



Resultatmæssig vækst gennem strategisk tilpasning på  
det danske marked

## RESUME

En opgave om virksomheden Lene Bjerre Design A/S med fokus på fremtidig strategi ifm. udfordrende tilstand seneste år

Gruppe 13

Maria Pedersen: studienr. 2020 2523

Helle Svarre Bak: studienr. 2020 2541

Julie Hyldal: studienr. 2020 6742

Vejleder: Jens Thøgersen

## Indholdsfortegnelse

Indledning.....	2
Problembeskrivelse .....	3
Problemformulering.....	3
Afgrænsning .....	3
Metode.....	4
Business Model Canvas .....	6
Regnskabsanalyse .....	9
Delkonklusion.....	13
Sortiment .....	13
LBD's målgruppe.....	15
Persona.....	16
SMOK-modellen.....	18
Delkonklusion.....	21
Distribution.....	21
Delkonklusion.....	24
Konkurrencetragtmodellen.....	24
Konkurrentanalyse .....	25
Komparativ analyse .....	28
Delkonklusion.....	29
Porter's Five Forces .....	29
Delkonklusion.....	32
PESTEL.....	32
Delkonklusion.....	34
Ansoff's vækstmatrice .....	35
Delkonklusion.....	37
SWOT .....	38
Delkonklusion.....	39
TOWS .....	40
Revideret Business Model Canvas.....	42
Konklusion .....	44
Bibliografi.....	46

## Indledning

Interessen for boliginteriør og indretning har gennem tiden været stigende<sup>1</sup>, og i takt med, at denne øges, antager vi, at forbruget også stiger. Det stigende forbrug har desuden medført, at antallet af udbydere ligeledes er stigende<sup>2</sup>. På boliginteriørmarkedet findes udbydere i mange prislæg, og man behøver som forbruger ikke betale en bondegård for at udskifte eller tilføje boliginteriør i hjemmet. Man ser, at også dagligvarebutikker har indtaget markedet, og udbuddet har aldrig været større.

Lene Bjerre Design A/S er en dansk boliginteriørvirksomhed, som blev stiftet i 1975 af Lene Bjerre, og som startede med Lene Bjerre selv som det producerende led hjemme i privaten. Firmaet tog fart, voksede både i omsætning og antal medarbejdere, og modtog i 1993 to priser for sine designs. Succesen fortsatte herefter, med salg til flere eksportmarkeder, og åbninger af shop-in-shops i både danske og udenlandske varehuse, som Salling, Magasin<sup>3</sup> og engelske Harrods. Lene Bjerre udtalte sig i 1996 til Berlingske: *“Jeg forsøger i former, farver og materialer at fortælle, hvad der sker omkring os lige nu. Mine ting skulle gerne afspejle og definere tiden og fange tidsånden”*<sup>4</sup>.

I 2006 foretog virksomheden et ejerskifte, hvor Lene Bjerre og hendes mand Peter trådte ud af driften af selskabet. Virksomheden ekspanderede fortsat og åbnede butikker i både Norge og Holland og var på det tidspunkt én af Danmarks førende indenfor bolig- og livsstilsprodukter med et stadigt voksende sortiment. Lene Bjerre Design A/S, som er kendt for sit romantiske design, tog ikke den nye minimalistiske trend til sig, som ellers havde fundet vej ind i de danske hjem<sup>5</sup>. I 2018 udskiftedes ejerkredsen igen, da den Nordjyske investor Torben Fristrup opkøbte 45% af aktierne<sup>6</sup> i selskabet, og virksomhedens produkter var nu også at finde i Japan. Designeventyret sluttede dog kort efter for Torben Fristrup, som efter kun 2 år i virksomheden solgte sin andel tilbage til de nuværende ejere Suzanne og Bjarne Poulsen, der siden 2020 sammen med den tyske investor Wolfgang Kilian har ejet og drevet Lene Bjerre Design A/S, sammen med Administrerende Direktør Per Nybo Nielsen. Der er sket meget for virksomheden siden den tog sine første skridt. Fra starten så virksomheden sig som en pioner på markedet og én af de førende virksomheder på Home & Lifestyle-markedet<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> (statistik, Husstandens forbrug på bolig og boligudstyr (gennemsnit) efter forbrugsart og tid).

<sup>2</sup> (Berlingske, 2012)

<sup>3</sup> (Skov, 2007)

<sup>4</sup> (Ellegaard, 1996)

<sup>5</sup> (Kruse, 2015)

<sup>6</sup> (Løcke, 2020)

<sup>7</sup> (A/S L. B., 2022), om os

Markedet har ændret sig og der er kommet flere mindre og mere nichebetonede udbydere samt større internationale anerkendte brands til og udviklingen i tendenserne har udfordret Lene Bjerre Design A/S's position på markedet. Den tidligere medejer og bestyrelsesformand for Lene Bjerre Design A/S, Torben Fristrup, udtalte sig i 2020 til Nordjyske omkring konkurrencesituationen på markedet: *“Markedet er præget af mange konkurrenter og lave indtrængningsomkostninger”*. Desuden udtalte formanden, at virksomhedens grundlæggende problem er, at de opererer på et meget svært marked<sup>8</sup>. Nuværende bestyrelsesformand og ejer, Bjarne Poulsen, citeres i samme artikel for, at han er bekendt med virksomhedens udfordrede tilstand. På baggrund af virksomhedens historie, regnskab og ejerkredsens udtalelser i medierne er det interessant at undersøge, hvad der skal til for, at en virksomhed kan overleve på dette skiftende marked, hvor der kræves hurtige reaktioner for at følge med tidens trends og tendenser.

## Problembeskrivelse

Markedet for boliginteriør er præget af mange udbydere og hurtigt skiftende trends. Vi finder det derfor interessant at undersøge om der er sammenhæng mellem udviklingen på markedet og Lene Bjerre Design A/S's økonomiske udfordringer. Vi vil i projektet beskrive virksomhedens historiske og nuværende position på markedet samt analysere deres økonomiske situation og præstation, og herudfra vurdere de fremtidige muligheder for vækst.

## Problemformulering

Hvorledes kan Lene Bjerre Design A/S tilpasse sig strategisk på det danske marked for boliginteriør for fremadrettet at vækste resultatmæssigt?

- Hvad er årsagen til udviklingen i den økonomiske situation?
- Hvordan passer virksomhedens nuværende strategi til markedet?

## Afgrænsning

Projektet er afgrænset til at omhandle det danske marked i analysen af Lene Bjerre Design A/S. Årsagen til dette er, at vi under den indledende research er kommet frem til, at det vil være for omfattende at involvere internationale markeder i projektet. Vi vurderer på baggrund heraf, at det ikke vil

---

<sup>8</sup> (Løcke, 2020)

være muligt at indsamle data til en fyldestgørende analyse, som vi kan basere vores konklusioner på og anlægge en vurdering af virksomheden ud fra. Vi er opmærksomme på, at virksomheden p.t. er delvist i tyske hænder, hvorfor det vil være naturligt at se på dette marked. Dog vil analysen stå stærkere ved udelukkende at se på det danske marked, også set i lyset af, at virksomheden engang har haft en meget stærk position i Danmark. Regnskabsmæssigt vil det være en udfordring for os at adskille tal fra det danske marked med internationalt salg, hvorfor denne analyse vil indeholde tal for selskabet som helhed. Tidsmæssigt afgrænser vi os til perioden 2011-2021, da det vurderes at det er i denne periode, at der er sket de største ændringer internt i virksomheden. Desuden vurderes det, at denne periode vil være mest relevant, i forhold til samtidighed i markedet, at se på de seneste tendenser inden for boliginteriørmarkedet for at kunne anlægge en vurdering af virksomhedens fremtidige strategi. Rapporten omhandler udelukkende forbrugermarkedet, hvorfor vi afgrænser eventuel strategi mod B2B som slutbruger. Lene Bjerre Design A/S vil gennem rapporten blive betegnet som "LBD".

## Metode

I projektet anvender vi Bloom's taksonomi, da de forskellige trin i modellen sikrer os i processen at gå fra viden og formodning mod analyse og konklusion på struktureret vis, og alle trin giver yderligere indsigt og erkendelse i vores tværsnitstudie af virksomheden. Vi anvender primært en deduktiv arbejdsmetode, idet vi igennem projektet støtter os til kendte virksomhedsanalytiske modeller. Dog har vi suppleret projektet induktivt med eksplorative arbejdsmetoder i form af kontakt pr. e-mail med flere af LBD's tidligere eller potentielle kunder samt konkurrenter. Dette har været et stærkt supplement til vores forståelse af virksomhedens position over for dens nøglepartnere, som vi har kunnet bruge til at gøre analysen stærkere. Ønsket var at supplere og styrke projektet med et interview med virksomhedens CFO og medejer Bjarne Poulsen. Dog har dette ikke været muligt, og enkelte analyser bærer præg heraf.

Datagrundlaget i rapporten er primært baseret på desk-research, idet det, som nævnt, har været problematisk at få kontakt til virksomheden, såvel som konkurrenter. På henvendelser til potentielle kunder er svarprocenten ca. 45%. Disse primære data indsamlet fra tidligere og potentielle forhandlere påtænkt som et supplement til forståelsen af LBD's markedsudfordringer, men da de viste sig at være meget enslydende i svarene, er de blevet inkluderet i analysen som de er. Det mest optimale havde været at udforme et spørgeskema, og sende ud til en repræsentativ gruppe nuværende, tidligere og potentielle forhandlere. Det havde desuden givet den mest reliable undersøgelse at få indsamlet

primære data fra flere forskellige funktioner i virksomheden, men da dette heller ikke har været muligt, er størstedelen af projektet baseret på analyser på sekundære data indsamlet fra internettet.

