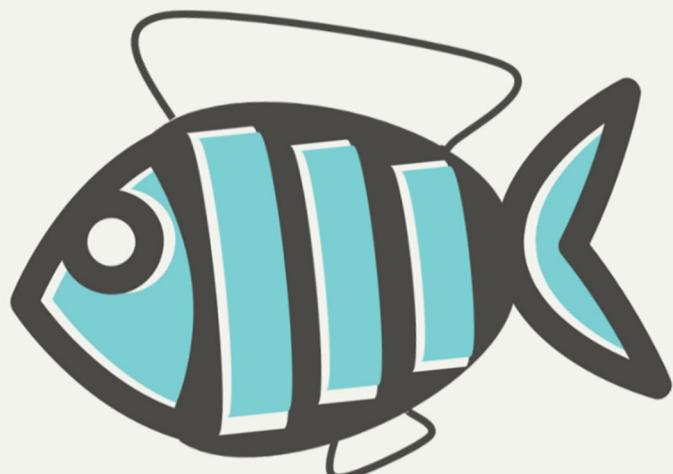


Watery – Vækst i vand...

- En undersøgelse af nichevækst
#



Forfatter: Grethe Overby

Vejleder: Jeppe Vangsgaard

Dato: 2020.08.03

Studie: Aalborg Universitet, HDO (Aalborg), Afgangsprojekt

#

Abstract

This study investigates the growth strategy of a small niche retailer – Watery.dk, a new Danish retailer of swimming equipment, that wishes for strong growth in the Nordic and German markets.

The purpose of this study is to investigate whether the business model in relation to products and customers matches the ambition for growth. This is established via Abell and critical realism.

An BMC-analysis has then been carried out and data has been collected through a questionnaire to gain knowledge about the company's positioning in the market.

Based on the study, the conclusion is that Watery.dk should focus more on increasing the profit than boosting the revenue. This should be done by expanding in the Danish market – before taking the business international. Focusing on the growing number of adult swimmers in Denmark – by creating a marketing campaign targeting the adult swimmers. Expanding to some of the smaller niche markets such as SUP (Stand Up Paddle) or sustainable swimming products – focusing on niche markets related to swimming.

Indhold

- En undersøgelse af nichevækst.....	1
Indledning	8
Watery - en lille fisk	8
Svømmer i vækst	8
På dybt vand?	8
En i en stime	9
Mod strømmen.....	9
Metode	10
Videnskabsteoretisk udgangspunkt	10
Begrebsafklaring.....	11
Forretningsmodel	11
Vækst.....	12
Strategi	12
Analysedesign.....	14
Data og empiri.....	18
Afgrænsning	18
Modelkritik – forretningsmodellen.....	19
Det strategiske grundlag	21
Forretningsmodelanalyse.....	23
Værditilbud.....	23
Produkter	23
Tillægsydeler	24
Prisstrategi	24

Prisniveau og ønsket positionering	25
Nøgleaktiviteter.....	26
Indkøb.....	26
Outsourcing af egne produkter.....	27
Lagerstyring og ordrehåndtering	28
Drift og optimering af webshop	29
Markedsføring	29
Ressourcer.....	30
Fysiske ressourcer.....	30
Økonomiske ressource.....	31
Human Resurses	32
Immaterielle aktiver.....	33
Partnere	34
Kundesegmenter	35
Kunderelation.....	36
PR.....	36
Storytelling.....	37
Tone of voice	37
Standardisering af markedsføring.....	39
Målgruppespecifik kommunikation	40
Kanaler	41
Sociale medier	41
Trafikskabere til webshoppen.....	42
E-mail.....	42
Økonomi.....	42

Rentabilitet	43
Overskudsgrad	43
Kapitaltilpasningsevne	43
Soliditet.....	44
Overblik over Waterys forretningsmodel	46
Implikation fra BMC-analysen	47
Positionering	50
Referenceramme.....	50
Markedsbeskrivelse	50
Litteraturstudie - kundernes valgkriterier	52
Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse	52
Generelle valgkriterier ved e-handel	52
Valgkriterier ved e-handel af sportsudstyr.....	53
Tilnærmede specifikke valgkriterier for svømmeudstyr.....	53
Oversigt - mulige positioneringsparametre ekstraheret fra litteraturen	54
Pilotundersøgelsernes opbygning og form	55
Data	57
Positioneringskort.....	57
Valg af positioneringsparametre	59
Nuværende positionering.....	60
Fremtidige PoP' og PoP	61
Match – vækstmål, målgruppe, værditilbud	65
Vækstmål.....	65
Målgruppe og Værditilbud	66
Diffentiering	67

Konklusion.....	68
Litteraturliste	69
Bilag A: Sortimentssammenligning.....	76
Bilag B: Kundeservice ifølge Watery.....	77
Bilag C: Prissammenligning	78
Bilag D: Pressehåndtering af Løvens Hule-aftalen.....	81
Bilag E: Sponsorat	82
Bilag F: Waterys kommunikation	83
Bilag G: Tone of voice - Webshop	85
Bilag H: Kommunikation på den svenske webshop	86
Bilag I: Reklameserie med triatleten Michelle Vesterby.....	88
Bilag J: Nøgletal	91
Bilag K: Regnskabsanalyse.....	93
Bilag L: Fravælg af brancheanalyse og konkurrentanalyse	98
Bilag M: Markedsandele - badetøj i Danmark	99
Bilag N: Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse	100
Bilag O: SWOT-opstilling	107
Bilag P: Spørgeskemaer.....	109
Bilag Q: Primær data	110

Indledning

Kan man blive en stor fisk, hvis man svømmer i en lille sø? Spørgsmålet ligger lige for, når en nichevirksomhed udbreder sig om sine store vækstambitioner. En nichevirksomhed betjener i udgangspunktet en snæver del af markedet (Kotler & Keller, 2016, p. 288), så hvordan skabes væksten?

Watery - en lille fisk

Watery.dk (herefter Watery) sælger svømmemeudstyr, og blev dannet i 2016 af Daniel Johannesen under navnet Watery PH, som en enkeltmandsvirksomhed (CVR-Register, 2020). På daværende tidspunkt stiftet i Johannesens fars navn, da Johannesen selv endnu ikke var myndig (JyskeVestkysten/Skov, 2019). I 2018 blev virksomheden omdannet til Watery ApS med Daniel Johannsen som primær ejer (CVR-Register, 2020). Virksomhedens fokus var på produkter til konkurrencesvømmere, idet Johannesen, der selv var elitesvømmer, havde identificeret en ledig position på markedet (Løvens Hule, 2019, p. 01:20). Watery startede som en lille spiller rettet mod et lille, dansk svømmme-segment.

Svømmer i vækst

Watery har dog søgt at vækste forholdsvis aggressivt i sin relativt korte levetid, bl.a. med en optræden i investorprogrammet Løvens hule på DR i januar 2019, målgruppeudvidelse til motionssvømmere samt en markedsudvidelse til Sverige. Watery er derfor en interessant case ift. vækst i nichevirksomheder. Waterys succes i Danmark synes at være centeret om tre nøglepunkter. En ledig position på markedet, indgående målgruppekendskab og Johannesens personlige engagement. Watery er således i svømmeverden kendt for sin særegne, uformelle kommunikation med Johannesen i centrum (FDIH/Årets e-ner, 2018). Men er det elementer, der kan opskaleres?

På dybt vand?

Internationalt findes der store veletableret forhandlere som fx ProSwimwear, SimplySwim, Wiggle m.fl. for ikke at tale store *long tale*-købmænd og markedspladser som Amazon og Zalando, der også forhandler svømmemeudstyr. Det er Waterys målsætning at blive Skandinaviens førende forhandler af svømmemeudstyr (JyskeVestkysten/Skov, 2019). Der findes dog også på de øvrige

skandinaviske markeder lokalt forankrede svømmeforhandler, som fx Simbutiken¹ og Klubbensport² på det svenske marked.

En i en stime

For Watery samt de fleste konkurrenter gælder det desuden, at sortimentet ikke adskiller sig væsentligt. Udbuddet stammer i store træk fra de samme få, store producenter af svømmeudstyr, fx Arena, Tyr og Speedo. I en priskonkurrence med store internationale forhandlere, vil Watery risikere at drukne. Så hvordan sikres den fremtidige vækst, når markedet hos danske svømmere er mættet?

Mod strømmen

I podcasten *Efter kameraet slukkes* (2020) fortæller Johannesen, at ambitionerne rækker ud over Skandinavien, men at etableringen på det svenske marked ikke går som håbet, da det er sværere end forventet at entrere et nyt marked uden interne forbindelser³ (Statum, 2020, pp. 20:37-21:26). I store, stolte svømmenationer som Sverige er markedet sandsynligvis væsentligt større, men dermed også langt mere usandsynlig at finde uopdyrket. Insiderviden og kontakter i miljøet kan naturligvis erhverves fx gennem ansættelser, men forståelsen af struktur og kultur i svømmemiljøet i udlandet er ikke på samme måde integreret i virksomhedens DNA. Derfor kan det undre, om Waterys forretningsmodel matcher det markante vækstønske på mere skalerbare forhold som valg af målgruppe, og den værdi målgruppen tilbydes. Johannesen udtalte i 2019 til DR, at målet var i løbet af fem år at blive "...Nordens største med en omsætning på omkring 100 millioner" (DR/Sørensen, 2019), hvilket er en tidobling fra de ca. 10 mio. i omsætning, Watery havde i 2019⁴ (Statum, 2020, p. 26:40). Formålet med denne opgave er derfor at undersøge:

Hvordan Waterys forretningsmodel optimeres ift. det markante vækstønske med særlig fokus på værditilbud og målgruppevalg.

¹ <https://www.simbutiken.se/>

² <https://www.klubbensport.se/simning>

³ Johannesen bruger i udtrykket "interne kommunikationer"- det er lidt uvist, hvad der menes, men jeg tolker det som forbindelser eller relationer. Umiddelbart efter bruger han dog vendingen, at de skal have allokeret interne ressourcer til det (med det henvises der til Sverige eller svensk), så det kan også handle om ansættelse af kompetencer indenfor svensk sprog og kultur.

⁴ Pga. virksomhedsstørrelsen angiver årsrapporten ikke omsætningstal, hvorfor der benyttes alternativ og altså ikke revideret kilde hertil. Tallet synes dog realistisk ift. regnskabet øvrige tal herunder bruttofortjenesten.

Metode

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Genstandsfeltet Watery betragtes fra en kritisk realistisk tilgang, da den korresponderer godt med det centrale emne vækst. I kritisk realisme opdeles ontologien, det værende i tre niveauer. Det empiriske domæne, vores erfaringer og observationer, og det faktiske domæne den selvstændige eksistens af fænomener og begivenheder uafhængigt af observatøren. Slutteligt kalkuleres der med det dybe domæne, strukturer og mekanismer, der ikke er direkte observerbare. Det dybe domæne skal forstås som bagvedliggende mønstre, der peger på typiske tendenser, men skal hverken anskues som determinerende eller uforanderlige fx markedskræfter. I forlængelse heraf er det altså ikke blot strukturer, der kan påvirke aktører, men også aktører, der kan påvirke strukturer (Nielsen, 2018, pp. 29-30).

Strategi og vækst pendulerer, som kritisk realisme, mellem det objektive og målbare, fx mellem konkrete, kvantificerbare størrelser for vækstmål, fx omsætningstal (det faktiske domæne), og det subjektive (empiriske domæne). Dette kunne fx være kundens oplevelse af service, som kan afgøre salget, eller en leders udlægning af virksomhedens strategi ud fra dennes tolkning. Kritisk realisme understøtter således, at alle kunders opfattelse af værditilbuddet ikke nødvendigvis er samstemmende, og at forskellige strategers bud på vækstplanen heller ikke vil være det. Samtidigt skal det dog understreges, at ikke alle anskuelser er lige rigtige, da strukturer fra det dybe domæne i samspil med det faktiske domæne vil favorisere visse mønstre (ibid:30). Genstandsfeltet er altså hverken helt et resultat af social konstruktion eller helt kvantificerbart og objektivt. Ud fra den betragtning kan der arbejdes konstruktivt, men kritisk med feltet vækst og strategi.

Epistemologisk har kritisk realisme særligt det dybe domæne i fokus, idet erkendelsen her ikke er umiddelbart tilgængelig, men går gennem afkodning af det faktiske og empiriske domæne (Nielsen, 2018, pp. 31-32). Den eksisterende videnskab har en central rolle som et redskab, der kan bidrage til afdækning af mønstre gennem abstraktion og begrebsdannelse. Videnskab er dog ikke et endeligt facit, men derimod et udgangspunkt, der i den sociale proces kan benyttes, udfor-dres og evt. omdannes (ibid). Viden kan altså ikke betragtes som helt objektiv, sand eller neutral (ibid:30), især ikke viden om social virkelighed, som er kompleks med åbne systemer og mange

aktører. I modsætning til en positivistisk anskuelse vil der altså ikke kunne afdækkes universelle lovmaessigheder, fx om kausalitet mellem vækstmål, strategi og resultatet. Videnskaben skal dog ikke forkastes, da den kan bidrage til blotlægningen af væsentligt mekanismer (ibid: 33). Fx kan Porters konkurrencestrategier som bekendt give relevante forklaringer på vækst eller mangel på samme, men vil rimeligt nok ikke kunne anvendes som forklaringsmodel for alle vækstsammenhænge for alle virksomheder på alle tidspunkter, fx bliver *stock in the middle*-argumentet som bekendt udfordret af nyere produktionsmetoder (se fx Andersen, et al., 2019, p. 400).

Begrebsafklaring

Problemformuleringens spørgsmål, om hvordan forretningsmodelen optimeres ift. vækstønsket, stiller tre begreber centralt. Begreberne forretningsmodel og vækst er selvskrevne, men også strategi-begrebet fremstår essentielt i afdækningen af vejen mellem den nuværende forretningsmodel og vækstmålet.

Forretningsmodel

For en mere dybdegående forklaring af mit valg af forretningsmodel-teorien se *Modelkritik*. Indledningsvis kan følgende dog fremhæves. Min undring tager afsæt i dilemmaet om, hvorvidt Waternrys vækstønske er kompatibelt med kundegrundlaget og den værdi, der skabes for kunderne. Værdiskabelsen er afgørende, idet udvalget hos svømme-forhandlere, som nævnt ofte er ensartet. Oplagt synes derfor en klassisk værdikædetilgang kendt fra Porters *Competitive Advantage* fra 1988. Imidlertid omhandler anden del af dilemmaet kunderne – altså noget eksternt. Forretningsmodelbegrebet kan akkommodere såvel det interne som det eksterne, mens en klassisk værdikæde-tilgang har et internt fokus (se fx: Andersen, et al., 2019, p. 368). Osterwalder og Pigneur definerer således forretningsmodel som: "*En forretningsmodel beskriver rationalet bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi* (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22). Deresærinde er at præcisere begrebet og danne et fælles sprog for indholdet, og Osterwalder og Pigneur systematiserer således begrebet i ni byggesten fordelt på fire hovedområder: *kunder, produkter, infrastruktur og økonomi* (ibid: 23). Medmindre andet er nævnt, er det denne definition, der benyttes herefter.

Vækst

Johannesen arbejder tydeligvis med et omsætningsfokuseret vækstbegreb. Det er da også interessante tal, men ikke den fulde historie. Porter problematiserede således i 2001 i *Strategy and the Internet* en for ensidig tilgang til vækst: "Economic value for a company is nothing more than the gap between price and cost, and it is reliably measured only by sustained profitability. To generate revenues, reduce expenses... is not sufficient evidence that value has been created. Nor is a company's current stock price necessarily an indicator of economic value. Shareholder value is a reliable measure of economic value only over the long run." (Porter, 2001). Set i lyset af Porters pointer, skal vækst i denne rapport forstås tredelt, udover omsætning skal også bundlinjen iagttages. Med pointen om, at shareholder value kun på lang sigt afspejler økonomisk værdi, berører Porter indirekte dette projekts sidste vækstvinkel, nemlig vækst i værdi for stakeholder. Langsigtet værditilvækst for virksomheden, og dermed ejerne, kræver en afbalancering ift. værdi for kunderne, som ikke nødvendigvis er forenelig med et stort afkast til ejerne nu og her.

Strategi

Andersen et al definerer strategi således: "En strategi er de overordnede handlinger, virksomheden fastlægger for at opfylde og nå sin mission, vision og mål" (Andersen, et al., 2019, pp. 379-380). Strategi er den planlagte rute mellem den nuværende situation og det fremtidige mål (ibid). Strategi er på en gang vældig klar og vældig kompliceret, for hvad indebærer den planlægning?

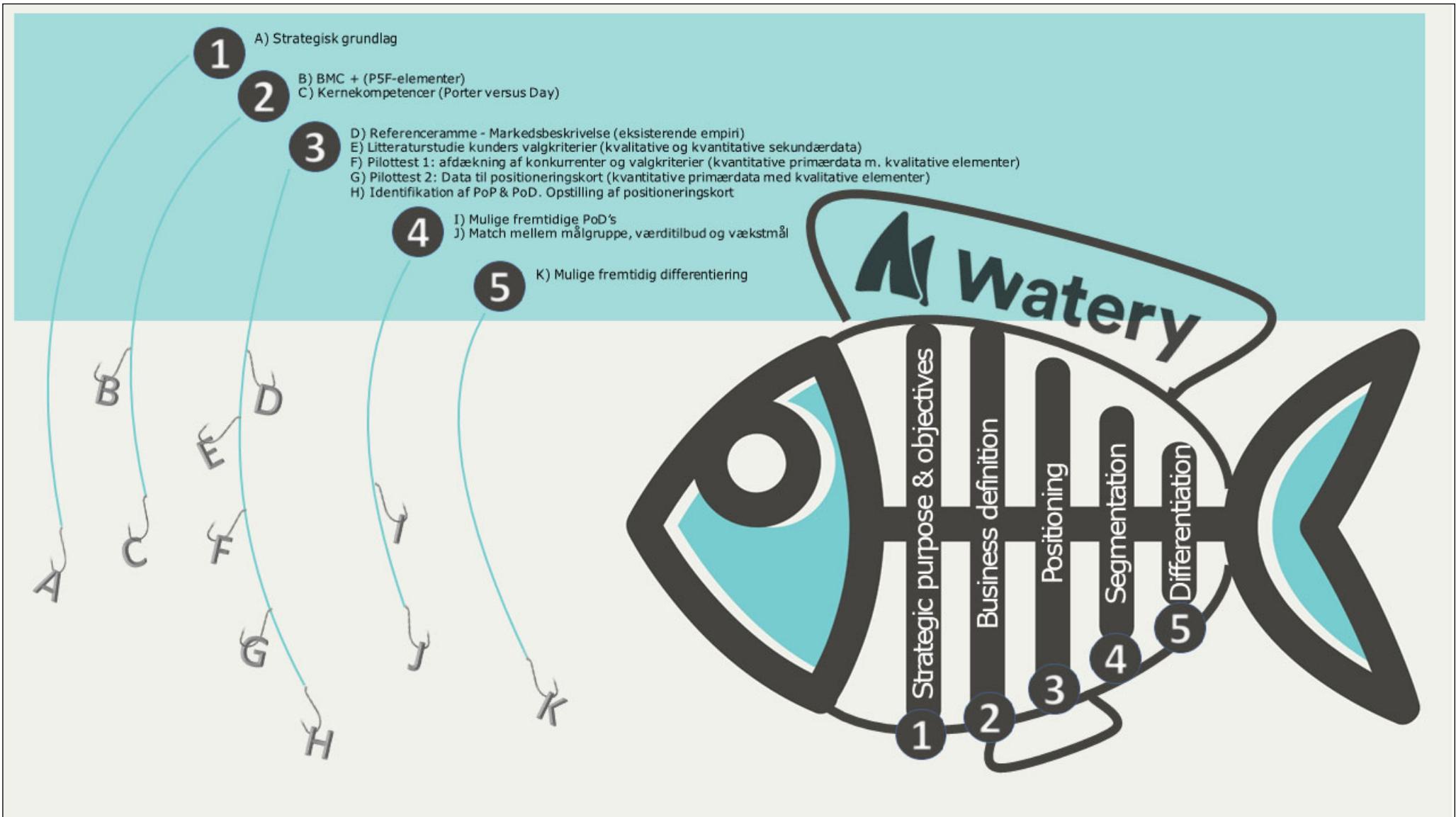
Det findes der mange bud på. I en artikel fra 2014 giver Abell sit, idet han opridser udviklingen i strategiteori i historisk perspektiv (Abell, 2014, p. 7). Abell argumenterer for en historisk baseret forståelse med påstanden: "The answer to the question "what is Strategy?" depends on when the question is asked" (ibid: 9). Abells pointe er, at evnen til at finde nye strategiske løsninger udvides med en bredere forståelse af strategifeltet. Samtidigt med at Abell fremhæver, at begrebet er foranderligt over tid, identificerer han fem fællestræk på basis af sin historiske gennemgang; fem grundbeslutninger som strategi ifølge ham altid kredser om: "Strategic purpose and objectives, Definition of the business (horizontal and vertical), Positioning of the business, Segmentation and segments targeted, Differentiation from competitors" (ibid: 9). Disse fem grundbeslutninger, er styrende for strategi-begrebet i dette projekt.

Abells tilgang korresponderer godt med kritisk realisme, idet han benytter eksisterende viden til at afdække mønstre; grundbeslutningerne. Samtidigt påpeger han, at strategibegrebet er forandrligt i den sociale process (Abell, 2014, p. 9). Med kritisk realisme og Abell placerer min tilgang til strategi sig i det Poulfelt og Andersen betegner de *blandende skoler*, som på et kontinuum ligger mellem *de traditionelle skoler*, der ser verden som forudsigelig, hvor ”en rigtige strategi” kan udarbejdes, og de *ukonventionelle skoler*, som ser verden som kaotisk og uforudsigelig (Poulfelt & Andersen, 2016, pp. 100-101). Med en vis arv fra bl.a. Porter i den normative positioneringsskole (ibid: 104) som redskab i mønsterenkendelse, stiller jeg mig dog tættere på de traditionelle end på de ukonventionelle skoler.

Analysedesign

Abells fem strategiske grundbeslutninger (Abell, 2014, p. 9) udgør skelettet i mit analysedesign. De fem punkter sætter retningen for projektet, dog ikke som et klassisk deduktivt udgangspunkt, men snarere en "*konceptuel ramme og teoretisk (for-)forståelse*" (Nielsen, 2018, p. 79). På linje med kritisk realisme vil anden teori og empiri således eklektisk udvælges til at "...*underbygge, supplere og korrigere*" (Nielsen, 2018, p. 32). Form målet er at forsøge at afdække det dybde domæne fra forskellige vinkler.

Herefter forklares og begrundes analysens struktur, først følger dog en overblikmodel på næste side. For grundigere metodeovervejelse henvises der til de enkelte analysers indledende afsnit, dog med undtagelse af forretningsmodelteorien, som pga. sin centrale placering og kritiske medfart behandles umiddelbart i forlængelse af kildekritikken.



Abells fem strategiske grundbeslutninger udgør skelettet, eller den konceptuelle ramme i mit design af analysen. Ud fra denne ramme vil jeg så vidt muligt forsøge at indkredse genstandsfeltet Watery. Forskellige teorier bruges som "madning" eller redskab i forsøget på at fange de dybereliggende sammenhænge i Waterys forretningsmodel og strategi - velvindende at det dybe domæne aldrig fuldt ud kan afdækkes.

Trin 1: Strategisk formål og mål

Abell giver få handlingsanvisninger til første trin, hvor virksomhedens formål og mål undersøges. I dette projekt tjener fasen til at afdække den nuværende strategi. På kritisk realistisk vis blyses emnet derfor ud fra forskelligt empirisk materiale (se mere under *Data og Empiri*), samt med en klassisk tilgang til det strategiske grundlag, som kendt fra fx Kotler og Keller, med mission, vision og mål. (Punkt A i analysen - få overblik i modellen)

Trin 2: Definition af virksomheden

For Abell har definitionen to dimensioner vertikalt såvel som horisontalt. Den horisontale dækker iflg. Abell: "*customer groups served, customer functions performed and technologies/means used to meet these requirements*" (Abell, 2014, p. 14). Her genkendes hans klassiske model om business scoop. Den vertikale dimension dækker graden af integration i værdikæden (ibid). Abell ser både på kunderne, deres behov, hvordan virksomheden dækker det, samt i hvilken grad virksomheden involverer eksterne parter i nøgleaktiviteter. Sammenholdes dette med en mere klassisk tilgang til strategi med afsæt i henholdsvis intern og ekstern analyse, forekommer Abells tilgang mere glidende mellem disse. Dette korresponderer godt med Ostewalders forretningsmodelsteori (forkortet BMC), som inddrager partnere og kunder. I BMC-analysen (Punkt B) inddrages regnskabsanalytiske elementer for bedst muligt at kunne belyse økonomisk forudsætning for vækst. For at skærpe blikket for vertikal integration suppleres BMC-analysen ift. partnere og kunder desuden med Porters Five Forces-overvejelser om forhandlingsstyrke.

På samme måde blyses og udfordres BMC-analysens resultater i kritisk realistisk ånd med to forskelligrettede teorier (Punkt C). Kernekompetencer udledt af analysen beskues således både fra Porters positioneringsskole, med fokus på at afdække virksomhedens varige konkurrencemæssige fordel samt fra George Days langt mere adaptive, udad orienterede tilgang til virksomhedens kompetencer (Day, 2011, p. 188).

Trin 3 Positionering

Da Abell igen er fåmælt ift. handlingsanvisning, finder jeg inspiration i Kotler og Kellers tre punkter til positionering: "1) *Choosing a frame of reference by identifying the target market and relevant competition*, 2) *Identifying the optimal points-of-parity and points-of-difference brand associations*

given that frame of reference 3) Creating a brand mantra summarizing the positioning and essence of the brand” (Kotler & Keller, 2016, p. 298). (Her afdækkes de første to, mens sidste punkt behandles under Abells femte trin; differentiering).

Referencerammen søges etableret gennem metodetriangulering. Kotler og Keller påpeger relevansen af et brancheperspektiv, og advarer mod en snæver forståelse af kundebehov (Kotler & Keller, 2016, p. 299). Den oplagte tilgang med en traditionel brancheanalyse og konkurrentanalyse fra vælges dog, da branchen er opsplittet både ift. forhandlertyper og de udøvendes behov. Først inddrages derfor eksisterende empiri om marked og konkurrenter (D). Et sammenstykket billede af en fragmenteret branche, vanskeliggør dog identifikation af behov og konkurrenter, hvorfor en todelt indsamling af primærdata iværksættes.

Først ekstraheres mulige positioneringsparametre dog fra litteraturen i form af kundernes valgkriterier (E), disse afprøves som en triangulering herefter i kritisk realistisk stil i pilottest 1 (F), hvor også relevante konkurrenter identificeres. Herefter anvendes pilottest 1 som pejlemærke til prioritering af parametre og konkurrenter til pilottest 2 (G), hvor den nuværende positionering afprøves. Databehandlingen kan bl.a. via udarbejdelse af test-positioneringskort hinte om nuværende PoP og PoD's (H).

Trin 4 Segmentering & Trin 5 Differentiering

Abells punkt fire og fem indebærer beslutninger om målgruppevalg, målgruppestrategi, differentiering samt hvilke konkurrencemæssige fordele, der skal satses på (Abell, 2014, p. 15). De to faser behandles sammen, idet der ud fra databehandlingen, bliver gjort forsøg på identifikation af fremtidige positioneringsmuligheder, gunstige PoD's (I). Disse sammenholdes herefter med de foregående punkters viden om Waterys strategi, forretningsmodel, konkurrenter og kunders valgkriterier. Bedst mulige match mellem vækstmål, kundegruppe og værditilbud forsøges således identificeret (J), og et bud på en fremtidig differentiering opstilles (K). Forslaget ses igen i lyset af såvel Porters ide om varige konkurrencemæssige fordele samt Days mere adaptive tilgang.

Data og empiri

Såvel BMC-analysen som arbejdet med det strategiske grundlag bygger på sekundært materiale af kvalitativer som kvantitativ karakter. Interne primære data havde naturligvis været at foretrække, men det har imidlertid ikke været tilgængeligt. Genstandsfeltet er derfor forsøgt belyst ud fra et omfattende materiale af forskellig kilder, herunder erhvervsmedier som Børsen og Finans.dk. Dette har tilsammen med en række videointerview med Johannesen fra Videncenter fra Digitalhandel belyst interne aspekter af virksomheden. For at afdække det dybe domæne bedst muligt har jeg herudover, forholdt mig kritisk til Johannesen udtalelser ved også at betragte dem ud fra deres PR-værdi. Endvidere er økonomiske forhold omkring Watery inddraget, men det skal påpeges, at de skal tolkes med forsigtighed pga. virksomhedens korte levetid, og ikke mindst et forbehold i regnskabet fra revisors side (se mere herom under *Økonomi*).

Afgrænsning

Opgavens overordnede undring lyder på, om forretningsmodel matcher vækstmål ift. værdiskabelse og målgrupper. Afdækning af nye internationaliseringsmuligheder, eksportberedskab generelt eller ift. specifikke nye markeder inkluderes derfor ikke. Opgaven tager afsæt i forretningsmodellen på de markeder, hvor Watery allerede er til stede; det svenske og det danske. Et større internationalt perspektiv, fx ift. prioritering af fremtidig geografisk markedsudvikling havde været yderst interessant ift. vækstmuligheder, og ville være en naturlig forlængelse af opgaven. Af hensyn til omfanget behandles her dog kun første skridt, nemlig forretningsmodellen på de nuværende markeder.

Indsamlet primærdata ift. forbrugerens opfattelse af forhandlere på svømmemarkedet tager udelukkende udgangspunkt i det danske marked. Det sker dels af praktiske hensyn ift. indsamlingsmetoden, og dels fordi Waterys tilstedeværelse på det svenske marked endnu er så forholdsvis begrænset (se BMC-analysen).

Abells andet trin peger som nævnt mod Abells egen tredelte model om forretningsområdet med kunder, behov og teknologier. Fra valget af denne kan derfor forekomme påfaldende, men skyldes bl.a., at BMC fint dækker alle tre dimensioner og i modsætning til Abells model det vertikale aspekt.

Modelkritik – forretningsmodellen

Osterwalder og Pigneurs teori er oplagt for mit projekt i det værdifokuserede og tanken om af-dækning af genkendelige mønstre; forretningsmodeller (ibid: 63). Dette ligger fint i tråd med kritisk realisme, ligesom det transformative fokus med åbenhed overfor nye mønstre (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22). Forretningsmodel-begrebet har dog været genstand for omfattende diskussion og kritik. En af de tydelige og tidlige kritikkere heraf er Porter, som i 2001 nedfældede følgende: *"The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company."* (Porter, 2001).

Lidt provokende kunne man påstå, at det også ville gælde Porters værdikæde, som også undersøger værdiskabelse. Det at have en værdikæde bygger man næppe en virksomhed på, og heller ikke i en undersøgelse af værdikæden vil det at generere omsætning alene give økonomisk værdi. Man vil dog næppe kunne beskylde Porters værdikæden for at være løs struktureret, nærmere omvendt kunne man pege på, at den er for stramt struktureret til mange moderne virksomheder med sit arv fra produktionsvirksomheden.

