 1,2 % procent om året. Konkurrencen på markedet er intensiv, og tøjproducenterne skal fokusere meget på at differentierer sig fra konkurrenterne og skal have stærke brands. Ecco har et stærkt brand og har altid fokuseret meget på at differentiere sig på design og kvalitet og er, vant til den hårde konkurrence fra skomarkedet. Derfor vil det ikke være et stort problem for Ecco at differentier sig på tøjmarkedet og at levere kvalitets tøjprodukter. Ecco har også erfaringer med markedsføring og branding og ved hvordan de skal fortælle forbrugerne at deres brand er bedre end konkurrenternes.

De mest succesfulde tøjforhandlere på markedet er dem med egne butikker, og flere og flere tøjforhandlere er begyndt at flytte distributionen fra andre distributionssteder til deres egne butikker. Ecco har igennem tiden brugt mange forskellige vækststrategier og er i dag til stede på alle de vigtige internationale markeder og er næsten fuld vertikal integreret både baglæns og forlæns. Hvis de skal vokse yderligere skal de benytte diversifikation.

I tøjbranchen har de fleste virksomheder outsourcet deres tøjproduktion til lande med lavere lønomkostninger i Asien.

Ecco har ingen kompetencer eller erfaringer med tøjproduktionen og heller ikke med outsourcing og derfor kan de ikke bare outsource produktionen til flere leverandører i Asien. Jeg anbefaler Ecco at de indgår et samarbejde med en virksomhed som agerer som mellemmand på tøjmarkedet mellem tøjfabrikken og virksomheden og står for den samlede koordinering af produktionen. Disse mellemmand har viden og erfaringer og kan hjælpe Ecco med tøjproduktionen.

Ecco bør desuden åbne flere egne butikker, hvor de kan sælge alle deres produkter på et sted. Ecco er jo selv bedst til at fortælle kunderne om sine egne produkter og give kunderne den vejledning og service som de efterspørger. Til at starte med kan de jo sælge tøj igennem nogle af deres eksisterende butikker som de har i Tyskland, og eksisterende distributionskanaler.

De skal dog udnytte tyskernes stigende efterspørgsel efter tøj på nettet og sælge tøj også i de tyske online butikker.

Ecco bør primært fokusere på de kvindelige (middelklasser forbrugere) i Tyskland da det er kvinderne som bruger flest penge på tøj. De er primært køberdygtig middeklasse forbrugere som Ecco fokusere på når de skal ind på nye markeder. (Strategi 2011, Ecco lydfil).

De skal dog også lave kollektioner til mænd og børn. Jeg foreslå at Ecco primært retter fokus mod forbrugere mellem 35-45 år, men markedsfører sig også mod de lidt yngre og ældre. Ecco har på det sidste vist stigende interesse for at blive opfattet mere som en brand for yngre generationer (fokuserer mere og mere på de lidt yngre forbrugere med sko og tilbehør i skrigende farver), og ved at målrette deres markedsføringskampagner mod de kunder som er i starten af trediverne, kan de gøre dette.

Middeklasse kvinder har sikkert også nogle børn og hvis de bliver glæde for Ecco's tøjprodukter, vil de også købe Eccos tøj til børnene. Ecco bør også rette fokus mod ældre segmentet og lave nogle markedsføringskampagner målrettet dette segment. De ældre i dag vil gerne forblive unge i længere tid og er velhavende. Ecco kan tilbyde dem smarte kvalitets tøjprodukter og appellere til deres ønske om at forblive unge.

12. Analyse- del 3 Brandingstrategi

12.1 Brandingstrategi

Ifølge Keller mfl. (2012) kan en virksomhed vælge at introducere nyt produkt som en line extension, brand extension eller en kombination af nyt og eksisterende brand. I dette afsnit vil jeg analysere, om det vil være bedre at lancere nye tøjprodukter som et brand extension eller som et selvstændigt brand. Jeg vil kigge på om Ecco skal bruge sit navn for at introducere de nye tøjprodukter, eller om Ecco skal lancere de nye produkter under et selvstændigt tøjbrand. Jeg vil analysere fordele og ulemper ved brand extensions i forhold til nyt brand. Til sidst vil jeg komme med en anbefaling om hvordan Ecco skal brande de nye produkter.

12.1.1 Generelt om brand extensions

Introduktionen af nye produkter som brand extension, er en meget anvendt brandingstrategi især i tøjbranchen, hvor flere kendte tøjmærker som f.eks. Ralph Lauren sælger både tøj, sko, parfumer mm., under det samme brand navn. Succesen for de nye produkter, som lanceres under helt nye brands er ikke særlig stor. Ifølge eksperterne er kun ca. 5 % af helt nye introducerede brands succesfulde på langt sigt. (Dueholm, Nielsen 2010).

Ifølge Kapferer (2008 s. 313) overlever kun 30 % af alle de nye brands længere end fire år, mens over 50 % af de nye produkter som er lancerede gennem en brand extension lever længere end fire år.

For mange virksomheder er det ikke længere et spørgsmål "om" udvidelsen af deres brandportefølje, men snarere et spørgsmål om "hvornår" "hvor" og "hvordan" de gør det.(Keller mfl. 2012 s.636).

12.1.2 Hvorfor er brand extensions nødvendige i modeindustrien?

Brand extensions er nødvendige fordi de giver virksomheden mulighed for vækst og ekstra profit. De kan øge brandets styrke og rentabilitet. Ifølge Kapferer (2008) er den gennemsnitlige fortjeneste i ready to wear premium markedet på 53 %, gennemsnitlige fortjeneste på tasker er 71 % og 80 % på ure. Det er en af primære grunde til at flere modebrands udvider deres brands så hurtigt.

Brand extensions skaber også betydelig synlighed på de internationale markeder, og det er nemmere for forbrugerne at genkende og huske brandet, hvis de kan købe det i mange lande. Derfor er brand extensions så populære blandt mange fashion brands. De har dog også andre fordele som vil blive præsenteret i næste afsnit.

12.1.3 Fordele ved brand extensions i forhold til et helt nyt brand

Ved at introducere en brand extensions kan man:

1. Forbedre brand image og reducere risiko

Ecco har et stærkt brand på skomarkedet og derfor kan virksomheden udnytte de positive associationer og holdninger som forbrugerne har overfor virksomhedens brand til at introducere de nye tøjprodukter under samme navn.

En af de fordele som stærke brands har, er at forbrugerne over tid danner nogle forventninger / erfaringer og meninger om brandet. De lærer også hvad brandet står for. Derfor vil forbrugerne ifølge (Keller, mfl. 2012 s. 638) danne deres forventninger omkring den nye brand extension på baggrund af den viden og erfaringer som de har med det eksisterende brand. Hvis de associationer, der knytter sig til det oprindelige brand er positive, (som det typisk er tilfældet), vil forbrugeren også have det nemmere ved at vælge de nye produkter.

Eccos produkter/ brand forbindes af forbrugerne med godt design og kvalitet, og de fleste forbrugere har gode erfaringer med Eccos brand. Derfor vil forbrugerne med stor sandsynlighed også forbinde Eccos nye tøjprodukter med noget godt og positivt (have positive associationer i forhold til nye produkter), og tage godt imod de nye tøjprodukter.

Hvis forbrugerne gør det, vil det positive resultat af brand extension være med til at forbedre Eccos brand image.

Ifølge Keller m.fl. (2012 s 638) er forbrugerne også mere tilbøjelige til at prøve nye produkter hvis et godt mærke står bag dem. Dette er især tilfældet, hvis et brand er kendt for at producere produkter af høj kvalitet som Ecco er. Når en virksomhed skal introducere nye brand extensions med succes, er det meget vigtigt at virksomheden opfattes som en troværdig virksomhed der er i stand til at introducere nye produkter af høj kvalitet. Dens ry for at være i stand til at introducere kvalitetsprodukter og stå bag dem, kan være en vigtig risikoreducerende faktor for forbrugerne. (Keller mfl. 2012 s. 638). Forbrugerne kan altså være mere sikre på at de kommer til at købe et godt produkt, når de ved at virksomheden er i stand til at producere kvalitetsprodukter.

Ecco har vist flere gange at de kan introducere kvalitetsprodukter, bl.a. ved at introducere deres golfsko (som er en af de førende mærker inden for golfsko i dag) samt accessoires, og derfor ved forbrugerne at Ecco står for kvalitet og design og er i stand til at levere kvalitetsprodukter.

2. Få lettere adgang til distributionen

Produkter der er lanceret via brand extension kan desuden nemmere få adgang hos de forskellige distributører, end helt nye produkter med nye brand navne. Distributørerne kender jo brandet i forvejen og det vil typisk være nemmere at få plads/eller mere plads til nye produkter når brandet er kendt.

Hvis det nye brand extension bliver modtaget godt vil det også være lettere at få nye distributør til at promovere og sælge produktet. Distributørerne er jo interesserede i at sælge produkter som efterspørges meget af forbrugerne, da det skaber mere salg, og tiltrækker flere kunder i butikkerne.