## Business Model Canvas

Til at beskrive LBD's forretningsmodel, organisation og værditilbud, arbejdes der deduktivt, med udgangspunkt i Osterwalders model; Business Model Canvas. Fordelen ved denne model er, at den kan anvendes både til at optimere gamle samt udvikle nye forretningsmodeller. Den vil dermed være oplagt at indlede analysen med, og senere i projektet opdatere med den strategi, der på baggrund af de udarbejdede analyser vurderes mest profitabel for virksomheden fremadrettet.

En anden fordel ved modellen er, at den tager udgangspunkt i LBD's værditilbud, og har altså fokus på markedets behov og ønsker, og hvordan disse dækkes, fremfor et værditilbud virksomheden ønsker at skabe, men som ikke er ønsket af kunderne. En stor ulempe ved modellen er, at den ikke tager højde for markeds kræfter og konkurrenter. Dette afdækkes derfor med andre modeller senere i projektet.

I det følgende gennemgås LBD's nuværende strategi gennem Business Model Canvas, ved hjælp af de ni såkaldte byggesten, der kort fortalt viser hvordan virksomheden har planlagt at tjene penge.<sup>9</sup>

**Kundesegmenter:** Indledningsvist bestemmes hvilke kunder, der er de vigtigste for LBD, og hvem, de skaber værdi for. Hos LBD henvender man sig til B2C markedet, et massemarked, hvor der fokuseres på én stor gruppe kunder med de samme behov. Dels henvender man sig til B2C markedet, hvor private kunder kan købe designs og kollektioner via LBD's website, lagersalg eller til Live Shopping på Facebook, og dels til B2C via forhandlere. Det er primært interiørbutikker og møbelbutikker<sup>10</sup>, som kan handle under fast definerede betingelser på LBD's nyudviklede forhandlerwebshop. For at specificere hvem den præcise målgruppe inden for B2C er, foretages senere i projektet en analyse af målgruppen.

**Value Proposition / værditilbud:** Den næste byggesten tager udgangspunkt i værdiskabelsen hos kunderne, og det kunderne ønsker at opnå ved at købe virksomhedens produkter. Hos LBD arbejder man under mantraet ” Vi skaber stemning i dit rum”<sup>11</sup> og porteføljen omfatter, som daværende chef-designer Rikke Blæsild udtalte i 2015: ”*Det handler om at tage et hus og ryste det, og alt det, der så falder ud, er noget, vi arbejder med*”<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Bilag 1 Business Model Canvas

<sup>10</sup> (Lene Bjerre Design vender underskud til overskud, 2021), sektion 1, side 36.

<sup>11</sup> (A/S L. B., 2022), om os

<sup>12</sup> (Larsson, 2015), sektion 1, side 37

LBD tilbyder kunderne ”en klassisk og feminin stil”<sup>13</sup>, men er dog bevidst om at ...*danskerne mest er til det stilrene, er nordmændene vilde med det romantiske, og tyskerne med mættede farver og tyngde*<sup>14</sup>. Både design, bæredygtighed og socialt ansvar får en mere og mere fremtrædende rolle i værditilbuddet, bl.a. har LBD et produkt, der er lavet af genbrugsflasker<sup>15</sup>.

**Distributionskanaler:** Salg til forbrugerne foregår både via direkte distribution gennem virksomhedens hjemmeside [dk.lenebjerre.com](http://dk.lenebjerre.com), som er omdrejningspunktet for virksomhedens distributionsnet. Herudover distribueres virksomhedens produkter også gennem indirekte salg, som foregår via forhandlere, der både er online og i fysiske butikker. Desuden anvendes Facebook også som en direkte salgskanal for førstnævnte. Analyse vedrørende virksomhedens distributionskanaler uddybes under afsnittet ”Distributionskanaler”.

**Kunderrelationer:** LBD har gjort det let for interesserede forhandlere at registrere sit firma som forhandler. Dette gøres ved at udfylde en simpel form på hjemmesiden, hvorefter man bliver kontaktet af salgsafdelingen. Er der et match fra begge parter side, får man tilknyttet det, LBD kalder ”en design-elskende personlig kontaktperson”<sup>16</sup>. Det er derefter let for forhandlerne at bestille varer på den nyudviklede forhandler-webshop.

For privatpersoner kan man handle via LBD’s hjemmeside, eller ved Live Shopping events, som afholdes på deres Facebook-side. Desuden har LBD et showroom i Nibe, hvor der kan bookes tid til en guidet rundvisning eller på egen hånd. Herudover er der mulighed for en virtuel tour i showroomet. Historisk har LBD holdt lagersalg på lagerlokationen i Nibe og gør det stadig i dag. Dette er også medvirkende til at vedligeholde relationen til kunderne.

**Indtægtsstruktur:** Lene Bjerres indtægter består af online salg til både B2C-kunder og forhandlere, som alle forudbetaler inden levering, jf. hjemmesiden. Sandsynligvis vil forhandlere med fast samarbejde dog betale efter levering, men det vurderes kun at være kunder, LBD kender og i forvejen samhandler med; Det vil være naturligt at tro, at kunder kan forhandle sig til bedre konditioner. Prissætning af produkter formodes at være baseret på slutbruger-prisen, hvorved forhandlerleddet indkøber til lavere pris for at skabe avance i dette led. Det har ikke været muligt at opnå kendskab til størrelsen på avancen, men på baggrund af dialog med tidligere forhandlere, kan det konkluderes,

---

<sup>13</sup> (A/S L. B., 2022), showroom

<sup>14</sup> (Rasmussen E. , 2009)

<sup>15</sup> (A/S L. B., 2021)

<sup>16</sup> (A/S L. B., 2022), Bliv forhandler



at salg af LBD's produkter ikke er attraktivt. Om det udelukkende baseres på manglende salg eller ikke rentabel avance, står ikke klart. Desuden også fragttægter fra begge kundesegmenter. Facebook Live Shopping og lagersalg er supplerende indtægtskilder.

**Nøgleressourcer:** Den interne analyse i Business Model Canvas starter med nøgleressourcer, som defineres som de vigtigste ressourcer, der internt skal bruges, for at være i stand til at levere værditilbuddet til kunderne. Af menneskelige ressourcer er produktudvikling og design meget vigtigt, da det i boliginteriørbranchen handler om at holde øje med markedstrends; hver kollektion skal ramme målgruppen så præcist som muligt. Derfor vil disse ressourcer være afgørende for LBD. Desuden skal marketing og kommunikation stemme overens med det man hos LBD ønsker brandet opfattet som, hvorfor disse ressourcer ligeledes er vigtige. Idet LBD har vendt sig meget mod bæredygtighed og socialt ansvar<sup>17</sup>, er kravet til indkøbsressourcer i LBD øget, og disse vil ligeledes være nøgleressourcer. Sidst er det naturligvis vigtigt, at salgsafdelingen og logistik lever op til brandet og formår at støtte op om strategien og det, der kommunikerer. Af immaterielle ressourcer er brand et vigtigt element, og her har LBD en stor udfordring, idet brandværdien og kendskabsgraden til brandet synes at være udvandet over den seneste periode.

**Nøgleaktiviteter:** Som beskrevet ovenfor er produkt- og kollektionsudvikling samt design vigtige nøgleaktiviteter og i forlængelse heraf, udarbejdelse af inspirationskataloger. Hos LBD udgives kollektioner flere gange om året. Derfor skal de to webshops konstant være opdateret med nye produkter, der tilsvarende de skiftende kollektioner. Også indkøb vurderes at være en nøgleaktivitet, idet der, med store krav til leverandører og producenter af LBD's produkter, skal kastes mange ressourcer i at udvælge leverandører og overvåge denne aktivitet. Desuden skal begge webshops også udvikles og vedligeholdes løbende, så funktioner og performance opretholdes.

**Nøglepartnere:** Hos LBD er man *"fortaler for retfærdigt arbejde og miljømæssig retfærdighed igennem hele vores forsyningskæde. Desuden ønsker vi at reducere vores CO<sub>2</sub>-fodaftryk ved at vælge ansvarlige og bæredygtige produktionsmetoder og investere i løsninger, der er bedre for fremtiden. Vi prioriterer altid en leverandør, der prioriterer socialt ansvar"*<sup>18</sup>. Udvalgelse af de rigtige leverandører som nøglepartnere er vigtigt. Desuden er der også et vigtigt signal i at være repræsenteret hos mange, og ikke mindst de rigtige forhandlere, der kan støtte op om strategien. Derfor er disse i høj grad også nøglepartnere.

---

<sup>17</sup> (A/S L. B., 2022), Bæredygtighed

<sup>18</sup> (A/S L. B., 2022), Bæredygtighed

**Omkostningsstruktur:** Ud over variable omkostninger til indkøb af produkter og fragt, er der betydelige faste omkostninger ved produktudvikling, design, marketing og pakning, samt administration og lokaler.

## Regnskabsanalyse

Til brug for vurdering af årsagen til udviklingen i virksomhedens økonomiske situation er det essentielt først og fremmest at forstå, hvordan udviklingen ser ud. Der udarbejdes med henblik herpå en regnskabsanalyse med fokus på vendepunkter i virksomhedens økonomi, herunder en gennemgang af virksomhedens resultat samt analyse af virksomhedens rentabilitet, likviditet og soliditet. Analysen dækker perioden 2011 til 2020, som er virksomhedens senest tilgængelige regnskab. De benyttede tal i analysen kommer fra virksomhedens årsrapporter, hvis resultatopgørelse og balance tal er opsummeret i bilag 2. Nøgletallene er ligeledes beregnet ud fra disse tal, og er vedlagt i bilag 3.