En skarpt vinklet påstand, men pointen er, at forretningsmodellen her skal anvendes som et redskab til analyse af værdiskabelse på linje med og inspireret af værdikæden. Retfærdigvis bør det understreges, at Porter fremførte sin kritik længe før Osterwalder og Pigneurs strukturerede tilgang. I øvrigt er Porter ikke alene med sin diskussion af begrebet, som har stået på længe. Fra Michael Lewis' noget ensidige fokus på indtjening over Perter Druckers strategi-lignende begreb med fokus udad, til Joan Magrettas betoning af virksomhedens forudsætninger, som hun opdeler i to; produktion og salg (Ovans, 2015), hvormed hun læner sig op ad værdikædens upstream- og downsteam-aktiviteter.

I imødekommelsen af Portes kritik støtter jeg mig til Andrea Ovans syn på Osterwalder i Harvard Business Review: ... *"a business model is really a set of assumptions or hypotheses... Osterwalder, who has developed what is arguably the most comprehensive template on which to construct those hypotheses"* (Ovans, 2015). Dette vidner om hvor struktureret Osterwalders tilgang er, men peger også på det hypotetiske i modellen. For at håndtere dette lader jeg min tilgang til analysen

inspirere af Magrettas og sætter fokus på såvel upstream- samt downstream-aktiviteter og tilstræber her en dybde som i en værdikædeanalyse.

Med disse pointer opplistet er vi klar til at påbegynde den egentligt analyse – som begynder med første trin (punkt A) det strategiske grundlag.

Det strategiske grundlag

Waterys vision er ”*at hjælpe folk til at kunne svømme bedre*” (Løvens Hule, 2019, p. 01:55). En officiel mission har det ikke været muligt at finde, formodentligt er den ikke formuleret, da Johannsen ellers er meget meddelsom ift. strategien.

I podcasten *Efter kameraet slukkes* udtales Johannsen, at omsætningsmålet for 2020 er over 20 mio. kr. (Statum, 2020, pp. 18:20-23:40), om 10 år er målet som nævnt 100 mio. kr. (DR/Sørensen, 2019). Målet om at blive Nordens største, betegner Johannsen i øvrigt som første delmål (Statum, 2020, pp. 18:20-23:40). I august 2019 meldte Watery ud, at man ville gå ind i Norge inden årsskiftet (Erhvervplus/Anhøj, 2019), det er dog endnu ikke sket. Dette forbigås i tavshed, da Johannsen i podcasten peger på det franske og tyske markedet som næste mål. Han ser det i øvrigt som et vigtigt strategiske mål at etablere Watery som et selvstændigt brand, der i løbet af 10-15 år kan konkurrere med Tyr, Arena og Speedo. Ligesom Watery eventuelt skal dække andre vandsportsgrene (Statum, 2020, pp. 18:20-23:40). Der er tale om ganske ambitiøse mål, som ift. en klassisk tilgang til det strategisk grundlag forekommer noget ufokuserede.

Ifølge Andersen et al defineres en mission som: ”*Virksomhedens mission (idé) fortæller kortfattet, hvilke behov og ønsker hos kunderne virksomheden vil dække, og hvordan den vil gøre det*” (Andersen, et al., 2019, p. 79). Svarene på disse spørgsmål indkredses dog på hjemmesiden: ”*Her hos Watery.dk finder du alt svømmeudstyr og badetøj til den seriøse svømmer – uanset om du er konkurrencesvømmer, motionssvømmer, strand-løve eller total nybegynder i vandet... Du kan i dag finde danmarks [sic] største udvalg af svømmeudstyr fra alle de kendte mærker som Speedo, TYR og Arena... Med rådgivning 08-22 alle årets dage fra mig og resten af mit team er du sikret en ekspertise til produkterne og svømning udover det sædvanlige.*” (Watery/Om Watery, 2020).

Kunderne er altså svømmere på alle niveauer og folk, der bader. Fra visionen ved vi, at behovet er *at blive en bedre svømmer*, og måden det skal dækkes på, er et bredt udvalg af produkter, kendte mærker samt en udstrakt grad af svømmefaglig rådgivning. Watery opsummerer dette i tre principper, der vel bedst kan karakteriseres som politikker:

”*Som online svømmebutik arbejder vi hos Watery.dk efter disse tre principper:*

1. *Vi vil have de billigste priser*
2. *Vi vil give dig en service- og kundeoplevelse udover det sædvanlige*

3. *Vi vil give dig den mest kvalificerede rådgivning om svømning til dig [sic]*" (Watery/Om Watery, 2020)

En god mission, er iflg. Andersen et al, kortfattet og bæredygtig (definerer et tilstrækkeligt stort kundegrundlag). Desuden er den fokuseret på kundens ønsker og behov, beskriver virksomhedens særpræg og er langtidsholdbar (Andersen, et al., 2019, p. 80). Dette vender vi tilbage til, men for nu kan det konstateres, at der med fordel kan arbejdes mere fokuseret med det strategiske grundlag. En klar, let forståelig mission, vil være gavnligt, især når staben udvides. Desuden vil det være formålstjenligt at se på bæredygtighed ift. om kundegrundlag matcher omsætningsmålene. Endelig er det værd at overveje, om det kundefokus, der findes i visionen, er bredt nok, da det begrænser sig til svømning, og desuden om det udmøntes tydeligt nok i strategien, som synes at fokusere meget på produkter og mærker frem for behov. Med så vækstfokuserede mål er det værd at overveje Kotler og Kellers pointe om at, at der åbnes langt flere vækstmuligheder ved se på kundernes behov frem for specifikke produkter (Kotler & Keller, 2016, p. 62).

Forretningsmodelanalyse

Efter at have betragtet de officielle udmeldingerne om Waterys strategisk grundlag, følger nu en analyse af forretningsmodellen, som trin for trin gennemgår Osterwalder ni byggesten, dog er indtægter og omkostninger samlet i en post.

Værditilbud

Det centrale værditilbud, den værdi Watery leverer til kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 31) er muligheden for at finde et stort udvalg af specialudstyr til svømning samlet på en dansk webshop, altså øget tilgængelighed, hvilket var hele udgangspunktet for Watery.

Produkter

Watery tilbyder et dybt sortiment med over 2.200 varenummer (Watery/Forside, 2020), fordelt på et forholdsvis smalt antal produktkategorier primært rettet mod konkurrencesvømmer og svømmemotionister. Kategorierne er fx svømmetøj, udstyr til svømmetræning og nærtbeslægtede kategorier som udstyr til svømme-styrketræning, og åbenvandsvømningen. Waterys sortiment er som forventet af en specialbutik ganske dybt ift. konkurrenternes. Se Bilag A: Sortimentssammenligning for en illustration heraf. Derudover føres et mindre udvalg af produkter i vandrelaterede, men mindre svømmefokuserede kategorier som *Dykning* og *Badeferie* (Watery/Kategorier, 2020), dog alle så nært beslægtede, at der er overlap i det relevante udstyr, fx badetøj og svømmefødder. Der føres ikke produkter til vandsportsaktiviteter, som ikke indebærer svømning eller bevægelse nede i vandet så som surfing eller SUP (stand up padling board).

Udvalget har fra starten være centreret om de store, kendte mærker i konkurrencesvømning; Tyr, Speedo og Arena (Johannesen/Indkøb, 2019, pp. 00:05-1:20). Nu føres også kendte mærker som Ocra, Zone3, Adidas, BlueSeventy samt en række mindre kendte, og på det seneste også mere mode-/æstetisk orienterede, mærker som Jolyn og Fabiola Molina (Watery/Brands, 2020). Sidstnævnte lægger med fx bikinier mere vægt på smagsmæssig kvalitet end de funktionelle aspekter, som er afgørende for konkurrencesvømmere, fx at badetøjet sidder stabilt. Den udvikling giver kunden et bredere udvalg, men kan også resultere i en mindre konsistent positionering, og kan opfattes som useriøst af kernemålgruppen.

Tillægsydelser

Konkurrencesvømmernes kendskab til produkterne og funktionelle fokus kan betyde, at clicks only-strategien appellerer bedre til disse end øvrige målgrupper. Målgruppeudvidelsen kan derfor være medvirkende årsag til åbning af showroomet i Horsens, hvor det er muligt at se og prøve produkterne. Herudover tilbydes en række tillægsydelser som dag til dag-levering, gratis returfragt, 365 dages returret, *life chat* med Johannesen eller andre konkurrencesvømmere (i tidsrummet 8-22 alle ugens dage, året rundt) - Se Bilag B: Kundeservice ifølge Watery. Desuden reklameres der med prismatch (Watery/Forside, 2020).

Prisstrategi

Med prismatch anvendes der en *value for money*-strategi på mærkevarer, og strategien synes overordnet at være *maksimering af markedsandele*, dvs. lave salgspriser og høj salgsvolumen, leddende til lavere enhedsomkostninger og på længere sigt større indtjening (Kotler & Keller, 2016, p. 491).

Privat label-produkter

Der sælges en række af Waternys egne produkter, brandet som *super value for money* (se billede). Der er tale om mindre komplekse produkter, som let kan designes og sættes i produktion, fx badehætter, næseklemmer (Watery/Egen produkter, 2020). *Super value for money* forankres tekstmæssigt under de enkelte produkter. Ser vi først på det kvalitetsmæssige, finder man under badehætterne teksten: "designet i Danmark og produceret i Spanien - samme sted som Arena, Speedo og TYR... Dermed er du sikret en helt uovertruffen kvalitet..." (Watery/Egen produkter, 2020). Her opbygges brandets ethos ved at læne sig op ad konkurrenterne, hvilket minder om en klassisk me too-strategi. Sigter Watery, som tidligere nævnt, efter at blive et egentligt mærke, er det mindre hensigtsmæssigt at anspore kundens tankegang mod referencepriser. Nethandel er i forvejen præget af priskonkurrence pga. sammenligningsmulighederne (Kotler & Keller, 2016, p. 484). Kotler og Keller påpeger, at forbrugere ikke nødvendigvis opfatter pris og værdi som korrelerende størrelser, men tolker sammenhængen ud fra kontekstuelle forhold (ibid: 487). Når forbrugeren sammenligner priser, benyttes der enten en intern reference (priser forbrugeren husker) eller en ekstern reference. Eksterne referencer kan



Branding af Watery egne produkter.
Kilde: (Watery/Forside, 2020)

påvirkes, fx ved at placere et produkt mellem dyre mærker, så kunden slutter sig til, at der tale om samme kategori (ibid), altså et klassisk gestaltpsykologisk virkemiddel. Det synes at være Waterys intention her.

Forskning fra Glenn & Winer har dog vist følgende, hvis der er forskel mellem den opfattede pris og den reelle pris: Den negative effekt på købsbeslutningen er større, hvis den opfattede pris er mindre end den reelle pris, end den positive effekt af det modsatte (Kotler & Keller, 2016, p. 487). Når Waterys produkter situeres mellem kendte mærker indebærer det derfor risikoelementer, idet der samtidig opbygges forventninger til en meget lav pris: "At vi selv har designet dem, og der dermed ikke står noget større brand bagved, gør det muligt at sælge badehætten så billig til KUN 49,00 kroner..." (Watery/Egen produkter, 2020). En hurtig søgning på nettet viser, at badehætter fra Arena og Speedo forholdsvis let kan findes i et prisleje fra omkring 50 kr., også på danske sites. Watery risikerer allerede på forsiden at opbygge for høje forventninger til besparelsen, og altså en negativ købseffekt iflg. Glenn og Winer, især fordi eksterne referencepriser er let tilgængelige. Mange forbrugere opfatter desuden pris som kvalitetsindikator, hvilket er særligt udtalt for mærker med appell til egobehovet (ibid: 488). En vigtig afvejning i fremtiden vil således være, hvilken grad af status, skal Watery-produkterne forbindes med?

Prisniveau og ønsket positionering

Som ovenstående antyder er det interessant, om kunderne faktisk opfatter Waterys priser som lave. Det vender jeg tilbage til senere, men her ses der på de faktiske priser. I Bilag C: Prissammenligning findes en kort sammenligning af fire udvalgte produkter (se mere om fremgangsmåden i bilaget). Sammenligningen indikerer klart, at Watery har svært ved at holde løfte om "*Den laveste pris på markedet*" (Watery/Forside, 2020), da det ikke er tilfældet ved nogen af produkterne. Ud fra indeksstal, beregnet i bilaget, fremgår det, at de billigste af konkurrenternes er 20-40% billigere, mens de dyreste er 10-30% dyrere, i et af enkelt tilfælde er Watery endog dyrest. Set ud fra Glenn og Winers teori kan forsøget på at positionere sig som billigst være problematisk.

En vigtig detaljer er dog, at de lave priser er garanteret via prismatch, man skal dog læse det med småt og mindst to klik væk fra forsiden for at få betingelserne klarlagt. Kunden skal bl.a. have dokumentation klar inden købet, og matchet gælder kun webshops med dansk CVR og lager (Watery/prismatch, 2020). Prismatch er et koncept, der bliver mere udbredt, et stigende antal

forbruger vil derfor kende formen. Markedsføring af lave priser og de mindre synlige betingelser for prismatch, kan dog føre til antagelser om et generelt lavt prisniveau, og derfor skuffe, når der søges eksterne referencepriser. Det er værd at bemærke, at prismatchet er langt tydeligere på den svenske webshop, hvor det står allerøverst på side, se Bilag F: Waterys kommunikation.

Nøgleaktiviteter

For at kunne tilbyde ovennævnte værdifaktorer, skal der udføres en række essentielle nøgleaktiviteter, som gennemgås herunder.

Indkøb

For handelsvirksomheder er indkøb generelt centralt, der ses først på forhandlingsevnen, som betones af ønsket om et dybt sortiment såvel som lave priser.

Forhandling

Det er lykkes Johannessen at opbygge kontakt til danske distributører af Tyr, Speedo og Arena (Johannessen/Indkøb, 2019, pp. 00:05-1:20), hvilket formodentlig har været centralt for, at Watery fik fodfæste, da mærkerne udgør 75% af omsætningen (Løvens Hule, 2019, p. 05:40). Svømmernes kraftige præference for bestemte mærker betyder, at Watery aftager en vis mængde, hvilket forøger Waterys forhandlingsstyrke noget, men set i forhold til større internationale spillere er muligheden for stordrift i indkøb begrænset. Samtidigt betyder samme præference, at Watery er særlig afhængig af netop bestemte udbydere, da en udskiftning vil mindske Waterys værdi hos kernemålgruppen. Begrænsning i forhandlingsstyrke illustreres i Løvens Hule, da Christian Stadil (grundlægger af Hummel) italesætter branchens træghed ift. adgang til de "rigtige" mærker. Heretter viser det sig, at det netop ikke er lykkes Watery at blive forhandler af Hummel eller Earlabs (svømme-øreprop med musik), som Stadil og Jesper Buck har investeret i tidligere (Løvens Hule, 2019, pp. 05:15-06:40). Som en særlig vigtig aktivitet fremhæver Johannessen selv forhandling af indkøbspriser (Johannessen/Indkøb, 2019, p. 1:20), i den forbindelse sker der naturligvis en afvejning mellem stordrift i indkøb og lageromkostninger (Se mere under *Ressourcer*).

Betalingsfrister

Et andet vigtigt forhandlingsfokus er betalingsfrister, hvilket coronakrisen har understreget. Medio april udtalte Johannessen, at Waterys omsætning pga. nedlukningen faldt 65%. Watery var

herefter, grundet en stor varebestilling til højsæsonen, ikke i stand til at betale sin leverandørgæld. Konkurs var en reel trussel trods en fremgang på 160%⁵ i januar og februar. Johannesen fik dog afværget dette gennem forhandling (Faurholt/Århus Stifttidende, 2020).

Når Johannesen beskriver forhandlingsforløbet, bruger han på den ene side ord som "*god dialog*", "*fælles tro på, at vi kommer igennem det her sammen*", men også ord som "flere dages hårde forhandlinger" og "*de [leverandørerne] skulle lige sluge den*" (Faurholt/Århus Stifttidende, 2020). Johannesens ordvalg afslører den knivsæg forholdet til leverandørerne balancerer på i den relativ ny handelsvirksomhed, men også gensidigheden i forholdet. Her illustreres den klassiske Porters Five Forces diskussion og kritik i praksis. Er Porter fem kræfterne (her leverandørerne) truende modstandere eller samarbejdspartnerne? Se fx (Hollensen, 2019). Johannesen gør sit til at iscenesætte forholdet som et samarbejde, idet han afrunder med at konkludere følgende om leverandørerne: "*De har det jo også svært... Hvis de skal vækste i fremtiden, skal det jo forhåbentlig også være på baggrund af Watery*" (Faurholt/Århus Stifttidende, 2020). Man skal dog ikke være blind for, at iscenesættelse af Watery som en blivende og betydende spiller tjener et formål. Johannesen har blot tet, hvor hårdt krisen har ramt, derfor er det opportunt ift. interesser som investorer og leverandører. Under alle omstændigheder må man dog formode, at de udvidede betalingsfrister har øget lageromkostningerne i form af renter m.v. Desuden afsløres en akilleshæl i Waterys vækstfokuserede model; pengebinding i lager. Den optimale sammensætning af sortiment og lagerstyring, kan blive afgørende, ligesom de fornødne kompetencer til at tyde og anvende bigdata til optimering af indkøb.

Ordreafgivelse

Lavpraktisk er ordrebestilling vigtigt ift. en god leveringsservice. Ordrer afgives løbende hver uge, mens sæsonvarer bestilles en måned eller et halvt år i forvejen (Johannesen/Indkøb, 2019, p. 1:20). Dette øger lagerbeholdningen og begrænset fleksibilitet og dermed muligheden for at reagere på udsving i markedet.

Outsourcing af egne produkter

Produktion af egne produkter er som nævnt outsourcet til de spanske fabrikker som Arena, Tyr og

⁵ Kilden, Århus Stifttidende, er her uklar ift. hvilket tal, der er steget med 160% og ift. til hvad. Da omsætingstal nævnes både før og efter, må man antage, at det er omsætingstallet, og der sammenlignes formodentligt med året før.

Speedo anvender. Essentielle aktiviteter er derfor design, valg af producenter, kvalitetssikring og forhandling med leverandører. Watery må formodes at have en lille forhandlingsstyrke, især så længe de store mærkers producenter foretrækkes. I Løvens Hule udtaler Johannesen, at Watery-badehætten er webshoppens mest solgte med 1.500 styks første år (Løvens Hule, 2019, p. 6:00). I en samlet produktion hos en større fabrik, udgør det ikke nogen væsentlig andel. Omvendt bliver Waterys afhængighed stor, da fabrikken afgør kundens oplevelse af kvalitet, leveringshastighed, krav til ordrestørrelse og dermed pengebinding. Naturligvis kan Watery skifte leverandør, men det er arbejdsomt at etablere gensidig tillid, kvalitetssikre, prisforhandle osv. Det er afgørende, at Watery sikrer sig nødvendig viden til at håndtere, at en vigtig del af værdikæden er placeres eksternt, især hvis Watery-brandets rolle skal styrkes.

Lagerstyring og ordrehåndtering

En af Waterys tillægsydeler er hurtigt levering. Kombineres det med et dybt sortiment, stiller det høje krav til drift af webshop, lagerstyring, plukning og pakning. Webshoppen drives i Shopify SKU⁶ (Johannesen/Indkøb, 2019, p. 02:20), som integrerer med lagermodul, hvilket er essentielt for kundeservice og effektiv lagerføring. Systemet er desuden koblet til Webshipper-modulet (ibid:3.20-4:20), som understøtter plukning, pakning og afsendelse. Dette holder, ifølge Johannesen, sammen med en daglig ordrehåndtering Watery konkurrencedygtig, idet de fleste ordrer leveres den efterfølgende dag (ibid). Hvorvidt dette er en egentlig konkurrencemæssig fordel kan dog diskuteres. Leveringstider bliver generelt kortere, også ved internationale køb, bl.a. pga. presset fra Amazon Prime (FDIH/Levering, 2019).

Rent praktisk er lageret organiseret efter kaosprincip med de mest solgte varer tæt på pakkepladsen, for at optimere tidsforbruget, herudover er reolerne på lageret mærket, dog ikke med stregkoder (Johannesen/Lager, 2019, pp. 0:13-2:00), hvilket kunne optimere pakningen. Forbruget af arbejdstimer på lageret er ganske betragteligt. Johannesen berettede således i 2019, hvor der blev håndteret mellem 40 og 70 ordre om dagen, at timeforbruget pr. dag var ca. 1,5-2 på pakning, 0,5-1 på returordre, og ca. 2 på udpakning af nye varer (Johannesen/Lager, 2019). Disse tal er formodentlig steget betragteligt med omsætningen. Ifølge Johannesen forekommer der fejlpakninger i

⁶ Stock Keeping Unit

omkring 0,5% af de udsendte ordrer (ibid). Her kan der optimeres både på tidsforbrug og kundetilfredsheden. Returpakkerne udgør ca. 10% af alle ordre, og er et vigtigt fokuspunkt (ibid).

Drift og optimering af webshop

En anden væsentlig aktivitet for Watery er drift og optimering af webshoppen, som er forholdsvis ressourcekrævende. Johannesen startede uden erfaring inden for kodning, og købte Waterys første webshop hos et bureau for 25.000 kr., denne er dog efterfølgende tilpasset. Den samlede konverteringsrate ligger nu på mellem 3 og 4%. Ifølge Johannesen arbejdes der målrettet og konstant med forbedring af webshoppen for at styrke kundeoplevelse og konverteringsrate samt skabe besparelser på markedsføring (Johannesen/Webshop, 2019, pp. 00:05-03:35).

Markedsføring

Markedsføring er en særdeles vigtig aktivitet for Watery som en nyere spiller på markedet. Fra start var fokus på organisk trafik fra google, idet budgettet var begrænset. Der bruges fortsat ressourcer på SEO, fx unikke og forholdsvis lange produkttekster. Desuden arbejdes der med populære søgeord i blogindlæg og efterfølgende retargeting. (Johannesen/SEO, 2019). På websitet findes såvel direkte produktrelaterede blogindlæg, fx om valg af svømmembriller, som indlæg med oplagt svømmeccontent fx svømmeprogrammer og endelig indlæg, som forsøger at skabe trafik via løst relaterede søgeord som fx *vand i øret* (Watery/Blogs, 2020). SEO-strategien ser ud til virke for Watery. Googler man generiske ord som fx svømmembriller eller svømmefødder rangerer Watery som første organiske resultat. Søger man store mærker fx Spedoo eller Tyr er Watery første forhandler efter mærkets egen side. Det er værd at bemærke, at det ser anderledes ud på svensk google. Søger man fx simglasögon eller simfötter, er Watery end ikke blandt de organiske resultater, og dukker kun ved nogle søgninger op i Adwords. Se mere under *Kanaler og Relationer til kunder*.

Ressourcer

Nu følger en analyse af de ressourcer, Watery gør brug af for at udføre ovenstående aktiviteter.

Fysiske ressourcer

Lager

Varebeholdningen var ultimo 2019 på knap 2.8 mio. kr., og er steget betragtelig siden 2018, hvor beholdningen var på 0,5 mio. kr. (Kvist & Jensen, 2020, p. 6). Det behandles yderligere under *Økonomi*, men giver os en indikation af, at dybt sortiment, ønsket om lave priser og hurtig levering, kombineret med begrænset forhandlingsstyrke som nævnt, kan udfordre pengebindingen.

Lejede lokaler

Watery har siden januar 2019 haft til huse på 350m² på Ove Jensens Allé i Horsens, med flytningen blev lagerkapaciteten udvidet fra 25 til 135 reoler (Horsens Posten/Kyed, 2020). Lokalerne huser også et mindre studie til indspilning af reklamevideoer, som er vigtige i markedsføringen (Horsens Folkeblad/Faurholt, 2020). Imidlertid er lejemålet allerede blevet for lille, og der er købt tre containere til lagerplads. Johannsen indrømmer, at han har fejlvurderet lagerbehovet pga. markant vækst, men ikke nok med det, der er underskrevet en treårige kontrakt for lejemålet. Det betyder, at virksomheden hæfter for dobbelt husleje, når den flytter igen i august 2020 - til fem gange så store lokaler ved Aqua Forum, Horsens. Johannesen bedyrer, at de sagtens kan klare dobbelt husleje, men ønsker at bruge muligheden til at hjælpe en ny iværksætter via reduceret husleje på Ove Jensens Allé (Horsens Posten/Kyed, 2020). Ud fra et PR-mæssigt synspunkt er det ikke nogen dårlig strategi. Fejlen indrømmes åbent, og bliver dermed mindre interessant. Watery bliver iscenesat som en solid virksomhed med større vækst end forudset, og sættes i et positivt lys i iværksættermiljøet. Et miljø som Johannesen selv drager fordel af at være en del af (uddybes nedenfor).

En anden, mindre positiv vinkel på dette, er dog den utilstrækkelige planlægning. For mens en vis konservativisme med hensyn lokalestørrelse er helt fornuftigt ift. kapacitetsomkostninger, så er fodfejlen omkring kontrakten bekymrende. Johannessen omtaler det på følgende måde "*Vi er kommet til at skrive under på en treårig lejekontrakt, så nu hænger vi på leje to år endnu*" (Horsens Posten/Kyed, 2020). Måske en fodfejl, men den sladrer om manglende erfaring, som på længere sigt kan blive fatal i kombination med høje ambitioner. De risici virksomheden løber bliver større, som vækstambitioner følges, og her kan Johannesen *drive* og utålmodighed blive et faremoment.

Økonomiske ressource

Kuldsejlet investering fra Løvens Hule

Startkapitalen til Watery var på 100.000 kr. til varelager lånt fra Johannsens far, samt 50.000 kr. fra egen opsparing (DR/Sørensen, 2019). Johannesen havde derfor ingen erfaring med investorer (Statum, 2020, p. 10:18), og Løvens Hule-eventyret opstod spontant, da han læste en nyhed herom. Seks dage senere deltog han i programmet. Han tænkte det først som eksponering af Watery (Erhvervplus/Anhøj, 2019), men så muligheder i adgang til viden og sparring (Johannesen/Løvens hule, 2019). I Løvens hule takker Buck og Stadil ja til 16% af virksomheden for 0,5 mio. kr., en værdiansættelse på 3,1 mio. kr. (Statum, 2020, p. 10:50). Aftalen falder dog efter lange forhandlinger på gulvet. Et forløb, som fremstår noget uskønt og mindre taktisk håndteret fra Johannesens side, som bl.a. udtales ”*De [Stadil og Buck] var også trætte af det. Jeg tror ikke, at der er nogle sure miner længere, men vi er heller ikke på talefod*” (Erhvervplus/Anhøj, 2019). Buch, den mere erfaren erhvervsmand, som ellers er kendt for sine bastante udmeldinger, beskriver derimod forløbet som langt, men ”*helt udramatisk.*” (Finans/Simonsen, 2019) For en samlet beskrivelse af forløbet se *Bilag D: Pressehåndtering af Løvens Hule-aftale*, hvor parternes i øvrigt ikke enslydende begrundelser for bruddet også beskrives.

Ny investeringsaftale

Watery fik umiddelbart herefter en anden investering fra Filip Domagala, kendt fra Unisport samt fra folkene bag Hobbii⁷, en online garnbutik (Erhvervplus/Anhøj, 2019). Til sammen ejer de 30% af Watery (CVR-Register, 2020). Eftersom egenkapitalen er øget med ca. 938 t.kr., fordelt på en mindre kontantudvidelse samt overkurs ved emission (Kvist & Jensen, 2020, p. 8), må værdiansættelsen svare til ca. 3,1 mio. kr. som i Løvens Hule.

Domagalas erfaring er relevant for Watery. Han har arbejdet sig op fra gymnasieelever med fritidsjob i den lille lokale butik Unisport, der solgte fodboldtrøjer, til i en årrække at være direktør for Unisport. Under Domagalas ledelse udviklede Unisport sig til en international e-handelsvirksomhed med over 100 ansatte (Berlingske/Norsker, 2015). Udoover Watery, har Domagala bl.a. investeret i Unisport og Hobbii, hvor han også sidder i bestyrelse (Børsen/Larsen(A), 2019). Unisports

⁷ Reimar Olesen, Morten Petersen, Emil Reeh og Jonas Reeh Petersen.

omsætning har været støt stigende toppende i 2018⁸ med 369 mio. kr., men i 2017 skiftede bundlinjen farve med et underskud på 5,8 mio. kr., som i 2018 voksede til 14,7 mio. kr. Jf. årsregnskabet skyldes det den internationale satsning, bl.a. valutaudsving på det norske og svenske marked samt en lagerflytning til 4 mio. kr. Selskabets betegner resultatet som tilfredsstillende og påpeger, at internationalisering koster. Man må dog konstatere, at det ikke levede op til egne forventninger fra 2017, som lød på forbedringer af både omsætning og resultat (Børsen/Bødker, 2019). Det er altså på godt og ondt, at Watery kan drage nytte af Domagalas erfaring. Et underskud i en nyere virksomhed er ikke nødvendigvis et tegn på, at tingene kører af sporet, selv om visse advarselslamer blinker ift. Unisport. Waterys nye investorer fra Hobbii (Erhvervplus/Anhøj, 2019) har netop vendt de to første års driftsunderskud på samlet 1,8 mio. kr. (Børsen/Larsen(B), 2019) til et overskud på 2,9 mio. kr. (CVR-Register, 2020). Samlet ses et billede af, hvor ustabil udviklingen i nye virksomheder kan være.

Hobbiis fokus på et nichesegment med præferencer for økologisk kvalitetsgarn, er interessant ift. Watery, da man sigter geografisk bredt mod Nordeuropa og USA (Børsen/Larsen(B), 2019). Trods det adskiller Hobbii sig dog mere ift. scoop end Unisport, ligesom Hobbii i højere grad satser på clicks & motar-modellen. I marts i år meldte Hobbii ud, at de satser på at åbne 60 butikker over de næste tre år i ind- og udland (Detailfolk/Holgersen, 2020), en voldsom udvikling fra de nuværende to. Ligesom Johannesen synes de nye investorer altså meget handlekraftige og risikovillige.

Under afsnittet økonomi behandles Waterys øvrige aktiver og passiver fx likvide beholdning, egenkapital og gældsætning.