3. Undgå omkostninger til opbygning af et nyt brand og øge effektiviteten af markedsføringen

Det koster rigtig mange penge, tid og ressourcer at bygge et nyt brand op. Markedsføringsomkostninger ved lanceringen af et helt nyt brand er meget høje, sammenlignet med produkter som lanceres under et allerede kendt brand. Ecco er et kendt brand i rigtig mange lande. De vil komme til at bruge rigtig mange penge på at opbygge et nyt brand fra bunden af. Deres brand er 50 år gammel, findes i 87 lande, og det har taget tid, penge og mange ressourcer at opbygge Ecco brandet.

Ecco kan altså spare en del penge på markedsføringsomkostninger ved at introducere en brand extension. Opbygning af et nyt brand er en meget omkostningstung og lang proces.

4. Øge effektiviteten af markedsføringen

En anden fordel ved at lancere et nyt produkt som en brand extension er, at virksomheden i introduktionsfasen, når den laver markedsføringskampagner, ikke behøver at bruge ressourcer på at danne kendskab til brandet, men i stedet kan koncentrere sig om at promovere det nye produkt.(Keller m.fl. 2012 side 638). Virksomheden behøver altså ikke at koncentrere sig om brandet, eftersom brandet allerede er kendt af forbrugerne. Det er meget lettere at knytte et velkendt mærke i forbrugernes hukommelse til et nyt produkt, end det er først at skulle etablere varemærket i hukommelsen hos forbrugerne og derefter linke det til produktet.(Keller mfl. 2012 s. 638).

En ekstra fordel kan også være, at marketingsindsatsen rettet mod det nye produkt, afleder et ekstra salg af det oprindelige produkt. Det skete for Apple efter de introducerede Ipod med succes. Successen skabte en såkaldt hallo effekt som resulterede i et øget salg af Apples andre produkter især computere og software (Keller mfl. 2012 s. 639).

5. Give forbrugerne adgang til flere produkter samt mere brand synlighed

Brand extensions giver forbrugerne adgang til flere forskellige produkter. Hvis forbrugerne af en eller anden grund ikke ønsker at anvende et af brandets produkter, kan de altid skifte til et andet produkt indenfor brand familien. På den måde behøver forbrugerne altså ikke at forlade brand familien. (Keller mfl. 2012 s. 640). Jo flere produkter en virksomhed har jo lettere er det for forbrugerne at få fat i mærket. I nogle industrier er det også nødvendigt at have mange sammenhængende produkter for at kunne konkurrere på markedet.(Keller m.fl. 2012 s. 640.)

Hvis man kigger på modeindustrien kan man se at de fleste kendte mærker har et eller flere brand extensions, og tilbyder bred vifte af produkter til forskellige forbrugere.

Det drejer sig typisk om produkter som komplementærer hinanden, som f.eks. tøj, sko, tasker, ure mm.

Hvis man skal konkurrere med succes i modeindustrien er det altså ikke nok at have kvalitets produkter, men man skal også tilbyde flere sammenhængende (komplementære) produkter for at imødekomme alle forbrugernes ønsker.

En brand extension vil altså give Ecco en mulighed for både at tilbyde kunderne sko, tøj og diverse accessoires under et og samme brand. På den måde kan Ecco tilbyde kunderne en unik tøjstil (til dem der ønsker det) men også enkelte produkter. Brand extension vil altså give Ecco en mulighed for at nå nogle forbrugere som Ecco ellers ikke vil være i stand til at nå med deres nuværende produkter.

Ved at benytte brand extension strategi vil Ecco komme til at skabe mere brand synlighed i markedet. Dette er selvfølgelig fordi forbrugerne bliver konfronteret med brandet Ecco gennem flere forskellige produkter. Forbrugerne vil også have det lettere ved at huske brandet, når de har set den flere gange.

Tillade flere brand-udvidelser

En vellykket brand extension kan også give mulighed for yderligere brand udvidelser til andre kategorier. (Keller mfl. 2012 s. 646). Det var for eksempel ganske nemt for ECCO at komme ind på markedet for accessoires med sit eksisterende brand. Ecco er ikke bare kommet ind på markedet for accessoires, men sælger dem også med stor succes. Nettoomsætningen for accessoires steg med 12,8 % i 2013(Ecco 2013 s. 8).

Ecco har erfaringer med brand extensions og ved hvordan man skal lancere nye produkter som brand extensions. Derfor vil det ikke være så svært for virksomheden at producere tøj under navnet Ecco.

12.1.4 Ulemper ved brand extensions

Der er også en række ulemper forbundet med brand extensions. Disse ulemper vil blive præsenteret i næste afsnit.

Nogle af ulemperne ved brand extension er at de kan:

Lykkes men kannibalerer salget af forældre brandet

Selv om indtægterne fra salget af brand extensions bliver meget høje, kan disse indtægter komme fra forbrugerne som har valgt at købe brand extension i stedet for et andet (gammelt) produkt fra brandfamilien. (Keller mfl. 2012 s. 659). Derfor vil salget af det gamle produkt falde. Det sker dog typisk for

line extensions, hvor produkterne nemt kan substituere hinanden. (Keller mfl. 2012 s. 659). Det vil ikke være så aktuelt for Eccos brand extension, da tøj produkter ikke kan erstattes af sko eller tasker.

Virksomheden mister chancen for at opbygge et nyt brand

Ved at lancere en brand extension vil virksomheden gå glip af en mulighed for at opbygge et nyt brand , som muligvis ville være mere rentabelt. Hvis man kigger på premium markedet for tøj, (hvor Ecco skal konkurrere i) i flere lande, vil man hurtig opdage at brandet spiller en stor rolle når forbrugerne skal vælge deres nye tøj produkter. Stærke brands dominerer markedet og derfor vil det være meget svært for Ecco at komme ind og konkurrere med disse brands, med et helt ukendt brand. Desuden vil det være sværere for Ecco at få adgang til distributionen, med et ukendt brand. Man skal heller ikke glemme de omkostninger som er forbundet med opbygning af et nyt brand.

Skade forældre brand image

Det værste mulige scenarie når man lancerer en brand extension er ikke alene at brand extension ender som en fiasko, men også at forældre brandet lider skade. Det sker dog meget sjældent i praksis. (Kotler mfl. 2012 s 478). "Marketings fiaskoer" hvor de "forkerte" forbrugere bliver tiltrukket af et brand er lang mindre skadelige end produkt eller servicefejl (Kotler mfl. 2012 s . 487). I tilfælde af produkt / servicefejl har brandet ikke levet op til sit løfte. Det er direkte skadeligt for brand image.

Category extensions kan ikke gøre så stor skade på familie brandet, som line extensions kan gøre hvis de ikke bliver en succes, da forbindelsen mellem en category extension og forældre brandet ikke er særlig stor.

Ecco er et mærke som fra flere markeder er kendt for at leve op til sit løfte, om at levere gode, kvalitets produkter. Hvis virksomheden også gør det samme med tøjprodukter vil forbrugerne sikkert tage godt imod dem. Virksomheden har også vist forbrugerne at de kan producere andre kvalitetsprodukter end sko, og derfor vurderer jeg at sandsynligheden for at Eccos nye extension skader brandet Ecco, ikke er særlig stor.

12.1.5 Anbefaling til Ecco

På baggrund af det ting som jeg har kigget på vil jeg anbefale Ecco at:

Jeg vil anbefale Ecco at lancere nye tøjprodukter under navnet Ecco, og ikke som et selvstændigt brand. Det gør jeg blandt andet fordi at Ecco er et internationalt kendt brand og virksomheden har brugt mange ressourcer, og penge til at opbygge det brand som Ecco er i dag.

Det vil være meget tidskrævende og omkostningstungt for Ecco at opbygge et stærkt brand på alle de internationale markeder fra bunden af. Et brand extension kan give Eccos forbrugere mulighed for at købe flere forskellige produkter og på den måde vil virksomheden nemmere kunne tilfredsstille de forskellige behov som kunderne har. Forbrugerne vil få en mulighed for at købe en komplet outfit fra top til tå og Ecco kan på den måde tiltrække andre forbrugere som normalt ikke vil komme ind i en Ecco butik.

Desuden kan en succesfuld brand extension forbedre Eccos brand image og resultere i at flere nye kunder kommer til at købe Eccos nye tøjprodukter. Det vil også være nemmere for Ecco at få hylde plads hos distributørerne, eftersom de kender Ecco i forvejen. Tøjprodukterne med navnet Ecco kan også sælges i de mange af virksomhedens monobrand butikker. Derfor vil Ecco ikke have brug for at investere i nye butikker, som det vil være tilfældet hvis de valgte at lancere et nyt brand.

De skal udelukkende koncentrere sig om at skabe opmærksomhed omkring de nye produkter. Ecco behøver desuden ikke at frygte at brand extension vil kannibalisere salget af de eksisterende produkter. De nye og eksisterende produkter er komplementære og kan derfor ikke substitueres med hinanden.

Der vil dog altid være en risiko for at udvidelsen ikke lykkes og den kan komme til at skade Eccos brand image. Jeg mener dog at sandsynligheden for dette ikke er særlig stor. Ecco har tidligere vist at de kan lancere nye produkter under navnet Ecco og derfor har det også erfaringer med brand extensions og ved hvordan de skal introducere nye produkter.