Selskabets bruttofortjeneste ligger i 2011 på 23 mio. kr. og er stødt stigende frem til 2013, hvor selskabet generer en bruttofortjeneste på 31 mio. kr. og et resultat før skat på 6 mio. kr. Dækningsbidrag 3 ser også en forbedring fra 2011 til 2013 på næsten 100%. Selskabets rentabilitet er i denne periode ligeledes forbedret, idet afkastningsgraden går fra 5,62% til 12,44% svarende til en forbedring på 121%. Dette skal sammenholdes med markedsrenten samt et risikotillæg svarende til ca. 3-4%. Herudfra vurderes afkastningsgraden at være på et meget tilfredsstillende niveau i den treårige periode.

Egenkapitalens forrentning er steget fra 13% i 2011 til 34% i 2013, hvilket svarer til en stigning på 164%. Egenkapitalens forrentning sammenlignes ligeledes med markedsrenten plus et risikotillæg, hvorfor denne også vurderes som meget tilfredsstillende. Egenkapitalens forrentning ligger i den treårige periode over afkastningsgraden, hvilket tyder på, at virksomheden har tjent på at arbejde med gæld.

I denne periode forbedres virksomhedens likviditetsgrad fra 120% i 2011 til 139% i 2013. Som udgangspunkt bør en veletableret virksomheds likviditetsgrad ligge over 100, idet dette er et udtryk for, om værdien af virksomhedens let omsættelige aktiver er tilstrækkelig til at dække den gæld, som forfalder inden for 1 år. Dette signalerer, at leverandører ikke skal frygte for, at virksomheden ikke vil være i stand til at tilbagebetale deres gæld.

Soliditetsgraden for en veletableret virksomhed bør som tommelfingerregel ligge på omkring 30-40%. En soliditetsgrad herover signalerer til investorer, at denne ikke er et problem. Dette er dog meget

branchebestemt. Vurderingen af Lene Bjerres soliditetsgrad er anlagt ud fra det niveau, som virksomhedens tætteste konkurrenter befinder sig indenfor. Disse tal fremgår af den udarbejdede konkurrentanalyse. I perioden 2011 til 2013 forbedres soliditetsgraden også og går fra 15% i 2011 til 22% i 2013, hvilket er i den lave ende og derfor ikke helt tilfredsstillende. I denne periode er virksomheden overordnet sund og likvid samt overskudsgivende.

I 2014 ses et mindre fald i bruttofortjenesten og et tilsvarende fald i årets resultat, men er overordnet set stadig på niveau med 2013. Vendes blikket mod andre nøgletal ses det, at dækningsbidrag 3 er faldet med 18% og afkastningsgraden med 54%. Samme tendens ses for egenkapitalens forrentning, som går fra 34% til 24%. Likviditetsgraden forbedres dog og går fra 139% til 146% primært som følge af, at lagerbeholdningen er steget med 2 mio. kr. sammenholdt med 2013. Soliditetsgraden ligger i 2014 på 23%, og befinder sig dermed stadig i den lave ende, men er højere end i 2013 og er vurderet nogenlunde tilfredsstillende på baggrund af den høje aktivmasse, samt at virksomheden er overskudsgivende.

Fra år 2015 til 2017 ser selskabet en nedgang i driftsaktiviteten og er i 2017 nede på en bruttofortjeneste på niveau med 2011. Der ses dog ikke samme nedgang i omkostninger til personale, hvilket er en indikation på, at virksomheden ikke har været i stand til at tilpasse sine omkostninger til aktivitetsniveauet. Herudover ses det, at lagerbeholdningen stadig er forholdsvis på niveau med de tidligere år, hvor der er genereret et væsentligt bedre resultat. Dette anses som en indikation på, at virksomheden er brændt inde med varer, som den ikke er i stand til at afsætte.

Selskabets rentabilitet er forringet i perioden 2015 til 2017 sammenholdt med 2011 til 2013. I 2015 er den helt nede på 1,81%, men forbedres dog frem mod 2017, hvor den er oppe på 3,2%, hvilket ikke er tilfredsstillende, idet den på dette niveau er tæt på ikke at kunne konkurrere med markedsrenten. Egenkapitalens forrentning er ligeledes faldet til 4% i 2017, hvilket også er på grænsen til ikke at være tilfredsstillende set i forhold til markedsrenten. Ser man på virksomhedens likviditet er denne gennem perioden 2015 til 2017 tilfredsstillende, hvilket er positivt påvirket af lagerbeholdningen. Soliditetsgraden befinder sig i hele perioden på 16%. Aktivmassen er faldende i perioden og egenkapitalen er på niveau. I 2017 er egenkapitalen negativt påvirket af dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter<sup>19</sup> og soliditetsgraden anses i hele perioden ikke for tilfredsstillende grundet det faldende resultat.

---

<sup>19</sup> (Design, 2011 - 2021), s 11, egenkapitals opgørelse (årsrapport 2017)

I 2018 foretages et ejerskifte, hvor Torben Fristrup køber sig ind i virksomheden. Virksomhedens resultat forringes yderligere og der er for første gang i den analyserede periode et negativt resultat på 5 mio. kr. Afkastningsgraden er negativ med 14,38%, hvilket også har påvirket overskudsgraden negativt. Egenkapitalens forrentning er også negativ i 2018 med 40%. Egenkapitalen er i 2018 positivt påvirket af den indskudte kapital i forbindelse med ejerskiftet på 450 t.kr. Hertil kommer også en positiv dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter på 400 t.kr.<sup>20</sup> I likviditetsgraden ses også en forringelse til 112 %. Dette skyldes, at omsætningsaktiverne forholdsmæssigt er faldet mere end andelen af kortfristet gæld. Dette ses især på lagerbeholdningen, som er faldet med 3,2 mio. kr. og likvide beholdninger, som er faldet med 1 mio. kr. sammenholdt med beholdningen i 2020. Soliditetsgraden er i 2018 på 21%, hvilket er en forbedring sammenlignet med 2017. Forbedringen skyldes, at der er en lavere aktivsum samt, at egenkapitalen er positivt påvirket af dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter samt 6,6 mio. kr. fra overkurs ved emission.

Selskabets bruttoresultat er i 2019 det ringeste i hele den analyserede periode fra 2011-2020. I 2019 havde selskabet et bruttotab på 2,4 mio. kr. og et negativt resultat før skat på -21 mio. kr. Resultatet er påvirket af, at virksomheden havde store omkostninger til implementering af nyt ERP-system og opbygning af en ny digital platform, samt har der været væsentlige nedskrivninger på tilgodehavender fra salg, som er på 5 mio. kr. mod 10 mio. kr. i 2018. Der er desuden foretaget en gennemgribende oprydning på lageret, som har resulteret i nedskrivninger, som ligeledes afspejles i posten for lagerbeholdning, der i 2019 er på 16 mio. kr. mod 24 mio. kr. i 2018. Samlet set har disse initiativer påvirket resultatet negativt med 6-8 mio. kr. Der er desuden frasolgt en grund og virksomhedens balancesum er på baggrund heraf også reduceret med 13 mio. kr. Dette er foretaget med henblik på, *“at skabe en levedygtig og overskudsgivende virksomhed”*<sup>21</sup> Det negative resultat har også resulteret i, at virksomheden har tabt mere end halvdelen af egenkapitalen, hvilket betyder, at det øverste ledelsesorgan har skullet tage stilling til, om selskabet bør opløses. Jf. selskabets årsrapport for 2019 har selskabets overlevelse været afhængig af gældseftergivelse samt kapitaltilførsel fra ekstern investor<sup>22</sup>

Restruktureringerne har som en naturlig følge af det negative resultat også forringet virksomhedens nøgletal. Afkastningsgraden er i 2019 -43,69%, hvilket anses som meget utilfredsstillende. Grundet, at både resultatet og egenkapitalen er negativ, er forrentningen heraf også utilfredsstillende. Likviditetsgraden er nede på 55% og er dermed faldet væsentligt primært grundet nedskrivningen af lager

---

<sup>20</sup> (Design, 2011 - 2021), s 11, egenkapitals opgørelse (årsrapport 2018)

<sup>21</sup> (Design, 2011 - 2021), s. 6, ledelsesberetning (årsrapport 2019)

<sup>22</sup> (Design, 2011 - 2021), s 11, egenkapitals opgørelse (årsrapport 2019)

og debitorer. Denne anses også for utilfredsstillende og indikerer, at selskabet ikke vil være i stand til at indfri deres korte gæld. Grundet den negative egenkapital er soliditetsgraden negativ og således også utilfredsstillende.

Selskabets senest udgivet årsrapport fra 2020 viser en bruttofortjeneste på 6 mio. kr., hvilket anses for tilfredsstillende sammenholdt med 2019, men utilfredsstillende, hvis det sammenholdes med, hvad virksomheden i de tidligere år i den analyserede periode har været i stand til at generere. Selskabets bruttoresultat er dog fortsat påvirket af omkostninger til udvikling af den digitale platform<sup>23</sup>. Resultat før skat er positivt med 15 mio. kr., hvilket er det bedste resultat i hele den analyserede periode. Dette er positivt påvirket af indtægtsført eftergivet gæld med 24 mio. kr.<sup>24</sup> hvilket har været afgørende for virksomhedens overlevelse. Selskabets balancesum er fortsat faldende og er i 2020 37 mio. kr. mod 45 mio. kr. i 2019. Selskabets egenkapital er som følge af det positive resultat igen positiv med 9 mio. kr., hvilket næsten er på niveau med de tidligere år. Egenkapitalen er desuden positivt påvirket af indskudt kapital på 500 t.kr. fra den nye tyske investor Wolfgang Kilian og i denne forbindelse også 2,2 mio. kr. i overkurs ved emission<sup>25</sup>.