Human Resources

Johannesens handlekraft, grænsende til det spontane, ses også ift. personale. Primo februar udtalte Johannesen, at Watery ud over ham selv havde fem ansatte, en der arbejde med kundeservice, to til lager og to til marketing (Statum, 2020, p. 19:15). Coronakrisen betød, at omsætningen var 55% under budget i april 2020, mens maj udviklede sig positivt og var 30% over budget (Horsens Posten/Kyed, 2020). Krisen påvirkede dog øjeblikkeligt medarbejderstabten. I april blev en ellers netop nyansat medarbejder fyret. De øvrige tre fuldtidsansatte blev kaldt til krisemøde, og man besluttede i fællesskab, at løn og ansættelse var sikret. Til gengæld skulle der ydes en

⁸ I skrivende stund er 2019 regnskabet endnu ikke aflagt.

ekstraordinær indsats for at sikre virksomheden. Dette betød samtidigt nej til hjælpepakker, som krævede hjemsendelse. På det tidspunkt udtalte Johannesen, at der blev gearet ned for udvidelseshastigheden. To ansættelser af markedsføringsmedarbejdere til Sverige blev udskudt, selv om konkrete kandidater var i spil (Horsens Folkeblad/Faurholt, 2020). Kompetencemæssigt virker det ellers nødvendigt at opgradere staben ift. det svenske marked, som Johannsens selv tidligere har påpeget, ikke går som forventet (se mere under *Kunderelationer*). To måneder senere, altså i juni 2020, har optimismen igen indfundet sig, og Johannsens udtaler, at man inden årets udgang satser på at ansætte yderligere fem medarbejdere, så virksomheden i alt har ni⁹ (Horsens Posten/Kyed, 2020). Dette kan naturligvis ses som et udtryk for fleksibilitet og en evne til at tilpasse sig, og det skal medgives, at corona har ført til usikkerhed og vægelsind i mange virksomheder. Samtidigt afsører det dog også hastigheden, hvormed beslutninger træffes, selv i en usikker tid, hvor fx nye nedlukninger ikke kan udelukkes. Falder en ny nedlukning mindre gunstigt fx ift. åbenvand-sæsonen kan konsekvenserne blive mere alvorlige. Forløbet peger også på Johannsens manglende erfaring som leder, noget han er åben om, idet betegner sin ledelse som *learning by doing*, (Statum, 2020, p. 19:35). Dog ses også konturerne af en leder, som motiverer og inddrager sin medarbejdere. Sparring fx med de nye investorer bør dog under alle omstændigheder være et fokuspunkt for den forholdsvis uerfarne Johannesen ift. strategiske beslutninger og ledelse. Produktion af egne produkter, er også et område, hvor de nye investorer kan byde ind med viden, fx ift. valg af leverandører, kvalitetssikring osv. (Statum, 2020, p. 22:10).

Immaterielle aktiver

Watery-brandet

Goodwill er i regnskabet angivet til knap 70 t.kr., men som nævnt er de emotionelle værdier, der knyttes til Watery-brandet interessante. De vil i høj grad være afgørende for den økonomiske værdi, brandet repræsenterer, særlig hvis Watery bliver et egentlig mærke. Pt. er brandet i høj grad knyttet til Johannsens person, hvilket formentlig har været en stor fordel i den danske svømmeverden, men kan på længere sigt blive en udfordring internationalt. Den nære relation mellem brand og Johannesen ses mange steder, fx i Løvens hule, eller da Watery vandt E-handels-prisen

⁹ At det i foranstående er svært at følge antallet af ansatte, skyldes ikke fejlcitering. Tallene er efterprøvet. Enten er der tale om fejl i kilderne, at antallet af ansatte er så vekslende, som Johannsens citeres for, eller det formentlig mest sandsynlige; at nogle af ansættelserne ikke er på fuld tid, hvorfor Johannesen måske er inkonsekvent i angivelserne.

Årets E-ner. Begrundelsen lød bl.a.: "Daniels personlige tilgang til kunder og branding har i den grad talt til kunderne, og han har formået at skabe en troværdighed og tiltro til virksomheden på basis af hans erfaring som elitesvømmer..." (FDIH/Årets e-ner, 2018). (Se mere om Johannessen rolle i branding under *Kunderelation*).

Fordi Johannessen så entydigt tegner virksomheden, er det i relation til human ressources og brand relevant at se på hans ambitioner og karaktertræk. I forbindelse med corona-krisen udtalte Johannessen, "Jeg er som person 100% drevet af vækst, og derfor ramte det mig meget hårdt, da væksten lynhurtigt vendte til det stik modsatte (Faurholt/Århus Stifttidende, 2020). I *Efter kameraet slukkes*, bliver den professionelle såvel som personlige ambition og utålmodighed endnu tydeligere. Johannessen spørges til fremtiden; Er der en exitstrategi? Hertil svarer han, ikke så længe det er sjovt, og der er udvikling hos ham selv og medarbejderne, men så tilføjer han, at vækster virksomheden ikke, så vil han ikke synes det er sjovt, og så skal han ud (Statum, 2020, pp. 23:47-24:30). Denne utålmodighed kan blive en strategisk udfordring for Watery. Som nævnt ser Johannsen Frankrig og Tyskland som næste stop, begrundelsen er investorernes gode erfaringer hermed, mens deres størrelser som svømmemarkeder nærmest bliver noget sekundært, og snakken om Norge er glemt i baggrunden. Kort efter Johannessen fortæller om planerne for Watery som et selvstændigt brand, og at han ser vejen frem som *direct to consumer* uden mellemled, lufter han også tanken om at sælge Waterys produkter på Amazon (Statum, 2020, pp. 21:15-23:45). Måske drømmer Johannessen bare her, men det virker ukoordineret og modsatrettet, og sætter visse spørgsmålstege ved hans evner som strateg. Vigtigheden af kvalificeret sparring især ift. internationalisering understreges. Det kan han naturligvis søge hos investorerne, men en mindre spontan og risikovillig modvægt, til at stille de kritiske spørgsmål og tænke langsigtet, kunne være klogt.

Partnere

De vigtigste partnere for Watery er leverandørerne, ligesom producenterne af Waterys produkter gradvis vil få en større og større betydning. (Se nøgleaktiviteter). Investorerne spiller som nævnt også en vigtig rolle i fremtiden, især eftersom Watery i høj grad bevæger sig på kanten af sine interne kompetencer, fx ift. internationalisering og outsourcing af produktion. Watery vil desuden kunne få brug for yderligere økonomisk opbakning, hvis det satses mere risikovilligt.

Forholdet til distributørerne GLS samt DAO (Watery/Retur, 2020) er vigtigt, dels ift. at leve op til løftet om hurtig levering, og dels fordi de må udgøre en betragtelig omkostning. At såvel DAO som GLS er taget i brug er i sig selv symptomatisk for et marked, hvor leverandørstyrken ikke er helt så høj som tidligere, idet der findes flere alternativer leverandører. Men det er dog stadigt et begrænset antal, og Watery må i sammenligning med større webshops have en begrænset forhandlingsstyrke. Det er så velkendt, at små webshops har en udfordring på dette punkt, at det bl.a. er en af byggestenene bag Coolshops Coolrunner-koncept (Børsen/Rasmussen, 2017). På det svenske marked anvender Watery PostNord og DHL, og her er den lovede leveringstid forlænget til 1-3 dage, med al sandsynlighed for at imødekomme de større afstande i Sverige (Watery/Sverige, 2020).

En sidste vigtig partner-gruppe for Watery er svømmeklubberne. I Bilag E: Sponsorat ses en mail udsendt fra Aalborg Svømmeklub med rabatkoder på 10% til klubbens svømmere. En hurtig googlesøgning på *Watery og sponsor* viser, at det er tilfældet for en lang række svømmeklubber samt nogle triatlonklubber. Da især konkurrencesvømmere og børn er aktive i klubberne, hvor medlemmer under 18 år udgør ca. 69% (DGI/medlemstal, 2020), er dette en særdeles effektiv måde at skabe kendskab hos målgruppen (se nedenfor). Selv om en rabat på 10% mindsker avancen er kontaktprisen formodentlig forholdsvis lav, da det som i tilfældet med Aalborg svømmeklub ofte giver direkte adgang til målgruppen via en organisationen, som der typisk er stor tillid til.

Kundesegmente

Waterys hovedmålgruppe er iflg. Johannesen 30-40-årige kvinder, som primært køber svømmetøj og udstyr til deres mindre børn. Denne gruppe udgør ca. 70% af kunderne (Johannesen/Kundeforståelse, 2019, pp. 00:00-00:20). Som tidligere nævnt har fokus ift. målgruppen bredt sig fra konkurrencesvømmere til at inkludere motionister og i nogen grad, folk der bader. Watery har desuden etableret sig i Sverige i starten af 2019, et marked med 510.000 klubsvømmere (Løvens Hule, 2019, p. 02:44), i Danmark er der knap 226.000 svømmere i DGI-regi (DGI/medlemstal, 2020).

Livstidsværdien for en kunde var i 2019 på 270 kr. og genkøbsprocenten ca. 40%, et tal der er steget fra ca. 15% i opstartsfasen (Johannesen/Kundeforståelse, 2019, pp. 00:20-00:51). Selv om tallet har udviklet sig ganske positivt, afslører det, at kunder i høj grad har mulighed for at finde

andre alternativer, så selv om deres forhandlingsstyrke svækkes, når præferencen for Watery stiger, så er muligheden for at finde alternative forhandlere stor, som det fx blev illustreret i pris- og sortiments-sammenligningerne. Kundernes styrke øges af, at svømmernes præferencer i høj er knyttet til kendte mærke som Arena, Tyr og Speedo, som er standartudvalg hos de fleste konkurrenter. En mulighed for at øge forhandlingsstyrken for Watery, er at øge præferencen for Waterys eget mærke. Se en uddybning senere.

Kunderelation

PR

I Waterys markedsføring er Johannesen en gennemgående karakter på tværs af website, e-mails, facebook-annoncer, PR-aktiviteter osv. Dette er et helt bevidst valg fra Johannesens side: *"folk handler med mennesker... ikke med et ligegyldigt website, dem er der 1000 af, men der er ikke så mange af mig, og den webshop jeg har"* (Johannesen/Markedsføring, 2019, pp. 02:27-03:15).

I det hele taget står Watery stærkt på PR-aktiviteter med Johannesen i centrum, som generelt har en offensiv tilgang til medierne, fx hans syn på Løvens Hule som en eksponeringsmulighed. Dette er naturligvis positivt i forhold til kendskab, men indebærer flere risici. Johannesen fortæller i *Efter kameraet slukkes*, at Løvens Hule optages i november 2018, sendes i januar 2019 og frem til april 2019 forhandles der, før aftalen falder. Om det siger Johannesen "...i den periode har jeg haft det vanvittigt svært.. jeg kunne ikke gå ud og bekræfte vi har fået en investering, for alle kunne se inde på CVR-registeret, det har vi ikke... Jeg skulle holde dem [Stadil og Buck] interesserede og samtidig ikke overtale mig [sic] på andre medier". I et interview til *Videncenter for Digital Handel* fra april 2019 med emnet Løvens Hule, tyder noget dog på, at han netop taler over sig. Han udtaler til kameraet: *"Pludselig havde jeg et par investorer... Helt simpelt har det betydet [tænkepause], ikke det store endnu, fordi de skulle sættes ind i virksomheden..., så det er først nu her vi begynder at arbejde med virksomheden og sætte ind ift. de strategiske beslutninger"* (Johannesen/Løvens hule, 2019, p. 1:20). Det efterlader indtrykket af, at aftalen er faldet på plads. I dette tilfælde blev det imidlertid ikke noget problem, formentlig pga. et begrænset seertal, men ikke desto mindre antydes her en udfordring for Johannesen. Nemlig hans manglende erfaring med pressehåndtering og offensive tilgang, som kan blive sårbar, hvis ikke det afvejes, hvad det er hensigtsmæssigt at gå ud med, og det afspejler sandheden.

Storytelling

Ligesom Johannesen kender den danske svømmeverden, så kender mange danske svømmere efterhånden Watery - og den storytelling, som etablerer brandet. I Løvens Hule iscenesættes en "grim ælling-historie". Johannesen kæmper hårdt med svømningen, men kan ikke blive nummer et, før han finder sin plads i iværksætteri og imponerer de feterede investorer i Løvens Hule. Billede underbygges af et klassisk storytelling-greb, etableringen af modstandere. Statsforvaltningen afviser fx flere gange Johannessens ansøgninger om at etablere virksomheden, inden han bliver myndig, se fx artiklen "*Statens besked til Daniel: Du kan ikke både være iværksætter og gå i gymnasiet*" (Berlingske/Chor, 2017). Netop dette komplicerer siden Løvens Hule-aftalen, idet virksomheden blev grundlagt i farens navn, og overdragelsen trækker ud pga. skatteforhold. Se Bilag D: *Pressehåndtering af Løvens Hule-aftale*. Modgangen er med til at udfordre historiens helt, Johannesen, som bliver en klassisk *underdog*, der klarer sig trods alle odds. Historien, om den lille mand, der kæmper sig op fra ingenting, ræsonnerer godt i jantelovs-Danmark, hvor Johannesen fx i en artikel på dr.dk bliver fremstillet som en ung mand, der arbejder 70-80 timer om ugen, sover på kontoret, og kun hæver 2.000 kr. til sig selv om måneden (DR/Sørensen, 2019). At skabe samme kendskabsgrad i udlandet kræver endnu mere benarbejde, og hverken virksomheden eller Johannesen har samme hjemmebanefordel.

Tone of voice

Et andet element, der kan gøre internationalisering vanskeligere, er Waterys tone of voice, som i høj grad er præget af Johannesens personlige stil. Et eksempel er en mail, der indledes med emnefeltet "*Jeg savner dig (meget)... 😢*" og fortættes med billedet til højre.

Man siger man ikke kan købe sig til et ægteskab, men vi er vel stadig et par, ik? 🤔

For vi savner dig...!

Mail fra Watery efter længere tid uden køb.

For mailens fulde længe se

Bilag F: Waterys kommunikation

Undervejs ned til terminalen nåede vi både at tilbagelægge en 200 meter butterfly (dog ikke lige så hurtig som Michael Phelps), en 1500 meter crawl i fuld fart ned af hovedvejen samt 50 meter delfinhop hen til pakke-skranken.

Men nu er din pakke altså sikkert kommet til GLS/DAO, og skal ud på dens svømetur - syntes du trods alt ik' at vi var ret hurtige til det dersens svømning ligesom vi lovede? I hvert fald har vi fået varmen nu, og vi satser selvfølgelig på at du om lidt joins os her i vandet med alt dit nye badetøj og/eller svømmehudstyr, når din pakke i 98% af tilfældene ligger klar hos dig eller i pakkeshoppen om under 24 timer.

Sker det at du oplever de mindste problemer med Track&Trace af din pakke eller har spørgsmål til leveringen, så lav et kæmpe vandsprojt og ring os op på 61 66 48 64 eller skriv på support@watery.dk med det samme.

Igen, igen - Af hjertet tak for at du har handlet hos os, og dermed officielt blevet en del af vores efterhånden store #TeamWatery svømmehold.

De bedste svømmehilsner på vegne af resten af team-træneme
Daniel Johannessen, Cheftrenner for #TeamWatery

Et andet eksempler på den meget uformelle og humoristiske tone ses til venstre, hvor en mail om afsendelse af en ordre, beskriver hvordan pakken er "svømmet afsted". Læg mærke til uformelle vendinger og talesprog som fx "...synes du trods alt ik' at vi var ret hurtige til det dersens svømning, som vil have loede...."

*Udklip fra mail om ordreafsendelse
Se Bilag F: Waterys kommunikation*

Kommunikationsformen giver et særpræg, og på det danske marked, hvor svømmere kender virksomhedens historien, børger dette for autencitet og troværdighed. Men hvordan vil det opfattes af mere æstetisk orienterede målgrupper eller de, som forbinder troværdighed med en formel, og i klassisk forstand, professionel tone – eller på markeder med større magtdistance?

Nedenstående viser Waterys forside, som for nogle målgrupper fremstår frisk, ung og dynamisk, men for andre kan virke rodet og uprofessionel, fx pga. de stærke signalfarver i pink og gul, de vekslede skriftstørrelser, baggrundsfarver og billedtyper. På trods af at en kunde er så langt i beslutningsprocessen, at der opsøges pull-kommunikation, kan hjemmesiden, som ellers er et vigtigt touch point i kunderejsen ende som en negativ trigger. (For yderligere argumentation herfor se: *Bilag G: Tone of voice - Webshop*).

The screenshot shows the homepage of the Watery website. At the top, there's a navigation bar with categories like KATEGORIER, DAMER, MÆND, BØRN, TILBUD, BRANDS, SUPPORT, and a search bar. A banner at the top reads "Sommerudsalg nu Alle tilbud til strandturen - Slutter når der er udsolgt - Klik her og udforsk". Below the banner, there's a grid of products including swim caps, swim trunks, goggles, and a backpack. A central text block says "Sommerudsalget netop startet = Køb alt til strandturen billigere end din nabo (kun så længe lager haves)". It also mentions "Gratis ombrygning + Gratis fragt over 599,- Bestil før 16 og få leveret dagen efter". Below this, there are four service icons: "08-22 support hver dag", "Dag-til-dag levering - Gratis v/599", "Gratis ombrygning", and "Billigst eller prismatch". At the bottom of the main content area, there are four promotional boxes: "GØR SOM ALLE ANDRE... ÅBENT VAND SVØMNING SPAR 35% PÅ VÅDRAGTER & TILBEHØR", "UGENS PRISBASKERE SPAR 20-65% SLUTTER HVER SØNDAG 23.59", "SOMMER UDSALGET ER STARTET SPAR OP TIL 65%", and "DANIEL ANbefaler SE ANbefalingerne". Below these boxes, a call-to-action button says "Find det rette svømmeudstyr og badetøj blandt 3500 produkter".

Se resten af Waterys forside i *Bilag F: Waterys kommunikation*

Standardisering af markedsføring

Ses der igen på *Bilag F: Waterys kommunikation*, findes der kopier af webshoppens danske og svenske forsider. Ligheden er slænde, Watery har valgt en standardisering. Selv brugen af kendte danske svømmere som Lotte Friis og Jeanette Ottesen er overført.

Ifølge FDIH's eksportguide til det svenske marked, er markedet forholdsvis enkelt at tilgå, da der er mange ligheder med det danske. Dog fremhæves vigtigheden af en lokaliseret webshop. Det er således langt vigtigere, at siden opleves som svensk, end om den faktisk er det (Makes You Local for FDIH, 2020, p. 15). Watery lever op til flere punkter, som guiden peger på som afgørende, fx

svensk sprog, tilbud om fakturabetaling (Klarna) og forlænget leveringstid (3 dage), matchende de geografisk forhold (ibid: 4).

I forhold til kommunikation fremhæver guiden dog følgende, som er vigtigt ift. Watery: *"Det som fungerer kommunikativt godt i Danmark, fungerer ikke nødvendigvis godt i Sverige. Den åbne og kollegiale tone som ofte bruges i nyhedsbreve og i webshoppen kan for svenske forbrugere være for direkte, og værste tilfælde krænkende. Den svenske forbruger er typisk mere tilbageholdende og reserveret end den danske ditto, og der er desuden væsentlige regler angående kommunikation omkring køn, etnicitet osv.. I forhold til markedsføringen over for svenske kunder, anbefales det derfor, at få budskaber oversat og lokaliseret af lokale e-handelseksperter.* (Makes You Local for FDIH, 2020, pp. 20-21). Det er således vigtigt, at Watery får efterprøvet om den uformelle tone bør justeres, ligesom det vil være gavnligt at anvende svenske svømmekendisser for i højere grad at etablere sig som svensk.

Flere steder på den svenske side fremstår kommunikationen desuden uautentisk eller ufærdig, fx når det tilsyneladende er Johannsen, der i chatfunktionen skriver på svensk, eller når muligheden for at besøge et showroom omtales uden at nævne, at det ligger i Danmark, hvilket brugeren selv må opdage andensteds på siden. Eksemplerne uddybes i Bilag H: Kommunikation på den svenske webshop.

Målgruppesspecifik kommunikation

Et eksempel på at mere fokuseret kommunikation i det hele taget kan give afkast findes med udgangspunkt i personaleaftalen om en ekstra indsats under corona. Markedsføring af åbenvand-udstyr var således med til at sikre, at omsætning i maj blev stabiliseret og endte over budget (Horsens Folkeblad/Faurholt, 2020). Et af disse tiltag var en humoristisk videoserie med den professionelle triatlet Michelle Vesterby, kendt for sin ambitiøse og optimistiske tilgang til livet. Vesterby har en stor kendskabsgrad bl.a. fra en dokumentarserie på TV2, og appellerer derfor til såvel elite som bredde. Vesterby er på mange måder et godt match for Watery, hvilket også bekræftes af 77.000 visninger. (Se en uddybning af match og udbredelse i Bilag I: Reklameserie med triatleten Michelle Vesterby). Tri-folket udgør desuden en potentiel målgruppe, som bestemt ikke er uinteressant. Dels er udstyrsbhovet mere alsidigt, også blot ift. svømmemeudstyr. Dels bruger triatleterne flere penge på udstyr, iflg. en IDAN-undersøgelse fra 2014 brugte en triatlet således om

året i gennemsnit ca. 5.500 kr. på tøj og udstyr til sin sport mod en svømmers ca. 2.500 kr. (Bedaf & Pilegaard, 2014).

Kundeloyalitet

Pt. arbejder Watery ikke med loyalitetsprogrammer, men der arbejdes med kundefastholdelse gennem e-mail, fx via rabatkoder eller gratis badehætter (Johannesen/Kundeforståelse, 2019) (ibid: 01:00-01:55), men der er umiddelbart et udviklingspotentiale her.

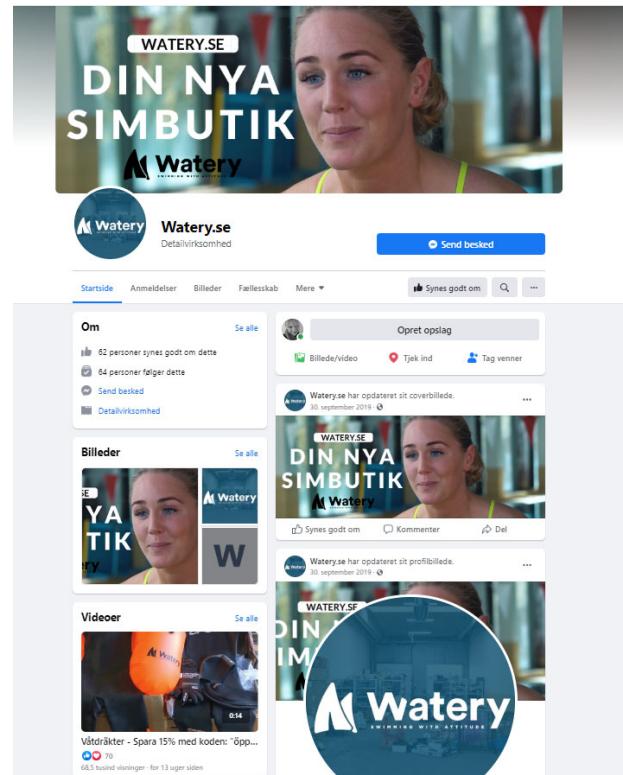
Kanaler

Nu behandles Waterys kommunikationskanaler, for distributionskanaler se *Partnere* og *Værditilbud*.

Sociale medier

Udover intensiv brug af PR (se ovenfor), så kommunikerer Watery gennem sin webshop, et dansk facebook-site med ca. 3.800 følgere¹⁰ og Instagram med ca. 3.300¹¹. Umiddelbart ikke særligt imponerende sammenlignet med Svømmespecialistens 3.500 følgere på facebook¹², opnået uden samme medieopmærksomhed. Watery har desuden en svensk Facebook-side med kun 64 følgere (alle tal er fra ultimo juni). Som ses af billedet til højre, hænger dette formentligt sammen med den ringe aktivitet, idet siden ikke er opdateret siden september 2019. Desuden er det også her en dansk svømmer, der tegner siden. Ottesen har, som den mest vindende danske svømmer nogensinde

(DR/Petersen, 2020) en forholdsvis stor gennemslagskraft, og har i øvrigt som Vesterby netop haft sin egen dokumentarserie på TV2; *Ikke uden kamp*, men en svensk svømmer havde været optimal



Waterys svenske facebook-side
kilde:
<https://www.facebook.com/Wateryse-106089327441637/>

¹⁰ <https://www.facebook.com/Watery.dk/>

¹¹ https://www.instagram.com/watery_dk/?hl=da

¹² <https://www.facebook.com/svoemmespecialisten.dk/>

ift. til det svenske marked. Det er i øvrigt ikke lykkes at finde en svensk instagram-profil for Watery. Det samlede indtryk af den svenske kommunikation er i det store hele ufærdigt.

Trafikskabere til webshoppen

Ifølge Johannsens stammer trafikken på webshoppen fra følgende kilder; 35% fra adwords, 30% fra organisk google, 15% fra facebook og 15% fra direct marketing. Omsætningsmæssigt kommer den største del, ca. 40% fra direct mail, og en forholdsvis stor del fra AdWords og organisk google (Johannesen/Markedsføring, 2019, pp. 00:05-00:35). Facebook bruges i markedsførings øjemed uorganisk på forskellige måder bl.a. til *lookalike*-markedsføring med videoer ift. kendskab og retargeting på specifikke produkter (Johannesen/Markedsføring, 2019, pp. 00:40-02:35).

E-mail

E-mail-automation er sat op i Klaviyo, hvilket er forholdsvis dyrt, men kan integreres med Shopify. Der er opsat en lang række situationsspecifikke mail (ca. 120 stk.), der fx minder kunden om Waterys eksistens, hvis det er længe siden sidste køb. Derudover sendes løbende kampagne-mails. Direct mail genererer ca. 20% af omsætningen (Johannesen/E-mail, 2019). Derfor er det tankevækkende, at der endnu ikke er tiltag på den svenske webshop, der opfordrer til tilmelding til nyhedsbrev. Umiddelbart ser det faktisk ikke ud til, at der er et svensk nyhedsbrev overhovedet. Dette hænger formentligt sammen med manglende in house sprogkompetencer.

Økonomi

I det efterfølgende behandles ud over indtægter og omkostninger andre udvalgte aspekter af Waterys økonomi for at belyse den del af forretningsmodellen. Der inddrages elementer ift. rentabilitet, indtjeningsevne, soliditet og likviditet. Alle tal og beregninger bør dog af flere årsager tolkes med forsigtighed. Første og fremmest er der tale om en nyopstartet virksomhed med kun to års regnskabstal, hvilket gør, at der reelt ikke kan identificeres tendenser, ligesom de beskedne tal for især år 2018, resulterer i heftige, relative udsving, som ikke bør tillægges stor værdi. Endelig er revisionspåtegning ikke blank, idet revisor skriver: *"Vi har opstillet årsregnskabet for Watery ApS... på grundlag af selskabets bogføring og øvrige oplysninger... Vi har udført opgaven i overensstemmelse med ISRS 4410, Opgaver om opstilling af finansielle oplysninger... Vi udtrykker derfor ingen*

revisions- eller reviewkonklusion om, hvorvidt årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven. (Kvist & Jensen, 2020, p. 2). Det svækker tallenes troværdighed, at regnskabet har en modifikation ift. datas tilvejebringelse. Sammenholdes de komplicerede ejerforhold, der blev tydelige i forløbet efter Løvens Hule, selskabets nuværende og svært gennemskuelige konstruktion med sambeskæftning med DHJ Empire ApS (Kvist & Jensen, 2020, p. 9), bør tallene alt i alt tolkes med forsigtighed. Når disse alligevel inddrages, skyldes det, at de er bedste bud på en forståelse af såvel forretningsmodellens økonomiske sammenhæng og forudsætninger for vækst. (Se *Bilag J: Nøgletal* for tal og beregninger og *Bilag K: Regnskabsanalyse* for yderligere uddybning af nedenstående).

Rentabilitet

Waterys rentabilitet falder, idet afkastningsgraden mindskes 40% fra 38,4% i 2018 til 23,1% i 2019, men ligger dog ganske påent. I samme periode er overskudsgraden steget fra 5,9% til 9,4% - en stigning på 60%. En faldende kapitaltilpasningsevne er altså forklaringen, og omsætningshastigheden falder da også fra 6,55 g til 2,46 g, et fald på 62%.

Overskudsgrad

Nettoomsætningen stiger i samme periode med 122% fra 4,5 mio. (Bizz up, 2019) til 10 mio. (Statum, 2020, p. 26:40). Samlet set skyldes den positive udvikling i indtjeningssevnen primært den positive udvikling i nettoomsætning og et relativt fald i det samlede vareforbrug og andre eksterne omkostninger¹³, som med 110% stiger mindre end nettoomsætningen. (Udviklingen i interessante tal som bruttoavance og salgsfremmende omkostninger kan desværre ikke afdækkes – se mere i *Bilag K: Regnskabsanalyse*). Trods en eksplosiv udvikling i personaleomkostninger på 604%, vækker dette ikke særlig opsigt, idet der i realtal er tale om et mindre beløb på 37 t.kr i 2018 og 261 t.kr. i 2019, hvilket må forklares med Johannsens egen indsats i virksomheden og den fleksible tilgang til ansættelser beskrevet ovenfor. Det er dog forventet, at tallet stiger markant fremover, særligt hvis der som beskrevet ansættes op til ni medarbejdere allerede i år.

Kapitaltilpasningsevne

Kapitaltilpasningen falder som nævnt på trods af en stigende omsætning, da aktiverne stiger forholdsmaessigt mere, herunder særligt varelager og i nogen grad likvide beholdninger.

¹³ Udregnet som residualpost til bruttofortjeneste og nettoomsætning – se mere i *Bilag J: Nøgletal*.

Varebeholdning er særlig interessant, idet den stiger med 417% fra 540 t.kr. til 2,8 mio. kr. En stigning, der ikke umiddelbart matches af omsætningsstigningen på 122%. Her skal det tages i betragtning, at Watery er i opstartsfasen, vækster, og satser på kort leveringstid. Men stigningen er meget markant og den øgede pengebinding kan være problematisk, når den overstiger omsætningen, især hvis denne fremover fremmedfinansieres. Likvide beholdninger er også værd at bemærke, idet de stiger fra nul til 880 t.kr grundet investeringen, og aktivstigningen mindsker kapitaltilpasningen og dermed afkastningsgraden. Ikke overraskende er der dog intet tegn på, at disse likviderne bliver stående, hvilket den manglende betalingsevne under coronakrisen bekræfter, og likviditet bør være i fokus for Watery.

Soliditet

Ved udgangen af 2019 var soliditetsgrad med 47,6% høj, især for en ny virksomhed. En så høj grad af egenfinansiering er positivt ift. soliditet, men ikke i helt så høj grad ift. indtjening. Rentemarginalen, forskellen mellem afkastningsgraden på 23,1% og gældssrenten 0,2% er relativ stor, der tjenes således på gæld. Gearingen synes derfor lav. Den lave gældssrente skyldes stor egenfinansiering, og en stor andel af lavforentet leverandørgæld, mens den lave gældsandel er påvirket af, at årsregnskabet er aflagt kort efter egenkapitalen er øget gennem likvidindskuddet, som øger aktivmassen - et øjebliksbillede, som formodentlig ændres efter årsregnskabsaflæggelsen. For en mindre, nyere virksomhed med høje vækstambitioner, er udgangspunktet med lavere gearing og vægtning af soliditet fornuftigt. Det kan være afgørende for interesserernes villighed til at satse på Watery, fx overlevelsesevne ved tab eller udvidet kreditgivning som under corona. Det er dog yderst sandsynligt, at gearingen stiger, grundet de meget vækstfokuserede og risikovillige ejere. Det vil ikke overraske, hvis væksttiltag fremover fremmedfinansieres i højere grad. Fx er det sandsynligt, at der investeres i driftsmidler fx it eller lagerlogistik til at understøtte den ønskede vækst, idet anlægsaktiver pt. er på 300 t.kr., hvoraf kun 4% udgøres af andet end deposita og goodwill.