Ecco skal dog sørge for at fremstille gode kvalitets produkter så de ikke skuffer forbrugerne.

Ifølge flere eksperter er den vigtigste succes faktor når man lancerer en brand extension at der er en god match mellem forældre brandet og det nye produkt. (Keller mfl. 2012 s. 684). Ifølge Ecco er deres sko produceret af fineste kvalitet, har unikt og godt skandinavisk design, er fremstillet af de bedste materialer, har god pasform og god komfort. Jeg foreslår at Ecco også bruger de samme attributter som den fine kvalitet, unikt skandinavisk design mm., når de skal introducere nye tøj produkter for at skabe et bedre match mellem eksisterende brand og nyt produkt.

Ifølge Kapferer (2008 s. 338) er det også meget vigtig for Ecco at huske at markedsføre den nye brand extension, hvis den ikke skal blive til en fiasko. Man skal ikke tro, at man kan spare penge på markedsføringen, bare fordi man har lavet en udvidelse af brandet. Man skal stadigvæk fortælle forbrugerne om de nye produkter, for at få flere til at købe dem. Desuden skal man heller ikke glemme at den positive omtale (reklame) af de nye produkter kan også have en god og afsmittende effekt på de eksisterende produkter.

Der er dog en række andre forhold end dem som jeg har inddraget i min analyse, som Ecco skal undersøge før de beslutter sig for at udvide brandet. De skal bl.a. analysere hvor stærkt Ecco brandet er i kundernes øjne og hvad de vil synes om det nye brand extension. Derudover skal de undersøge hvordan konkurrenterne vil reagere. Ecco skal altså lave en dybere analyse af de forskellige forhold, før de beslutter sig om de vil benytte deres eget navn til de nye produkter.

13. Konklusion

Ecco er i dag en international virksomhed med mange ressourcer og kompetencer. De vigtigste ressourcer som virksomheden besidder i dag og som også kan bruges på tøjmarkedet, er først og fremmest den viden og de erfaringer som medarbejderne har både hvad det angår design, innovation, men også markedsføringen mm. Virksomheden har også unikke kompetencer inden for læder fremstilling, et stærk brand, solide finansielle ressourcer og et stort distributionsnetværk i 87 lande. Alle disse ressourcer er meget værdifulde og kan bruge ved indtrædelse på tøjmarkedet.

Jeg har lavet en analyse af Ecco kommende værdikæde (som den vil se ud på tøjmarkedet) og fundet ud af at Ecco har mange ressourcer, viden og erfaringer især i downstream delen af værdikæden.

I tøjbranchen er det meget almindeligt at outsource tøj produktionen til asiatiske lande med lavere løn omkostninger.

Ecco har ingen erfaringer med outsourcing. De kontrollere i dag største del af deres værdikæde på skomarkedet. Det har heller ikke så meget erfaring med tøjdesign, men har dog samarbejde med flere designer skoler, hvor de har mulighed for at bruge de unge talenter til at hjælpe dem med tøj design. Nogle af Eccos nuværende designere har sikkert også viden og kompetencer omkring tøjdesign.

Jeg har identificeret de vigtigste konkurrence parametre i tøjbranchen, og har kigget på om Ecco er i besiddelse af disse (eller gør det som de andre virksomheder i branchen også gør). Jeg kan konkludere at Ecco har erfaringer og kompetencer der skal til, for at konkurrere på premium tøjmarkedet. Især kompetencerne, erfaringer og viden fra downstream delen af værdikæden vil være meget brugbar på tøjmarkedet.

Ecco er i besiddelse af mange af de vigtige konkurrenceparametre som f.eks. et stort distributionsnetværk, som giver virksomheden mulighed for at sælge nye tøjprodukter i 87 lande, og et kendt brand som blandt forbrugerne er mest kendt for godt design, komfort og kvalitet. De kan udnytte deres stærke brand til at komme ind på tøjmarkedet.

Desuden har Ecco erfaringer med differentiering af egne produkter i forhold til konkurrenterne, som er et meget vigtig konkurrenceparameter i premium segmentet.

De ved altså godt hvordan de skal fortælle forbrugerne at deres produkter er unikke, og få forbrugere til at betale en premium pris for produkterne.

De gør også mange af de andre ting som er vigtige så som afholdelse af modeshows, tilstedeværelse på nettet både i form af egne webshops, men også i de sociale medier.

Eccos skal være lidt bedre til at markedsføre sig selv og bruge kendte modeller i markedsføringen, samt oprette samarbejde med nogle modebloggere for at komme endnu tættere på forbrugerne. Desuden bør Ecco reklamere sine produkter i flere modemagasiner, da det stadigvæk er kvindernes foretrukne læsestof og mange af dem baserer stadigvæk deres købsbeslutninger på baggrund af hvad de har set i disse magasiner.

Jeg har også identificeret de ressourcer som kan give Ecco vedvarende konkurrencemæssige fordele på tøjmarkedet.

Ressourcerne som Ecco har i dag og som kan være med til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele på tøjmarkedet er:

1. Eccos brand og brand image.
2. Virksomhedens og medarbejdernes viden.
3. De unikke kompetencer som virksomheden har inden for fremstillingen af læder af den fineste kvalitet.

Ecco er det andet største brand i skobranchen og derfor mener jeg at det har et unikt brand som med succes kan bruges til også at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele i tøjbranchen.

I den anden del af projektet har jeg kigget på hvilken strategi Ecco burde vælge ved indtrædelsen på det tyske premium tøjmarked. For at kunne sige noget om indtrædelses strategi, har jeg først kigget på den generelle økonomiske udvikling i Tyskland, og efterfølgende på det tyske marked for tøj. Jeg har fundet ud af at den tyske økonomi er i vækst og at tyskere ser positivt på fremtiden. Derfor vil de alt andet lige være mere villige til at bruge penge på bl.a. tøj.

Tyskerne bruger dog ikke så mange penge på tøj i gennemsnittet om måneden, men det tyske marked for tøj er et meget stabilt (svagt voksende) og stort marked og derfor rummer det stadigvæk mange

muligheder. Tyskerne er begyndt at købe dyrere tøjprodukter og accessoires. Den private efterspørgsel inden for detailledet er størst i de 50 største tyske byer.

Tyskland har en stor og solid middelklasse og disse forbrugere efterspørger kvalitets tøjmærker. De kvindelige forbrugere bruger mest penge på tøj.

Efterspørgslen efter moderne børnetøj er stigende og der betales i højere grad gerne for kvalitet og stil.

Flere og flere Tyskere er også begyndt at handle over nettet, og man forventer at stigningen i online handel af tøj vil fortsætte. Derfor har mange tøjforhandlere oprettet egne web-shops, og egne smart phone applikationer for at imødekomme kunderens efterspørgsel efter tøjprodukter på nettet.

Jeg har også lavet en branche analyse for at finde ud af hvor attraktivt det tyske marked for tøj er, samt for at finde ud af hvordan konkurrence situationen i tøjbranchen er.

Der er mange udbydere af tøj i premium segmentet og derfor er konkurrencen intensiv. Ecco kommer til at konkurrere med nogle af de kendte internationale og nationale brands og derfor skal de sørge for at investere massivt på branding og markedsføring. De skal dog først og fremmest koncentrere sig om at designe unikke tøj produkter af god kvalitet og god pasform for at differentiere sig fra konkurrenterne.

Ecco har et stærk brand og har altid fokuseret meget på at differentiere sig på design og kvalitet og er vant til den hårde konkurrence fra skomarkedet. Derfor vil det ikke være et stort problem for Ecco at differentiere sig på tøjmarkedet og at levere kvalitets tøjprodukter. Ecco har også erfaring med markedsføring og branding, og ved hvordan de skal fortælle forbrugerne at deres brand er bedre end konkurrenternes. De har også solide finansielle ressourcer som giver virksomheden mulighed for at investere massivt i markedsføring.

Tøjproducenterne (leverandører) vil have en stor magt overfor Ecco til at starte med, da Ecco i starten ikke kommer til at købe store mængder af tøj. Derfor skal de sørge for at vælge få, men gode leverandører så de kan opbygge gode relationer med dem og sikre sig at de kan få tøj i god kvalitet.

Ecco skal fokusere meget på slutforbrugerne da det er jo dem som i sidste ende kommer til at købe Eccos nye produkter. De skal fokusere på deres behov, på hvad de efterspørger, og prøve at tilbyde dem unikke kvalitets tøjprodukter, bedre service og en bedre købsoplevelse i forhold til konkurrenterne. De bør også prøve på at få mere loyale kunder ved at tilbyde kunderne loyalitetsprogrammer så som VIP shopping kort, bonusordninger mm.