Da resultat af primær drift er negativ, er afkastningsgraden også. Den er i 2020 -24,73%, hvilket anses som utilfredsstillende. Egenkapitalens forrentning er 157% hvilket anses for tilfredsstillende, men er også i høj grad påvirket af gældseftergivelsen på 24 mio. kr. og dermed ikke fuldstændig retvisende for investorer. Likviditetsgraden er på 144% og anses for tilfredsstillende, og virksomhedens kreditorer bør ikke være bekymrede for ikke at kunne inddrive gælden. Soliditetsgraden er i 2020 25%, hvilket er det bedste i den analyserede periode. Sammenlignet med virksomhedens nærmeste konkurrenter Tine K Home, Hübsch, Ferm Living og Broste Copenhagen er denne dog ikke helt tilfredsstillende, idet disse i 2019 og 2020 ligger i niveauet 41 - 68%.

Ser man på udviklingen i antallet af medarbejdere ligger dette i perioden 2011 - 2016 mellem 44 og 48 fuldtidsbeskæftigede. I perioden 2015-2017 faldt personaleomkostningerne som tidligere nævnt ikke i samme takt som driftsaktiviteten. I 2017 og 2018 er der henholdsvis 41 og 43 fuldtidsbeskæftigede, hvilket er en lille nedgang, men stadig på niveau med tidligere år. I 2019, hvor der også igangsættes initiativer for at "rydde op" i virksomheden falder antallet af fuldtidsbeskæftigede også til 36

---

<sup>23</sup> (Design, 2011 - 2021), s 6, managements Review (årsrapport 2020)

<sup>24</sup> (Design, 2011 - 2021), s 16, note 3 (årsrapport 2020)

<sup>25</sup> (Design, 2011 - 2021), s. 10, Statement of changes in equity (årsrapport 2020)

og yderligere til kun 31 medarbejdere i 2020, hvor der fortsat arbejdes med de igangsatte restruktureringer.

For regnskabsåret 2021 forventer ledelsen et positivt resultat på omkring 3 mio. kr., som er baseret på en forventet stigning i selskabets aktivitet. Ved aflæggelsen af årsrapporten for 2020 i juni 2021 har selskabets omsætning for 2021 oversteget omsætningen for hele 2020, hvilket anses for tilfredsstillende<sup>26</sup>.

## Delkonklusion

Baseret på den udførte regnskabsanalyse for LBD i perioden 2011 - 2020 kan det konkluderes, at virksomheden efter flere års succes og økonomisk succes har haft år med væsentlig økonomisk nedgang og især i 2018 og 2019 var den økonomiske situation kritisk for virksomheden. Efter regnskabsåret 2020, hvor virksomheden fik eftergivet 24 mio. kr. i gæld samt i første halvår af 2021 har genereret mere omsætning end hele 2020, ser fremtiden dog lysere ud.

## Sortiment

Boston-modellen kan anvendes til at bestemme hvordan virksomhedens ressourcer allokeres bedst til de produkter, der giver højest indtjening og ville være det mest optimale for en fyldestgørende analyse af virksomheden sortiment. Den mest optimale analyse af Boston-modellen vil blive skabt gennem kendskab til LBD's markedsandel, som vil blive beregnet gennem branchens omsætning og LBD's omsætning samt konkurrenternes. Det har dog ikke været muligt, at få adgang til disse informationer ved henvendelse hverken hos LBD eller konkurrenter. Derudover er der ikke opnået kendskab til LBD's produkters vækst eller position ift. indtjening. Det vurderes derfor, at de indhentede informationer ikke er tilstrækkelige for en fyldestgørende Boston-model, hvorfor der udarbejdes en generel gennemgang af virksomhedens sortiment og produktportefølje.

Som supplement til en analyse af LBD's produktportefølje, vil de udbudte produkter, nævnt på hjemmesiden, blive analyseret ift. hvorvidt sortimentet er dybt/fladt og smalt/bredt. Med henvisning til tidligere udtalelse om et produktsortiment, der indeholder alt det, man kan "ryste" ud af et hus, udbyder LBD mange interiørprodukter inden for kategorierne Udeliv, Køkken, Stue, Seng, Bad og

---

<sup>26</sup> (Design, 2011 - 2021), s 6, managements Review (årsrapport 2020)

Møbler. Samlet kategoriseres sortimentet som et forholdsvis bredt, men til den smalle side, da det meste indenfor interiør er tilgængeligt og dækker forholdsvis mange varegrupper.

Under varegruppen “Udeliv” udbydes der 6 variationer: bambusmøbler, hængestole og hængekøjer, udetæpper, krukker og opsatser, dekoblomster og dekoplanter og træer. Sortimentet i denne varegruppe kategoriseres dermed også dybt, da variationerne dækker varegruppen udeliv. Der udbydes 11 underkategorier under varegruppen “Køkken”, hvilket primært er service samt servietter, stel, glas, fade, tilbehør og tekstiler. Også her vurderes varegruppen at være dækket ind og dermed et dybt sortiment. I varegruppen “Stue” udbydes der alt fra puder og plaid, rammer, lamper, gardiner, gulvtæpper, stearinlys og dekoration. I kategorien “Seng” er et fladt sortiment, med få puder og sengetæpper. Kategorien “Bad” indeholder 7 opdelinger, håndklæder, opbevaring, spejle og bademåtter. Det vurderes, at der er ved at ske en brancheglidning mellem interiør og selvpleje, da eksempelvis toilettasken også er i sortiment. Det må ligeledes siges at være et dybt sortiment. Under varegruppen “Møbler” tilbydes der 9 variationer: sofaer og puffer, stole og lænestole, borde, rulleborde, rattanmøbler, reoler og opbevaring, spejle og knager og knagerækker, hvilket også kan kategoriseres som et dybt sortiment, da der herunder er mange varenumre.

For at trække paralleller mellem produktporteføljen og Boston-modellen, kan vi se, at LBD oprindeligt blev kendt for sine lampeskærme, hvilket var et produkt, der passede helt perfekt ind i tidens trends og stil, og hvor virksomheden har oplevet stigende markedsvækst. Dette produkt har været igennem hele Boston-modellens faser, idet det startede som et ’Spørgsmålstegn’, da Lene Bjerre startede med at folde lampeskærmene i privaten og solgte dem via homeparties til veninderne<sup>27</sup>. Efter omkring 20 år må vi formode, at lampeskærmene stadig var et hit blandt forbrugerne, og at Lene Bjerre havde succes med at fastholde produktet som ’Stjerne’. Hun havde på det tidspunkt indgået et samarbejde med Holmegaards Glasværk, hvilket fortæller at produkterne har været relativt højt profileret. I dag er lampeskærmene pakket godt væk på hjemmesiden, fremstår ikke som et separat forretningsområde, men mere som en del af et stuesortiment, blandt mange andre produkter. Konklusionen er derfor, at lampeskærmene langsomt er gledet i baggrunden og dermed har en lav markedsvækst; lampeskærmsporteføljen er blevet en ’Hund’.

For LBD er det især interessant, hvilke produkter der kategoriseres som malkeko, da virksomheden tidligere har oplevet stærk økonomisk nedgang og dermed har haft brug for en sikker og solid indtægt

---

<sup>27</sup> (Ellegaard, 1996)

samt hvor meget denne malkeko udgør af LBD's omsætning. Desuden kan den stigende grønne omstilling i samfundet indikere, at LBD's bæredygtige produkter bliver virksomhedens stjerne, da denne oplever stor markedsvækst og en høj relativ markedsandel. Adm. Direktør Per Nybo Nielsen udtaler i en artikel i januar 2021 at LBD for nu fokuserer på følgende kategorier for virksomheden<sup>28</sup>.

- Outdoor
- Tabletop
- Møbler
- Tekstil

Disse kategorier må antages at være dem, der er i udvikling, altså "Spørgsmålstegnene". Er LBD i stand til at forbedre status for disse produktlinjer, kan det lykkes at udvikle dem til "Stjerner".

## LBD's målgruppe

Segmentering af kunderne på markedet for boliginteriør er et vigtigt step i analysen, og her handler det om at udvælge det marked med bedst salgspotentiale. LBD's chefdesigner i 2009, Jacqueline Friis udtalte dengang til Jyllandsposten at "*...vi rammer meget bredt. Der er kvinden, som var med fra starten og stadig er trofast. Der er andre, der er vokset op med Lene Bjerre, og så er der mange, som ikke tænker så meget over navnet, men bare godt kan lide vores stil.*"<sup>29</sup> Med dette som udgangspunkt anvender vi Gallup's kompas, som netop er et segmenteringsværktøj, til at analysere LBD's målgruppe.