Allerede i 2019 ses en antydning heraf, idet leverandørgælden stiger ca. 4.150% fra 39 t.kr. til over 1,6 mio. kr., altså langt mere end omsætningsstigningen tilsiger. En højere gearing er meget sandsynlig for at imødekomme vækstønsket, men der bør trædes forsigtigt. Watery vil stå svagere rustet ved negative udsving, fx en ny corona-nedlukning. Øges pengebinding i lager fortsat, samtidigt med at omkostninger stiger, fx i form af personaleomkostninger til internationalisering og den øgede husleje, gør det virksomhedens fleksibilitet og tilpasningsevne mindre.

På næste side følger en figur med et samlet overblik over vigtige punkter i BMC-analysen, hvorefter analysens implikationer opridses som afsæt til det videre arbejde med optimering af strategien.

Overblik over Waterys forretningsmodel

Partnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesgmenter
Leverandører Danske distributører af svømmemærker (Arena, Speedo, Tyr)	Nøgleaktiviteter Leverandørkontakt Forhandling af priser og betalingsbetingelser Lille (men stigende) forhandlingsstyrke; små køb, afhængig pga. kundepræference, betalingsfrister og leveringstid. Manglende fleksibilitet i indkøb, branchebestemt ordreprocedure Afgørende at aflæse bigdata (w ebshop, segehistorik) ift. optimal sortimentsmæssning og lagerstyring	Værditilbud Forbedring af svømmeoplevelsen Produkter med fokus på forbedring af svømme kapaciteten.	Kunderelationer PR Offensiv mediestrategi, stor opmærksomhed Manglende medierætning kan udfordre troværdighed/diskretion "Grim-aelling-storeyelling", stor appelsin i Danmark, svær at internationalisere	Konkurrencevæmmere Opindelig målgruppe Stort kendskab til for behov og præferencer
Manglende leverandører Flere leverandører ønsker ikke Watery som forhandler, fx Hummel og Earlaps	Lagerstyring og ordrehåndtering Daglig orderurte understøttet af integrerede ERP-systemer Forholdsvis ressourcekrævende (tid), returordre (for høj fejlanse)	Forbedret tilgængelighed Tilbyder samlet udvalg af specialudstyr på dansk w ebshop	Tone of voice Genkendelig, særpræget, autentisk. Svar at oversætte Negativ trigger for visse målgrupper (kan opfattes som userios)	Kerne målgruppen 30-40 årige kvinder Køber svømmetøj og -udstyr til mindre børn. Udgr. 70% af kunderne. (Begrænset målgruppe)
Producerer af Watery-produkter Producenter til kendte mærker (letter kvalitetssikring) Watery har erfaring til håndtering af outsourcing)	Outsourcing af privat label produkter Design, valg af producenter, kvalitetssikring, forhandling. Lille forhandlingsstyrke (store mærkers producenter), stor afhængighed ift. kvalitet, leveringstider, osv. Leverandørskift omstændeligt	Specialprodukter - svømning Smalt/dyb sortiment Mærker med høj præferencegrad (Tyr, Arena og Speedo).	Reklamevidéoder Bruges aktivt på sociale medier Forholdsvis stort reach (visninger) ved celebrity branding. (Fx nye tiltag mårettet åbenvand m. Vesterby)	Udvilelse af målgruppe Fra konkurrencevæmmere, til motionister og badefolk (ikke samme kendskab)
Distributører GLS og DAO i Danmark, Watery har lille forhandlingsstyrke (stor betydning for Watery, dog alternative distributører)	Drift af webshop Aim. drift + systematisk optimering Ressourcekrævende	Vandprodukter Nærbeslægtede med svømning Sortiment bredere/fladere (dyknings, badeferie mv.)	Kundeloyalitetsprogrammer Ingen (kun rabatkoder og lignende i direct mail)	Åben vand Højt fokus på åbenvands-segment under corona (åbning ift. triathlon-segment)
Svømmeklubber Vigtig partner, direkte adgang kerne målgruppe	Markedsføring SEO-optimering, produktion af reklamer, PR, blogindlæg osv.	Watery - privat label produkter Lille udvalg af design- og produktionsmæssigt enkle produkter (badehætter, håndklæder mv.) Fokus på lav pris/kvalitet. Me too-strategi.	Standardiseret/lokalisert markedsføring Svensk w ebsite: Høj grad af standardisering ift. indhold og design Lokaliseringstilgang ift. sprog og betalingsmetode Mangler tilpasning af tone of voice. Fremstår ufærdigt	Forhandlingsstyrke Watery har lav forhandlingsstyrke. Let at finde alternative forhandlere. Kunder har høj præferencegrad, men knyttet til brands fremfor forhandlere.
Kendisser Professionelle svømmere: Lotte Friis, Rikke Møller Pedersen, Jeanette Ottesen (appel til kernemålgruppen, opmærksomhed). Ottesen har bred appell	Nøgleressourcer Økonomiske Egenkapital: 1,9 mio. ultimo 2019 (soliditetsgrad ca. 48%) Investering: Ca. 1 mio. kr. fra Domagala (Unisport)/ Hobbifolk (ejerandel i alt 30%)	Prisstrategi Maksimering af markedsandelse Ønsket positionering: Value for money (mærkevarer). Super value for money (privat label)	Tillægsydelse Dag til dag-levering (Danmark) 1-3 dags levering (Sverige) Gratis returnfragt 365-dages returnet. Life chat med Johannessen/ konkurrence-svømvere (kl 8-22 alle ugens dage, året rundt)	Kanaler Trafikskabere (Danmark) Trafik på w ebshop: 35% adw ords, 30% organisk google, 15% facebook, 15% direct marketing. Konvertering af trafik: Direct mail vigtigst med ca. 40% en del af AdWords og organisk google.
Revisor Revisionspræstation ikke blank, svækker troværdighed.	Likviditet 0,9 m. kr. ultimo 2019 Betalingsevenen under pres under corona (leverandørgæld). Human resources Ansatte: ca. 5 (flexibelt): marketing, kundeservice, lager. Mangler inhouse svensk-kundskaber Direktør (ejer 70%): Handlekraftig, vækstfokuseret, dygtig til PR, learning by doing Antydningsvis for spontan og åbenmundet. Mangler strategisk overblik, kan optræde selvmodsigende. Begrænster erhvervs- og ledelseserfaring, men god til at motiverer Nye investorer: Større erhvervs erfaring, viden om bl.a. outsourcing. Synes vækstorienterede og risikovillige	Faktiske priser: Midt i feltet, men prismatch til danske w ebshops Prismatch tydelig svensk/diskret dansk w ebshop Kraftig markedsføring af pris kan lede til skuffelser ift. prisniveau.	Distributionsstrategi Click only – dog show room i Horsens	Trafikskabere (Sverige) Ingen svensk nyhedsbrev Mangler SEO, Sporadisk AdWords-brug Social medier: I Danmark: Facebook, Instagram, YouTube Rimeligt, men ikke imponerende reach (følgere). Sverige: kun Facebook, meget lille reach (følgere), fremstår udfærdig, updatet og standardiseret.
Indtægter	Nettoomsætning Steg 122% fra 4,5 mio. kr. i 2018 til 10 mio. kr. i 2019 Omsætningsfordeling 70% af omsætninger vedr. Tyr, Arena, Speedo (begrenser avancemuligheder) Avanceret sæges øget gennem privatlabel. Mest solgte produkt i 2019 var Watery-badehætter	Omkostrninger	Vareforbrug og andre eksterne omkostrninger Stiger med 110% (mindre end nettosætning). PR kan have mindsket markedsføringsomkostrninger. Øget omsætning kan have sænket indkøbspris.	Lager- og logistikomkostninger Formodentlig forholdsvis høje (lave priser og hurtig levering). Sandsynligvis stigende: stigende værelager, forhandling af længere betalingsfrister under corona
				Personaleomkostninger Små pga. ejers indsats og fleksibel personalehåndtering: 37 t.kr. i 2018, 261 t.kr. i 2019 Forventes at stige (nye ansættelser).

Implikation fra BMC-analysen

Til *Når kameraet slukkes* udtaler Johannessen, at hans strategi har været at gøre mange små ting bedre end konkurrenterne frem for at differentiere sig på et punkt. Desuden afslører han, at strategien har været at gå ind på markedet med lave priser for at tiltrække kunder, øge forhandlingsstyrken og dermed avancen samt langsomt at hæve salgspriserne (Statum, 2020, pp. 25:00-26:59). Der er bestemt ikke tale om en klassisk konkurrencestrategi jf. Porter. Den sammensatte strategi afgøres tydeligt i analysen; Watery slår såvel på lave priser, hurtig levering, fagspecifik service som et stort udvalg, og en særlig kommunikation. Så hvad er egentligt kernekompetencen?

Det oprindeligt centrale *value proposition* forbedring af tilgængelighed, havde udgangspunkt i en selvoplevet pain i målgruppen, som Johannessen kendte indefra. Forudsætningerne for at sammen sætte et sortiment, der understøttede visionen at *hjælpe folk til at blive bedre svømmere* var derfor til stede. Om end evnen til at øge svømme-forbedrende produkters tilgængelighed stod centralt i Waterys tilblivelse, kan det næppe karakteriseres som en kernekompetence.

En kernekompetence skal iflg. Kotler og Keller bidrage substantielt til kundeværdi, være en konkurrencemæssig fordel, kunne udbredes bredt og være svær at efterligne (Kotler & Keller, 2016, p. 58). Svømmernes præferencer er i høj grad bundet til mærkevarer fremfor forhandler, hvorfor et let tilgængeligt sortiment kun vanskeligt etableres som en egentlig konkurrencemæssig fordel, medmindre det kombineres med laveste pris. Noget analysen viste, at Watery ofte kun har via prismatch, som i øvrigt skjules mere og mere. Alternativet, et unikt sortiment, kræver højere præference for Waterys egne produkter for at blive en konkurrencemæssig fordel i bredere forstand. Udbredelsesmuligheder for *tilgængelighed* som kernekompetence er det også så som så med, idet katalysatoren på det danske marked var kendskab og en ledige position.

Det kunne lade til, at Watery i nogen grad står i et vadested. Skal der satses på branding af egne produkter eller på lave priser? Et kig på Waterys stærke og svage side kan ses som en bekræftelse af dette dilemma. (Få overblik i *Bilag O: SWOT-opstilling*), hvor punkter fra BMC-analysen er markeret med blå). Watery er langsomt ved at opbygge sine indkøbskompetencer, har stærke markedsføringskompetencer på det danske marked, og havde ved udgangen af 2019, et på flere måder sundt økonomisk udgangspunkt ift. soliditet, overskuds- og afkastningsgrad. Virksomheden er desuden drevet af handlekraftige, tilpasningsdygtige og vækstfokuserede ejere.

I dette vækstfokus ligger dog betydelige faremomenter. Forretningsmodellen *discount købmand* med stordrift, lave enhedsomkostninger og stor salgsvolumen matcher ikke i den forholdsvis lille danske gruppe af svømmere. Derfor må kundegruppen udvides. Sker det til samme målgruppe i udlandet efter modellen *niche købmand*, som med det svenske marked, kræver det større internationaliseringskompetencer, fx ift. sprog og kultur end virksomheden besidder pt., hvorfor de ellers små personaleomkostninger må øges. Vigtig er bl.a. håndteringen af tone of voice og storytelling, som er stærke kort på det danske marked, men udfordres af en mere formel svensk tilgang. Skal leveringsservicen fastholdes, øger det desuden kravet til lagerstørrelse.

Opsøges væksten gennem en udvidelse til andre typer af målgrupper (altså gående mod modellen *long tail-købmand*), bliver lagerstørrelse i endnu højere grad kritisk, idet det kræver sortimentudvidelse, hvilket Watery også arbejder med pt. ift. vandrelaterede produkter. Med de meget vækstfokuserede ejere kan lagerstørrelsen og leverandørgæld, og hermed likviditet blive en alvorlig akilleshæl for Watery, som coronakrisen har antydet, ligesom en risikovillige adfærd kan øge gearingen som følge af vækstinvesteringer. Positionering kan også blive en udfordring ift. tvetydige budskaber om pris, og desuden om sortiment pga. manglende kendskab til nye målgruppens behov, især hvis disse behov er modsatrettede af kernemålgruppens.

Vender vi nu tilbage til tanken, om kernekompeticnecer, så ligger dilemmaet om prisfokus eller branding i kombination med ovenstående argumentationsrække godt i tråd med Porters tanker fra 2001 om kontinuerligt at arbejde på en bæredygtig konkurrencemæssige fordel (Porter, 2001). En oplagt måde at arbejde sig ud af det beskrevne vadested vil i så fald være, at bruge de stærke markedsføringskompetencer til at brande Watery-mærket, fokuseret tæt på det svømmerrelaterede, virksomhedens kerneviden. Således kan der sættes ind på at øge avancen pr. solgt produkt i højere grad end stordrift. En kritisk succesfaktor vil i det lys være afklaringen af, hvordan Watery-brandet skal differentieres. Vælges denne metode, giver det mulighed at bruge en forretningsmodel, der i nogen grad ligner det Mark Johnson kalder; *Razor/blades* (Ovans, 2015), hvor der, (som ved barberblade), tjenes på højavance-produkter (her privat label) og skabes salg via lav pris på varer med en i forvejen lav margin (barbermaskinen) for Watery, andres mærkevare.

Kernekompetencen kan dog også ses i andet lys, hvis Day bringes i spil. Hans syn på kernekompeticnecer er langt mere dynamiske og udad fokuseret – og centeret om evner til at aflæse og reagere

på markedet (Day, 2011, p. 183). Anskues det således, ligger den centrale kernekompetence for Watery gemt i tilpasningsevnen, som ejerne har udvist hidtil fx ift. produkter og personale. Den kritiske succesfaktor bliver som følge heraf evne til at aflæse markedet, og om ikke tøjle, så i hvert fald styre ejerens spontanitet og utålmodighed, så der ikke løbes for store risici på vejen mod vækst. En af vejene hertil kunne være et klarere formuleret strategisk grundlag, som styringsredskab.

Positionering

Nu påbegyndes arbejdet med Abells tredje trin gennem Kotler og Kellers positioneringspunkter, således dannes først en referenceramme ift. marked og konkurrenter, hvorefter PoD og PoP identificeres.

Referenceramme

Referencerammen etableres gennem metodetriangulering i en kombination af eksistensen litteratur og indsamling af primærdata. Første trin er en markedsbeskrivelse ud fra eksisterende empiri.

Markedsbeskrivelse

Det er ikke lykkedes at finde et samlet overblik over brancheforhold i Euromonitor, Marketline e.l. Markedet forsøges derfor indkredset fra forskellige vinkler. Se flere metodeovervejelser ift. *Bilag L: Fravælg af brancheanalyse og konkurrentanalyse*.

Et bud på udbyderens størrelse gives umiddelbart ved et blik på samlekategorien *Leisure and Personal Goods* i Euromonitor. Største forhandler af svømmeudstyr er generalisterne Sport24 (9,4%), efterfulgt af Sportmaster (7,6%) og Intersport (3,4%). Tallene dækker dog naturligvis den samlede omsætning - ikke kun svømmeudstyr – og kategorien dækker andet end sportsudstyr. Kun ganske få specialbutikker, er store nok til at optræde i opgørelsen, de fleste er cykelforhandlere, hvor Fri bikeshop (3,1%) er størst. Ingen svømmespecialister er store nok til at optræde i kategorien (Euromonitor, 2020).

Et andet bud er at se på den samlede branche for sportstøj i Danmark, som iflg. Euromonitor er præget af hård konkurrence pga. pres fra e-handel og store internationale spillere. Resultatet er konsolidering og et faldende antal udbydere (Euromonitor, 2020, p. 2). Hele 73% af salget sker stadig fra fysiske butikker, heraf 54% fra specialbutikker (ibid: 5). De fysiske butikkens rolle er særlig ift. valg af optimalt sportstøj, men genkøb sker ofte på nettet, når først mærke og størrelse kendes (ibid: 2).

Danskerne er iflg. Euromonitor i høj grad øko- og sundhedsbevidste, hvorfor salget af sportstøj stiger; i 2019 med 4% (Euromonitor, 2020, p. 1). Det er sandsynligt, at tallet for tøj og udstyr til svømning følger tendensen. For det første stiger antallet af svømmere, alene i 2019 steg antal af foreningssvømmere i DGI-regi 4,4% eller med knap 10.000 svømmere (DGI/medlemstal, 2020).

Over halvdelen, ca. 5.600, var voksne svømmere (DGI/medlemstal, 2020), hvilket udover befolkningsudviklingen kan tilskrives en aktiv indsats fra DGI for tiltrække voksne (DR/Nørgaard, 2020). Særlig markant er udviklingen blandt de 25-59-årige. Gruppen er siden 2014 steget med 49%, og udgør nu knap 50.000 svømmere - heraf knap 62% kvinder. For det andet stiger det samlede salg af badetøj både i Danmark og Sverige, hvilket er endnu et bud på en tilgang til markedet.

Market Sizes Historical										
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Denmark	Swimwear	Retail Value RSP	DKK million	Current Prices	197	198	204	207	211	214

Research Sources:
Apparel and Footwear: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 31-05-2020 15:41:40

Market Sizes Historical										
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sweden	Swimwear	Retail Value RSP	SEK million	Current Prices	444	474	484	489	517	523

Research Sources:
Apparel and Footwear: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 31-05-2020 15:43:04

(Euromonitor, 2020 – databaseopslag: SwimWear)

I 2019 var salget på 214 mio. kr. i Danmark, en stigning svarende til 9% siden 2014. I Sverige svarede salget til ca. 380 mio. danske kr., en stigning på 18% i perioden.

Fordelingen af salget afslører dog, hvor sammensat markedet er. Salget består i høj grad af mode- og fritidsmærker, som det ses i *Bilag M: Markedsandele - badetøj i Danmark*. Af de svømmespecifikke mærker er kun Speedo med 6% af markedet store nok til at optræde på Euromonitors opgørelse. Markedslederen er H&M med 11%, hvilket bekræfter, at markedet er ganske fragmenteret.

Forsøger man at tilnærme sig en markedsandel for Watery, udgør salg på 10 mio. kr. små 5%, men tallet mudres til af henholdsvis modetøj i markedstallet, og udstyr i Waterys tal, herunder de forholdsvis dyre våddragter. Ligeledes kan Waterys danske og svenske salgstal ikke udspecificeres.

Markedet er altså komplekst ift. salgssammensætning og fragmenteret i strategiske grupper. Det er således svært at udpege, hvem de relle nære konkurrenter er. Er det lokale svømme-specialister? Sports-generalisterne eller de internationale webshops? Som følge af disse overvejelser afdækkes dette gennem primærdata.

Litteraturstudie - kundernes valgkriterier

Udover at afdække konkurrenterne er kundernes valgkriterier vigtige, da disse er relevante positoneringsparametre. Inden dataindsamlingen indsamles derfor eksisterende viden om valgkriterier.

Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse

En specifik undersøgelse af forbrugernes valgkriterier ift. svømmemeudstyr er ikke fundet, der benyttes derfor en triangulering i kritisk realistisk stil for at minimere usikkerheden. Som første skridt uddrages valgkriterier i et tredelt litteraturstudie. Først undersøges generelle valgkriterier for e-handel, da disse er vigtige i konkurrencen med fysiske butikker, her benyttes Dansk Erhvervs e-handels-analyse. Derefter trædes der med FDIH's E-handelsanalyse nærmere svømningen med undersøgelse af valgkriterier i kategorien sports- og fritidsudstyr. Slutteligt pejles der ind på svømmespecifikke valgkriterier gennem IDAN's undersøgelse af vandsportsudøveres motivationsfaktorer. Som et forsigtigt bud forsøges udøvernes motiver for vandsport generelt overført til kriterier for valg af udstyr til svømning. Dette er en manøvre behæftet med en betragtelig mængde usikkerhed, hvorfor parametrene slutteligt afprøves i pilottesten. Parametrene er udvalgt efter hvor betydelige, de er for forbrugerne, samt hvor relevante de forekommer ift. svømmemeudstyr. Parametrene ses i overbliksform efter undersøgelsen, og en uddybning af valg og fravalg ses i *Bilag N: Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse*.

Generelle valgkriterier ved e-handel

E-handelsanalyse fra Dansk Erhverv undersøger, hvad forbrugerne ønsker af fremtidens netbutikker og afdækker dermed vigtige valgkriterier. (Dansk Erhverv, 2019, p. 64). Tungest vægter parametrene *Pris, Returfragt, Anmeldelser, Udvalg og Levering* (Dansk Erhverv, 2019, p. 64), hvorfor disse udvælges. Dansk Erhvervs undersøgelse af, hvilke forbedringer kunder ønsker hos deres fortrukne webshop (ibid: 61), peger desuden på mulige PoD's. For den yngre målgruppe (18-29 år) fremstår *Bæredygtighed*, som et stærkt ønske, mens *Lettere kontakt til kundeservice* er vigtigt for gruppen over 40. Desuden samles flere forskellige punkter, som omhandler lettere produktvalg (ibid) i parameteret *Produktbeskrivelser*.

Undersøgelsen fra FDIH fremhæver bekvemmelighed, som den faktor, der er udslagsgivende for valget af e-handel for flest forbrugere (Wilke for FDIH, 2020, p. 21). Bekvemmelighed består af flere elementer, som dækkes af parametrene; *Tidsbesparende* og *At kunne handle, når det passer*.

Valgkriterier ved e-handel af sportsudstyr

FDIH's undersøgelse af kategorien sports-/fritidsudstyr fremhæver *Pris*, som mest afgørende for valg af e-handel. Derudover det tungtvejende, at en vare kun fås på nettet, samt at udvalget er bedre. Dette kan ses som dækket af parameteren *Udvalg*, men noget tyder dog på, at det også indebærer et mere eksklusivt eller anderledes udvalg. Parameteret *Anderledes udvalg* tilføjes således. Ordet eksklusivt undgås, da det kan konnotere dyrt og begrænse ordets tolkningsrum. I svømmeverdenen kunne anderledes, fx relatere til et stort udvalg af badehætter med sjove citater, som ikke opfattes som eksklusivt.

Tilnærmede specifikke valgkriterier for svømmmeudstyr

I 2019 varslede IDAN en undersøgelse af danskernes svømmevaner, herunder motiver for svømming, til udgivelse i foråret 2020 (IDAN/Danskernes svømmevaner, 2019). Denne er dog forsinket pga. coronakrisen (jf. mailsvar fra senioranalytiker Peter Forsberg fra IDAN) og forventes først færdig i efteråret. Bedste bud er derfor motivationsfaktorer hos vandsportsudøvere identificeret af IDAN i 2017, idet der her peges på et forholdsvis stort overlap med svømmernes motivationsfaktorer, men ikke et fuldstændigt sammenfald (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 38). I tolkningen heraf svækkes argumenternes validitet herudover af, at motivation for sportsgrenen ikke nødvendigvis kan overføres til motivation for køb af udstyr.

For vandsportsudøverne er vigtigste motivationsfaktor "*jeg får trænet min krop*", samt "*jeg oplever forbedring i mine præstationer*" (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36). Disse modsvares ikke af de ledte parametre, hvorfor *Træningsfunktionalitet* og *Forbedringspotentiale* introduceres. Dygtige og engagerede trænere er endvidere vigtige for over halvdelen af alle vandsportsudøvere (ibid), og forsøges oversat til købssituationen som parameteret *Svømmefaglig vejledning*.

Slutteligt er samvær med andre vigtigt for vandsportsudøvere. Om end det synes kontekstrelatert til sportsudøvelsen, så tilsiger basal købsadfærdsteori, at købemotiver kan være socialt motivede. Snob- og bandwagon-motiverne vil dog være sammenfaldende med yderpunkterne af skalaen for *Anderledes produktudvalg*, mens thrifty og veblen i hvert nogen grad dækkes af yderpunkterne for pris-parameteren, men i undersøgelsens første del inddrages de dog selvstændigt for at vurdere betydningen af disse.

Oversigt - mulige positioneringsparametere ekstraheret fra litteraturen

	Parametre	Begrundelse for/kilde til operationaliseringen
A*	Pris	Fremtrædende placering blandt genelle valgkriterier ift. nethandel (Dansk Erhverv, 2019, p. 60), understøttes desuden af (Wilke for FDIH, 2020, p. 23). I pilotundersøgelsens del 1 inddrages yderligere spørgsmål til veblen-motivet, således begge poler af de sociale købemotiver er dækket. Punktet er inspireret af den sociale motivationsfaktor ved vandsport (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)
B	Returfragt	Fremtrædende placering blandt generelle valgkriterier ift. nethandel (Dansk Erhverv, 2019, p. 60)
C	Anmeldelser fra andre brugere	Fremtrædende placering blandt generelle valgkriterier ift. nethandel (Dansk Erhverv, 2019, p. 60)
D	Udvalg	Fremtrædende placering blandt generelle valgkriterier ift. nethandel (Dansk Erhverv, 2019, p. 60). understøttes desuden af (Wilke for FDIH, 2020, p. 23).
E	Levering	Fremtrædende placering blandt generelle valgkriterier ift. nethandel (Dansk Erhverv, 2019, p. 60).
F	Anvendelige produktbeskrivelser	Produktanmeldelser, produktbilleder og produktsammenligninger samles til parametrene Produktbeskrivelser (Dansk Erhverv, 2019, p. 61)
G	Bæredygtighed	Unge fra 18-29 år har et markant ønske om bæredygtighed (Dansk Erhverv, 2019, p. 61)
H	Kontaktmuligheder	Målgruppen +40 år ønsker lettere kontakt til webshops (Dansk Erhverv, 2019, p. 61)
I	Tidsbesparende	Tid er en afgørende faktor for valg af handel på nettet for 13% (Wilke for FDIH, 2020, p. 20)
J	At kunne handle når det passer	At kunne handle på ønsket tidspunkt er vigtigt for 12% (Wilke for FDIH, 2020, p. 23)
K	Anderledes udvalg	Bedre udvalg er vigtigt for 10%, ligesom 12% handler online, fordi varerne kun fås på nettet (Wilke for FDIH, 2020, p. 23) I pilotundersøgelsens del 1 inddrages spørgsmål til bandwagon-motivet, således begge poler af de sociale købemotiver er dækket. Punktet er inspireret af den sociale motivationsfaktor ved vandsport (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)
L	Trænings-funktionalitet	Baseret på motivations faktorer for vandsportsudøvere fra (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)
M	Forbedringspotentiale	Baseret på motivations faktorer vandsportsudøvere fra (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)
N	Svømmefaglig vejledning	Baseret på motivations faktorer for vandsportsudøvere fra (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)

*Bogstaverne i tabellen henviser til processen, hvor parametrene blev udledt fra litteraturen, og kan følges i sin fulde længde i *Bilag N: Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse*.

Pilotundersøgelsernes opbygning og form

Primærdata er indhentet i en kvantitativ undersøgelse med kvalitative elementer. Indsamlingen er udført som en online survey med en bekvemmelighedsudvælgelse, der metodemæssigt placeres sig mellem *snowball* og *unrestricted internet sample* (Andersen, et al., 2019, pp. 200-201). De to spørgeskemaer udbredes således på Facebook af såvel mig, som mit netværk i svømmerrelaterede træningsfora samt generelt. En på ingen måde optimal udvælgelse, idet reliabiliteten vil lide under manglende systematik samt repræsentativitet.

Stratificeret tilfældig udvælgelse havde været væsentligt bedre, da en forholdsvis lille stikprøve, betinget af en korrekt udvælges, kunne sikre en rimelig repræsentativitet. En perfekt stikprøveramme, ville dog være yderst vanskelig at etablere eller definere. Medlemsdata fra DGI kunne være et bud, men GDPR-lovgivningen, ville under alle omstændigheder forhindre dette. En definition af populationen som foreningssvømmere ville endvidere udelukke vækstmuligheder. Klyngeudvælgelse kunne være et rimeligt kompromis, fx i form af en tilnærmet *screened internet samples* (ibid: 195-198). Når bekvemmelighedsmetode alligevel er valgt, skyldes det de forhåndenværende ressourcer, samt at der er tale om pilotundersøgelser.

Pilottest 1 sigter indledningsvist efter respondenternes uhjulpne kendskab til forhandlere med et åbnet spørgsmål: "*Hvilke fysiske butikker eller online-forhandlere af tøj og udstyr til badning, svømning eller vandsport, kender du?*" (Se *Bilag P: Spørgeskema*). Formålet er at indkredse top of mind-forhandlere uafhængigt af strategisk gruppe. Herefter spørges til, hvor respondenten faktisk har handlet de sidste 2-3 år, for at stadfæste hvilke forhandlere, der benyttes. Respondentens hukommelse understøttes af en liste af forhandlere, som på forhånd blev udvalgt af testrespondenter. Herudover gives respondenten mulighed for selv at tilføje forhandlere. Vigtigheden af valgkriterierne ekstraheret fra litteraturen afprøves herefter. Endelig suppleres der med en række spørgsmål til interessante forhold som forbrug, respondentens svømme- og vandsportstype samt forholdet til andre vandsportsgrene. Dette kan styrke afdækningen af målgruppe og vækstmuligheder.

Pilottest 2 skal afdække den nuværende positionering, hvorfor der udelukkende spørges til de forhandlere og valgkriterier pilottest 1 har peget på som afgørende for svømning og badning. Respondenter, der ikke har relation til svømning/badning, bliver således eskorteret ud af spørgeskemaet.

Spørgsmålsformen styres af positioneringskortet, og det ligger ligefor at vælge en rating skala, fx en Likert-, Stapel- eller Semantisk differential-skala. Disse er forholdsvis enkle at afkode for respondenten (Faarup & Hansen, 2008, p. 86), hvilket er afgørende, da misforståelser ikke kan korrigeres som ved andre interviewformer.

Valget faldt på en kombination mellem en Stapel- og en Likert-skala, idet yderpunkterne semantisk blev bundet til en bestemt forståelse (fx: Meget billigt = 0 , Meget dyrt=5), men med talværdier i midten af skalaen. Tanken var at understøtte respondentens forståelse, dog uden en semantisk guidning i selve skalaen, som kan forstyrre, hvis de valgte ord ikke er adækvate med respondentens tolkning. En markant fordel er muligheden for at behandle data som intervalskala, og dermed give mulighed for statistisk behandling, fx gennemsnit og standartafvigelse (Faarup & Hansen, 2008, pp. 82, 88).

Test af spørgeskemaer

Spørgeskemaerne blev inden udsendelse afprøvet af forskellige typer af respondenter; en svømmer, en forælder til en svømmer, en der bader osv. Det betød, at skalaen som først blot var understøttet semantisk i yderpunkterne, blev rent semantisk, altså en likert skala, idet tallene blev oplevet set som forvirrende. Dette kan svække validitet, udover den risiko, der altid ligger i respondentens fortolkning. I databehandlingen oversættes svarerne til tal, og man presser skalaen, der nu helt og fuldt er en ordinalskala, over i en intervalskala. Herudover blev valgkriteriet *Fysik butik* tilføjet, som et parameter sammen med *Produktets design*, idet testrespondenterne manglede en æstetisk dimension samt fremhævede vigtigheden af den fysiske butik, i øvrigt helt i tråd med Euromonitor.