Truslen fra nye indtrængere i tøjbranchen er ikke særlig stor i premium tøjsegmentet i Tyskland. Det kræver en stærkt brand og en del penge for at etablere sig i premium segmentet. Truslen fra substituerende produkter er heller ikke så stor, eftersom forbrugerne som køber premium produkter har viljen til og vil gerne betale for god stil og kvalitet. Deres stil viser hvem de er, og derfor er det ikke så sandsynligt at de vil udskifte store dele af deres garderobe med f. eks. billigere tøj produkter.

Den strategi som Ecco bør vælge ved indtrædelse på tøjmarkedet i Tyskland har jeg valgt at analysere dels vha. de relevante data og oplysninger fra projektets anden del (oplysning og data om det tyske marked, brancheanalysen), samt de 3 strategiske parametre som er produktion, segmentering samt distribution.

Produktion:

Jeg har fundet ud af at det vil være bedst for Ecco at outsource tøjproduktionen til en specialiseret virksomhed som agerer som mellemmand på tøjmarkedet mellem tøjfabrikken og virksomheden og står for den samlede koordinering af produktionen. Disse mellemmand har viden og erfaringer og kan hjælpe Ecco med tøjproduktionen. Når Ecco en dag har opbygget viden og kompetencer indenfor tøjproduktion kan de overveje om de selv vil stå for egen produktion.

Distribution:

Ecco har en del egne butikker i Tyskland og mange af disse butikker ligger i de større tyske byer hvor efterspørgsel efter tøj er størst. Ecco kan starte med at sælge tøj i egne butikker (både fysiske og online butikker), og eksisterende distributionskanaler (fysiske og online). Det er meget vigtigt for Ecco hurtigt at begynde at sælge tøj online, for at udnytte tyskernes stigende efterspørgsel efter tøj på nettet.

De mest succesfulde tøjforhandlere på det tyske marked for tøj er dem, der har deres egne butikker, og flere og flere premium mærker er begyndt at distribuere tøj gennem egne butikker. Derfor bør Ecco også åbne flere egne butikker, da virksomheden bedst selv kan fortælle kunderne om de nye produkter.

Segmentering:

Med hensyn til segmentering har jeg fundet ud af at Ecco bør fokusere på den købedygtige middelklasse, da det jo er dem, der kommer til at købe Eccos nye tøjprodukter. De bør primært fokusere på de kvindelige forbrugere. Kvinderne bruger flest penge på tøj i Tyskland. De skal dog også lave kollektioner til mænd og børn. Jeg foreslår at Ecco primært retter fokus mod forbrugerne mellem 35-45 år, men markedsføre også mod de lidt yngre og ældre segmenter. Det er fordi at disse forbrugere bruger flest penge på tøj i Tyskland, men også fordi at Ecco på det sidste i stigende grad har ønsket at være et brand for lidt yngre generationer.

Forældrene i Tyskland efterspørger i stigende grad kvalitets tøj til børn.

I Tyskland er det sikkert også primært kvinderne, der køber tøj til deres børn, og hvis de bliver glade for Eccos tøjprodukter vil de også købe Ecco tøj til børnene. Når disse børn vokser op en dag vil de også forbinde Ecco med godt design og kvalitet og købe Eccos forskellige produkter.

Ecco bør også rette fokus mod ældre segmentet og lave nogle markedsføringskampagner målrettet dette segment. De ældre i dag er en lidt overset forbrugergruppe på det tyske tøjmarked. De vil gerne forblive unge i længere tid og er velhavende. Ecco kan tilbyde dem smarte kvalitets tøjprodukter og appellere til deres ønske om at forblive unge.

I den sidste del af projektet har jeg fundet ud af at det nok vil være bedst for Ecco at lancere nye produkter under navnet Ecco, og ikke som et selvstændigt brand. Hvis man skal konkurrere på premium tøjmarkedet skal man ud over gode kvalitets produkter have et kendt og stærkt brand.

Ecco har et kendt og stærkt brand i dag, som er repræsenteret i mange lande, og det skal de udnytte til at komme ind på tøjmarkedet. Det er meget tidskrævende, ressourcekrævende og omkostningstungt at opbygge et nyt brand fra bunden af.

Det vil være bedre for Ecco kun at koncentrere sig om at lancere de nye produkter, uden at de også skal koncentrere sig om branding. Desuden har Ecco erfaringer med brand extension, og ved hvordan de skal introducere nye produkter.

Mange andre virksomheder i modebranchen har udvidet deres brand til andre kategorier, og Ecco kan sikkert også lære noget af dem. Konkurrenten Geox har også valgt at lancere tøjprodukterne og accessoires under navnet Geox, og vist at det kan gøres med succes. Hvis brand extension bliver en succes vil den styrke Eccos brand image, men for at blive en succes er det nødvendigt, at Ecco sørger for at der er en god opfattet match mellem forældrebrand og brand udvidelsen (de nye produkter). Derfor bør de nye produkter udtrykke det ønskede image og de rigtige egenskaber, som i Eccos tilfælde bygger på fineste kvalitet, skandinavisk design, innovation, komfort og godpasform.

14. Perspektivering

I min opgave har jeg kun kigget på hvordan Ecco kan komme ind på markedet for tøj set fra virksomhedens side. Det er meget vigtig for en virksomhed som Ecco også at finde ud af hvordan forbrugerne vil tage imod Eccos nye produkter. Det er jo forbrugerne der i sidste ende skal købe produkterne. Det næste skridt vil derfor være at lave nogle kvalitative og kvantitative undersøgelser, hvor man stiller nogle spørgsmål til forbrugerne om de forskellige relevante ting som f.eks. om de vil købe Eccos nye produkter, til hvilken pris, hvor de vil foretrække at købe dem mm. Disse undersøgelser kan også bruges til at lave en dybere analyse omkring brand extension. Man kan f.eks. finde ud af hvor stærkt Ecco brandet er i forbrugernes øjne. Jo stærkere brandet er jo store er sandsynlighed for at en brandudvidelse vil lykkes.

Man kan også lave en række supplerende analyser omkring etableringsbeslutninger, hvor man gå lidt dybere ind i problematikken og kigger på om Ecco selv skal producere tøj eller outsource tøj produktionen. Man kan bruge transaktionsomkostningsteorien til at analysere dette.

15. Litteraturlisten

Bøger

1. Barney Jay (2001) Gaining and sustaining a competitive advantage 2 udgave , Prentice hall ISBN: 978-0-130-30794-1
2. Grant M. Bert (2010) Contemporary strategy analyses, John Wiley & Sones Ltd. 7 udgave, s.122-142 ISBN: 978-0-470-74709-4
3. Kapferer Jean Noel (2008) The new strategic brand management- Creating and Sustaining Brand Equity Kogan Page Ltd, 4th Revised edition ISBN 978 0 7494 5085 4
4. Keller L. Kevin, Aperia Tony, Georgson Mats (2012) Strategic brand management a european perspective 2 udgave, Pearson Education Limited ISBN: 978-0-273-73787-2
5. Kotler Philip, Keller L Kevin, Brady Maried, Goodman Malcolm , Hansen Torben (2012) Marketing management 2 edition Pearson Education limited ISBN: 978-0-273-74361-3
6. Rienecker Lotte (2001),Problemformulering på de samfundsvidenskabelige uddannelser forlaget Samfundslitteratur, 2 udgave ISBN: 978-87-593-0886-8
7. Tungate (2012) Fashion Brands –Branding style from Armani to Zara, Kogan Page, 3 udgave ISBN: 978-0-7494-6446-2

Videnskabelige artikler

1. Barney Jay(1991) , Firm resource and sustained competitive advantage ,Journal of Management 1991, volume 17, No 1 , 99-120

Brancheanalyser og rapporter

1. CBI Market Information Database (2013) CBI product fact sheet Apparel for 50 + consumers in Germany
Internetside:
http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_documents/2013_pfs_apparel_for_50_in_germany_-_apparel.pdf (Tilgået d. 20.04.2014)
2. CBI MARKET SURVEY (2010) THE FOOTWEAR MARKET IN THE EU .

Internetside: <http://expertdirectory.s-ge.com/data/files/tmp/2010%20-%20footwear%20-%20Germany.pdf> (Tilgået d. 20.04.2014).

3. Deloitte 2014, Modeanalysen 2014
4. Ecco(2005) Årsrapport
5. Ecco (2006) Årsrapport
6. Ecco(2009) Årsrapport
7. Ecco (2010) Årsrapport
8. Ecco (2012) Årsrapport
9. Ecco (2013) Årsrapport
10. Eksportrådet 2012, Sektoranalyse Tyskland : Tekstil, beklædning og accessories
11. Euromonitor (2012) Income and Expenditure: Germany
12. Euromonitor(2013) APPAREL IN GERMANY (tilgængelig via CBS bibliotek)
13. Euromonitor(2014) Consumer lifestyle in Germany (tilgængelig via CBS bibliotek)
14. Geox (2012) Årsrapport
15. Germany trade and investment (2011), The Consumer Goods Market in Germany
Internetside: <http://www.gtai.de/GTAI/Content/JP/Invest/SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/io-consumer-goods.pdf> (tilgået d. 04.04.2014)
16. Dueholm Michael , Nielsen Frej L. (2010). En analyse af brand extension der tager udgangspunkt i eksisterende teori samt udvalgt empiri, med henblik på, at opbygge brugbare værktøjer/modeller, der bi-drager til succesfuld brand extension. Kandidat afhandling CBS.
17. MarketLine industry profil(2013) Apparel Retail in Germany (tilgængelig gennem Cbs database).
18. Udenrigsministeriet (2011) – Markedsrapport- Det tyske mode og tekstil marked (april 2011 finde usb som pdf fil rekvireret hos Den Danske ambassade i Tyskland)

Artikler fra nettet:

1. Assenmacher Julia (2010) Franchise systems and its suitability for the German fashion retail

Internetside: <http://kennisbank.hva.nl/document/220068> (Tilgået d. 20.04.2014).