Normalt anvendes Gallups kompas som et spørgeskema, hvor man gennem kvantitative data får indsigt i forbrugernes holdninger, værdier og livsstil, på baggrund af holdningsspørgsmål til disse<sup>30</sup>. Efterfølgende kan man inddele forbrugerne i fire retninger; moderne vs. traditionelle og individorienterede vs. fællesskabsorienterede, samt herefter i ni undergrupperinger. I vores projekt anvender vi, jf. den primære anvendte deduktive metode, modellen som et repræsentativt udsnit af den danske befolkning, hvorfra vi kan udvælge de mest interessante målgrupper for vores virksomhed.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> (Lene Bjerre Design vender underskud til overskud, 2021)

<sup>29</sup> (Rasmussen E. , 2009)

<sup>30</sup> (Ny Viden 24/7, 2007)

<sup>31</sup> Bilag 4 Gallups Kompas



De fællesskabsorienterede danskere, med en høj social ansvarlighed og medmenneskelighed som værdier, herunder miljø, helse, økologi og sundhed. De findes primært i hovedstadsområdet, og er primært midaldrende kvinder.

I det traditionelle fællesskabsorienterede segment findes ældre plus 50, flest kvinder, der ønsker at sætte sig selv i centrum og nyde deres otium. Fokus er miljø, økologi og velfærdssamfundet.

Næstefter har vi det moderne-fællesskabsorienterede segment, med en overrepræsentation af akademikere og socialt- og samfundsmæssige ansvarlige danskere. Segmentet er primært i aldersgruppen 20-49 år, og har fokus på økologi samt at opnå succes i livet.

Det vurderes, at LBD's målgruppe befinder sig indenfor de tre ovenstående segmenter, der alle har en overrepræsentation af aldrende kvinder. Dette grundet at kendskabsgraden til LBD vægtes højest i disse aldersgrupper, og fordi den romantiske stil mest appellerer til kvinder. Der kan dog være stor forskel på købekraften i segmenterne, men overvejende danskere, der er veletablerede og godt i gang med livet. Fælles for de fællesskabsorienterede segmenter er en naturlig interesse for grønne og bæredygtige produkter, og som sandsynligvis vil finde det interessant med LBD's høje fokus på bæredygtighed. Stil og design derimod, er en individuel ting, som er svær at trække ned over en bestemt målgruppe. Derfor er antagelsen at produkterne appellerer lige bredt i de udvalgte målgrupper.

Dog ligger der for LBD et stort potentiale i det moderne segment, som passer spot on på virksomheden. I det moderne segment har vi overvejende yngre danskere, der arbejder på en karriere, og som gerne køber kvalitets- og mærkevarer, og gerne på internettet. Der er en del købekraft i dette segment, ligesom man er opmærksom på nye trends og livsstilsprodukter. Man har også en vis fokus på miljørigtige produkter.

På baggrund af disse to segmenter udarbejder vi den persona, som lige nu er den typiske målgruppe og forbruger af LBD's produkter, samt en persona, som vi ser, LBD med fordel kan bearbejde bevidst.

## Persona

LBD's nuværende persona, vi kalder hende A, er en aldrende kvinde (+45 år), som har eller har haft en god karriere og har fået et økonomisk overskud til at nyde livets efterår eller sit otium. Børnene er blevet store og har måske selv stiftet familie, og igennem årene har rammerne om familien, huset og haven haft stor betydning for hende, og har det stadig. Hendes hjem er et samlingspunkt for netværket,

og hun finder stor glæde i at hjemmet er rent og pænt og udstråler socialt og økonomisk overskud. Sammen med sin mand har hun et stort netværk af familie og venner, og hun er meget aktiv i disse grupper, ligesom hun har et aktivt fritidsliv med masser af interesser. Hun elsker at tage på ferie, enten i eget sommerhus eller sydpå, alene de to eller med venner eller familie. Hun har tillært sig at bruge mobiltelefon og Facebook, hvorigennem hun plejer sit netværk, og søger information - dog kun af nød, da hun i virkeligheden finder det lidt besværligt med al den teknik, og det falder hende ikke helt naturligt. Hun påvirkes af reklamer og opslag på Facebook og kan også finde på at foretage køb på nettet, eller via MobilePay, men hun foretrækker dog at handle og shoppe med Dankort i fysiske butikker. LBD's persona vil gerne med på bølgen med bæredygtighed og har en forholdsvis høj social og samfundsmæssig ansvarsfølelse, er begyndt at købe lidt økologisk og miljørigtigt, netop som en følgevirkning heraf, men det er ikke afgørende for hende.

LBD's ønskede persona, vi kalder hende B, er den yngre kvinde (25-45 år), som kan være meget miljøbevidst, og som præges af gode historier omkring bæredygtighed, succes og et sundt liv. Hun er i starten af eller i gang med en karriere, afbrudt af en barsel eller to, og har et hjem, der kan være rammen om det fremtidigt familieliv. Hendes hjem skal udstråle overskud, og både inde- og udemiljøer er stilet til den store guldmedalje. Hun finder stor inspiration på sociale medier som Instagram, YouTube og Pinterest, ligesom hun følger flere influencers, der fokuserer på livsstil som modetøj, skønhedsprodukter og boliginteriør. Hun prioriterer at købe de rigtige ting til sig selv og hjemmet, der bærer den historie, hun skaber om sit liv, og som følger de trends, der er i markedet. Køb foretages primært online og når hun shopper i fysiske butikker, er det udelukkende af sociale årsager, eller efter inspiration på de sociale medier.

Vi har nu lært vores målgrupper lidt bedre at kende, og vil kalde målgruppen repræsenteret af Persona A for 'Modne kvinder +45' og målgruppen repræsenteret af Persona B for 'Unge moderne kvinder'.

For 'Modne kvinder +45', hvilket er den målgruppe LBD henvender sig til i dag, gælder det sandsynligvis, at selvom vi kategoriserer kvinderne som 'modne' og 'i deres livs efterår', opfatter de ikke sig selv som sådan. De ser sig mere som livserfarne og ønsker hverken for smarte produkter eller produkter, der er for gammeldags. Da rådighedsbeløbet i denne målgruppe er relativt stort, er den meget interessant for LBD, da de er villige til at betale mere for produkterne. Gruppen er påvirkelige overfor markedsføring på primært Facebook, og er også flittige delere af indhold. De lader sig også gerne påvirke af netværket.

De 'Unge moderne kvinder' er vant til at bruge internettet som kilde til både nyheder, informationsøgning og shopping. Denne målgruppe responderer på indhold på sociale medier, som Facebook, YouTube og Instagram, der skaber værdi, er troværdigt, skaber tillid til produktet og leverandøren samt er anbefalet af andre. Denne gruppe er den bedst uddannede i Danmark nogensinde, og netop derfor er der en del købekraft her, ikke mindst fordi målgruppen har tendens til at købe en højere andel af forbrugsvarer i stedet for investeringer i hus og bil<sup>32</sup>.

## SMOK-modellen

Vi anvender nu SMOK-modellen til at vurdere vores to målgrupper. Gennem modellen kan vi beslutte om vi finder segmenterne attraktive og hvordan vi skal bearbejde dem markedsføringsmæssigt.

I SMOK-modellen kigger vi på følgende fire områder:

- (S) Størrelse og vækst
- (M) Mulighed for bearbejdning
- (O) Omkostninger ved bearbejdning
- (K) Konkurrencesituationen i segment

**Størrelse og vækst:** Jf. Danmarks Statistik var antallet af kvinder i Danmark i 2018, fordelt på vores to målgrupper således<sup>33</sup>:

Unge moderne kvinder	25-44 år	712.108 kvinder
Modne kvinder +45	45-69 år	931.370 kvinder

I 2018 var den danske befolkning på i alt 5.781.190 personer, heraf 2.904.691 kvinder. Dette giver en andel på 12,3% for Unge moderne kvinder og 16,1% for Modne kvinder +45. Potentialer er dermed størst for Modne kvinder +45, men denne gruppe dækker også over det største aldersspænd. Vi antager den samme fordeling for 2022.

Vækstmæssigt vurderes Modne kvinder +45 at have den største købekraft i rede penge, idet de gennem mange år har oparbejdet et pænt rådighedsbeløb efter mange år på arbejdsmarkedet, og i takt med at kreditforeningslånet nedbringes. Omvendt må man formode at denne gruppe allerede har et

---

<sup>32</sup> (Carlsen, 2022)

<sup>33</sup> (Danmarksstatistik, 2018)

etableret hjem, og derfor ikke har det store behov for boliginteriør – udelukkende udskiftning eller små tilføjelser. De Unge moderne kvinder's købsbeslutning følger en anden vej, idet det her handler om at indkøbe de nyeste produkter efter de nyeste trends. Dog vurderes de ikke at være loyale overfor brands. Alligevel vurderes Unge moderne kvinder at være repræsentant for en større vækstmulighed i markedet end Modne kvinder +45. Hos Unge moderne kvinder vil der antagelsesvist også pågå en større udskiftning af hjemmets interiør.

**Mulighed for bearbejdning:** For at nå ud til Modne kvinder +45 skal LBD være til stede i fysiske butikker, og her er det vigtigt at have et godt spænd af forhandlere, der arbejder som ambassadører for LBD. Det kan være kendte, landsdækkende boliginteriør- og isenkramforretninger såvel som mindre forretninger med høj lokal opmærksomhed. Modne kvinder +45 foretager køb efter at have haft produktet i hånden, og her er det vigtigt at produktet er tilgængeligt og synligt hos de forhandlere som målgruppen er loyale overfor, og har i deres bevidsthed. Netop denne målgruppe bør kende til LBD's brand, og der er stor sandsynlighed for at de har eller har haft produkter fra LBD i deres hjem. Men kan sagtens præge købet via sociale medier, primært Facebook, da Modne kvinder +45 i høj grad påvirkes på denne kanal, både hvad angår reklamer, men også netværk. Men den Modne kvinde +45 køber det mærke, der er i den butik, hun besøger, til den pris, hun har besluttet.