Data

Under pilottest 1 og 2 indkom henholdsvis 64 og 80 svar, hvilket er få ift. repræsentativitet. (Se databehandlingen i: *Bilag Q: Primær data*). Dette ses tydeligt, fx ift. fordeling af køn i pilottest 2, hvor ca. 58% er kvinder mod cirka 50,3% i befolkningen (Danmarks Statistik/køn, 2020)¹⁴. Tallet nærmer sig dog fordelingen af foreningssvømmere i DGI, hvor ca. 55% er kvinder (DGI/medlemstal, 2020). Det skyldes formodentlig tilfældigheder, hvilket bekræftes af, at de nordjyske foreningssvømmere udgør ca. 9% hos DGI (ibid), mens knap 40% af svarene kommer fra Nordjylland. Endvidere er fordelingen geografisk skæv ift. befolkningen samlet set. Ca. 4% af svarene stammer fra Region Sjælland, men den udgør ca. 14% af befolkningen. Intet af dette er dog overraskende og tjener kun til illustration af, at der blot er tale om en foreløbig pilottest. Det kan dog ikke understreges nok, at tendenserne, der udledes i følgende, bør tolkes med markante forbehold.

Positioneringskort

Før positioneringskort opstilles, blev vigtige forhandlere og valgkriterier udvalgt via pilottest 1. Dels så de mest betydende faktorer inddrages, og dels for at begrænse spørgebatteriet mest muligt, for ikke at trætte respondenter og risikere en sjusket besvarelse og faldende validitet.

Valg af forhandlere

Det uhjulpe kendskab bekræfter billedet fra tidligere, om et fragmenteret marked, således nævner respondenterne knap 40 forskellige forhandlere af badetøj og svømmeudstyr fordelt på følgende kategorier; *Sportsgeneralister, Triatonspecialister o.l., Svømmespecialister, Køb direkte hos svømmemebrandet, Svømmehaller, Tøjbutikker, Undertøjsbutikker, Stormagasiner og Longtail købmænd*.

Herunder ses de forhandlere, der markerer sig tydeligt i undersøgelsen. (Se samlet optælling i bilaget). Det er tydeligt, at sportsgeneralisterne både er mest kendt, og dem flest køber hos. Watery ser ud til at have en forholdsvis fin kendskabsgrad på 23%, og har desuden solgt til 20%. Den lokale

¹⁴ Stikprøven måles op mod henholdsvis befolkningen og foreningssvømmerne, da disse udgør bedste, forsigtige bud på største og mindste stikprøveramme. Som nævnt er rammen pga. undersøgelsens vækstfokus svært at definere.

triatlet-specialist Perform er formentlig kraftigt overrepræsenteret, som følge af udvælgelsesmetoden, der har favoriseret mit netværk – også geografisk. Herudover er Zalando og H&M interøsante, da de ikke umiddelbart huskes som forhandlere i særlig grad, men har relativt mange salg.

Forhandler	Uhjulpet kendskab antal svar	Uhjulpet kendskab i %	Faktiske køb antal svar	Faktiske køb svar i %
Sport 24	20	31	19	30
Sportsmaster	16	25	16	25
Intersport	15	23	14	22
Watery	15	23	13	20
Wiggle	6	9	11	17
Perform	9	14	9	14
Zalando	2	3	8	13
H&M	3	5	9	14

På basis af ovenstående blev de tre generalister samt Watery, Wiggle, Perform og H&M ført videre til Pilottest 2. Det var en afvejning, om Zalando skulle med, men blev fravalgt af hensynet til antallet af spørgsmål. Dog kunne man godt argumentere for, at det havde været hensigtsmæssigt med en repræsentant for de store internationale spillere, som Euromonitor peger på som en trussel i branchen.

Perform var tænkt som en repræsentant for de lokale specialister. I pilottest 2, som kom bredere ud geografisk, viste det sig dog, at Svømmespecialisten.dk, som er stærk på Sjælland, blev efter-spurgt. Imidlertid havde blot 3 respondenter i test 1 handlet her. Den havde altså muligvis været et bedre bud på en nær konkurrent, og datasættets svaghed bliver fremhævet.

I udformningen af test 2 opstod en beklagelig, menneskelig fejl, idet H&M forsvandt ud af spørgebatteriet til positioneringskort. Det er ærgerligt, da både respondenter og Euromonitor peger på deres betydning. Ved alle forhandlere i test 2 blev der, som et bud på uhjulpen positionering, først spurgt åbent fx ”Hvilke ord passer bedst på Watery? Her indgik H&M, og kodning af de kvalitative svar tyder på, at H&M ville have haft en markant positionering i retningen af billig, lille udvalg og ”ikke til svømmere”. Det sidste kan selvfølgelig være et argument for, at skaden er begrænset, men ift. bade-kategorien, havde det været interessant.

Valg af positioneringsparametre

Valgkriterier	Svar i %
Fysisk butik	43%
Et stort udvalg	43%
Billige priser	40%
Produkternes funktionalitet	40%
Produkternes design	26%
Online butik	23%
Gratis returfragt	23%
Personlig service	19%
Personalet har stor viden	19%
Forhandleren har de store kendte mærker	17%
Et anderledes udvalg	17%
Jeg kan handle når jeg vil	17%
Produkternes holdbarhed	15%
mulighed for retur af varer i fysisk butik (nethandel)	15%
Hurtig levering (nethandel)	15%
Brugbare produktbeskrivelser	13%
Gode anmeldelser	11%
Eksklusive produkter	9%
Produkterne kan hjælpe mig	8%
Tidsbesparende	8%
Bæredygtighed	6%
Lange åbningstider (fysisk butik)	4%
Gode muligheder for kontakt (nethandel)	2%
Andet	2%
Har du valgt "Andet", så uddyb det gerne her:	2%

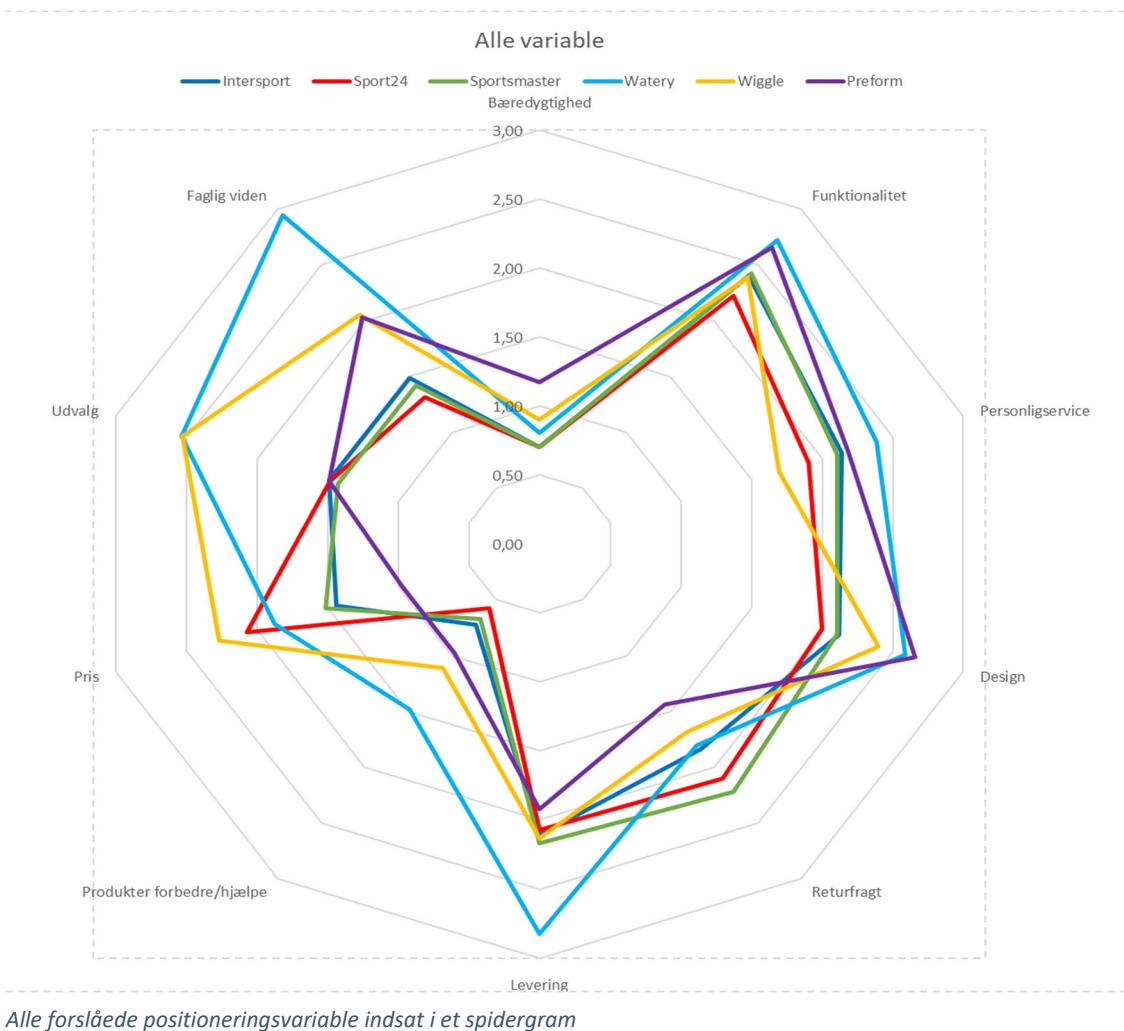
Svar på spørgsmålet: Sæt kryds ved de ting, du lægger vægt på, når du køber tøj og udstyr til badning, svømming og vandsport?

Ovenfor ses respondenternes prioritering af valgkriterier. Alle højt prioriterede faktorer (over 19%) medtages. Undtagelsen er dog *fysisk butik* og *online butik*, idet Watery ikke kan positionere sig ift. *fysisk butik*, som er en vigtig faktor. Hurtig levering medtages ligeledes, da det som nævnt tidligere iflg. FDIH er ganske afgørende ved valg af netbutik.

Produkterne kan forbedre min svømning/svømmoplevelses tilvælges også, da det er en del af Waterys mission at hjælpe folk til at blive bedre svømmere, og derfor relevant at undersøge. Bæredygtighed medtages som en "joker", fordi det iflg. FDIH var vigtigt for de unge, en kernemålgruppe for Watery, selvom det tilsyneladende ikke betyder meget i valget af svømmemeudstyr.

Nuværende positionering

Indsætter man alle positioneringsvariable fra pilottest 2 i et spidergram bliver resultatet forholdsvis uigenemsigtigt. Det er dog tydeligt, at Watery har en unik placering ift. faglig viden og hurtig levering – og måske lidt overraskende i nogen grad på personlig service. Her er den udvidede kundekontakt altså lykkedes. Ligesom resultaterne også er positive ift. funktionalitet og design, her får man dog i høj grad følgeskab af Wiggle og Perform.



BMC-analysen pegede på, at Waterys ønskede positionering ift. priser var inkonsistent pga. de faktiske forholdsvis høje priser. Det bekræfter positioneringskortet, idet pris sammen med returfragt er de områder, hvor Watery klarer sig dårligst i sammenligning med de øvrige spillere. Wiggle

opfattes som billigst. På parameteret bæredygtighed, er der ingen, der opfattes særligt positivt. De tre generalister ligner hinanden utroligt meget, og scorer ikke overraskende middelmådigt på de fleste områder. Sport24 skiller sig dog positiv ud på prisen. De tre ligner i overraskende grad Perform, triatlon-specialisten, som dog markerer sig fint på funktionalitet og design.

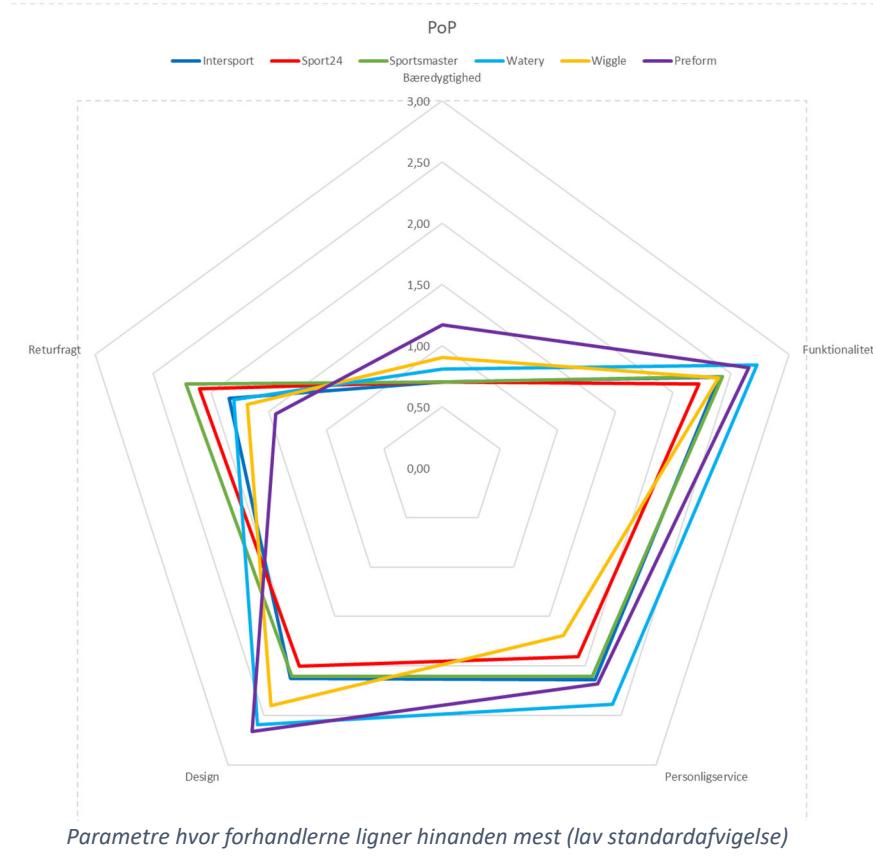
Det er naturligvis værd at bemærke, at forhandlerne tiltrækker forskellige typer af svømmere. Således tiltrækker H&M og generalisterne særligt *Badesvømmeren*. *Svømmeentusiasterne* og *Sundhedsmotionisterne* handler primært hos generalisterne og i nogen grad online, fx hos Wiggle eller Zalando. De *Målorienterede* og *Triatleterne* er fokuseret på specialisterne såvel tri- som svømme-specialister. Her kan anes en ikke overraskende tendens, men tallene er så små, at dette skal tolkes med yderste forsigtighed.

Fremtidige PoP' og PoP

	Intersport	Sport24	Sportmaster	Watery	Wiggle	Preform	Gennemsnit alle	Standard afv.
Bæredygtighed	0,70	0,70	0,70	0,81	0,90	1,17	0,83	0,18
Funktionalitet	2,40	2,22	2,42	2,72	2,39	2,66	2,47	0,19
Personligservice	2,14	1,90	2,10	2,38	1,69	2,18	2,07	0,24
Design	2,12	2,00	2,11	2,59	2,40	2,66	2,31	0,28
Returfragt	1,84	2,10	2,22	1,80	1,68	1,44	1,85	0,28
Levering	2,11	2,07	2,17	2,82	2,13	1,92	2,20	0,31
Produkter forbedre/hjælpe	0,72	0,57	0,67	1,48	1,11	0,98	0,92	0,34
Pris	1,44	2,07	1,51	1,88	2,27	0,97	1,69	0,47
Udvalg	1,49	1,48	1,42	2,54	2,53	1,49	1,82	0,55
Faglig viden	1,48	1,32	1,42	2,94	2,06	2,03	1,88	0,61

Svarene på positioneringsvariable udregnet som gennemsnit og standardafvigelse

Ifg. Kotler og Keller skal man i positionering afdække de punkter virksomheden skal adskille sig positivt på, samt på hvilke punkter, det er nok bare at være god nok eller ligne de øvrige (Kotler & Keller, 2016, p. 320). For at afdække det nuværende grundlag for denne beslutning, er parametrene sorteret ift., hvor Watery mest ligner og mest adskiller sig fra de øvrige, ved at opstille parameterne ud fra henholdsvis lav og høj standardafvigelse.

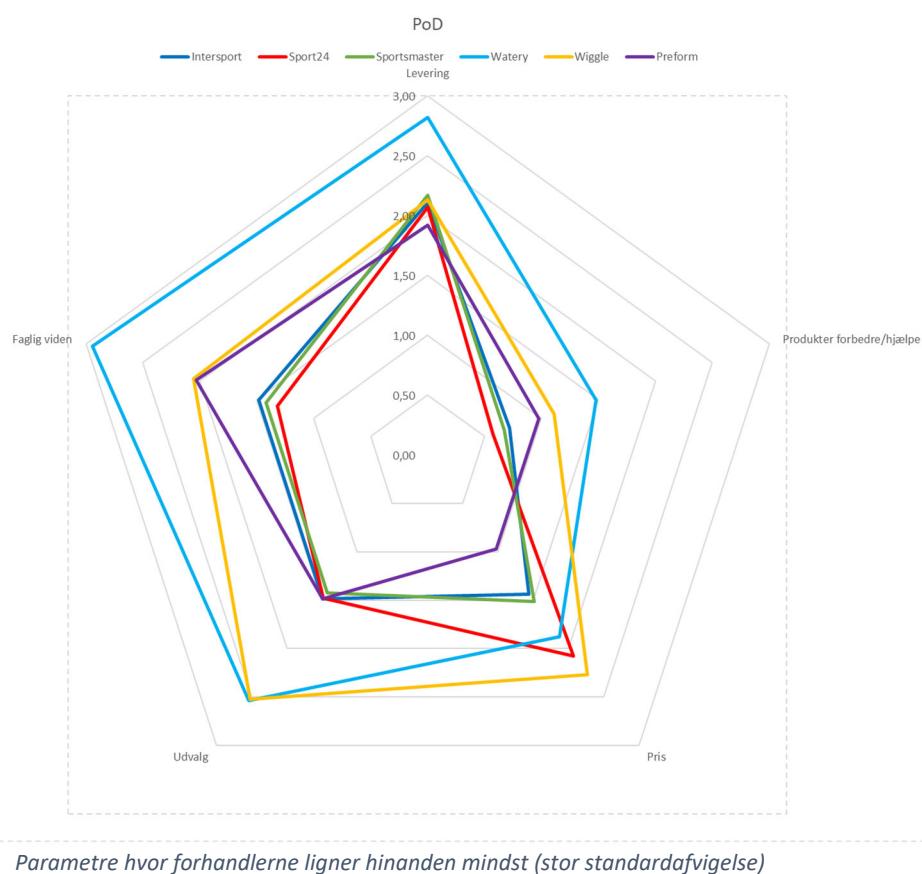


Opstilles dette også i et spidergram fremtræder et tydeligere billede. Det er nærliggende at tænke, at punkterne her bør være PoP's for Watery, idet de ikke adskiller sig særligt her i forvejen. Dog skal det bemærkes, at det gør de øvrige spillere heller ikke.

Betruger man respondenternes prioritering af disse valgkriterier er såvel *Funktionalitet* som *Design* højt placerede. *Funktionalitet* er vigtigt for hele 40%, mens *Design* er det for 26%. De er cirka lige vigtige på tværs af de forskellige svømmetyper. *Personlig service* er vigtigt for 19%, men det vil være sværere for Watery, som netbutik at positionere sig yderligere her. *Funktionalitet* og *design* vil altså være mulige fremtidige positioneringspunkter for Watery.

Igen er *Bæredygtighed* lidt en joker. Som valgkriterier fremhæves dette kun af *Svømme-entusiasterne* og *Sundhedsmotionisterne*, men er totalt set kun vigtig for 6%. Dog kan netop de to nævnte grupper være interessante, fordi de meget vel kunne tilhøre den stigende gruppe af voksne svømmere. Desuden svarer 25% af de adspurgte svømmere i test 2, ja til at de i fremtiden vil være interesserde i bæredygtige produkter og knap 35 % måske. Ligesom de angiver, at de i endnu højere

grad tænker bæredygtigt ved andre type af produkter. (Her er der dog nok en tendens til at overrapportere). Den mest hyppige grund til ikke at købe bæredygtige produkter, selv om man ellers gør det, er for hele 50%, at respondenterne ikke har tænkt på muligheden. Her kunne der altså være et potentiale i at gøre kunderne opmærksomme på dette. Næst mest udbredte grund er dog, at der lægges vægt på andre faktorer ved svømmeprodukter, hvorfor man kunne forestille sig, at en vigtig opgave ville være at sikre funktionalitet for sådanne produkter – eller satse på fx bade-svømmerne, hvor dette ikke er helt så vigtigt.



Ser man på, hvor standardafvigelse er størst, tegner der sig faktisk flere punkter, hvor Watery markerer sig særligt positivt. Det gælder især *Faglig viden*, *Levering* og *Produkternes forbedringspotentiale*. *Levering* er nok et risikabelt PoD, idet det kan være svært at gøre markant bedre end konkurrenterne i et marked, hvor det som tidligere nævnt generelt er i fokus. I øvrigt fremhæves det kun af 14% som et vigtigt valgkriterie. Watery placerer sig markant på faglig viden, mens ingen placerer sig særlig markant på produkternes forbedringspotentiale. Det hænger sandsynligvis sammen med

det meget ensartede udvalg hos forhandleren. Selv om Watery er bedst placeret her, er det interessant, at de ikke er placeret bedre. Dette er hjertet af deres vision. Man kan derfor overveje, om visionen er godt nok omsat i parametermixet. En anden mulighed kunne også være, at visionen ikke er optimalt formuleret, idet dette faktisk kun er prioriteret hos 8% af respondenterne. Hos forskellige svømmetyper vægter det dog forskelligt, ikke overraskende betyder det ikke meget for *Bade-svømmeren* eller *Sundhedsmotionisten*, mens det er vigtigt for ca. 30 % af såvel *Triatleterne*, de *Målorienterede* og *Åbenvand-svømmerne*, dog er det vigtigt at bemærke, at der er stort overlap i disse kategorier.

Match – vækstmål, målgruppe, værditilbud

Punkterne fra positioneringsarbejdet ovenfor er tilføjet SWOT-modellen (markeret med grønt) (Se Bilag O: SWOT-opstilling). Nu samles trådene i en diskussion af matchet mellem vækstmål, målgruppe og værditilbud.

Vækstmål

Vækstmålet på 100 mio. kr. inden for 5 år er meget ambitiøst, og udmeldingerne fra Johannesen tyder på hurtig geografisk markedsudvikling. BMC-analysen antyder dog, det kan være en risikabel vej, pga. manglende internationaliseringskompetencer, samt kernekompetencer der er tæt knyttet til det danske marked, fx branding og markedskendskab.

Hvordan ville en omsætning kunne se ud, hvis man forbliver på de nuværende markeder? Som markedsbeskrivelsen tidligere viste, er det svært at indkredse. Til trods herfor, skal der gøres et forsøg: En voksen foreningssvømmer brugte i 2014 ca. 2.500 kr på tøj og udstyr om året, et barn ca. 1.000 kr. mindre (Bedaf & Pilegaard, 2014, pp. 29-30). Tallet har dog formodentligt fulgt stigningen i det generelle forbrug på sportstøj, som vi så tidligere. Regner vi i "hele længder", og ganger de voksnes tal op med de ca. 236.000 danske svømmere (DGI/medlemstal, 2020), tænkes det at give et forholdsvis konservativt bud, idet langt fra alle svømmere er foreningssvømmere, herunder badesvømmerne. Det giver dog en samlet omsætning på 590 mio. kr., og sammenholdes med omsætningstallet for badetøj fra tidligere på 214 mio. kr. virker tallet alligevel voldsomt. Salget for øvrigt udstyr skulle så udgøre over halvdelen af det samlede salg af badetøj.

Lader vi tallene mødes på midten bliver den samlede omsætning på 400 mio. kr i svømmetøj og -udstyr. Det svarer til, at Watery i dag har 2,5% af markedet, og om 5 år, hvis vækstmålet opfyldes 25%. Det ville være en meget markant stigning, men penetreres det svenske marked bedre, er det måske ikke uopnåeligt. Sættes forventninger til vækstmålet ned til fx 10-15% af det danske marked svarer det til en omsætning på mellem 40-60 mio. kr. Det vil give mulighed for i stedet at arbejde med overskudsgrad og afkastningsgrad, som på nuværende tidspunkt er rimelig påne, men som må forventes at falde betragteligt som følge af stigende omkostninger (fx personale og huseje) og øget aktivmasse (særligt lager). Målet vil dog stadig være ambitiøst og motiverende.

Målgruppe og Værditilbud

Målgruppemæssigt peges der således på de nuværende markeder, først og fremmest det danske, men der kan også gås efter kernemålgruppen på det svenske. På det danske marked er det særligt den stigende gruppe af voksne svømmere, der skal i fokus, idet børnemarkedet er dækket, og DGI aktiv arbejder med at udvide voksenmarkedet. På kritisk realistisk vis arbejder en af aktørerne altså med at påvirke det dybe domæne. Det skal Watery udnytte, og der er flere veje man kan gå.

Positioneringsanalysen viste en ledig position på markedet omkring produkternes evne til at forbedring svømmere. Dette læner sig fint op ad Watery vision, men giver også anledning til at se på formuleringen af denne. Det kunne således være gavnligt at udvide formuleringen af den fra *"at hjælpe folk til at kunne svømme bedre"* til *"at hjælpe folk til bedre svømme- og vandoplevelser"*. Det udvider såvel værditilbuddet som målgruppen. Kerneydelsen skal stadig være tæt knytnings til svømning – men nye områder kan langsomt afprøves.

En officiel mission med fokus på at dække behovet for vandoplevelse kunne således også med fordel formuleres og kommunikeres, så virksomheden og virksomhedsånden i højere grad kan drives af flere end Johannesen.

Udvidelsen i værditillbuddet kan ske forsøgsvis ved at afprøve nærliggende sortimentudvidelser, fx kan de afprøve om bæredygtige produkter sælger, fx badedragter. Det vil tale ind i en tendens i tiden, og desuden formodentligt kunne afprøves på det svenske marked, da man her iflg. FDIH er på forkant med bæredygtighed (Wilke for FDIH, 2020, p. 21). Det vil ligeledes tale til de unge voksne, en målgruppe, som ligger i forlængelse af den nuværende.

En anden oplagt mulighed er at forsøge sig med SUP-produkter i sortimentet af flere årsager. SUP er en sport i kraftigt vækst, med mange voksne begyndere, og et stor overlap med svømmere (Asserhøj/IDAN, 2017). Endvidere vil lagerudvidelsen være begrænset, da begynder-boards er forholdsvis billigere, i modsætning til fx triatlon udstyr, som kan blive meget dyrt i lager, som har vist sig som en mulig akilleshæl for Watery. SUP-miljøet er endvidere knyttet til en bestemt livsstil kendt fra Cold Hawaii (Asserhøj/IDAN, 2017). Et miljø med mange iværksætter, hvor Johannesen formentlig vil kunne finde sig hjemme og trække know-how ind i virksomheden – eller benytte dem som opinionsledere i sin markedsføring. En satsning som også ville kunne kombineres med det

bæredygtige, da fx mærker som ELSK er kendt fra dette miljø – her kunne man fx overvej co-branding aktiviteter.

Diffentiering

Uanset hvilke vej Watery vælger, vil det være afgørende, at Johannesen kan se sig selv i den vej, da han i så høj grad tegner brandet. Brandet bør ligeledes stå helt central i satsningen, så der gradvis inddrage flere og flere Watery-produkter, da det giver mulighed for en stigende avance. Derfor bør der i alle satsninger tænkes i produkter, der enkelt kan inddrages i Watery-brandet, og som kvalitetsmæssigt matcher et sats på design, det funktionelle og det at styrke svømmme-og vandoplevelsen.

Ifølge Kotler og Keller skal et PoD leve op til tre kriterier; "*desirability, deliverability and differentiability*" (Kotler & Keller, 2016, p. 301). Den foreslæde positionering gør det for så vidt, at den matcher en ledig position på markedet. Watery kan levere den, for den bygger på de stærke sider Watery allerede har, samtidigt med at man langsom kan udvide sine kompetencer og forhandlingsstyrke inden for indkøb og produktion af egne produkter. Kernekompetencer og kritiske succesfaktorer kan således med fordel ses både fra Day og Porters vinkel, idet man styrker langvarige konkurrensefordele, men samtidig udnyttet webshoppens evner til hele tiden at aflæse muligheder i markedet.

Konklusion

Waterys forretningsmodel er belyst ud fra kritisk realisme og med Abells fem positioneringspunkter som konceptuel ramme.

Waterys strategiske grundlag er bygget op tæt på kernemålgruppen, konkurrencesvømmerne og deres behov. Vækstmålene er dog samtidigt meget ambitiøse. Forretningsmodelanalysen viste således et Watery i rimelig økonomisk form, men med et truende problem omkring lager og likviditet. Watery har stærke markedsføringsmæssige kompetencer knyttet tæt til Johannesen, ligesom virksomhedens kompetencer inden for indkøb langsom bliver forbedret. Waterys kernekompetencer er således knyttet tæt til disse stærke sider, men ligger også i Johannesen og virksomhedens fleksibilitet. Dette kan udnyttes til at tilpasse sig markedet, men de store ambitioner og ejerens utålmodighed kan også blive en hæmsko, hvis satsninger bliver for store, og kommer for langt væk fra kernekompetencerne.

Undersøgelsen af marked og kunder viste et stærkt fragmenteret marked, men et marked i vækst. Det er i disse fragmenter i markedet at oplagte vækstmuligheder for Watery findes. Således er der ledige positioneringsmuligheder omkring forbedring af vandoplevelser – som samtidigt udvider Waterys vision og mission, og såvel kundegrundlag som mulige værditilbud.

Det foreslås, at væksten først findes på det danske marked ved små udvidelser i sortiment og målgrupper, koncentreret om det svømmenære. Den store vækst i voksne svømmere er et oplagt vækstpotentiale. Her kan der både satses på svømme- og badeoplevelser, ligesom fx bæredygtighed kan afprøves i små sats, hvor webshoppens mulighed for at aflæse markedet anvendes.

Differentiering skal forsøgt ske via branding, og en udvidelse mod flere Watery-produkter. Væksten skal således i højere grad fokusere på avance end omsætning. Johannesen skal forsøgt spille en rolle i denne branding, men via en ny mission og vision i højere grad blive kulturbære.

Litteraturliste

Abell, D. F., 2014. The Past, Present and Future of Strategy: Broadening Challenges; Advancing Insight. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 3 marts, pp. 7-18.

Andersen, F. R., Jensen, B. W., Olsen, M. R. & Olsen, S. Ø., 2019. *International markedsføring*. 6. red. København: Trojka.

Andersen, F. R., Jensen, B. W., Olsen, M. R. & Olsen, S. Ø., 2019. *International markedsføring*. 6. red. København: Trojka.

Asserhøj/IDAN, 2017. *Danskernes Vandsportsaktiviteter - Overblik, kortlægning og analyse på baggrund af 'Danskernes motions- og sportsvaner 2016'*, København : IDAN (Asserhøj, Trygve Laub) .

Bedaf, A. V. & Pilegaard, M., 2014. *Danskernes forbrug af penge på sport og motion*, København K: IDAN.

Berlingske/Chor, 2017. Statens besked til Daniel: Du kan ikke både være iværksætter og gå i gymnasiet. *Berlingske*, 15 9.