2. Berlingske business (2014) Tyskerne har taget spender-bukserne på

Internetside: <http://www.business.dk/global/tyskerne-har-taget-spender-bukserne-paa>

Tilgået d. 01.05.2014

3. Cotton Council International and Cotton Incorporated(2012) –Global lifestyle monitor : Germany

Internetside: <http://www.cottoninc.com/corporate/Market-Data/SupplyChainInsights/Global-Lifestyle-Monitor-Germany-05-2012/GLM-United-Germany.pdf> (Tilgået d. 23.04.2014)

4. Dansk mode og Textil (2011) Ecco og designskolen i millionsamarbejde

Internetside : http://www.dmogt.dk/Nyheder/ecco_og_designskole_i_samarbejde.aspx (Tilgået d. 9.04.2014)

5. Dansk mode og Textil (2014) Norden på mode i Japan

Internetside: <http://www.dmogt.dk/Nyheder/NordenPaaModelJapan.aspx> (Tilgået d. 7.04.2014)

6. Ecco.com (2013) Om ECCO Walk in Style Award,

Internetside: <https://www.ecco.com/da-DK/Events/Walk-in-Style/The-Event-2013> (Tilgået d. 15.04.2014)

7. Eksportrådet(2013) Stadigt flere tyskere køber mode på nettet,

Internetside:

<http://tyskland.um.dk/da/eksportraadet/nyheder/newsdisplaypage/?newsid=eb76dac4-ccf5-4fd8-9964-95eae981bbe8> (Tilgået d. 24.04.2014).

8. Fashion forum (2011) Ilse Jacobsen trækker produktionen hjem fra Kina

Internetside: <http://fashionforum.dk/2011/07/04/ilse-jacobsen-traekker-produktionen-hjem-fra-kina/>

Tilgået d. 25.04.2014

9. Fiber 2 fashion (2007), German market is the biggest in Europe for Geox

Internetside:

http://www.fibre2fashion.com/news/companynews/geox/newsdetails.aspx?news_id=44881

Tilgået d. 30.04.2014

10. Georgi Nørgaard Mette Marie (2013) Modekonsulent: Tyskerne er vilde med dansk design- Fashion forum

Internetside: <http://fashionforum.dk/2013/12/05/modekonsulent-tyskerne-er-vilde-med-dansk-design/>

Tilgået (d.7.04.2014)

11. Germany | Retail Property Report (2013)- Germany at the focus of international retailers

Internetside: https://www.realestate.bnpparibas.de/bnppre/en/research/deutschland-im-fokus-internationaler-retailer-p_1567689.html (Tilgået d. 24.04.2014).

12. Germany Trade & Invest (2013) - Economic Forecast Germany Year end 2013/4

Internetside: <http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/SharedDocs/Downloads/GTAI/Business-location-germany/blg-economic-forecast-germany.pdf> Tilgået d. 23.04.2014

13. GfK(2013) Kaufkraft 2013: Deutsche haben 554 Euro mehr

Internetside: http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/kaufkraft_2013.html (Tilgået d. 22.04.2014)

14. GfK(2014) GfK Kaufkraft Deutschland 2014

Internetside: <http://www.gfk.com/de/news-und-events/presse/pressemitteilungen/Seiten/GfK-Kaufkraft-Deutschland-2014.aspx> (Tilgået d. 22.04.2014)

15. GfK Purchasing Power for Retail Product Lines 2013

Internetside: <http://www.gfk.com/news-and-events/press-room/press-releases/Pages/GfK-Purchasing-Power-for-Retail-Product-Lines-2013.aspx> (Tilgået d. 22.04.2014)

16. GfK Press release 2014, German consumer climate takes a breather

Internetside: http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/20140326_GfK-Consumer-Climate-March-2014_efin.pdf (Tilgået d. 22.04.2014).

17. Gleberg Cecilie Udsen og Larsen Christian W(2009) Når de kendte går til reklamen- Berlingske business

Internetside: <http://www.business.dk/media/naar-de-kendte-gaar-til-reklamen> (tilgået d. 07.04.2014)

18. Gravesen Mads(5.februar 2013). IC Companys sælger to brands – rettet, Børsen

Internetside:

[http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/251190/ic_companys_saelger_to_brands -
_rettet.html?hl=VGlnZXlgb2Y7VGlnZXlgb2YgU3dlZGVu](http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/251190/ic_companys_saelger_to_brands_-_rettet.html?hl=VGlnZXlgb2Y7VGlnZXlgb2YgU3dlZGVu) (Tilgået d. 03.04.2014)

19. Gregers Jørgensen Kirsten (2009). ECCO satser på hurtigere time to market, Erhvervs Magasinet SCM,

<http://www.scm.dk/ecco-satser-p%C3%A5-hurtigere-time-market>

20. EMU (2013) afsnit med titel -Generelt om temaet økonomi

Internetside: <http://www.emu.dk/modul/erhvervs%C3%B8konomi-%C3%B8konomi-2012-2013>

Tilgået d. (7.04.2014)

21. Intelligence (2006) Ecco kridter skoene

Internetside: http://www.itelligence.dk/documents/dk_itelligence_success_story_ecco.pdf

Tilgået d.9.04.2014)

22. Nielsen Magnus (2010) Den globale tøj- og tekstilindustri

Internetside:

[http://www.cleanclothes.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:den-globale-toj-
og-tekstilindustri&catid=42:outsourcing-om-eu-og-den-globale-tojindustri&Itemid=81](http://www.cleanclothes.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=85:den-globale-toj-og-tekstilindustri&catid=42:outsourcing-om-eu-og-den-globale-tojindustri&Itemid=81)

Tilgået d. 29.04.2014

23. Ormrod Kate (2013) German clothing market: a safe bet for those looking to grow international presence

Internetside: [http://www.verdictretail.com/german-clothing-market-a-safe-bet-for-those-looking-
to-grow-international-presence/](http://www.verdictretail.com/german-clothing-market-a-safe-bet-for-those-looking-to-grow-international-presence/) Tilgået d. 20.04.2014'

24. Politikken (2014) Ecco spadserer rekordoverskud hjem til rig familie

Internetside: [http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2232510/ecco-spadserer-
rekordoverskud-hjem-til-rig-familie/](http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2232510/ecco-spadserer-rekordoverskud-hjem-til-rig-familie/) (Tilgået d. 27.04.2014)

25. Red orbit (2013) World's Second Largest Shoe Manufacturer, ECCO, Celebrates 50 Years Of Passionate Shoemaking.

Internetside [http://www.redorbit.com/news/business/1112817705/worlds-second-largest-shoe-
manufacturer-ecco-celebrates-50-years-of/#ZAyTsR2OtuR3YCr3.99](http://www.redorbit.com/news/business/1112817705/worlds-second-largest-shoe-manufacturer-ecco-celebrates-50-years-of/#ZAyTsR2OtuR3YCr3.99) (Tilgået d. 15.04.2014)

26. Sanchez Michelle(2012) Customer Loyalty Programs adopted by Fashion Brands

Internetside: [http://fashionbi.com/newspaper/customer-loyalty-programs-adopted-by-fashion-
brands](http://fashionbi.com/newspaper/customer-loyalty-programs-adopted-by-fashion-brands) (Tilgået d. 25.04.2014).

27. Silfvander Julie(2014), Så meget koster et modeshow i New York- Soundvenue

Internetside: <http://soundvenue.com/mode/2014/02/sa-meget-koster-et-modeshow-i-new-york-82163> (Tilgået d. 05.03.2014)

28. Statistisches Bundesamt(2013), Population based on the 2011 Census

Internetside :

https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/CurrentPopulation/Tables/Census_SexAndCitizenship.html (Tilgået d. 22.04.2014)

29. Sørensen A.Morten (16.december 2012) Danske brands kæmper med europæisk krise, Berlingske business

Internet side: <http://www.business.dk/detailhandel/danske-brands-kaemper-med-europaeisk-krise>

(Tilgået d. 06.12.2013)

30. Textil Wirtschaft (2010) Fashion for Germany

Internetside: <http://www.textilwirtschaft.de/mediadaten/data/7.pdf> (Tilgået d. 25.04.2014).