For Unge moderne kvinders vedkommende skal LBD være massivt til stede på sociale medier, primært Instagram, og det skal være let at købe produkterne på nettet. Netop Instagram er en vigtig platform, hvis man ønsker at nå den unge målgruppe, da mere end 30% af brugerne er i målgruppen 25-34 år. Desuden er Instagram den platform flest brugere anvender til at følge virksomheder på<sup>34</sup>. Selvfølgelig kan man købe direkte på LBD's webshop, men det er i høj grad vigtigt at forbrugeren også påvirkes gennem forhandlerleddet, og den intensive markedsføring på SoMe, som dette led er i stand til at udføre. Det kan fx være gennem influencers eller almindelige annoncer på Instagram. Udfordringen for LBD er, at kendskabsgraden til brandet i denne målgruppe ikke er høj, nærmest ikke eksisterende, da disse kvinder har været børn, da LBD var i sin storhedstid. Er LBD i stand til at komme ind hos de rigtige forhandlere, hvor denne målgruppe i forvejen har præferencer, vil markedsføringen kunne øges markant. For denne målgruppe er beslutningsprocessen kort og impuls køb hyppige, som følge af at køb på nettet er lette, og kan foretages på alle tider af døgnet.

---

<sup>34</sup> (WebPlus, 2021)

Markedsføring påstås at have afgørende effekt på produkters succes. Professor fra CBS, Per H. Hansen udtaler i en artikel, baseret på sin doktorafhandling, at man helt kan flytte vægten helt over på markedsføringen, og at designet virker til at være underordnet<sup>35</sup>. Afhandlingen er baseret på succesen for gamle danske klassiske møbler, i Danish Modern stilen, af kunstnere som Arne Jacobsen og Hans Wegner. Danish Modern er forgangs-periode for New Nordic bevægelsen, som netop nu er populært blandt danske kunstnere.

Hos LBD skal man derfor via en push-marketing strategi skabe interesse for produkterne og kontakt til kunderne, idet der er en overrepræsentation af udbydere på markedet, og det gælder om at gøre opmærksom på LBD's produkter og brand. De skal søge at skabe et behov hos forbrugerne og en præference for brandet. Mange af de produkter LBD har i sortiment vil forbrugerne selv efterspørge, men man vil som forbruger efterspørge at få dækket sit behov af hvilken som helst udbyder, men ikke nødvendigvis have besluttet hvor købet skal foretages, medmindre man har præference for en, eller kender en bestemt, udbyder.

**Omkostninger ved bearbejdning:** For begge målgrupper gælder det, at et stærkt forhandlernetværk er vigtigt, og her kan pågå omkostninger ved at markedsføre på de sociale medier, såkaldt social-commerce. På Facebook og Instagram koster markedsføring et minimalt beløb, sammenholdt med traditionel markedsføring, og ved at opnå adgang til deres segmentering, er man som virksomhed i stand til at markedsføre målrettet til målgrupperne. Denne type markedsføring vurderes langt mere præcis end traditionel markedsføring via internettet eller reklamer, og vil dermed forventes at give et større udbytte.

Andre måder at bearbejde målgrupperne på kan være gennem reklamer i livsstilsmagasiner, i aviser eller på TV, men her er omkostningerne høje, både til produktion af reklamer og til køb af markedsføringsplads. Desuden, som tidligere nævnt, er chancen for at ramme målgruppen præcist og hurtigt med denne type markedsføring lavere end med social-commerce. Det er også en mulighed for LBD at indgå et samarbejde med hotel- eller restaurantkæder, hvor disse indkøber og indretter lokalerne med 100% LBD-produkter, og synliggør det for deres gæster. Dette vurderes at være et supplement, men dog ikke en særlig målrettet markedsføring.

Der vurderes ikke at være den store forskel i markedsføringsomkostninger for de to målgrupper, idet de sociale medier og forhandlerleddet i begge tilfælde vil være de dominerende kilder til at nå

---

<sup>35</sup> (Westen, 2018)

forbrugerne. Den største forskel på målgrupperne vil være hyppigheden for besøg på SoMe, idet Unge moderne kvinder formodes at gå på SoMe via mobiltelefon flere gange dagligt, hvorimod de Modne kvinder +45 oftest bruger PC'en til at undersøge, for derefter at købe produktet i butikkerne<sup>36</sup>. Endvidere kan der gennem influencers skabes en effekt i markedet ved at donere produkter, for derved at skabe interesse og opmærksomhed på LBD, hvilket også vil være en mindre omkostning for LBD.

Der kan desuden være omkostninger ved at blive markedsført hos forhandlerne og ved at være nævnt i deres eventuelle kataloger eller på deres hjemmeside. Men stadig den samme omkostning for begge målgrupper.

**Konkurrencesituationen i segmentet:** Der er stor rivalisering på markedet for boliginteriør, og denne analyse behandles i afsnittet Konkurrentanalyse.

### Delkonklusion

Med en andel på hhv. 12,3% af den danske befolkning for målgruppen af unge moderne kvinder og 16,1% for målgruppen modne kvinder +45, altså samlet 28,4% af den danske befolkning, ser vi et stort potentiale for begge målgrupper samlet. Man kan hos LBD opnå en stor synergieffekt i markedsføringen og påvirkningen af målgrupperne samlet, og øge kendskabsgraden for brandet ved at lave målrettede branding kampagner, for at påvirke modtagerne mest muligt. Begge målgrupper vurderes derfor interessante for LBD, og forskellen i markedsføringen til de to målgrupper vil være ikke eksisterende.

## Distribution

Gennem distribution gør man et produkt tilgængeligt for en forbruger. Distributionskanalen er den rute, produktet følger, altså det, der skaber kontakten til forbrugerne. Virksomheden kan sælge via enten en fysisk eller virtuel kanal. Vi skelner også mellem direkte og indirekte kanaler.

I LBD's tilfælde benytter man sig både af fysiske kanaler, forhandlerne og lagersalg samt en virtuelle kanal; de sociale medier. Også både direkte og indirekte kanaler er i brug, og her sælger LBD direkte til forbrugerne på webshoppen og ved Facebook live sessions. Forhandlerne og forhandlernes SoMe-kanaler kategoriseres som indirekte salg.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> (WorldLine, 2020)

<sup>37</sup> Bilag 5 Distributionskanaler

Det er klart, at LBD ved direkte salg har mulighed for at påvirke forbrugerne direkte, hvilket giver en fordel. Dog vil forhandlernetværket kunne komme ud til endnu flere forbrugere, men en succes her kræver naturligvis, at forhandlerne ser det samme potentiale i LBD's produkter, og er i stand til at sælge dem med det samme entusiasme. Kan forhandleren ikke det, er det svært at udnytte kanalen 100%, medmindre forbrugerne direkte efterspørger LBD's produkter.

Forhandlere er et væsentligt led i distributionen af produkterne og ved en simpel søgning på google.com efter Lene Bjerre forhandlere findes kun få kendte hits. Vi har derfor med udgangspunkt heri henvendt os, som en eksplorativ undersøgelse, via e-mail til 11 forhandlere,<sup>38</sup> der potentielt kunne have LBD i sortiment, med få spørgsmål om årsagen til, at LBD ikke er at finde hos dem, for heri gennem at kunne komme med handlingsforslag til, at LBD kan styrke deres position overfor forhandlerne og gøre sig mere attraktive.

Kunderne er udvalgt som et repræsentativt udsnit af en potentiel kundeportefølje, fordelt på stormagasiner, kapitalkædeejede butikker, internetbaserede virksomheder samt privatejede butikker.

Ud af de fremsendte forespørgsler er der modtaget svar på 5. Nedenfor er udvalgt nogle udsagn;

*"Vi oplevede en meget faldende omsætning på brandet Lene Bjerre, vi syntes samtidig udviklingen af sortiment ikke var god nok, at priserne blev for dyre ift. markedet/selve produktet."*<sup>39</sup>

*"..tiden ændrede sig, så det var ikke deres varer, der fulgte med tiden."*<sup>40</sup>

*"deres produkter er meget feminine og dækker dermed ikke så bredt, ..deres prispunkter har ikke været attraktive til vores marked, ..der har aldrig været efterspørgsel efter varerne fra vores kunder"*<sup>41</sup>

*"Lene Bjerre er et brand, hvor man også betaler for navnet"*<sup>42</sup>

*"Vi solgte ikke varerne længere"*<sup>43</sup>

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at udfordringen for LBD er, at virksomheden for 20-30 år siden var et eftertragtet og højt efterspurgt mærke, men at den, hos LBD, formodede høje

---

<sup>38</sup> Bilag 6 Distribution, forhandlere

<sup>39</sup> Bilag 7 (Støjlholm, 2022)

<sup>40</sup> Bilag 8 (Rikke, 2022)

<sup>41</sup> Bilag 9 (Glarbjerg, 2022)

<sup>42</sup> Bilag 10 (Jensen, 2022)

<sup>43</sup> Bilag 11 (Harfot, 2022)

kendskabsgrad ikke eksisterer længere. Kunder efterspørger ikke produkterne, så forhandlerne kan ikke sælge varerne, og tager som konsekvens heraf porteføljen ud af sortiment. Desuden nævnes det ligeledes at pris og produkt ikke hænger sammen, hvilket også tyder på, at LBD ikke længere har den samme brandværdi, og forbrugerne er således ikke villige til at betale prisen for produkterne.