Berlingske/Norsker, E., 2015. Direktør som 21-årig: Filip sælger fodboldtrøjer til hele Europa. *Berlingske*, 18 12.

Bizz up, 2019. *19-årige Daniel sælger svømmeudstyr for millioner*. [Online]

Available at: <https://www.bizzup.dk/daniel-fra-watery-saelger-for-millioner/>

[Senest hentet eller vist den 27 4 2020].

Børsen/Bødker, T. H., 2019. Sportsnedtur for kapitalfond: Underskuddet er tæt på tredoblet på ét år i dansk fodboldshop. *Børsen*, 11 6.

Børsen/Larsen(A), J. R., 2019. FAKTA Filip Domagalas aktiviteter. *Børsen*, 26 7.

Børsen/Larsen(B), J. R., 2019. Iværksættere spinder deres første overskud på storbykvinder, der vil have økologisk og dyrt garn. *Børsen*, 24 7.

Børsen/Rasmussen, 2017. *borsen.dk*. [Online]

Available at: <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/jysk-firma-dumper-pris-paa-pakker-til-23->

lande-73tag

[Senest hentet eller vist den 5 4 2020].

CVR-Register, 2020. *CVR-Register*. [Online]

Available at: <https://datacvr.virk.dk/>

[Senest hentet eller vist den 7 7 2020].

Danmarks Statistik/køn, 2020. *Danmarks Statistik*. [Online]

Available at: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a>Selectout/pivot.asp>

[Senest hentet eller vist den 7 7 2020].

Dansk Erhverv, 2019. *E-handelsanalyse 2019*. [Online]

Available at: <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analysenotater-2020/e-handelsanalysen-2019.pdf>

[Senest hentet eller vist den 1 6 2020].

Day, G. S., 2011. Closing the Marketing Capabilities. *Journal of Marketing*, 1 7, pp. 183-195.

Detailfolk/Holgersen, K., 2020. Lille kæde: Vi forventer at åbne 60 nye butikker på tre år.

Detailfolk.dk, 27 3.

DGI/medlemstal, 2020. *DGI Medlemstal 2019*. [Online]

Available at: <https://www.dgi.dk/om/fakta/tal-og-referater/medlemstal>

[Senest hentet eller vist den 6 7 2020].

DR/Nørgaard, M., 2020. <https://www.dr.dk/sporten/vi-er-vilde-med-foreningsidraet-medlemstallet-klarer-historisk-hoejt-op>. [Online]

Available at: <https://www.dr.dk/sporten/vi-er-vilde-med-foreningsidraet-medlemstallet-klarer-historisk-hoejt-op>

[Senest hentet eller vist den 7 6 2020].

DR/Petersen, A. H., 2020. *dr.dk*. [Online]

Available at: <https://www.dr.dk/sporten/dansk-ol-kandidat-kaemper-i-uvished-jeg-skal-i-vandet-men-svoemmehallerne-er-lukkede>

[Senest hentet eller vist den 3 6 2020].

DR/Sørensen, S. K., 2019. *19-årig med millionomsætning giver sig selv 2.000 kroner i løn*. [Online]

Available at: <https://www.dr.dk/nyheder/penge/19-aarig-med-millionomsaetning-giver-sig-selv-2000-kroner-i-loen>

Erhvervplus/Anhøj, 2019. *Daniel sagde ja i Løvens hule - men nej til kontrakten med Stadil og Buch*. [Online]

Available at: <https://erhvervplus.dk/artikel/daniel-sagde-ja-i-l%C3%B8vens-hule-men-nej-til-kontrakten-med-stadil-og-buch>

[Senest hentet eller vist den 15 6 2020].

Euromonitor, 2020. *Sportswear in Denmark 2019*, s.l.: Passport - Euromonitor International.

Faurholt/Århus Stifttidende, 2020. Daniel gik grædende i seng, men nu skal krisen gøre Watery stærkere. *Århus Stiftidende*, 20 april.

FDIH/Levering, 2019. *FDIH*. [Online]

Available at: <https://www.fdih.dk/nyheder/2019/maj-2019/levering-samme-dag-ogsa-til-udlandet>
[Senest hentet eller vist den 1 6 2020].

FDIH/Årets e-ner, 2018. *NOMINERET TIL ÅRETS E-NER: DANIEL JOHANNESEN, WATERY*. [Online]

Available at: <https://www.fdih.dk/nyheder/2018/april-2018/nomineret-til-arets-e-ner-daniel-johannesen-watery>

[Senest hentet eller vist den 6 2020].

Finans/Simonsen, P., 2019. 19-årig iværksætter solgte til Buch og Stadil - men handlen blev aflyst.

Finans/Jyllandsposten, 23 8.

Faarup, P. K. & Hansen, K., 2008. *Markedsanalyse i teori og praksis*. 1 red. Aarhus: Hans Reitzels Forlag.

Hollensen, S., 2019. *Marketing Management, A relationship approach*. 4. red. s.l.:Pearson.

Horsens Folkeblad/Faurholt, 2020. Krisen skal gøre Watery stærkere. *Horsens Folkeblad*, 20 4.

Horsens Posten/Kyed, 2020. Pladsproblemer tvinger virksomhed til at flytte. *Horsens Posten*, 19 6.

IDAN/Danskernes svømmevaner, 2019. *idan.dk*. [Online]

Available at: <https://idan.dk/idan-undersoeger/idan-undersoeger-danskernes-svoemme-og-vandkultur/>

[Senest hentet eller vist den 14 april 2020].

IDAN/Pilegaard, M. & Rask, S., 2016. *Danskernes motions- og sportsvaner 2016*, København: Idrættens Analyseinstitut.

Idan/Spørgeskema Danskernes Motionsvaner, 2016. *idan.dk*. [Online]

Available at: <https://www.idan.dk/vidensbank/downloads/spoergeskema-voksne/abb8ef4b-dc08-4f88-97d9-a6d50093fccb>

[Senest hentet eller vist den 16 april 2020].

Johannesen/E-mail, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=VTaKNAYaQDM&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=9>

[Senest hentet eller vist den 7 6 8].

Johannesen/Indkøb, 2019. *Videncenter for Digital Handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=xfdAZ6x5MQM&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=3>

Johannesen/Kundeforståelse, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=WgQtS4v-L6s&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=11>

Johannesen/Lager, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=0X9SW7IZ8KE&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=4>

[Senest hentet eller vist den 5 7 2020].

Johannesen/Løvens hule, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=dgb8qewISDk&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=12>

[Senest hentet eller vist den 7 6 2020].

Johannesen/Markedsføring, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=LgjuxSiaCyl&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=8>

[Senest hentet eller vist den 5 3 2020].

Johannesen/SEO, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at:

<https://www.youtube.com/watch?v=8GYFaaTMN2U&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=6>

[Senest hentet eller vist den 5 17 2020].

Johannesen/Webshop, 2019. *Videncenter for Digital handel - Interview*. [Online]

Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=kxmd-qtny0Y&list=PLjzMzllpsBhsL63DTMk0dlyfkn1IP9vOp&index=5>

[Senest hentet eller vist den 6 6 2020].

JyskeVestkysten/Skov, H. A., 2019. Daniel sagde ja i Løvens hule - men nej til kontrakten med Stadil og Buch. *JyskeVestkysten*, 22 august.

Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. s.l.: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. Essex: Pearson.

Kvist & Jensen, 2020. *Watery ApS, Årsrapport*, Horsens: Kvist & Jensen Statsautoriserede revisorer.

Løvens Hule. 2019. [Film] s.l.: DR, Sæson 4, afsnit 3, (tid:01:20-14:58).

Makes You Local for FDIH, 2020. *Eksportguide - Sverige*, s.l.: FDIH.

Nielsen, R. N., 2018. *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervøkonomer*. 1 red. Gråsten: Djøf Forlag.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. 1. e-bogsudgave (2015), dansk oversættelse ved Ravnild, Louise Ardenfelt red. s.l.:Rosendahls - BookPartnerMedia.

Ovans, A., 2015. What Is a Business Model?. *Harvard Business Review Home*, 1 23, pp. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

Overby, G., 2019. *Bevægelse i fitnessbranchen - Marketing Management*, Aalborg: Overby.

Porter, M. E., 2001. *Harvard Business Review - Strategy and the Internet*. [Online]
Available at: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>

Poulfelt, F. & Andersen, M. M., 2016. *Strategi*. 1 red. København: Akademisk Forlag Business.

Statum, 2020. *Efter kameraet slukkes*, <https://statum.dk/inspiration/bag-om-statum/podcast-loevens-hule/>: Podcast.

Watery/Blogs, 2020. *watery.dk*. [Online]
Available at: <https://www.watery.dk/blogs/waterylife?page=1>
[Senest hentet eller vist den 6 12 2020].

Watery/Brands, 2020. *Watery.dk*. [Online]
Available at: watery.dk/pages/brands
[Senest hentet eller vist den 3 6 2020].

Watery/Egen produkter, 2020. *Watery.dk*. [Online]
Available at: <https://www.watery.dk/collections/watery>
[Senest hentet eller vist den 18 06 2020].

Watery/Forside, 2020. *Watery.dk*. [Online]
Available at: <https://www.watery.dk/>
[Senest hentet eller vist den 20 maj 2020].

Watery/Kategorier, 2020. *Kategorier*. [Online]

Available at: <https://www.watery.dk/#>

[Senest hentet eller vist den 5 15 2010].

Watery/Om Watery, 2020. *watery.dk*. [Online]

Available at: <https://www.watery.dk/pages/om-watery>

[Senest hentet eller vist den 6 5 2020].

Watery/prismatch, 2020. *watery.dk*. [Online]

Available at: <https://www.watery.dk/pages/prismatch>

[Senest hentet eller vist den 1 7 2020].

Watery/Retur, 2020. *watery.dk*. [Online]

Available at: <https://www.watery.dk/pages/retur>

[Senest hentet eller vist den 6 3 2020].

Watery/Sverige, 2020. <https://watery.se/>. [Online]

Available at: <https://watery.se/>

[Senest hentet eller vist den 30 6 2020].

Wilke for FDIH, 2020. *FDIH E-handelanalyse 2019 (Premium)*, København: FDIH.

Bilag A: Sortimentssammenligning

Til illustration af sortimentsdybden, kan man se på antal badehætter hos Watery og konkurrenterne. Badehætter er valgt som illustration heraf, idet der er få eller ingen underkategorier, da produktets funktionelle egenskaber er forholdsvis få og ensartede. Funktionerne kan således mere eller mindre opridses til følgende: At holde svømmembriller på plads, beskytte håret, mindske vandmodstand og derudover enkelte funktioner relateret til pasform, som fx børnestørrelser og plads til langt hår. Det betyder at sammenligningen af antal produkter er forholdsvis enkel.

Watery har 95 varianter¹⁵, Svømmespecialisten en anden danske nicheforhandler har ca. 60 varianter¹⁶. Generalisten sportsmaster, der dækker mindst 11 sportsgrene, har blot 8 varianter¹⁷. Wiggle.dk, som placerer sig herimellem med fem sportsgrene (de tre klassiske triathlon-sportsgrene samt fitness og friluftsliv) har 43 varianter¹⁸.

¹⁵ <https://www.watery.dk/collections/badehaette>

¹⁶ <https://www.svoemmespecialisten.dk/vare-kategori/svoemmeudstyr/badehaetter/>

¹⁷ <https://sportmaster.dk/varer?query=badeh%C3%A6tter>

¹⁸ <https://www.wiggle.dk/svommehatter/?sr=badeh%C3%a6tter>

Bilag B: Kundeservice ifølge Watery

Derfor skal du handle dit nye svømmeudstyr hos Watery.dk

- **Største sortiment** – I dag har vi et kæmpe sortiment med over 2.200 varenumre, som alle er specielt udvalgt ud fra vores svømme-erfaring. Dermed kan du samle hele dit svømme-køb ét sted.
- **Gratis fragt ved 599 kr.** – Du får leveringen gratis til en GLS pakkeshop, når du handler for blot 599 kroner. Udover det kan du få leveret til din arbejdsplads eller helt hjem til din privatadresse.
- **Mest kompetente kundeservice** – Bag Watery.dk brænder en passion for svømning, og den elsker vi at give videre i kompetent rådgivning til vores kunder. Det visner vores Trustpilot score på 9,5 også om.
- **Kvalitetsvarer til lave priser** – Du er sikret den laveste pris på markedet med vores prismatch. Det er din sikkerhed for at vi er billigst.
- **Dag-til-dag levering** – Bestil inden kl. 15:00 i hverdage og modtag din bestilling dagen efter.

Samlet set får du altså hos Watery.dk et stort sortiment, hurtig levering og kompetent kundeservice.

Derfor har 44.855 svømmere valgt Watery



100% Prismatch
Billigt eller vi matcher



1-2 dages levering
Gratis fragt over 599,-



Vejledning fra elitesvømmere
08-22 alle dage på mail, mobil og chat

Udklip fra Watery.dk (Watery/Forside, 2020)

Vejledning fra elitesvømmere

Bagved Watery.dk brænder en passion for svømning efter i gennem 10 år først have været babysvømmer, så børnesvømmer og til sidst gennem fem år elitesvømmer med 7-8 ugentlige træninger.

Den viden vi herfra har opbygget til produkterne og svømning generelt vil vi rigtig gerne give videre til dig, så du kan blive klædt bedst muligt på til dit behov.

Så tøv ikke med at kontakte os 08-22 alle ugens dage året rundt:

- Mobil **71 74 71 94**
- Mail support@watery.dk
- Chat i højre hjørne

Indtast din besked

Hej! Jeg har brug for hjælp

Indtast din besked

**Hej - Har du nogen spørgsmål?
Jeg sidder klar her på chatten
lige nu til at hjælpe :)**

Udklip fra Watery.dk (Watery/Forside, 2020) (Pop Up- menu i footer).

Bilag C: Prissammenligning

Der er foretaget en prissammenligning på et produkt fra hver af Waterys fire hovedkategorier: *Badedragter, Badebukser, Svømmeudstyr, Svømmebriller*.

Der er valgt produkter fra den øverste produkt-side i hver hovedkategori. Produkterne er desuden valgt tilfældigt mellem de produkter, som Watery har placeret blandt de første tre rækker på produktsiderne. Produkterne er udvalgt således, for at ramme produkter, som Watery har placeret, så mange kunder ser dem, og dermed produkter, som bidrager til kundernes indtryk af Watery. Prissammenligningen er foretaget ved en simpel googlesøgning. Det er helt sikkert ikke den mest retvisende måde at foretage en sådan sammenligning på. Dette er dog valgt ud fra det rationale, at det typisk ville være sådan, en helt almindelig kunde orienterer sig om prisniveauet, og altså en typisk måde at danne referencepriser. Prissammenligningen tager ikke højde for priser på fragt og returfragt, da kunder ofte først orientere sig om dette senere i købsbeslutningsprocessen.

Produkt 1:

Kategori: Badedrager, **Underkategori:** Damer

Produkt: Speedo Endurance+ Medalist badedragt

Produkt placering: Nr. 2 af 48¹⁹

Prissammenligning:

	Watery	Billigste	Dyreste
Pris i kr.	319	188	385
Indekstal	100	59	121

Badedragter	Badebukser	Svømmeudstyr	Svømmebriller
Til drenge (+13 år)	Svømmetøjssæt	Sengeløjt til svømmere	Til træning/motion/konkurrence
Til piger (0-16 år)	Svømmefadtrøjer	Håndklæder	Til barn (0-12 år)
Bikini	Neopren badebukser	Vbedragt	Etui til svømmebriller
Konkurrence badedragter	Konkurrence badebukser	Havtakler til åbent vand	Tri svømmebriller (åbent vand)
Badedragter med ben	Badeshorts	Næseklammer	Foto Roller
Gravid badedragter	Længre badebukser	Badekletter	Ful-face dykkermasker
Badedragter med skært	Trikonformede badebukser	Svømmepladde	Dykkermasker
UV-badedragt til børn	Bla-badebukser	Snorkel	Svømmebriller - Spar mere
Tørklæn	Allt bade[oj]	Sommeret	Svømmebriller til baby
Allt dame bade[oj]		Pullover	Svømmevinger
		Finger paddles	Svømmebelte
		Vandretæt MP3 afspillerøre	Tilbehør til svømmebriller
		Havtræhaler	Svømmebriller på tilflud
			Diverse

Kilde: https://www.watery.dk/#_dropdown-menuen-kategorier

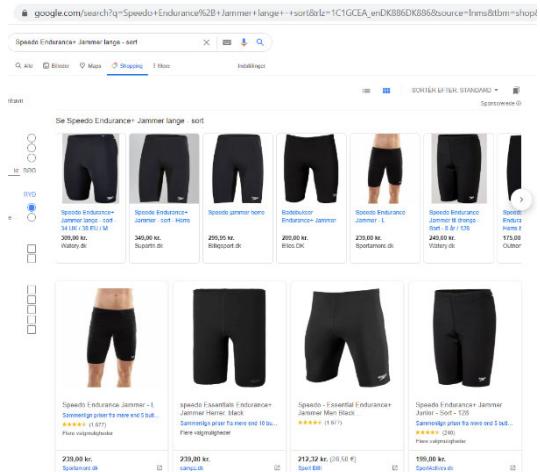
The screenshot shows a Google search result for "Speedo Endurance+ Medalist badedragt". The top result is from "Speedo Endurance+ Medalist badedragt - Sort" with a price of 319.00 kr. Below it are several other retailers like Superfit.dk, Bergmanns.dk, SportAldres.dk, Bootz.com, and Campz.dk, each listing a different price for the same product.

Simpel googlesøgning på produktets navn foretaget 15/6-2020

¹⁹ <https://www.watery.dk/collections/trænings-badedragter>

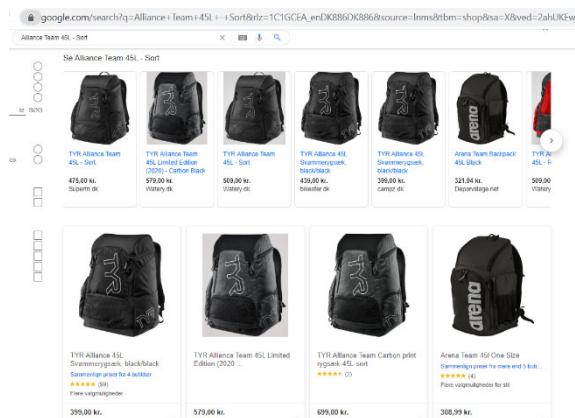
Produkt 2:**Kategori:** Badebukser, **Underkategori:** Mænd**Produkt:** Speedo Endurance+ Jammer - lange, sort**Produkt placering:** Nr. 2/80²⁰**Prissammenligning:**

	Watery	Billigste	Dyreste
Pris i kr.	309	175	349
Indekstal	100	57	113



Simpel googlesøgning på produktets navn foretaget 15/6-2020

..



Simpel googlesøgning på produktets navn foretaget 15/6-2020

Produkt 3:**Kategori:** Svømmemeudstyr**Underkategori:** Tasker**Produkt:** Tyr, Alliance Team 45L - Sort**Produkt placering:** Nr. 1 i rækken "Mest populære"**Prissammenligning:**

	Watery	Billigste	Dyreste
Pris i kr.	509	399	509
Indekstal	100	78	100

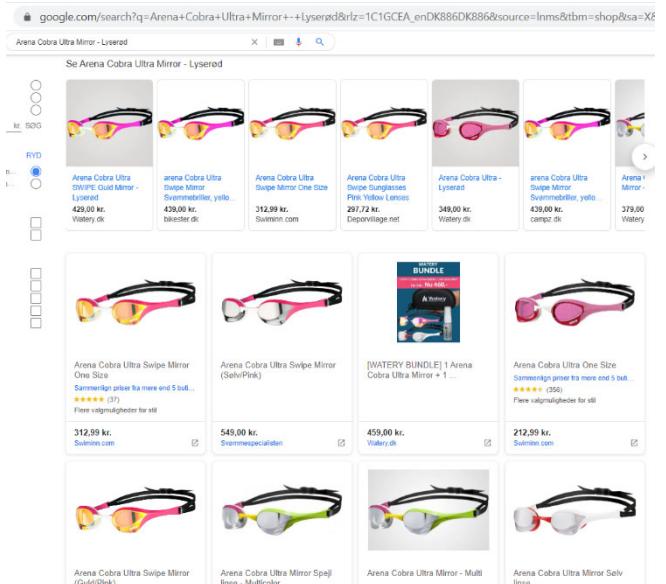
²⁰ <https://www.watery.dk/collections/badebukser-til-maend>

Produkt 4:**Kategori:** Svømmebriller**Underkategori:** Til træning/motion/konkurrence**Produkt:** Arena Cobra Ultra Mirror Swipe - Lyse-

rød

Produkt placering: Nr. 4/181**Prissammenligning:**

	Watery	Billigste	Dyreste
Pris i kr.	429	298	549
Indekstal	100	69	128



Simpel googlesøgning på produktets navn foretaget 15/6-2020

Bilag D: Pressehåndtering af Løvens Hule-aftalen

Efter lange forhandlinger falder Løvens Hule-aftalen på gulvet. Johannsen udtales herom, at det ikke hænger sammen med due diligence, og giver to forklaringer på skrinlægningen. Dels uenighed om kontrakten, og dels ”*skattetekniske udfordringer*” i forbindelse med overdragelsen af Watery fra Johannsen far til Johannsens selv, da denne bliver myndig (Statum, 2020, pp. 11:10-15:05).

Til Erhvervplus.dk siger Buck derimod: ”*Investeringen røg desværre sent under Due Diligence primært på grund af ejerforhold, som var komplicerede at ændre, men det er netop derfor, at Due Diligence eksisterer*” (Erhvervplus/Anhøj, 2019). Tilsyneladende er Buck og Johannsens ikke helt enige om, hvorfor forhandlingerne mislykkes, eller i det mindste ikke om definitionen af due diligence. Ifg. Johannesen handler de kontraktmæssige uenigheder, om hans manglende indflydelse på et evt. videresalg (ibid).

Helt gnidningsfrit har bruddet ikke været i Johannsens øjne, som siger, at fortrydelsen ikke lige-frem blev positivt modtaget. ”*De [Stadil og Buck] var også trætte af det. Jeg tror ikke, at der er nogle sure miner længere, men vi er heller ikke på talefod*” (Erhvervplus/Anhøj, 2019). En noget tvetydig udmelding, der kan tilskrives hans unge alder, og mindre klare formuleringsevne, eller ses som et udtryk for et kompliceret brud. Buch, den mere erfarte erhvervsmand, som ellers er kendt for sine bastante udmeldinger, beskriver forløbet som langt, men ”*helt udramatisk.*” (Finans/Simonsen, 2019), hvilket kunne tyde på en mere taktisk tilgang til medierne.

Under alle omstændigheder beskriver Johannessen selv processen som hård og præget af split-telse, da han på den ene side blev frarådet aftalen af advokat og revisor (Erhvervplus/Anhøj, 2019), på den anden side havde en stor interesse i at få disse investorer med (Statum, 2020, pp. 11:10-15:05). Deres viden inden for onlinehandel og sport havde da også været væsentlige kapaciteter for Watery.

Bilag E: Sponsorat

Rabataftale med **Watery** ➔ Indbakke x

Aalborg Svømmeklub <kontor@aalborgsvommeklub.dk>
til mig ▾

Kære svømmere, vandpolospillere, udspringere og dykkerel
Det er med stor fornøjelse at vi kan præsentere Aalborg Svømmeklubs nye samarbejdspartner på badetøj og svømmeudstyr, nemlig **WATERY**.
WATERY har Danmarks største udvalg af badetøj og svømmeudstyr, og som medlem af Aalborg Svømmeklub vil du ved køb hos **WATERY** få 10% rabat hvis du benytter rabatkoden "aalborgrabat".
Vi håber, I vil tage godt i mod vores nye samarbejdspartner og sponsor og benytte jer af det store udvalg som **WATERY** tilbyder og husk at benytte rabatkoden "**aalborgrabat**".
I kan både finde linket til **WATERY** nederst på hjemmesiden under sponsorer. I løbet af nogle dage kan man også gå ind via vores hjemmeside og under fanen SHOP kunne genfinde rabatkoden, som KUN gælder når man er medlem af Aalborg Svømmeklub.
Så husk ved køb hos **WATERY** at benytte koden "**aalborgrabat**".
Aalborg Svømmeklub glæder sig til samarbejdet med **WATERY**.

STØT VORE SPONSORER DE STØTTER OS!
Bedstel svømmehilsner
Sponsorudvalget
Aalborg Svømmeklub



Mail sendt til medlemmer af Aalborg Svømmeklub

Bilag F: Waterys kommunikation

På næste side ses billeder af Waterys danske og svenske forside som overordnet illustration af Waterys kommunikation. Disse samt diverse eksempler på Waterys mailkommunikation kan også ses som fil på følgende link, idet gengivelser heraf på en A4-side ikke yder materialet retfærdighed.

Elektronisk adgang til Bilag F:

https://www.dropbox.com/sh/nste940l0isyk0a/AACNSbMRm0pdx98YS_DKIGOoa?dl=0

I mappen findes:

- F1: Kopi af Waterys danske forside juni 2020
- F2: Kopi af Waterys svenske forside juni 2020
- F3: Mail fra Watery – længe siden sidste køb juli 2019
- F4: Mail fra Watery - afsendt ordre februar 2020

Watery.se

KATEGORIER - DAM - HERR - BARN - REA - MÄRKEN - KUNDSEVICE - [Hjälp](#) [Sök](#) [Köp](#)

Erbjudan på öppet vatten simning • Sparar upp till 35% → Se hela försäljning här → Corona: Vi skickar fartygspaket varje dag [1-3 vardagar leverans]

Erbjudan på öppet vatten simning Sveriges största urval av badkläder och simutrustning med prisgaranti

Sveriges största urval till låga priser Betala med Klarna och låga fraktkostnader

Se våra gäta påsk-reb här - spara upp till 75%!

Här klickar här och välj efter det du letar efter

Klarna. Säker betalning med Klarna - inga kreditkort

Leverans inom 1-3 vardagar

365 dagars belysning

Sveriges största urval för simmare

Följ oss [Facebook](#) [Twitter](#) [Instagram](#) [YouTube](#)

GÖD SOM ALLA ANDRA **ÖPPET VATTEN SIMMING** SPARA 35%

VECKANS ERBJUDANDE SPARA 20-65%

MEST POPULÄRA PRODUKTER Watery

DANIEL REKOMMENDERAR Malet är en renomméad simmeddelare

En av Nordens största simbutiker - välj bland 6500 produkter

HERR

- BADÖXOR
- SIMGLASÖGON
- SIMUTRUSTNING
- BADSHORTS
- NYHETER
- CRUZIANDON

DAM

- BADDRÄKTAR
- SIMGLASÖGON
- SIMUTRUSTNING
- BKNS
- NYHETER
- ERBJUDANDE

BARN

- RÄBÖXOR
- RÄDACKT
- SEVÄSTAR
- RÄLBADÖXOR
- SIMGLASÖGON
- SIMUTRUSTNING

Lotte, Rikke och Jeanette företräcker (også) Watery

Första badetiderna i Södermanland och den mest förtroende simbutiken

OTTESEN JEANNETTE INTERVIEW **RIKKE PEDERSEN INTERVIEW**

LÄR AT SVIMMA MED RIKKE **LÄR AT SVIMMA MED JEANNETTE**

LÄR AT SVIMMA MED OTTESEN **LÄR AT SVIMMA MED JEANNETTE**

Omtalt positivt i

- T2
- Borsen
- FDIH

Danmarks bedste

#WateryLife - Råd, nyheder og guides om svømming

KEND TIL DE BEDSTE ELITE-SWIMMERE **DE BEDSTE RÅD OM SIKKER BÅDNING** **ALT DU SKAL VIDE OM SVIMMERE**

Simutrustning och badkläder online

Watery är en av Nordens största simbutiker på nätet där du hittar allt inom simutrustning och badkläder.

Idag har vi över 6 500 olika produkter av högsta kvalitet från populära märken som Speedo, TYR, Arena, Funkita, Aqua Sphere och Phelps – och det tillkommer nya spänande produkter varje dag.

Watery sätter ett gäng utseendeade simmeddelare, näpiga oss med feta erfarenhet av simning på effektiva.

Därför ska du köpa din nya simutrustning på Watery.se

- Vår största sortiment - Idag har vi det enastaka sortimentet med över 6500 produkter från alla världens ledande tillverkare.
- Frakt inom 1-3 vardagar - Du får gratis leverans med Postnord när du handlar för över 750 kronor. Du kan även välja att få leverans till din arbetsplats eller till din hemadress.
- Vår kompetenta kundservice - Simning är vår passion, och vi är glada att dela denna med våra kunder genom en kompetent rådgivning, +75 000 möjliga produkter.
- Kvalitetsprodukter till låga priser - Du är garanterad det lägsta priset på marinatex genom vår prisgaranti.
- Leverans inom 1-3 vardagar - Beställ innan 10:00 på vardagen och få din beställning 1-3 vardagar efter.

Därför har 64.390 simmare valt Watery

Säkra betalningar med Klarna inga kreditkort till beskrift

Leverans inom 1-3 vardagar Med Postnord och DHL

Rådgivning av elitsimmar 05-27 25 000

Watery Personlig service och expertrådgivning Ring till oss 08 446 888 34 Skriv till oss kundservice@watery.se

Kontaktdatas E-mail: kundservice@watery.se Tel: 08 446 888 34

Adress Watery
Västra Gatan 1
231 62 Trelleborg

Kundservice Kontakta oss
Postmeddelande
Topp 5. Ditt rekommenderar Watery
Rea & övrig
Vänliga hälsor

Om oss Om Watery
Rabatter
Kopplingar
Cookie- och Privatskytts

Låt oss hjälpa dig Vi har ett dedikerat team till brand
ärvt till elitsimmare och simspelare
som är redo att ge dig och till
produkter. Tag kontakt med oss och
vi kommer att göra allt för att hjälpa dig

Waterys danske forside juni 2020 - <https://www.watery.dk/>

Waterys svenska forside juni 2020- <https://www.watery.se/>

Bilag G: Tone of voice - Webshop

(Webshoppens forsider ses på foregående side, og i det elektroniske bilag F1 og F2: https://www.dropbox.com/sh/nste940l0isyk0a/AACNSbMRm0pdx98YS_DKIGOoa?dl=0)

Som nævnt i selve rapporten kan forsiden, for nogle målgrupper fremstå frisk, ung og dynamisk, mens andre vil opfatte den som rodet og uprofessionel, fx pga. de stærke signalfarver i pink og gul, de vekslende skriftstørrelser, baggrundsfarver og billedtyper. Her følger en uddybning af argumenterne for, hvorfor nogle målgrupper kan opfatte siden som rodet.

Tager vi udgangspunkt i billedebåndet midt på forsiden, lægges der ud med et produktbillede af åbenvandsudstyr. Her anvendes en klar band waggon-appel via et klassisk nudging-greb; brugen af social prof i teksten "*gør som alle andre*". Herefter følger et tegnet vækkeur og en bebrillet ananas, igen et stilmæssigt skift. Ananassen er vel nærmest en form for humorist, moderne parodi på et stilleben. Billederækken afsluttes igen med et skift. denne gang til et portrætfoto af Johannsen. Trods en vis konsekvens i farveholdning skaber skiftene i billedetyper alene en uro, som yderligere understreges af de tegnede baggrundsbølger, som har forskellige retninger og grader af symmetri. Disse bølger giver bevægelse, dynamik og modsætninger i billederne. Lydbølgerne over vækkeuret og forsvindingspunktet i de ufokuserede bølger givet desuden et indtryk af noget preserende, som forankres af teksten i vækkeuret, om sluttidspunktet for udsalget. Der opfordres indirekte til, at kunden skal skynde sig.