31. Udenrigsministeriet (2012) Økonomiske forhold i Tyskland

Internetside: <http://tyskland.um.dk/da/om-tyskland/oekonomiske%20forhold/>

Tilgået d. (23.04.2014)

32. Yahoo finance (2014) Appearance of ECCO Brand Ambassador in "Walk IN Style" Spring Summer 2014 Launch Event

Internetside: <http://finance.yahoo.com/news/appearance-ecco-brand-ambassador-walk-134200967.html> (Tilgået d. 15.04.2014)

33. Zalando (2013) Nøgletal 2012: Zalando mere end fordobler omsætningen til 1,15 mia. € og går i break-even på kernemarkedet i Tyskland, Schweiz og Østrig

Internetside: <http://www.zalando.dk/pressemeddelelse-noegletal-2013/> (Tilgået d. 23.04.2014)

Hjemmesider:

<https://www.destatis.de> (Statistisches Bundesamt).

http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/kaufkraft_2013.html

<http://global.ecco.com>

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

Lydfiler

Interview med medarbejdere fra Ecco og IC-Company's

1. Calender Vestergaard Signe ,(2013), Junior Product manager Ecco uploadet d. 11.06.2013

Internetside <https://www.emu.dk/modul/lydinterviews-med-medarbejdere-fra-ecco> (Tilgået d. 9.04.2014)

2. Nielsen Kristian(2013) , Vice President Global Sourcing, i IC Company's Hovedkontor, I Produktion I udlandet uploadet d. 31.01.2013,

Internetside: <https://www.emu.dk/modul/33-film-videointerviews-om-ic-company's>

<https://www.emu.dk/modul/33-film-videointerviews-om-ic-company's> (Tilgået d.6.04.2014)

3. Strategi(2011), Lydfil med titlen Strategi

Internetside: <https://www.emu.dk/modul/10-videofilm-om-ecco> (Tilgået d. 30.04.2014)

4. V. Jacob (2013) , Global Business Development Coordinator , Ecco uploadet d.11.6.2013

Internetside: <https://www.emu.dk/modul/lydinterviews-med-medarbejdere-fra-ecco> (Tilgået d.9.04.2014)

5. Vennekilde Thomas(2014) GMac og ECCO fortsætter

Internetside: <http://www.golf.dk/content/gmac-og-ecco-fortsætter> Tilgået (d. 27.04.2013)

6. Von Cotta-Schonberg Nanna (2013), Marketing Manager, Part Two, IC Company's -Facebook og blogs uploadet d. 31.01.2013

Internetside: <http://www.emu.dk/modul/33-film-videointerviews-om-ic-company's> (Tilgået d. 7.04.2014).

16. BILAG

Bilag 1 Ejerforhold i detailledet

Detailbutik nr. 1000 ECCO har i efteråret 2011 åbnet detailbutik nr. 1000, og der er flere på vej. I 2009 var tallet 901, så det går stærkt.

Franchisebutikker Nogle af butikkerne driver ECCO selv. Det kalder ECCO for 'owned and operated' ECCO-butikker. Størstedelen af butikkerne drives gennem franchisetagere, som ECCO har et færdigt koncept til.

En franchisetager skal selv finansiere etableringen af en ny ECCO-butik og har gode muligheder for en god indtjening - men har også den økonomiske risiko. For ECCO er det en fordel, at der kommer kapital 'udefra' til oprettelse af nye butikker.

Andre salgskanaler ECCO sælger desuden gennem privatejede skoforretninger og frivillige kæder, der også handler med andre skomærker. ECCO har opbygget et 'shop in shop-koncept' i 1278 butikker. Her er ECCO en aktivt grossist og leverer meget materiale til markedsføring.

Endelig forhandler ECCO også sko i store udenlandske varehuskæder, hvor ECCO har en traditionel grossistfunktion.

Hør Jacob: "Franchisebutikker 1" og "Franchisebutikker 2".

Hør Niels: "Fordele og ulemper ved at være franchisetager".

Kilde : <http://www.emu.dk/sites/default/files/ECCO%20%C3%98konomi.pdf> (Tilgået d. 09.05.2014)

Bilag 2

Scandinavian Stories - det overordnede marketingkoncept ECCO arbejder marketingmæssigt med en overordnet historie

'Scandinavian Stories', da virksomheden gerne vil tilbage til sine rødder:

- Kampagne AW 2010 blev optaget i København.
- Kampagne SS11 blev optaget i Skagen med fokus på trend modern, og i denne kampagne var der mere fokus på produkterne end tidligere.
- Kampagne AW11: Mere fashion-orienteret og stadig stor fokus på selve produkterne.
- Kampagne SS12: Får titlen 'Comfort and Style'.

I muslimske lande kører en vinterkampagne, mens der kører en julekampagne i andre lande. I lande, der ikke har sne om vinteren, kører kampagner uden sne (fx Australien). 'Scandinavian Stories'-konceptet bruges i hele verden, og folk ude i verden tænker minimalisme, når de tænker Skandinavien, og netop den trend vil ECCO gerne ramme. Jacob Jensen har lavet en designmanual til ECCO, som netop fokuserer på minimalisme - der skal ikke være for meget, der ikke har en funktion. Næste års vinterkampagne (AW 2012) optages et helt år, før den skal bruges, altså i efterår/vinter 2011, for at ECCO kan være sikker på, at årstiden ligner det, den skal. Locations for AW 2012 bliver også et sted i Danmark, muligvis de danske øer. Denne fremgangsmåde bruges ved alle photo shoots (optagelser).

De samme modeller vil blive brugt igen for at skabe genkendelighed. Børnemodellerne skiftes dog løbende ud, da de jo bliver ældre.

Fokus på børnesegmentet kommer fremadrettet til at ligge på tweens - de 8-13 årige. Tv bliver mere og mere

vigtigt marketingmæssigt for ECCO, og alle reklamefilm bliver testet på target consumer. **Målet med konceptet er at højne brand-kendskabet. 6 % af nettoomsætningen bruges på marketing.**

Kilde : <http://www.emu.dk/modul/engelsk-m%C3%A5lgrupper-og-k%C3%B8bmandskab-2012-13> (Tilgået d. 09.05.2014)

Bilag 3

Sociale medier

ECCO bruger de sociale medier til at komme i kontakt med kunderne – og til at vedligeholde kontakten med dem, så de forbliver loyale kunder.

ECCO har en side på Facebook, hvor ECCO fx:

☒viser billeder af og fortæller om den nyeste kollektion

☒viser billeder fra Walkathon og Walk In Style

☒har billeder og film fra reklamekampagner.

På www.flickr.com kan man se billeder fra fx:

☒Walk In Style og Walkathon

☒triathlonkonkurrencer, hvor ECCO sponsorerer atleter.

ECCO har også en profil på Twitter, hvor ECCO skriver korte opdateringer om fx nyheder i virksomheden, produkter og events.

På YouTube har ECCO sin egen kanal, hvor man fx kan se:

☒reklamefilm

☒optagelser fra begivenheder, hvor ECCO deltager.

Kilde: http://www.emu.dk/sites/default/files/Kommunikation_0.pdf (Tilgået d.09.05.2014)

Bilag 4

Demografiske forhold

| Population updating 31.12.2012 | |
|--------------------------------|------------|
| Federal State | Population |
| Baden-Württemberg | 10,569,111 |
| Bayern | 12,519,571 |
| Berlin | 3,375,222 |
| Brandenburg | 2,449,511 |
| Bremen | 654,774 |
| Hamburg | 1,734,272 |
| Hessen | 6,016,481 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1,600,327 |
| Niedersachsen | 7,778,995 |
| Nordrhein-Westfalen | 17,554,329 |
| Rheinland-Pfalz | 3,990,278 |
| Saarland | 994,287 |
| Sachsen | 4,050,204 |
| Sachsen-Anhalt | 2,259,393 |
| Schleswig-Holstein | 2,806,531 |
| Thüringen | 2,170,460 |
| Germany | 80,523,746 |

Viser antal indbyggere i de forskellige stater i Tyskland Kilde: Statistisches Bundesamt