LBD er også at finde hos forhandlere, som ikke udelukkende engagerer sig i interiør og er mindre eksklusive, som coop.dk. Denne kanaltilgang kan mere sidestilles med en distributør eller detailhandel. Produkterne her ikke vil få samme særstatus som hos en forhandler, idet produkter solgt herigennem formodentlig vil være de få og let-solgte produkter, reduceret til hyldevarer. Modsat er en forhandler mere afhængig af brandet LBD, og at brandet og produkterne lever op til det rygte og den historie, forhandleren ønsker at fortælle om *sit* firma. En forhandler, der er meget aktiv på SoMe vil ligeledes fungere mere som en værdiskabende mellemhandler, da der ofte vil tilknyttes historier, erfaringer og anbefalinger til produkter, når disse markedsføres på videoer eller opslag på SoMe.

LBD kunne udvide distributionsnetværket med egne sælgere, synlighed på messer og egne butikker i Danmark. Endvidere er det en mulighed at oprette et indretningskoncept for enten en detailbutik eller en hotel- eller restaurantkæde<sup>44</sup>.

Egne sælgere vil kræve en hel del ressourcer i virksomheden, idet disse vil skulle have fast løn, muligvis bonus samt firmabil og telefon stillet til rådighed. Disse sælgere skulle køre rundt og bearbejde allerede købende forhandlere samt opsøge nye potentielle forhandlere.

Synlighed på livsstilsmesser er en god måde til at få skabt opmærksomhed for sit brand, da mange inden for branchen i forvejen deltager på sådanne events. Dog er ulempen, at der er et forholdsvis kort vindue åbent, så hvis man ikke formår at skabe nye kundekontakter på en messe, er arbejdet spildt.

Etablering af egne butikker i Danmark er ligeledes en mulighed for LBD. Her vil man virkelig kunne sætte fokus på brandet og stilen, og loyaliteten for virksomhedens ønsker og brand vil være i top. Dog er det en stor investering, idet man både skal leje eller købe lokaler, indrette, indkøbe varelager og ansætte medarbejdere.

---

<sup>44</sup> (Forretningsmodellen, 2022)



## Delkonklusion

LBD's nuværende distributionskanaler, direkte salg og indirekte salg gennem forhandlere, vurderes at være brugbare og velvalgte for virksomheden. Det samme gælder for brugen af både fysiske og virtuelle kanaler, dog anbefales en større udnyttelse af SoMe. Forhandlernetværket vurderes at være der, hvor man kan udnytte det største potentiale, såfremt disse udvælges bevidst, og disse er i stand til at "leve" LBD's produkter og stil. Man kan hos LBD med fordel supplere nuværende distributionskanaler med samarbejder, hvor de sælger hele LBD's produktportefølje ind, som et koncept. Dog vurderes denne mulighed på nuværende tidspunkt ikke relevant for LBD, grundet virksomhedens størrelse. I fremtiden kunne dette dog være interessant for virksomheden at udforske, hvis den opnår større synlighed og finder sit fodfæste i det danske marked igen. Etablering af egne forretninger samt ansættelse af egne sælgere vurderes begge at have for store omkostninger tilknyttet, hvorfor det ikke er ønskeligt i den udfordrende situation, LBD befinder sig i.

## Konkurrencetragtmodellen

Som tidligere nævnt er boliginteriørbranchen konkurrencepræget marked, med mange udbydere af produkter inden for forskellige designs, produktgrupper, prisklasser og stilarter, og hvor ingen af udbyderne har markedsdominans. Konkurrenceformen på markedet vurderes dermed at være monopolistisk konkurrence. For designprodukter taler vi om et heterogent marked, hvor kunderne har præferencer for bestemte mærker, og hvor netop ovenstående dimensioner vil have betydning for købet, idet markedsmagt opnås gennem produktdifferentiering.

Konkurrencetragtmodellen<sup>45</sup> anvendes til at analysere hvilke konkurrenter LBD er i direkte konkurrence med fra hhv. bred til snæver konkurrence. Analysen benyttes på brancheniveau, hvilket skaber et overblik over udbydere i branchen, og dermed hvilke konkurrenter LBD kan sammenligne sig mest med. Modellens formål er at undersøge konkurrenter i den snævre ende af tragten og derudfra konkludere nogle generelle træk, som bidrager til en succesfuld virksomhed, og som LBD også kan benytte sig af.

---

<sup>45</sup> Bilag 12 Konkurrencetragtmodel

## Bred konkurrence

**“Alle” produkter:** I den brede konkurrence konkurrerer alle virksomheder om husholdningernes rådighedsbeløb. Alt efter hvor højt rådighedsbeløbet er, så kan husholdningerne vælge at bruge dette på mange andre ting end boliginteriør, dermed er der mange kategorier herunder.

## Snæver konkurrence

**Samme behov:** Samme behov kan dækkes ved at gøre andre ting ved ens hjem/ købe andre ting, som LBD ikke tilbyder. Det vurderes eks. at købe maling til at friske et rum op, opfylder det samme behov, men er ikke i direkte konkurrence med LBD.

**Samme produktkategori:** Samme produktkategori vurderes i denne opgave som brands, der tilbyder det samme, men med et andet prisniveau både i den høje - og lave ende. Det kunne eksempelvis være Søstrene Grene, som også sælger vaser, lysestager mm. de dækker derfor samme behov, men vurderes ikke at være i direkte konkurrence med LBD grundet forskellen i prisniveauet.

**Samme produkt:** I samme produkt indgår de udbydere som vurderes at være i direkte konkurrence med LBD. LBD oplyser selv via deres hjemmeside, hvem de synes er de 10 tætteste konkurrenter. Det vurderes ud fra en kort gennemgang af alle 10, hvem der indgår i “samme produkt”, og 2 af disse indgår i en komparativ analyse med LBD.<sup>46</sup>

## Konkurrentanalyse

Konkurrencetragtmodellen har belyst hvilke af LBD's konkurrenter som indgår i den snævre konkurrence under “samme produkt” og dermed i direkte konkurrence. Vi har udarbejdet en analyse af de to udvalgte konkurrenter, Tine K Home og Hübsch, hvorefter disse vil blive sammenlignet med LBD. Analysen vil have fokus på produktportefølje, prisniveau, målgruppe, nøgletal samt mission og vision.

### Analyse af Tine K Home

Tine K Home er udvalgt som én af LBD tætteste konkurrenter. Virksomheden vurderes stilmæssigt at matche LBD. Derudover har Tine K Home og LBD den samme historie med en kreativ kvinde bag,

---

<sup>46</sup> Bilag 13 Konkurrentanalyse, udvælgelse

som gør brandet personligt. Disse 2 har dog også forskelligheder i deres prisniveau og tilgængelighed, hvilket er interessant.

Tine K Home startede i 1999 på Fyn, hvor Tine og hendes mand Jacob lagde grundstenene for den virksomhed, der eksisterer i dag. Virksomhedens vision og mission går på genkendelse af livsstil samt kvalitet og bevidsthed<sup>47</sup>. Derudover beskriver virksomheden sig som meget miljøbevidst, hvor der er tænkt på ansvar og kvalitet. Virksomheden sælger interiør, møbler, belysning og tøj, hvor de herunder har linjerne “Bambus” og “Liberty”. Under interiør tilbyder Tine K Home alt fra bademåtter, håndklæder, duftlys til keramik og dekorationer. Under møbler tilbyder virksomheden størstedelen af alt indendørs møblement samt liggestole, sofaer og borde som deres udendørs møbler.

Tine K Home beskriver i deres mission/vision, at de betragter sig selv som et eksklusivt brand og gerne vil refereres som dette. Dette kommer prismæssigt til udtryk idet virksomheden sælger natborde til 4.500 kr., lænestole til 18.000 kr., vaser op til 1.700 kr. og meget mere. Prisniveauet vurderes derfor at være i den høje ende. Virksomheden har en fysisk butik i Odense, én i København samt en outlet i Gilleleje. Herudover har virksomheden en hjemmeside, hvor det også er muligt at shoppe. Det ses gennem research, at Tine K Home også er repræsenteret steder som Magasin, Rummliving, livoghave og amazing living.

Tine K Home arbejder både på markedet B2B og B2C. Da vi i rapporten primært forholder os til LBD's B2C, afgrænser vi ligeledes Tine K Home hertil. I denne virksomhed opfattes målgruppen som den stilbevidste, hvor det minimalistiske udtryk er vigtigt på trods af en bevidst kontakt med naturen og hjemmet. På Tine K Home's instagram ses en sydeuropæisk stemning ift. hvor billederne er taget. Instagram profilen har 74.600 følgere og rammer derfor en stor kundekreds<sup>48</sup>. Målgruppen vurderes for Tine K Home at være mellem 25 - 40 år og villig til at bruge penge på kvalitetsmøbler.

Tine K Home har eksisteret i 23 år. Virksomheden har i sidste aflagte regnskab 01.01.20 - 31.12.20 resulteret med et overskud på 1.553.301 kr. sammenlignet med i 2019, hvor virksomheden kom ud med et overskud på 398.880 kr. Bruttoresultatet er knap 16 millioner, hvortil der er høje udgifter til personale, afskrivninger og finansielle omkostninger. Virksomheden resulterer med en fin egenkapital på 13 mio<sup>49</sup>. Tine K Home har en egenkapitalforrentning på 16% og en afkastningsgrad på 11%,

---

<sup>47</sup> "Vi ønsker at blive refereret til som et eksklusivt univers. Kendt for vores naturlige og håndlavede produkter samt unikke fund, der udtrykker historie, kultur og det traditionelle håndværk. Et univers, der repræsenterer en blanding af bohemsk livsstil, elegant enkelthed og botanisk livsstil, hvor du kan finde inspiration, uanset om det er til hoteller, restauranter, strandklubber eller private rum"

<sup>48</sup> Bilag 14 Tine K Home, Instagram – 27.05.2022

<sup>49</sup> (Design, 2011 - 2021) (årsrapport 2020)

hvilket vil sige, at virksomheden får mere ud af sin fremmedkapital, end hvad det koster at låne den. Derudover har virksomheden en soliditetsgrad på 53%. Disse nøgletal tegner en solid virksomhed, på trods af lille overskud i sammenligning med bruttoresultatet. Der skal dog tages forbehold for, at hverken vareforbrug eller nettoomsætning er kendte.