Den solbadende ananas på det, man kan antage er en badebro, med den stiliserede sol i baggrund giver et helt modsat og afslappet indtryk. En kontrast, der umærkeligt går igen i baggrunden i portrætbilledet af Johannsen. Watery-logoet i baggrunden placerer sig som et par symbolske englevinger bag Johannsen, der kommer til at fremstå som en reddende engel med sine anbefalinger. Billedet brydes af tommelfinger-emojen i øverste hjørne, som fjerner et hvert forsøg på selvhøjtidelighed.

Alt i alt sender forsiden signaler i mange retninger, dog med en vis humor som fællestræk, men fanger eller værdsætter kunden ikke den humoristiske vinkel, så kan alene forsidsens mange indtryk få en modtager til afskrive webshoppen som pjanket og useriøs.

Bilag H: Kommunikation på den svenske webshop

Som nævnt i rapporten findes der flere steder på den svenske webshop, hvor kommunikationen fremstår uautentisk eller ufærdig. Et par af disse eksempler uddybes i dette bilag.

Som det ses på billedet til højre, anvendes samme kontakt-pop up på den svenske webshop, som på den danske. Dette kan naturligvis give en autencitet, såfremt Johannsen bliver kendt i det svenske svømmemiljø, og han i øvrigt taler svensk. Ellers forekommer det enten uprofessionel (hvis sproget halter), eller utroværdigt (hvis der faktisk sidder en anden bag chatten). En mistanke, man kunne få, da det samtlige de gange webshoppen er besøgt i forbindelse dette projekt har været Johannsens ikon, der er dukket op - både på den danske og den svenske webshop. Der er nok ingen tvivl om, at Johannsens stadig tager en del af de praktiske opgaver, men mon det virkelig er ham i alle tilfælde både tidligt, sent og på svensk?



Kontakt-pop up fra forsiden af watery.se

Et andet eksempel der får den svenske webshop til at fremstå ufærdig – eller i det mindste som om, at den, der har oversat siden, ikke har tilstrækkeligt ejerskab og kendskab til Watery.



Vårt centrallager. Här har vi även vårt kontor och vårt showroom där kunder kan få komma och titta och känna på produkterna.

Fra den svenske webshop siden "Om Watery: <https://watery.se/pages/om-watery>

Ovenstående billede er fra den svenske side *Om Watery*, hvor kunden får oplevelsen af at kunne komme og besøge et showroom i forbindelse med centrallageret. Her bliver der ikke fremhævet, at det er i Danmark – og giver derfor kunden indtrykket af, at man har den mulighed. Det har kunden imidlertid ikke i Sverige. Som det ses af billede herunder, skal kunden ind i FAQ'en, et helt andet sted for at opdage, at det kun er en mulighed i Danmark. En ting er, at de svenske kunder ikke har muligheden, men det virker uprofessionelt og på kanten af utroværdigt, at kunden selv skal konstatere det, efter det, der kan opleves som et løfte om det modsatte.

Frågor innan köp

- Har ni en fysisk butik?

Nej, för nuvarande har vi inte en fysisk butik med fasta öppningstider i Sverige. Den svenska adressen, Genvägen 1231 62 Trelleborg är alltså inte en besöksadress utan endast en returadress för våra produkter. Vi har ett **showroom och lager i Danmark** på **Ove Jensens Alle, 31 D i 8700 Horsens**. Du är mer än välkommen att titta förbi om du är i närheten.

Där hittar du alla varor som finns på Watery.se – och du är mer än välkommen att komma förbi för att prova våra produkter och hitta den rätta storleken.

Som utgångspunkt är det alltid öppet för att komma och prova **måndagar och tisdagar mellan 16-17**, men om en annan tid passar dig bättre, så är vi mycket flexibla – även om det handlar om helger eller kvällstid. Du är välkommen till att kontakta oss på 08 446 883 34 eller skriv ett mail till kundservice@watery.se så kan vi bestämma en tid som passar dig.

Fra den svenska FAQ: <https://watery.se/pages/kundservice-faq>

Bilag I: Reklameserie med triatleten Michelle Vesterby



Fra Videoen "Michelle Vesterby eeeeelsker det kolde vand!"

Kilde: <https://www.facebook.com/Watery.dk/videos/262751251587727/>

I bilaget her findes en kort beskrivelse af reklameserien med Vesterby samt analyselementer ift. match og udbredelse. Reklamevideoerne med Michelle Vesterby tager sit udgangspunkt i en modvillig Vesterby. Først har hun meget tydeligt ikke lyst til at hoppe i det forårskalte vand, og bagefter lover hun med et glimt i øjet Hawaii-temperaturer med det rette zone3-udstyr fra Watery.

Videoerne med Vesterby udsendte Watery midt under corona-nedlukningen, hvor mange svømmere savnede svømmehallen, men stadig synes det var for koldt at svømme udenfor. Mange har derfor kunne genkende deres egne uforløste svømmelyst og samtidige modvilje mod det kolde vand udenfor.



Michelle Vesterby lover Hawaii-varme med sætter

Watery

17 kvalitetsvininger - for ca. 2 minutter siden. ☺
⚠ Kun 50 sæt tilbage nu - 25% RABAT [750 kr] ⚡

Michelle ELSKER neoprensætter ligesom 600 andre svømmere, som den seneste måned har svømmet med vores neopren huse, handsker og hætter

- Du føles som om man svømmer på Hawaii ifølge Michelle 😊

Nu har du sidste chance før vi er utsolgt!

Normalt 1.007 kr. - Nu: 749 kr. [Spar 25%]

<https://www.watery.dk/meoprensaet-med-huse-handsker-og-hak...>

Fra videoen Michelle lover Hawaii-varme med sætter

Kilde <https://www.facebook.com/Watery.dk/videos/754351795351333/>

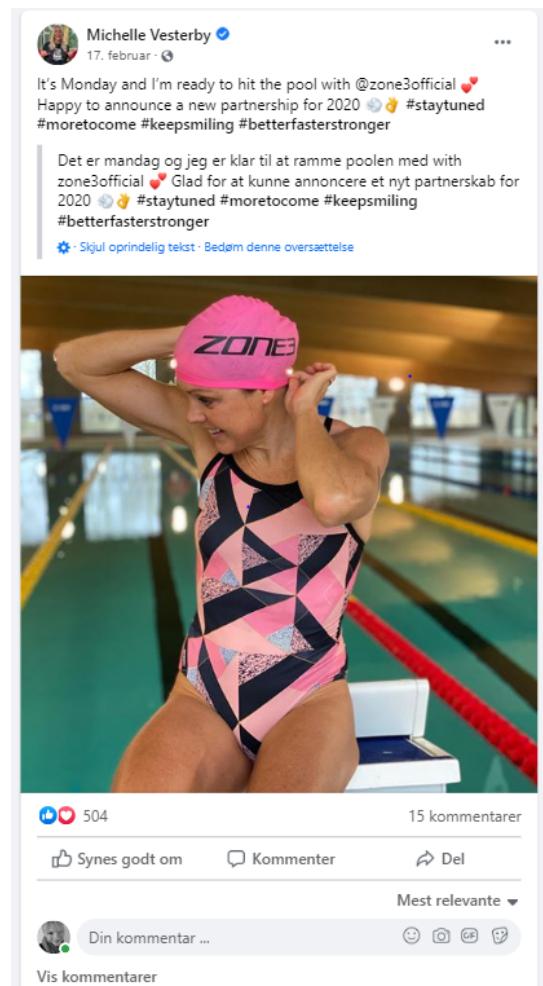
Vesterby har både markeret sig med topresultater i international triatlon, og har senest skabt meget medieopmærksomhed, med TV2 dokumentaren *Jernkvinden*, som løb over skærmen i sen-sommeren 2019. Dokumentaren omhandlede Vesterbys jagt på en topplacering til Ironman-Copenhagen, og dermed en billet til VM på Hawaii, kun få måneder efter fødsels af hendes søn.

Dermed har Watery valgt en atlet som både har en appell til de seriøse og professionelle, men som også har medietække og en større kendskabsgrad, og er kendt for sin positive "Keep Smiling" tilgang til livet. En tilgang der har afsæt i den alvorlige historie om hendes nu afdøde multihandicap-pede brors livsmod.

Hendes ambitiøse mål så kort efter hun blev mor, har dog også i visse kredse vagt kritiske røster, som mere eller mindre direkte har beskyldt hende for at være en dårlig mor²¹, men til trods herfor viser dette en dedikation, som matcher Johannesens historie, og formodentlig derfor appellerer til Waterys kernemålgruppe.

Alt i alt er Vesterby ikke noget dårligt match for Watery, hvilket bekræftes af videoens 77.000 visninger (se billedet på foregående side), og de mange produktrelaterede og interessererede bemærkninger til videoen i kommentarsporet.

Det skal dog nævnes, at samarbejdet med Vesterby formodentlig også hænger sammen med hendes Zone3-sponsrat, som blev lanceret på Vesterbys Facebook-side i februar 2020²², og det er netop Zone3 udstyr, der vises i Watery-videoen.



²¹ Se fx <https://sport.tv2.dk/triatlon/2019-08-07-michelle-vesterby-vil-vinde-ironman-efter-kejsersnit>

²² <https://www.facebook.com/MichelleVesterby?v=wall&filter=2>

Bilag J: Nøgletal

Se Excel-ark i elektroniske bilag: <https://www.dropbox.com/sh/bgd2inc2gakpnad/AACho5RlrJMNWQZuP3ikv2kba?dl=0>

Watery regnskabstal

	2019	2018	Indekstal	Indekstal
Nettoomsætning jf. artikler *	10.000.000	4.500.000	222	100
Vareforbrug + andre eksterne omkostninger**	8.786.520	4.186.466	210	100
Bruttofortjeneste	1.213.480	313.534	387	100
Personaleomkostninger	-261.194	-37.089	704	100
Af- og nedskrivning af materielle og immaterielle anlægsaktiver	-12.674	-12.674	100	100
Driftsresultat	939.612	263.771	356	100
Øvrige finansielle omkostninger	-3.420	-7.638	45	100
Resultat før skat	936.192	256.133	366	100
Skat	-207.112	-56.610	366	100
Årets resultat	729.080	199.523	365	100
Aktiver				
Goodwill	69.393	78.067	89	100
Immaterielle anlægsaktiver i alt	69.393	78.067	89	100
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	12.000	16.000	75	100
Materielle anlægsaktiver i alt	12.000	16.000	75	100
Deposita	218.500	10.815	2.020	100
Finansielle anlægsaktiver i alt	218.500	10.815	2.020	100
Anlægsaktiver i alt	299.893	104.882	286	100
Omsætningsaktiver				100
Fremstillede varer og handelsvarer	2.791.235	540.063	517	100
Varebeholdninger	2.791.235	540.063	517	100
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	9.593	20.001	48	100
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	5.000	0		100
Andre tilgodehavender	67.768	9.960	680	100
Periodeafgrænsningsposter	7.935	11.730	68	100
Tilgodehavender i alt	90.296	41.691	217	100
Likvide beholdninger	879.356	0		100
Omsætningsaktiver i alt	3.760.887	581.754	646	100
Aktiver i alt	4.060.780	686.636	591	100
Passiver				

Egenkapital				
Virksomhedskapital	71.432	50.000	143	100
Overført resultat	1.862.465	217.316	857	100
Egenkapital i alt	1.933.897	267.316	723	100
Hensatte forpligtelser				
Hensættelser til udskudt skat	4.276	4.338	99	100
Hensatte forpligtelser i alt	4.276	4.338	99	100
Gældsforpligtelser				
Gæld til pengeinstitut	0	144.105	-	100
Leverandører af varer og tjenesteydelser	1.642.846	38.683	4.247	100
Skyldig selskabsskat tilknyttede virksomheder	263.846	56.672	466	100
Anden gæld	215.915	175.522	123	100
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	2.122.607	414.982	511	100
Gældsforpligtelser i alt	2.122.607	414.982	511	100
Passiver i alt	4.060.780	686.636	591	100

	2.019	2.018	Procent-point	Procentvis ændring
AG	23,1	38,4	-15,3	-39,8
OG	9,4	5,9	3,5	60,3
AOH	2,46	6,55	-4,1	-62,4
Egenkapitalens forretning	48,4	95,8	-47,4	-49,5
Gældsrenten	0,16	1,84	-1,7	-91,2
Gearing	1,10	1,55	-0,5	-29,3
Soliditetsgrad	47,6	38,9	8,7	22,3
Gældsandel	52,3	60,4	-8,2	-13,5
Likviditetsgrad	177,2	140,2		

Deposita + goodwill's andel af anlægsaktiver 96,0

*Kilde til omsætningsstal for 2018:

<https://www.bizzup.dk/daniel-fra-watery-saelger-for-millioner/>

* kilde til omsætningsstal for 2019: <https://podtail.com/da/podcast/efter-kameraet-slukkes/> (26:40)

**Tal beregnet på baggrund af bruttofortjeneste og nettoomsætning fra ovenstående kilde

Kilde til regnskabstal: (Kvist & Jensen, 2020)

Bilag K: Regnskabsanalyse

Rentabilitet

Waterys rentabilitet er faldet, da afkastningsgraden falder fra 38,4 % til 23,1%, et fald på knap 40 %, men niveauet må dog for begge år betragtes som værende ganske pænt sammenlignet med markedsrenten. I samme periode er overskudsgraden steget fra 5,9% til 9,4%, eller hvad der svarer til en stigning på hele 60%. Den negative udvikling i afkastningsgraden må altså findes i en negativ udvikling af kapitaltilpasningsevnen, og aktivernes omsætningshastighed falder da også fra 6,55 g til 2,46 g, et fald på 62%. Virksomhedens evne til at skabe omsætning på baggrund af aktiverne er altså faldet.

Egenkapitalens forrentning og gearing

Gældsrenten falder markant i perioden fra 1,8% til 0,2% et fald på 91,2%, og i begge år tjenes der i høj grad på at arbejde med gæld, da tallet er markant lavere end afkastningsgraden. Gældsrenten påvirker således egenkapitalens forrentning i positiv retning, mens gearingen, altså forholdet mellem gæld og egenkapital, falder fra 1,6 g til 1,1 g eller med 29%. Det påvirker egenkapitalens forrentning negativt, da der som nævnt tjenes på gæld. Egenkapitalens forretning falder således fra 2018 til 2019 fra 95,8% til 48,4 % eller med knap 50%, men må dog stadig siges at ligge på et virkelig pænt niveau sammenlignet med markedsrenten, hvilket umiddelbart kan gøre virksomheden interessant for nye investorerne.

Indtjeningssevne

Virksomhedens overskudsgrad er som nævnt steget med 60% til et niveau på 9,4%. Da Waterys årsrapport er aflagt efter årsregnskabslovens bestemmelser for klasse B virksomheder (Kvist & Jensen, 2020, p. 10), er det ikke fuldt ud muligt at afdække udviklingen, da nettoomsætning, vareforbrug og andre eksterne omkostninger er samlet under bruttofortjeneste. Gennem andre kilde²³ er det dog lykkes at fastlægge niveauet for nettoomsætningen, hvorfor udviklingen i overskudsgraden til en vis grad kan forklares.

Nettoomsætningen stiger med 122% fra 4,5 mio. til 10 mio., og således kan en del af stigningen i overskudsgraden forklares med et øget salg. Dette er dog ikke hele forklaringen, da driftsresultatet

²³ Omsætningstallet for 2018 (Bizz up, 2019), Omsætningstallet for 2019 (Statum, 2020, p. 26:40)

i samme perioden stiger med 266%. Idet nettoomsætningen nu kendes, kan der ud fra bruttofortjenesten beregnes et samlet cirkatal for vareforbrug og eksterne omkostninger, denne sammensatte post stiger i perioden med 110% - og bidrager altså positivt til overskudsgraden, da stigningen er mindre end nettoomsætningens ditto.

Det kunne naturligvis have været interessant at se på udviklingen i fx bruttoavancen, da det ville være særdeles interessant se om det øgede salg har udmøntet sig i en bedre forhandlingsstyrke i indkøb og dermed en forbedret bruttoavance. Ligesom det ville have været optimalt at kunne se på salgsfremmende omkostninger, ift. hvor dyrt det har været at skaffe sig den positive udvikling i salget. Især havde det været interessant ift. de mange PR-aktiviteter Watery har deltaget i, herunder især Løvens hule, som må have øget kendskabsgraden ganske betragteligt. Man kan derfor antage, at tallet for de salgsfremmende omkostninger har været forholdsmaessigt lille, men som sagt er der desværre ikke adgang til at undersøge dette. Det kan blot fastslås, at vareforbrug og andre eksterne omkostninger samlet set udvikler sig positivt i perioden, men det kan for så vidt dække over helt forskelligrettede udviklinger af de enkelte poster. Set i sammenhæng med nettoomsætningen, er der dog ikke umiddelbart noget, der tyder på en alarmerende udvikling, idet bruttofortjenesten i perioden stiger med hele 287%.

Når den positive udvikling i bruttofortjenesten ikke fuldt ud slår igennem på driftsresultatet, skyldes det primært den heftige udvikling i personaleomkostninger, som stiger med 604%, dog er det vigtigt at bemærke, at tallet stiger fra et beskedent beløb på blot 37 t.kr til et stadig forholdsvis lille beløb på 261 t.kr. Det må skyldes, at Johannesens egen arbejdsindsats, udgør en væsentlig ressource for virksomheden, uden at han aflønnes i et tilsvarende omfang. Desuden bør det bemærkes, at de finansielle omkostninger er små, ift. Watery er i opstartsfasen, og udgør i 2018 knap 8 t.kr. og falder yderligere i 2019 til blot ca. 4 t.kr. Faldet udgør ca. 55%, og det endda mens oversætningen stiger ganske betragteligt. Dette forklares bl.a. af den nye investering, overført overskud, og opstartskapitalen fra Johannesens far og ham selv.

Samlet set skyldes den positive udvikling i indtjeningssevnen primært den positiv udvikling i nettoomsætning og det relative fald i vareforbrug/andre eksterne omkostninger. Trods den eksplorative udvikling i personaleomkostninger vækker dette ikke på nuværende tidspunkt særlig opsigt, idet der i realtal er tale et mindre beløb.

Kapitaltilpasningsevnen

Som nævnt er kapitaltilpasningsevnen forringet betragteligt i perioden, idet aktivernes omsætningshastighed er faldet fra 6,55 g til 2,46 g. Omsætningen er som nævnt steget med 122%, faldet i kapitaltilpasningsevnen skal derfor søges i en stigende aktivmasse.

I analysen af dette skal man som tidligere nævnt tage højde for de voldsomme stigninger, som de meget små tal for 2018 giver udslag i. Således falder fx finansielle anlægsaktiver (deposita) i øjnene med en stigning på 1.920% for 2019. Men den meget store stigning skyldes de små tal for 2018, idet tallet stiger fra knap 11 t.kr. til 219 t.kr. i 2019. En stigning, der med al sandsynlighed vedrører det nye domicil, der blev lejet i 2019. Når de små beløbs betydning for de store procentmæssige udsving holdes for øje, er det mest bemærkelsesværdige ved anlægsaktiverne faktisk det forholdsvis beskedne beløb på 105 t.kr. i 2018 og knap 300 t.kr. i 2019, hvoraf deposita udgør ca. 96%. På de øvrige poster er der tale om et let fald formentligt primært pga. afskrivninger. I længden vil det være forventeligt at disse poster stiger, da der formodentligt skal investeres i driftsmidler til at understøtte den ønskede vækst.

Til gengæld er udviklingen i vareholdninger et tal, der bør være opmærksomhed omkring. Tallet er steget med 417% fra 540 t.kr. til 2,8 mio. kr., altså en stigning, der ikke umiddelbart matches af omsætningsstigningen på 122%. Her skal det naturligvis tages i betragtning, at der er tale om en virksomhed i opstartsfasen, i kraftig vækst, og med et højt ønske om at yde en god leveringsservice. Et vigtigt lagermotiv er således ønsket om en høj lagerservicegrad, altså et ønske om at kunne ekspederede en høj procentdel af ordrerne direkte fra lageret. Af den årsag er det næppe overraskende, at tallet stiger, og der kan formodentlig gå noget tid fremadrettet med at finde den rette balance ift. lagerets størrelse og den ydede service. Under alle omstændigheder bør der dog holdes øje med tallet, da stigningen er meget stor, og en øget pengebinding kan være problematisk, såfremt den ikke følger omsætningen og skal finansieres med fremmedkapital fremover. En betragtelig del af den faldende kapitaltilpasning kan altså forklare med stigningen i varebeholdning.

Betrages omsætningsaktiver, er det på samme måde som under anlægsaktiverne, ikke nødvendigvis de i indekstellene mest iøjnefaldende poster, der er mest interessant. Således slår en stigning i andre tilgodehavender voldsomt ud med en vækst på 580%, men i realtal er der tale om en

vækst fra kr. 10 t.kr. til ca. 68 t.kr. det er naturligvis en væksttakt, der ikke bør fortsætte, men holdes tallet op mod omsætningen på 10 mio. kr. virker det ikke påfaldende. Der kan i øvrigt meget vel være tale om engangstilgodehavender i forbindelse med flytteopgørelse ift. nævnte fraflytning af det gamle domicil. Tallene for tilgodehavende for salg er i øvrigt meget beskedne helt i tråd med, hvad man kunne forvente af en B2C-vendt branche med ganske begrænset tradition for kreditgivning. Tallet er således på 20 t.kr i 2018 endda faldende til ca. 10 t.kr. i 2019.

Det klart mest interessante tal under omsætningsaktiver er de likvide beholdninger, som stiger fra nul til 880 t.kr, en voldsom stigning, som også påvirker kapitaltilpasningen negativt, men som dog samtidigt er penge klar til at blive placeret. Her spiller pengene fra de nye investorer en rolle, og lettere ironisk får de omsætningshastigheden til at falde, og påvirker derfor afkastningsgraden negativt. Ikke overraskende er der dog intet tegn på, at disse bliver stående, hvilket den manglende evne til at betale leverandørgælden under coronakrisen antyder. Tallet forbedres dog naturligvis ikke, ved at placere dem i varelager.

Alt i alt falder kapitaltilpasningen trods en stigende omsætning, da aktiverne stiger forholdsmaessigt mere, og det er da også særligt varelager og i nogen grad likvide beholdninger, der trækker i den retning, og begrunder den faldende rentabilitet, da dette påvirker afkastningsgraden så meget, at det overskygger den positive udvikling i overskudsgraden.

Soliditet

Ses der på virksomhedens soliditetsgrad, altså hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret med egenkapital udvikler den sig jf. investeringen positivt fra 38,9% til 47,6% en stigning på over 22%. Stigningen skyldes altså ikke overraskende, at egenkapitalen stiger med 623%, hvilket er mere end stigningen i aktiverne på 491%. Stigningen i soliditetsgraden, såvel som niveauet må betragtes som værende ganske pænt. Det ville det også have været for en veletableret virksomhed, men for en nyopstartet virksomhed i særdeleshed. Ud fra en soliditetsbetragtning er dette positivt, men ikke i helt så høj grad ud fra et indtjeningsperspektiv, idet rentemarginalen altså forskellen mellem afkastningsgraden og gældsrenten er relativ stor. Gearingen synes derfor umiddelbart at være lav. Den lave gældsrente kan dog forklares af den for en nyopstartet virksomhed forholdsvis høje egenfinansiering med en gældandel på 60,4% i 2018 faldende til 52,2% i 2019. Desuden er den opagne gæld primært leverandørgæld, som typisk ikke er voldsom højt forrentet. Den lave

gældsandel skyldes bl.a. at årsregnskabet er aflagt kort efter egenkapitalen er øget betragteligt gennem et indskud i likvider, som øger aktivmassen - et øjebliksbillede, som formodentlig vil ændres hurtigt efter årsregnskabsaflæggelsen. For en mindre, nyopstartet virksomhed som Watery med høje vækstambitioner, må det dog betragtes som værende et ganske fornuftigt udgangspunkt med en forholdsvis lav gearing og vægtning af soliditeten, hvilket kan være ganske afgørende for interesserernes villighed til at satse på Watery, fx ift. at overleve tab eller manglende omsætning.

En højere gearing i fremtiden betinget af virksomhedens meget vækstfokuserede ejere, er dog ganske sandsynlig. Gør vi et kort ophold ved leverandørgælden, er den en fin illustration af dette, idet den har en påfaldende udvikling. Leverandørgælden stiger nemlig med over 4.100% fra 39 t.kr. til over 1,6 mio kr., altså langt mere end omsætningsstigningen tilsiger. En vækst er forventelig, men den er meget markant, og kan blive problematisk, som under coronakrisen, hvor virksomhedens soliditet formentligt har spillet en rolle ift. leverandørernes tro på Watery og dermed villigheden til at indgå aftaler. Omvendt skal man selvfølgelig ikke være blind for at lav gearing og høj soliditet i den nuværende situation mindske afkastningsgraden, og derfor investorers indtjeningsmulighed.

Likviditetsgrad

Soliditeten afspejler sig også i en høj likviditetsgrad på 140,2 % i 2018 stigende til 177,2 i 2019. Dette tal virker dog mere tilforladeligt end det er, idet store dele af omsætningsaktiverne som det typisk er tilfældet hos vækstvirksomheder er bundet i varelageret, og selvom regnskabet for 2019 ikke tyder på, at likvider er et problem, kan det hurtigt blive det, som illustreret af coronakrisen. Virksomheden er drevet af en meget vækstfokuseret ejer - og det er derfor meget sandsynligt at kapitalindsprøjtningen placeres mere risikovilligt end ved regnskabsaflæggelsen, og herunder vil det ikke være overraskende, hvis væksttiltag fremover skal fremmedfinansieres i højere grad, hvilket rentemarginalen i høj grad taler for. En højere gearing er et ganske sandsynligt scenarie, men med det store vækstfokus bør der trædes med forsigtighed. Da virksomheden vil stå svagere rustet ved negative udsving, fx en ny corona-nedlukning. Kombineres det med en større pengebinding i lager, og flere omkostninger, fx i form af det personale, der kan være nødvendigt for at håndtere det store vækstønske, gør det virksomheden fleksibilitet og tilpasningsevne langt mindre.

Bilag L: Fravælg af brancheanalyse og konkurrentanalyse

Når en brancheanalyse og konkurrentanalyse er fravælgt i dette projekt, selv om de forekommer oplagte, så er det springene punkt, hvor tæt på, eller hvor langt væk fra konkurrencesvømning branchen skal afgrænses. Defineres branchen for smalt, fx ved *udstyr til konkurrencesvømmere i Danmark* afskæres oplagte vækstmuligheder. Defineres branchen for bedt, fx som *behovet for udstyr til vandopplevelser i Skandinavien* bliver analysen for kompleks og uhåndterbare i et projekt af denne størrelse.

Denne udfordring kunne dog nok være håndteret, fx ved en forholdsvis smal definition, fx *udstyr til svømning og badning i Danmark og Sverige*, kombineret med et ekstra grundigt blik på substituerende produkter. Når dette alligevel er fravælgt, skyldes det, at der herudover også kommer et væld af strategiske grupper i branchen, fx genrelisterne som fx Sportmaster, stormagasinernes badetøjsafdelinger, store internationale online spillere som Wiggle, de lokale fysiske specialbutikker osv. Det meget fragmenterede marked gør derfor fx en traditionel Porters Five Force-analyse uhåndterbart, idet der for hver strategiske gruppe gælder vidt forskellige brancheforhold, fx ift. i hvor høj grad, man trues af andre aktører, eller selv kan påvirke brancheforholdene, som kritisk realisme vil hævde er mulig. Dette vil dog være væsentligt lettere for Amazon end den lokale fysiske butik med svømme tøj.

Af samme årsag er det vanskeligt uden en indsamling af primærdata at pege på en eller få konkurrenter, som den/de mest oplagte til en konkurrentanalyse, og af hensyn til opgavens omfang er det desværre ikke muligt at fortage såvel en konkurrentanalyse som en indsamling af primær data.