Bilag 5

Befolkningsudvikling

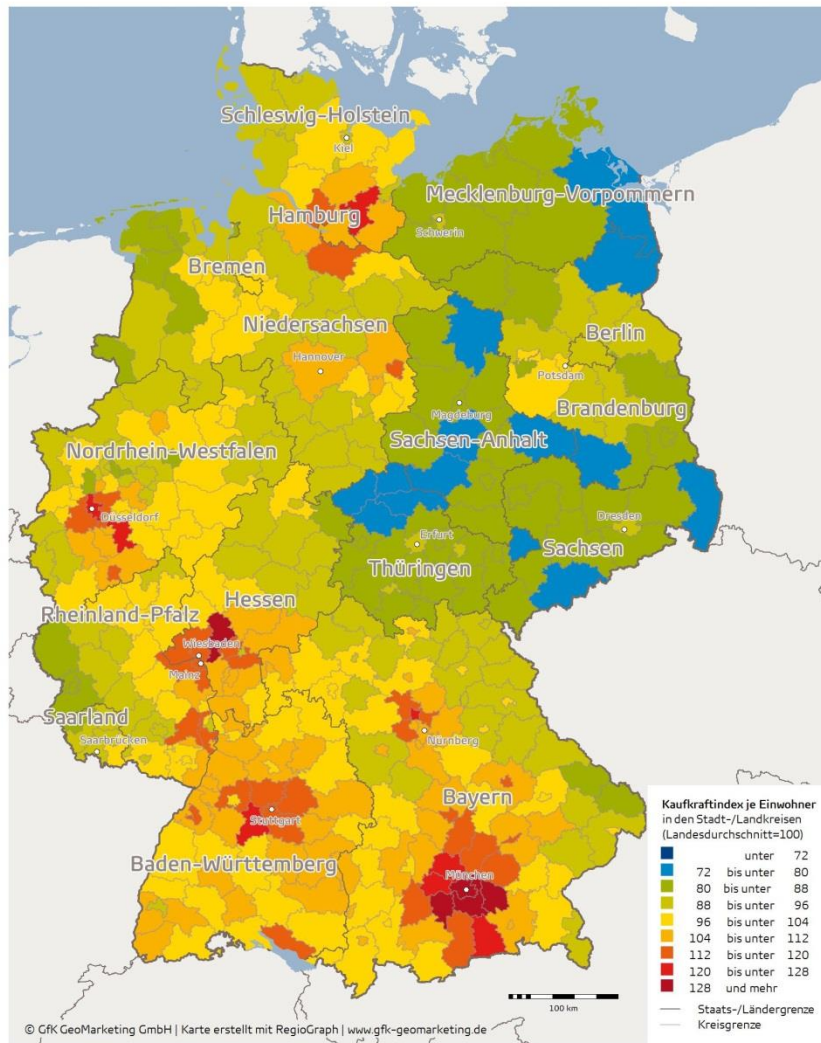
| Year | Total number | from ... to under ... years (%) | | | | |
|-------------------|--------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | | under 20 | 20 to 40 | 40 to 60 | 60 to 80 | 80 and more |
| 2012 ¹ | 80,523,746 | 18.2 ² | 23.9 ² | 31.0 ² | 21.5 ² | 5.4 ² |
| 2011 ¹ | 80,327,900 | 18.4 ² | 23.9 ² | 31.1 ² | 21.3 ² | 5.3 ² |
| 2010 | 81,751,602 | 18.4 | 24.2 | 31.1 | 21.0 | 5.3 |
| 2009 | 81,802,257 | 18.8 | 24.3 | 31.0 | 20.8 | 5.1 |

Kilde : (Statistisches Bundesamt)

https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/CurrentPopulation/Tables_/Irbev01.html

Bilag 6

GfK Kaufkraft Deutschland 2013



Top 5 Bundesländer 2013

| Rang | Bundesland | Einwohner | GfK Kaufkraft 2013 pro Einwohner in € | Index* |
|------|--------------------|------------|---------------------------------------|--------|
| 1 | Hamburg | 1.798.836 | 22.769 | 110,4 |
| 2 | Bayern | 12.595.891 | 22.508 | 109,2 |
| 3 | Baden-Württemberg | 10.786.227 | 22.115 | 107,2 |
| 4 | Hessen | 6.092.126 | 22.084 | 107,1 |
| 5 | Schleswig-Holstein | 2.837.641 | 20.769 | 100,7 |

Quelle: GfK Kaufkraft Deutschland 2013

* Index je Einwohner; 100 = Landesdurchschnitt

Bilag 7



Consumer Expenditure by Age of Household Head | Historic

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Germany | | | | | | |
| Consumer Expenditure on Clothing and Footwear | | | | | | |
| Under 20 - US\$ million | 310,3 | 272,9 | 276,5 | 297,6 | 277,9 | 282,5 |
| 20-29 - US\$ million | 11.286,4 | 9.901,7 | 10.136,5 | 11.055,1 | 10.330,3 | 10.431,8 |
| 30-39 - US\$ million | 14.681,6 | 12.358,6 | 12.142,0 | 12.959,7 | 12.017,9 | 12.235,5 |
| 40-49 - US\$ million | 21.875,6 | 19.522,2 | 19.729,2 | 21.140,7 | 19.518,2 | 19.354,2 |
| 50-59 - US\$ million | 20.872,7 | 18.628,4 | 19.296,1 | 21.343,7 | 20.561,3 | 21.470,0 |
| 60+ - US\$ million | 29.231,5 | 25.665,4 | 26.331,8 | 28.981,5 | 27.576,1 | 28.490,0 |
| Total - US\$ million | 98.258,1 | 86.349,4 | 87.912,1 | 95.778,3 | 90.281,7 | 92.264,1 |
| Under 20 - US\$ per household | 1.441,8 | 1.282,4 | 1.312,7 | 1.428,8 | 1.342,2 | 1.370,7 |
| 20-29 - US\$ per household | 2.130,9 | 1.857,0 | 1.893,6 | 2.059,7 | 1.934,4 | 1.973,7 |
| 30-39 - US\$ per household | 2.786,2 | 2.444,4 | 2.485,8 | 2.703,8 | 2.540,0 | 2.590,7 |
| 40-49 - US\$ per household | 3.020,4 | 2.689,6 | 2.734,4 | 2.971,5 | 2.791,7 | 2.846,9 |
| 50-59 - US\$ per household | 2.656,9 | 2.323,3 | 2.363,1 | 2.567,3 | 2.412,0 | 2.459,7 |
| 60+ - US\$ per household | 2.059,1 | 1.793,4 | 1.819,5 | 1.979,3 | 1.857,6 | 1.893,2 |
| Total - US\$ per household | 2.451,8 | 2.148,6 | 2.181,4 | 2.368,9 | 2.221,5 | 2.261,9 |

Research Sources:
Consumer Expenditure on Clothing and Footwear: Euromonitor International from national statistics/Eurostat/UN/OECD

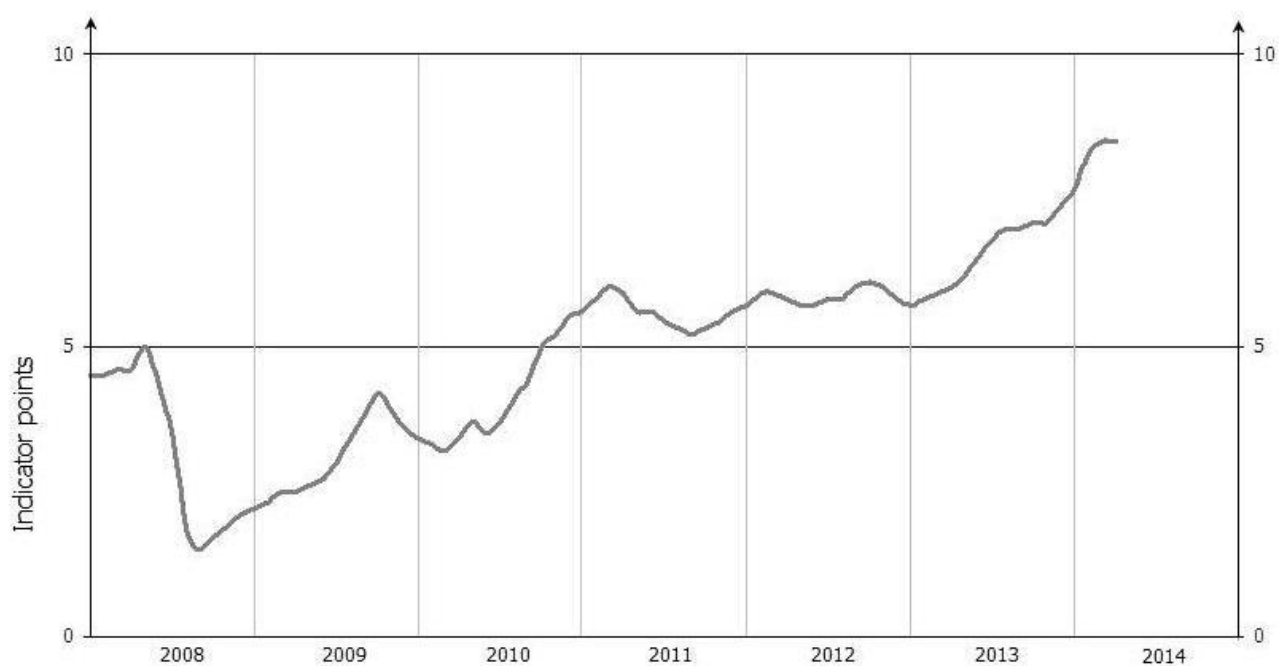


©2014 Euromonitor International

Kilde: Euromonitor

http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/Portal/Handlers/accessPDF.ashx/Passport_Stats_30-04-2014_1545_GMT.pdf?c=Statistics\&f=X-10147--1.pdf&saveAsName=Passport_Stats_30-04-2014_1545_GMT&code=DJ7f9tCTkEgfsbq3nhvTM4t6Z88%3d

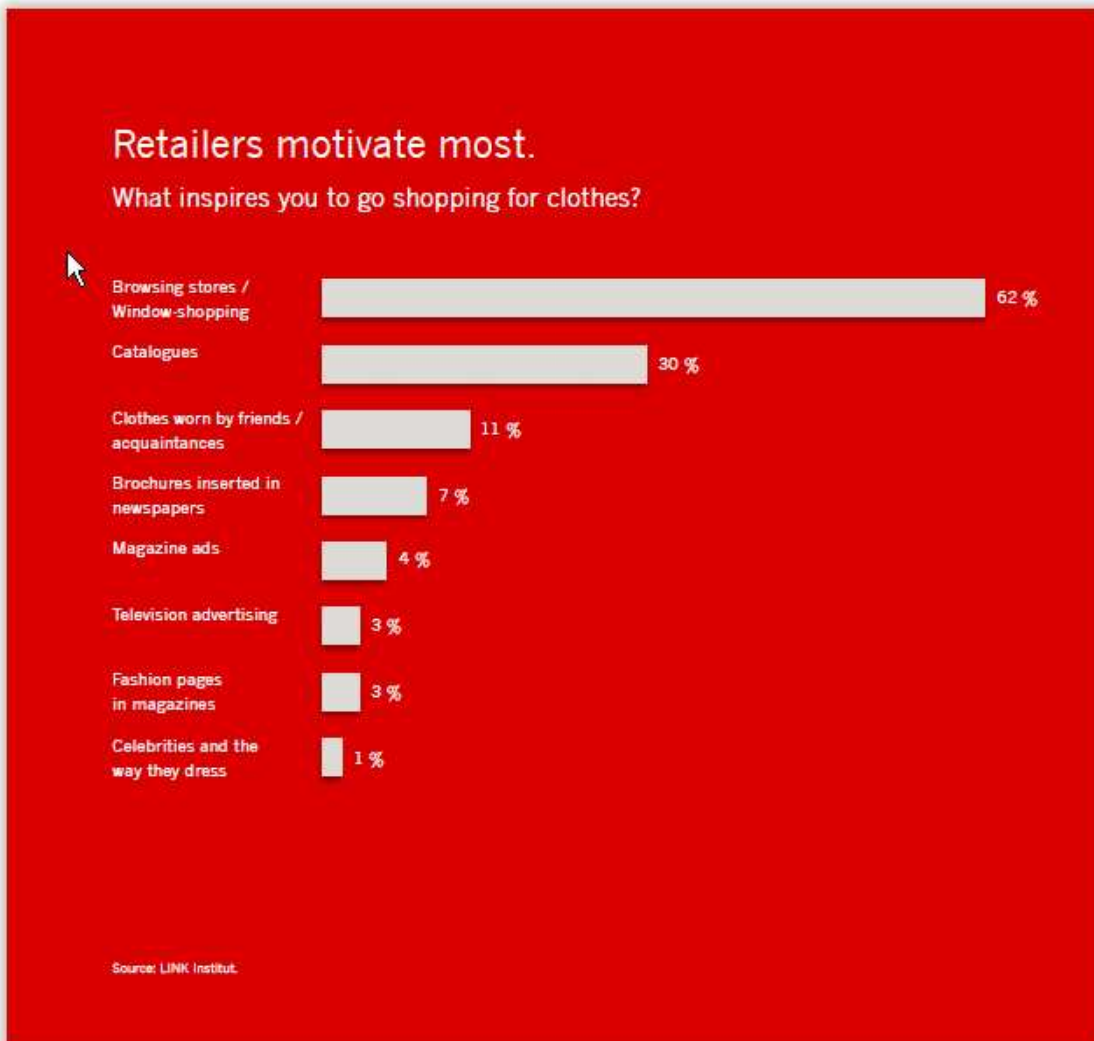
Bilag 8. GfK's indikator for forbrugertilliden



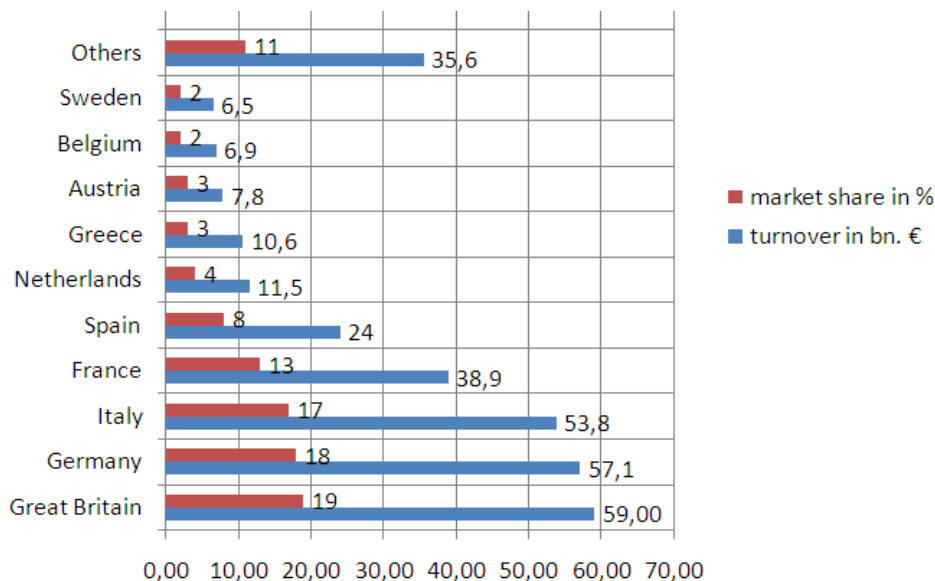
KILDE : http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/20140326_GfK-Consumer-Climate-March-2014_efin.pdf (Tilgået d. 22.04.2012)

Bilag 9

Tyskernes primære inspirations kilder når de skal købe tøj



Bilag 10 top 10 lande (Tøjomsætningen).



Bilag 11



Blu

Geox

The launch of BLUGEOX, an innovative and contemporary jeans line for men and women that bows for F/W 2012-2013, marks Geox's foray in the denim world.

For the occasion, Geox has teamed up with Turkey-based ISKO, one of the world's largest and most avant-garde denim producers with 70 engineers working on R&D and over 25.000 fabrics developed.

The ingrained philosophy to constantly push research, shared by the two companies, has resulted in exclusive new BLUGEOX fabrics and fibers: Pop Fabrics, characterized by supple and easy care cottons with a worn out feeling that are comfortable yet body sculpting and the T400 fiber that provides a greater and longer lasting stretch that also boasts a softer and smoother hand

compared to the textured stretch yarns on the market.

BLUGEOX further testifies Geox's commitment to penetrate the contemporary market with coherent, plausible and technology-driven projects that cater to international customers seeking style, comfort and design, alongside value for their money.

Five pocket jeans declined in different fits, dyes and washes characterize the new BLUGEOX collection, infused with all of Geox's key traits, plus attention to details and price.

Fits include slim, regular (men and women), bootleg (women) and tapered (men) available in washes that include normal rinses, vintage washes and numerous super-stoned or dirty washes in colorings spanning sky to ink blue, shimmering greys to deep blacks.

Details include printed waistbands, colored stitched selvedge and innovative, soft sliding and eco-friendly zips. That don't resent of sudden temperature changes. Originally invented and patented for military apparel, this zip offers exceptional performance even under extreme conditions. Tested in the desert heat and sandstorms of the Sahara, as well as the extreme cold of polar expeditions, it is always completely reliable.

BLUGEOX will be carried in all Geox Shops and selected sales of points

Kilde: <http://fashiongear.fibre2fashion.com/brand-story/geox/collection.asp> (Tilgået d. 30.04.2014).

Bilag 12

E-handel boomer i Tyskland

18.06.2013 13:19

Flere og flere tyskere tager smartphonen i brug, når der skal shoppes online.

For langt de fleste tyskere er det blevet hverdag at købe ind online. 2012 var således et rekordår inden for e-handel i Tyskland, hvor der blev shoppet online for mere end 276 milliarder danske kroner. Det er en stigning på 27 procent i forhold til 2011. Hele 41 millioner tyskere i aldersgruppen 14-69 år køber varer eller tjenesteydelser på nettet.

De største varegrupper er beklædning, computere og andet elektronik samt bøger. Især inden for mode er onlinehandel populært. Sidste år blev der solgt beklædning, sko og accessories for 115,5 milliarder kroner online i Tyskland. Modehandlen udgør dermed 41 procent af den samlede tyske e-handel. Tendensen er, at både producenter og den stationære detailhandel stadig hyppigere supplerer deres salgskanaler med webshops for bedst muligt at nå ud til deres kunder. Vigtige kriterier hos kunderne er webside-layout, brugervenlighed, udvalg, pris, service, forsendelse og levering.

Hvor danskerne ofte køber ind i udenlandske webshops, foretrækker tyskerne at købe ind på tyske sider. Kun en ganske lille del af omsætningen lægges i udenlandske webshops. Derfor gør danske forhandlere, der vil eksportere til Tyskland, klogt i at tilpasse deres webshop til det tyske marked.

Kilde: <http://um.dk/da/eksportraadet/nyhederogpublikationer/nyheder-fra-eksportraadet/newsdisplaypage.aspx?newsid=4f7f397b-ae39-46f8-a880-cf6d56b648dd> (Tilgået d. 24.04.2014)