Bilag M: Markedsandele - badetøj i Danmark

Brand Shares | Umbrella - Historical Owner | Historical | % breakdown

Geography	Category	Brand Name	Company Name (GBO)	Data Type	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Denmark	Swimwear	H&M (H&M Hennes & Mauritz AB)	H&M Hennes & Mauritz AB	Retail Value RSP	11	11	11	11	11	11
Denmark	Swimwear	Pieces (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	10	10	09	09	09	09
Denmark	Swimwear	Triumph (Triumph International AG)	Triumph International AG	Retail Value RSP	09	09	08	08	08	08
Denmark	Swimwear	Hunkemöller (Carlyle Group, The)	Carlyle Group, The	Retail Value RSP	-	-	06	07	07	07
Denmark	Swimwear	Speedo (Penitland Group Plc)	Penitland Group Plc	Retail Value RSP	06	06	06	06	06	06
Denmark	Swimwear	Björn Borg (Björn Borg AB)	Björn Borg AB	Retail Value RSP	06	06	06	06	06	06
Denmark	Swimwear	Hugo Boss (Hugo Boss AG)	Hugo Boss AG	Retail Value RSP	06	06	06	06	06	06
Denmark	Swimwear	Calvin Klein (PVH Corp)	PVH Corp	Retail Value RSP	05	05	05	05	05	05
Denmark	Swimwear	Femlet (Femlet A/S)	Femlet A/S	Retail Value RSP	05	05	04	04	04	04
Denmark	Swimwear	Change (Change of Scandinavia A/S)	Change of Scandinavia A/S	Retail Value RSP	04	04	04	04	04	04
Denmark	Swimwear	Vero Moda (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	04	04	04	04	04	04
Denmark	Swimwear	Gant (Maus Frères SA)	Maus Frères SA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03	02
Denmark	Swimwear	JBS (JBS Underretjet A/S)	JBS Underretjet A/S	Retail Value RSP	02	02	02	02	02	02
Denmark	Swimwear	Gina Tricot (Gina Tricot AB)	Gina Tricot AB	Retail Value RSP	02	02	02	02	02	02
Denmark	Swimwear	Jack & Jones (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	02	02	02	02	02	01
Denmark	Swimwear	Nike (Nike Inc)	Nike Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Denmark	Swimwear	Sloggi (Triumph International AG)	Triumph International AG	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Denmark	Swimwear	adidas (adidas Group)	adidas Group	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Denmark	Swimwear	Selected (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Denmark	Swimwear	New Yorker (New Yorker Group-Services International GmbH & Co KG)	New Yorker Group-Services International GmbH & Co KG	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Missya (Missya A/S)	Missya A/S	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Mama Licious (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Espri (Esprit Holdings Ltd)	Esprit Holdings Ltd	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Abercrombie & Fitch (Abercrombie & Fitch Co)	Abercrombie & Fitch Co	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Puma (Puma SE)	Puma SE	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	00
Denmark	Swimwear	H2O (Active Sportswear International A/S)	Active Sportswear International A/S	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Tommy Hilfiger (PVH Corp)	PVH Corp	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Bon'A Parte (Dk Co A/S)	DK Co A/S	Retail Value RSP	-	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Dressmann (Vamer-Gruppen AS)	Vamer-Gruppen AS	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Denmark	Swimwear	Bon'A Parte (Bon'A Parte A/S)	Bon'A Parte A/S	Retail Value RSP	00	-	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Calvin Klein (Wamaco Group Inc)	Wamaco Group Inc	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Hunkemöller (Hunkemöller BV)	Hunkemöller BV	Retail Value RSP	06	06	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Levi's (Levi Strauss & Co)	Levi Strauss & Co	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	-
Denmark	Swimwear	Outfitters Nation (Bestseller A/S)	Bestseller A/S	Retail Value RSP	01	-	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Puma (Kering SA)	Kering SA	Retail Value RSP	00	00	00	00	-	-
Denmark	Swimwear	PPR (PPR SA)	PPR SA	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Tommy Hilfiger (Phillips-Van Heusen Corp)	Phillips-Van Heusen Corp	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Denmark	Swimwear	Others	Others	Retail Value RSP	14	15	16	17	18	19
Denmark	Swimwear	Total	Total	Retail Value RSP	100	100	100	100	100	100

Research Sources:

Apparel and Footwear: Euromonitor from trade sources/national statistics

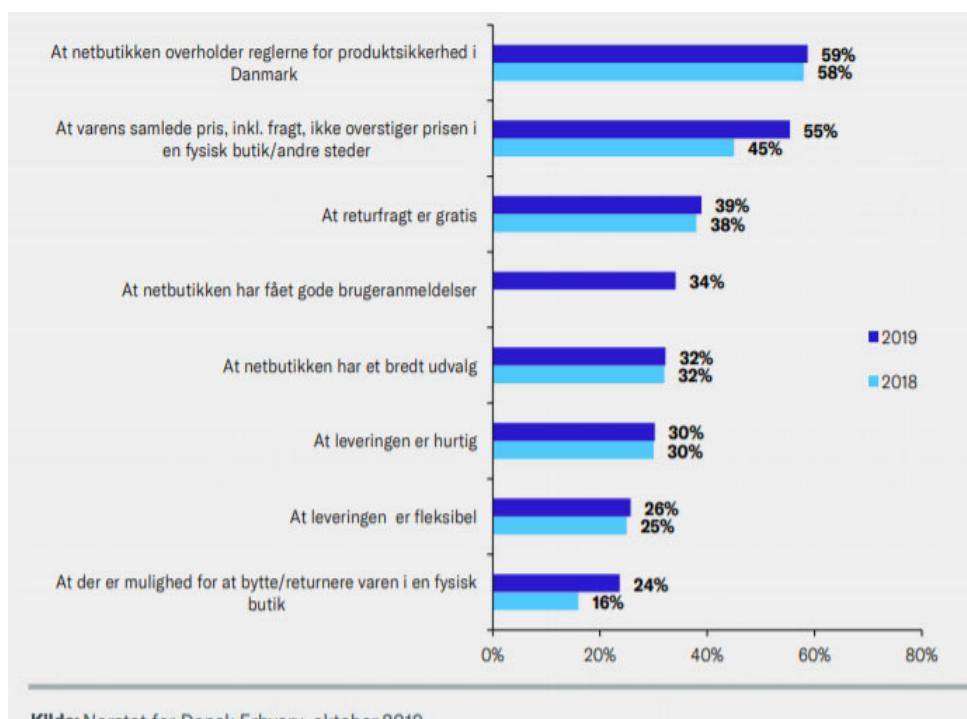
Date Exported (GMT): 31-05-2020 15:40:45

(Euromonitor, 2020/opslag Swimwear)

Bilag N: Operationalisering af sekundærdata til pilotundersøgelse

Generelle valgkriterier ved e-handel

Som første del i operationalisering inddrages den årlige e-handelsanalyse fra 2019 udført af Dansk Erhverv i samarbejde med bl.a. analysebureau Norstat (Dansk Erhverv, 2019, p. 64). Under overskriften ”Forbrugerens ønsker til fremtidens netbutikken” undersøges, hvad forbrugerne ser efter, når de vælger netbutik. Dette er således første skidt mod en identifikation af mulige PoD’s, dog skal det naturligvis bemærkes, at der her er tale om generelle forhold ift. nethandel – og ikke svømmme/vandsports specifikke valgkriterier.



Kilde: Norstat for Dansk Erhverv, oktober 2019.

Note: n = 2.582. Figuren udtrykker andelen af de e-handlende danskere, som har svaret ”meget vigtigt” til det pågældende spørgsmål. Kategorien ”At netbutikken har fået gode brugermanmeldelser” har ikke været med i tidligere undersøgelser og fremgår derfor kun med svaret for 2019.

Svar på spørgsmålet: Hvor vigtigt er følgende for dit valg af netbutik? Kilde: (Dansk Erhverv, 2019, p. 60)

Produktsikkerhed

Hos forbrugerne er højdescoren produktsikkerhed. Denne fravælges dog, hvilken kan virke kontroversielt, men som nævnt tidligere kommer svømmeudstyr typisk fra de samme få producenter, hvorfor dette formentlig vil være et PoP og ikke et PoD, idet forbrugeren typisk kender mærkerne. Denne faktor er formentlig også mindre væsentligt ift. positionering, når der købes forholdsvis

dyrt specialudstyr til sport, ikke fordi det er irrelevant, men fordi det forventes som en grundvilkår (et PoP). Modsætningen hertil ville være køb fra wish.com eller lignende, hvor kunden typisk er/bør være mere skeptisk. Det er da også netop i sammenhæng med danskernes stigende køb på disse sites, at Dansk Erhvervs undersøgelse påpeger vigtigheden af produktsikkerhed.

Pris, Returfragt, Anmeldelser, Udvalg og Levering

Derimod vælges de næste fem faktorer (set oppe fra og ned på figuren på forrige side) altså alle øvrige faktorer, som er vigtige for over 30% af de adspurgte, dvs. *Pris* (A), *Gratis returfragt* (B), *Gode anmeldelser* (C), *Bredt udvalg* (D), *Hurtig levering*. (Mulige positioneringsparametre fundet i litteraturen opsamles i fælles tabel efter endt undersøgelse, bogstaverne henviser således til placeringen i tabellen – så disse kan følges. Se side 102).

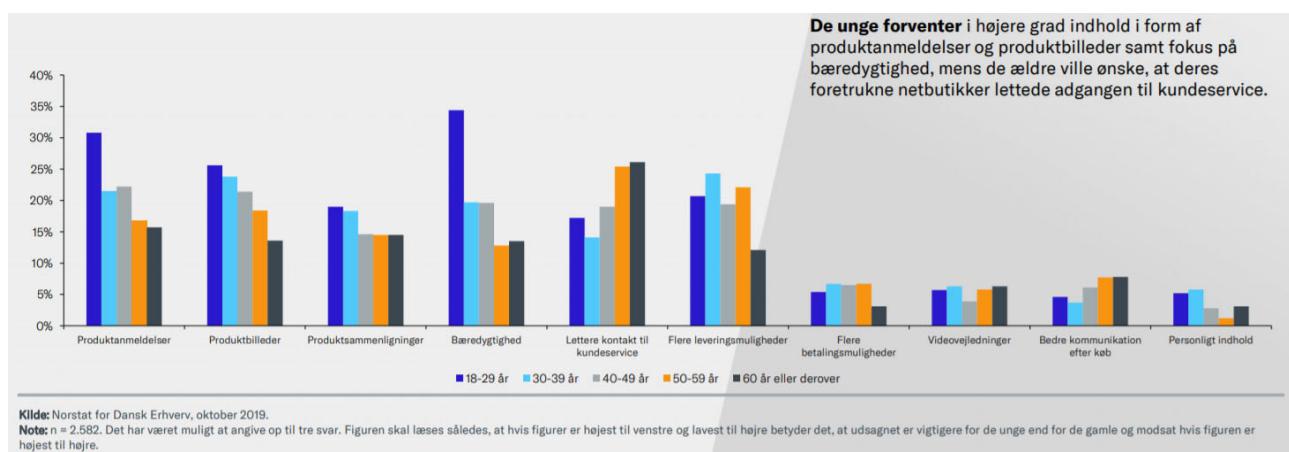
Punkter som er vigtige for under 30% af de adspurgte udelukkes af flere grunde, dels den simple grund, at de er mindre vigtige for flere og derfor kan opfattes som PoP's, samt at fleksibel levering og mulighed for at bytte varen i en fysisk butik formentlig betyder mindre for svømmeudstyr, da behovet for at prøve og bytte ikke er så udtalt som ved fx tøjbutikker. Forbrugerne kender ofte sine størrelse og præference pga. de forholdsvis få mærker, ligesom køb formodentlig ikke foretages helt så ofte. Et belæg, der peger i denne retning, er træningshyppigheden. I IDANS store analyse af Danskernes Motionsvaner fra 2016 placerer voksne træningshyppighed for svømning sig i kategorien månedligt, mens fx løb, fodbold og spinning placerer sig i kategorien 1-2 gange om ugen (IDAN/Pilegaard & Rask, 2016, p. 76). Endelig udelukkes disse faktorer også af hensyn til at begrænse antallet af spørgsmål, som kan trætte respondenten eller lede til sjuskede besvarelser.

Produktbeskrivelse, Bæredygtighed og Kundeservice

Inddrager man desuden Dansk Erhvervs undersøgelse af hvilke forbedringer, kunder ønsker hos deres fortrukne webshop (Dansk Erhverv, 2019, p. 61), træder der forholdsvis tydelige mulige fremtidige PoD's frem (se grafen nedenfor). Herunder bæredygtighed som er et stærkt ønske for aldersgruppen 18-29 år, ligesom produktanmeldelser, produktbilleder og produktsammenligninger også i høj grad efterspørges af denne gruppe. Disse tre formodes at handle om at gøre det lettere at vælge det rigtige produkt, hvorfor de samles i parameteret *Brugbare produktbeskrivelser* (F). Aldersgruppen fra 40 år og op har et tydeligt ønske om lettere kontakt til kundeservice, hvilket

blot stiger med alderen. Her findes altså mulige PoD's for henholdsvis den yngre del nemlig *Bæredygtighed* (G) og for den lidt ældre del nemlig *Lettere kontakt til kundeservice* (H).

De øvrige punkter dvs. de fem punkter længst til højre i modellen inddrages ikke; punktet *Flere leveringsmuligheder* må betragtes som værende nogenlunde sammenfaldende med *Fleksibel levering*, som der ovenfor er argumenteret for fravælgelsen af. De øvrige fire punkter; *flere betalingsmuligheder*, *videovejledninger*, *bedre kommunikation efter køb* og *personligt indhold* inddrages ikke, da de ikke skiller sig markant ud og kun fremhæves af omkring 5-8% af de adspurgte. Disse kan således meget vel tegne sig for PoP's og ikke PoD's.



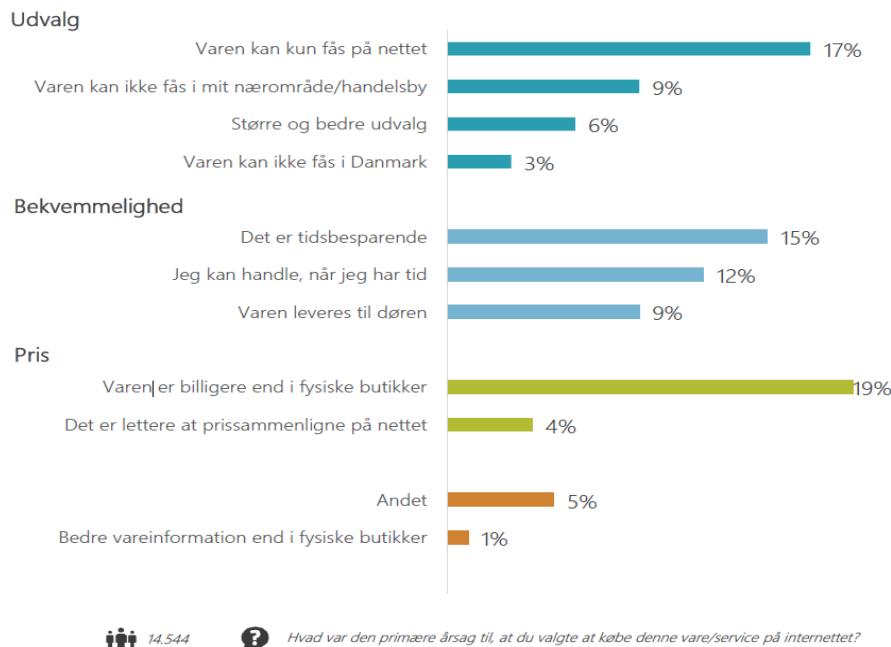
Svar på spørgsmålet: Hvad ville du ønske dine foretrukne netbutikker forbedrede? Kilde: (Dansk Erhverv, 2019, p. 61)

Generelle valgkriterier ved e-handel af sportsudstyr

Tidsbesparende og At kunne handle, når man har tid

Inddrages nu undersøgelsen fra FDIH, kan det ses af nedenstående tabel, at forbrugerne generelt handler online af tre hovedårsagerne: Udvalg, bekvemmelighed og pris (Wilke for FDIH, 2020, p. 21). Derudover er det værd at bemærke, at i 2014 var de tre årsager afgørende for cirka lige stor en del af befolkningen ca. 30%. I 2019 ligger bekvemmelighed i top som den tungeste vejende årsag for 36% skarpt forfulgt af udvalg med 35% og med en markant dyk ned til pris som nu blot er afgørende faktor for valg af onlinekøbet for 23% (Wilke for FDIH, 2020, p. 22). Pris er dog stadig en vigtig faktor, og dette giver yderligere belæg for valget af parameteren *Udvalg* og *Pris* som alle rede er medtaget på baggrund af analysen fra Dansk Erhverv (se ovenfor). Det kan derimod diskuteres om faktoren *Hurtig levering* fra tidligere dækker bekvemmelighed fuldt ud, når de tre

underspørørgsmål i tabellen nedenfor betragtes. Derfor tilføjes parametrene *Tidsbesparende* (I) som dækker hele handlen og ikke kun fragten samt faktoren; *at kunne handle, når man har tid* (J).



14.544



Hvad var den primære årsag til, at du valgte at købe denne vare/service på internettet?

Svar på spørøgsmalet:*Hvad var den primære årsag til, at du valgte at købe denne vare/service på internettet?*

Kilde: (Wilke for FDIH, 2020, p. 20)

Anderledes udvalg

Valget af parameteren *Tidsbesparende* og *At kunne handle, når man har tid* understøttes yderligere, når FDIH's undersøgelse træder et skridt tættere på genstandsfeltet for denne undersøgelse ved at fokusere på kategorien sports-/fritidsudstyr. Disse faktorer fremtræder som vigtige for henholdsvis 13% og 12% af de adspurgte. Vigtigst er dog, at prisen er billigere end ved fysiske butikker med hele 24%, denne faktor er dog allerede dækket af parametrene *Pris* (A). Fokuserer man på de øvrige parametre, som er vigtige for mere end 10% af de adspurgte, og som dermed adskiller sig forholdsvis tydeligt, står man tilbage med: *varen fås kun på nettet* og *bedre udvalg*. Man kan naturligvis argumentere for, at disse dækkes af parameteren *Udvalg* (D), men noget tyder dog på, at dette ikke blot handler om et stort udvalg, men også om et mere eksklusivt udvalg, noget andre ikke udbyder. Derfor tilføjes også parameteren *Anderledes udvalg* (K). Jeg undgår bevidst ordet eksklusivt, da det for nogle vil konnotere dyrt, og begrænser ordets tolkningsrum.

I svømmeverden kunne et anderledes udvalg fx relatere til et stort udvalg af fx badehætter med mange farver/sjove citater, som ikke nødvendigvis vil opfattes som eksklusive, men nok anderledes.

	Auto-, både-, cykeludstyr	Baby- & småbørn	Bolig & have	Dagligvarer, mad og drikke	Elektronik & hvidevarer	Film, musik og bøger	Gavekort eller deals	Hobby-, kontorartikler, foto	IT & Tele	Kultur/oplevelser	Personlig pleje & kosmetik	Rejsjer	Spil og legetøj	Sports-/fritidsudstyr	Take away/ fast food	Ting til kæledyr	Tøj, sko & accessories
Billigere end i fysisk butik	32%	27%	24%	11%	25%	21%	22%	24%	34%	5%	34%	8%	17%	24%	6%	32%	20%
Varen kan kun fås på nettet	5%	12%	15%	6%	9%	15%	18%	16%	9%	35%	10%	31%	16%	12%	4%	7%	13%
Tidsbesparende	8%	11%	12%	19%	11%	10%	21%	8%	10%	28%	10%	17%	11%	13%	25%	7%	11%
Jeg kan handle, når jeg har tid	13%	15%	9%	10%	9%	8%	13%	9%	9%	17%	13%	17%	13%	12%	9%	9%	16%
Varen leveres til døren	9%	7%	12%	32%	9%	9%	5%	6%	6%	1%	8%	1%	5%	3%	43%	19%	5%
Varen kan ikke fås i mit nærområde	10%	10%	12%	8%	9%	13%	3%	18%	8%	4%	9%	5%	13%	13%	2%	12%	12%
Bedre udvalg	6%	6%	6%	4%	8%	5%	3%	9%	7%	2%	5%	5%	10%	10%	4%	5%	12%
Lettere at prisammenligne	6%	8%	5%	1%	13%	5%	3%	3%	10%	1%	4%	10%	6%	5%	2%	4%	2%
Andet	3%	4%	5%	6%	5%	4%	11%	4%	3%	6%	3%	5%	6%	4%	5%	3%	4%
Varen kan ikke fås i Danmark	7%	2%	1%	2%	2%	10%	1%	4%	3%	1%	3%	2%	3%	2%	1%	2%	4%
Bedre vareinformation	0%		1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Tabellen læses i kolonner. For dagligvarer er "Levering" fx primær årsag for 32%.

Primære årsager til valg af e-handel. Kilde: (Wilke for FDIH, 2020, p. 23)

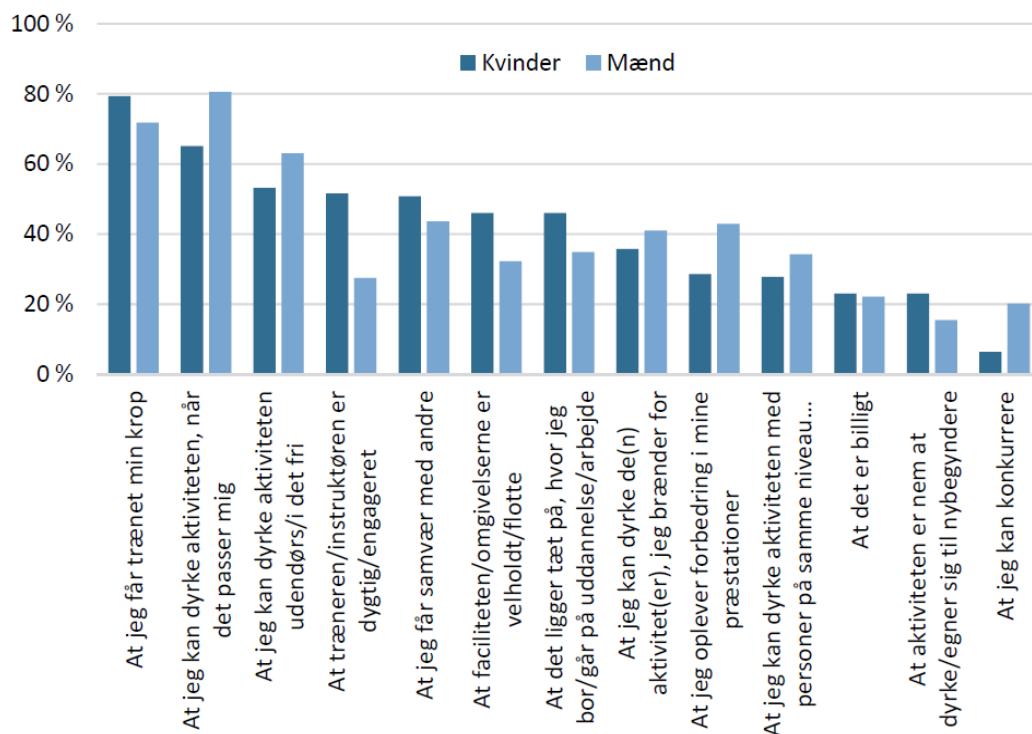
Tilnærmede specifikke valgkriterier for svømmeudstyr

Det har vist sig ganske vanskeligt at lave en decideret litteraturundersøgelse af motiver for svømmingen og i sagens natur også at oversættelse valgkriterier for sporten til svømmeudstyret. Dette er i sig selv en manøvre med flere fejlkilder, men vanskeliggøres af det foreliggende datamateriale. I 2019 varslede IDAN en undersøgelse af danskernes svømmevaner herunder motiver for svømming med forventet udgivelsestidspunkt i foråret 2020 (IDAN/Danskernes svømmevaner, 2019). Udgivelsen er dog desværre forsinket pga. Coronakrisen (jf. mailsvar fra senioranalytiker Peter Forsberg fra IDAN) og forventes først i efteråret.

Der findes dog en store undersøgelse af danskernes motionsvaner, hvor det af de tilhørende ofentligjorte spørgeskemaer fremgår, at IDAN må være i stand til at specificere motivation ift. sportsgrene (Idan/Spørgeskema Danskerne Motionsvaner, 2016, p. 37), men i rapporten fremgår dette blot fordelt på organisatorisk form; kommersielt, forening eller selvorganiseret

(IDAN/Pilegaard & Rask, 2016, p. 64). Selv om svømning i udstrækt grad er en foreningsport (ibid:21), er det sandsynligt, at svømmere adskiller sig fra de øvrige sportsudøvere i nogen grad.

Bedste bud på nuværende tidspunkt er derfor de motivationsfaktorer, som IDAN identificerede hos vandsportsudøvere i deres undersøgelse fra 2017. Her blev det således fastslået: ”*I forhold til motivationsfaktorer har vandsportsaktive en del til fælles med folk, der svømmer (i svømmehaller) og cykelryttere.... Disse tre grupper af aktive, hvorimellem der naturligvis er et vist overlap af individer ..., har overordnet nogenlunde samme vægtning af de forskellige motivationsfaktorer.*” (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 38). I samme rapport henvises der dog logisk nok til at svømmere (inden-dørs) ikke har fokus på muligheden for at dyrke deres sporten udenfor, i modsætning til de øvrige vandsports udøvere (ibid: 37), hvorfor der ses bort fra dette motiv på nedenstående figur.



Motiver for idrætsdeltagelse blandt vandsportsaktive fordelt på mænd og kvinder. Kilde: (Asserhøj/IDAN, 2017, p. 36)

I tolkningen af motivationfaktorer er vigtigt at understege, at der skal trædes yderst forsigtigt, ift. argumenternes validitet, idet motivation for sportsgrenen ikke nødvendigvis kan oversættes til motivation ift. køb af udstyr til sportsgrenen, og validiteten svækkes yderligere af, at faktorer blot ligner svømmernes, mens at der er ikke tale om egnentlige data fra svømmere.

Træningsfunktionalitet, forbedringspotentiale, svømmefaglig vejledning

Gør vi alligevel forsøget, bør der ses på tungestvejende faktor: "jeg får trænet min krop" samt parametret "jeg oplever forbedring i mine præstationer". Disse er vigtige for over 25% af kvinderne og over 40% af mændene, og modsvares ikke af nogle af de allerede udledte parametre, derfor introduceres parametrene *Træningsfunktionalitet* (L), *Forbedringspotentiale* (M) .

Motivationsfaktoren, "at træner/instruktøren er dygtig/engageret" er vigtig for over halvdelen af alle vandsportsudøvere, kan muligvis oversættes til en eftersprøgelse på sportsspecifik faglighed i køb af udstyr, derfor tilføjes faktoren svømmefaglig vejledning (N). Faktorer som: "flotte omgivelser, konkurrence, begyndervenlighed, andre personer på samme niveau og nærhed til bopæl og arbejde", tilskriver jeg den sportsspecifikke kontekst svømningen udøves i, og ikke de produkter, der anvendes. Dette kunne man måske argumentere for, at ikke fuldtud er tilfældet med konkurrenceelementet. Den del af konkurrencen, som er knyttet til produktet fx konkurrencedragtens bidrag til svømmerens glid gennem vandet, ser jeg dog allerede som dækket af parameteret *Forbedringspotentialet*.

Slutteligt ses faktoren *samvær med andre*. Dette synes umiddelbart også at være kontekstrelateret, men helt basal købsadfærdsteori tilsiger os, at købemotiver kan være socialt motiveret, disse er dog allerede i hvert fald til en vis grad dækket, idet snob- og bandwagon-motiverne vil være sammenfaldende med yderpunkterne af skalalen for anderledes produktudvalg, mens thrifty og veblen ligledes i hvert fald i nogen grad dækkes af yderpunkterne for billige priser.

Bilag O: SWOT-opstilling

S	W
<p>Produkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bredt/dybt sortiment af svømmespecialprodukter • Mærker med høj præferencegrad • Fagspecifik service: Life chat m. konkurrencesvømmere (kl 8-22 alle dage) • Tillægsydeler: (Dag til dag-levering (Danmark), 1-3 dags levering (Sverige), Gratis returfragt, 365 dages returret, prismatch <p>Pris:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maksimerings af markedsandel, forholdsvis lave salgpriser – dog stigende <p>Indkøb og drift:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrerede systemer til håndtering af webshop, lagerstyring og ordrehåndtering • Stigende forhandlingsstyrke • Systematiseret drift og optimering af webshop <p>Fysiske ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videostudie + showroom ved domicil • Stor lagerplads i nyt domicil <p>Markedsføring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggressiv PR-strategi – skaber meget omtale • Grim ælling-storytelling- stor appell i Danmark • Tone of voice – genkendelig, autentisk • Stort fokus på SEO og content • Aktiv brug af direct mail, god konvertering • Rimelig konvertering fra adwords og organisk google • Sponsor aftaler m. svømmeklubber • Celebrity branding (fx bred appell med Ottesen og Vesterby – nyt åben vand fokus) <p>Økonomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høj og stigende omsætning • Avance begrænses af lave priser/prismatch • Højere avance på privat label • God afkastningsgrad og overskudsgrad ultimo 2019 • Kapital indsprøjtning på knap 1 mio. • God soliditet ved udgangen af 2019 (lav gearing) • Små personale omkostninger • Ambitiøse vækstmål <p>Ejere og strategisk grundlag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejer/Direktør: Handlekraftigt, vækstfokuseret, fleksibel, evner til at motivere, kendskab til kernemålgruppe • Nye ejer væksterfaring, viden, bl.a. om privat label/outsourcing • Identificerede et hul i markedet og udnyttede det, rimelig markedsandel Danmark 	<p>Branding/positionering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsudvidelse giver risiko for mindre konsistent positionering • Positionering som lavpris kan skabe uindfrievede forventninger, faktisk prisniveau er midt i feltet • Waterys eget mærke er svagt brandet (me too- strategi) <p>Distribution:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Click only-strategi appellerer dårligere til andre målgrupper end konkurrencesvømmere <p>Indkøb og drift:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stadig forholdsvis lille forhandlingsstyrke ift. leverandører (forholdsvis små køb, stor afhængighed ift. kundepræferencer, betalingsfrister og leveringstider) • Manglende fleksibilitet i indkøb (pga. brancherutiner) • Lille forhandlingsstyrke ift. producenter af privat label • Manglende erfaring med outsourcing • Manglende digitalisering på lagerpladser • Ressourcer tungt ordre- og returordre håndtering • Fejlpakninger i 0,5 % ordre • Stor afhængighed af distributører (vigtig del af service, begrænset forhandlingsstyrke, dog mulighed for skift mellem fx GLS, DAO, Postnord osv.) <p>Fysiske ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manglende lagerplads (nuværende domicil) <p>Markedsføring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggressiv PR-strategi, afslører interne anliggender, modsiger sig selv, manglende erfaring med mediehåndtering • Ingen kundeloyalitetsprogrammer <p>Økonomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høje lager- og logistik omkostninger (formodentlig stigende som følge af forlængede betalingsfrister under corona) • Forventet at personaleomkostninger stiger • Trods en god likviditet ultimo 2019 blev den presset i 2020 • Uforholdsmæssig stor stigning i lager • Voldsom stigning i leverandørgæld • Udtalte vækstmotiver i risiko for at øge gearingsniveauet hastigt • Ikke blank revisionspåtegning • Investeringsaftale fra Løvens Hule kuldsejlet + offentlig opmærksomhed om dette. • Stigende husleje (nye lokaler) + Dobbelt husleje (3-årigge kontrakt) <p>Ejere og strategisk grundlag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejer/Direktør: Risiko for overdrevet vækstfokus, utålmodig/spontan, mangler erhvervserfaring (risiko for fejl, fx ved kontraktindgåelser) mangler ledelseserfaring, mindre kendskab nye målgrupper • Tegn på manglende strategisk overblik • Mangler langsigtet strategi (modvægt til det risikovillige, spontane), ufokuserede mål • Nye Ejere: synes meget vækstfokuserede og risikovillige • Vision er fokuseret på svømmere • Ingen formuleret mission og strategien synes fokuseret på mærker og produkter frem for behov

	<p>Internationalisering:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingen inhouse svensk-kompetencer• Tone of voice er svært at internationalisere, kan opfattes som useriøs• Svensk kommunikation ufærdig, sociale medier ikke opdateret, insta-gram ikke anvendt• Intet svensk nyhedsbrev• Svag SEO på svensk site• Ingen svensk nyhedsbrev• Lille markedsandel Sverige
O	T
<ul style="list-style-type: none">• 510.000 svenske foreningssvømmere	<ul style="list-style-type: none">• Kunder har præference grad ift. bestemte mærke frem for for-handlere• Øget fokus på hurtig levering (pres fra fx Amazon prime)• Branchens ordrerutiner – bestille kollektioner $\frac{1}{2}$ år i forvejen• Svært at få adgang til bestemte mærker• Begrænset antal danske svømmere 226.000 i foreningsregi• Risiko for ny corona-nedlukning

Bilag P: Spørgeskemaer

Spørgeskema nr. 1 og nr. 2 kan ses på nedenstående link.

Vær opmærksom på, at der sandsynligvis skal zoomes kraftigt ind for at se spørgsmålene, og at spørgsmålene her står i en lang række. For responderne fremkom de sektionsvis, og svarene betingede i flere tilfælde næste spørgsmål. Respondenternes mulige veje gennem spørgsmålene kan følges ved sektionshenvisningerne under hver spørgsmål.

Se spørgeskema 1 og 2 her:

<https://www.dropbox.com/sh/59kboyq0dmmrcn9/AAB7sck51eduJX9epFsbUb24a?dl=0>

Bilag Q: Primær data

Data og databehandlingen ses i på nedenstående link:

<https://www.dropbox.com/sh/iaqh6me2h5vmn2c/AABOFuZPbOvdgZlz7pWqueeu?dl=0>