### **Analyse af Hübsch**

Hübsch er udvalgt som LBD's nærmeste konkurrent, idet de er nye på markedet, og kan sammenlignes i pris samt på den danske oprindelse og fokus på bæredygtighed. Hübsch repræsenterer en anden stilart end LBD, men henvender sig til samme målgruppe.

Hübsch blev grundlagt i 2010 af Flemming Hussak, Jannie Krüger og Daniel Henriksen i Danmark. Virksomheden har i dens forholdsvis korte eksistens formået at skabe et genkendeligt brand, som har vokset sig til et af Skandinaviens ledende interiør brands med hele 2.500 butikker rundt i Europa<sup>50</sup>. Hübsch sælger belysning, boligtilbehør, tekstiler, vaser, borde, opbevaring, vægdekoration mm. Designets røde tråd findes i et unikt skandinavisk design med et hjemligt strejf. Møblerne kendetegnes ved sjove former, spil og farver - stilrent og hyggeligt. Ikke kun gennem Skandinavien har Hübsch fundet sin DNA. Virksomheden går meget op i miljøet og deres ansvar hertil. Partnere skal leve op til sunde arbejdsvilkår samt at støtte det lokale samfund er vigtigt. Der bliver kun brugt FSC-certificeret træ, hvilket vil sige at pengene til køb af træ går til et godt formål for skovene i verden. Virksomheden promoverer sig med 4 kerneværdier: glæde, ansvarlighed, åbenhed og fællesskab.

Prisniveauet bliver kategoriseret i den høje ende ift. markedets priser taget i betragtning. Virksomheden sælger natborde til op til DKK 3.099, lænestole til DKK 5.499, vaser op til DKK 699 og meget mere. Det vurderes at den gængse borger kan prioritere dette.

Hübsch udbyder i fysiske butikker, som befinder sig på Sjælland, hvor der er hele 54 forhandlere. Derudover er deres produkter at finde i 98 online forretninger som er en bred vifte af boligforretninger, lampeforretninger, livsstilsbutikker mv. Virksomheden tilbyder også shopping gennem deres egen hjemmeside. Det ses, at virksomheden har lagt meget arbejde i deres hjemmeside, som udstråler Skandinavien. Også Hübsch' Instagramprofil er præget af Skandinavien, hvor rene linjer med et twist er gennemgående. Virksomheder har hele 163.000 følgere på sin Instagram<sup>51</sup>. Målgruppen kategoriseres som yngre i aldersgruppen 20 - 40 år. Målgruppen går op i Dansk design, kvalitet og er ikke

---

<sup>50</sup> (Hübsch, 2022)

<sup>51</sup> Bilag 15 Hübsch, Instagram – 27.05.2022

bange for at skille sig ud. Der prioriteres interiør i hjemmet, hvor den minimalistiske stil ikke er gennemgribende, men der er stilrent.

Virksomheden resulterer i regnskabsåret for 2020 med et overskud på 4.449.687 kr. ud af et bruttoresultat på 19.844.468 kr. I 2019 kom Hübsch ud med et overskud på 1.620.444 kr. Her udgør personale, af - og nedskrivninger og finansielle omkostninger en stor del af udgifterne<sup>52</sup>. Hübsch' nøgletal som egenkapitalforrentningen, afkastningsgraden og soliditetsgraden der udgør hhv. 25%, 17% og 66% tegner et stærkt billede af virksomhedens økonomisk tilstand.

## Komparativ analyse

**Produktportefølje og design:** Ud fra ovenstående analyse på hhv. Tine K Home og Hübsch vurderes det, at Tine K Home og LBD stilmæssigt er meget sammenlignelige, de har eksempelvis begge en bambus serie, hvorimod Hübsch design er præget af former og farver. Dette kan forklares af skaberne bag og evt. også den tid, hvor de 3 virksomheder er opstartet. Boligmagasinet har dog i en artikel slået fast, at de kulørte farver er kommet for at blive<sup>53</sup>. De 3 virksomheder tilbyder stort set det samme. Tine K Home skiller sig ud, da der sælges livsstilsprodukter som toilettasker, tøj mm. Hübsch holder sig til boliginteriør, hvor der ikke tilbydes udendørs interiør - hvilket både LBD og Tine K Home tilbyder.

**Prisniveau:** Prisniveauet på de nævnte produkter svinger mellem konkurrenterne. Det vurderes, at Tine K Home er konkurrenten med det højeste prisniveau. På prisen ligger LBD og Hübsch på samme niveau. Diversiteten på prisniveauet mellem de 3 konkurrenter vurderes ikke nødvendigvis som grundlag for at vælge det ene frem for det andet.

**Sociale medier:** LBD har i skrivende stund 44.400 følgere og 350 opslag på Instagram, Hübsch 163.000 følgere og knap 2.200 opslag og Tine K Home 74.600 følgere og 580 opslag. På Facebook har LBD 36.000 følgere, Hübsch 22.700 følgere og Tine K Home ligeledes 36.000 følgere. Dette giver os et billede af at Hübsch er klart stærkest på Instagram, både på følgere og antal opslag, men at LBD og Tine K Home er stærkest på Facebook. Som tidligere nævnt er Instagram en stærk platform for en virksomhed at profilere sig på, og her viser Hübsch sig altså at have et kæmpe forspring.

**Målgruppe:** På trods af forskellige udtryk gennem interiørstilen, rammer Tine K Home og Hübsch den samme målgruppe aldersmæssigt. De kæmper derfor om den samme aldersgruppe. Gennem vores

---

<sup>52</sup> (Hübsch A/S, 2020)

<sup>53</sup> (Brix, 2021)

målgruppeanalyse, har LBD to målgrupper. Den ønskede målgruppe for LBD rammer de samme kunder, som de to udvalgte konkurrenter og den anden er i den ældre gruppe og skiller sig derfor ud. I forhold til de tre konkurrenter er der flere paralleller mellem Tine K Home og LBD, der er præget af rolige pigmenter og hhv. sydeuropæisk og romantisk stemning, hvorimod Hübsch har mere kant med nordisk, minimalistisk identitet.

**Nøgletal:** Det ses ud fra de beregnede nøgletal, at Hübsch har den største afkastningsgrad, hvilket betyder at de skaber det største overskud af det indskudte kapital. Tine K Home viser også at have et meget stabilt grundlag herfor. LBD's afkastningsgrad er negativ, hvilket skyldes et negativt resultat før finansielle poster. Ved EKF er LBD markant stærkere end de to konkurrenter, dette skyldes at LBD har høje finansielle indtægter som resulterer i et overskud efter finansielle poster samt LBD har en lille egenkapital. Der kan derfor argumenteres for, at Tine K Home og Hübsch har et stærkere grundlag på trods af en lavere EKF. Soliditetsgradens niveau ved alle tre virksomheder er godkendte, dog ligger LBD i den lavere ende. *(Alle tal er fra 2020)*

%	LBD	Tine K Home	Hübsch
Afkastningsgrad	-24,73	11	17
EKF	148,73	16	25
Soliditetsgrad	25,14	53	66

#### Delkonklusion

Det kan ud fra ovenstående analyse og komparative afsnit konkluderes, at de tre virksomheder har flere sammenligningspunkter, hvilket skaber en tæt konkurrence om kundernes rådighedsbeløb. De 3 konkurrenter tilbyder stort set den samme produktportefølje, der er ikke stor diversitet i prisniveauet samt målgruppens alder for samtlige udvalgte konkurrenter er ens. De tre konkurrenter adskiller sig fra hinanden gennem stilen og udtrykket, hvor LBD og Tine K Home stilmæssigt minder mest om hinanden, mens Hübsch skiller sig mest ud ved sammenligning af de tre virksomheder.

## Porter's Five Forces

Porter's Five Forces anvendes i opgaven til at analysere konkurrencesituationen på markedet i et bredere perspektiv, da modellen foruden konkurrenter og kunder også indeholder forhold som truslen fra nye udbydere og substituerende produkter. Modellen vil således fordre en grundig gennemgang af konkurrencesituation, hvilket skal anvendes til at forstå de udfordringer, LBD møder. Modellen giver også viden om eventuelle begrænsninger og udfordringer i øvrigt.

**Eksisterende virksomheder:** Der er mange udbydere i interiørbranchen, hvilket skaber høj konkurrence efter husholdningernes rådighedsbeløb. På brancheniveau er interiør i vækst<sup>54</sup>. Dette betyder, at der kan skaffes markedsandele uden at tage fra andre virksomheder i branchen, hvilket er en fordel for nye indtrængende på markedet. Markedet er præget af, at udbydere kan tilpasse variable omkostninger ift. efterspørgsel, ved ikke at stoppe/sætte produktion i gang - de faste udgifter vil naturligvis altid bestå.

I takt med at den globale opvarmning stiger har kulturen indenfor produktion i interiørbranchen ændret sig markant. Der bliver brugt mange materialer, som kan forurene naturen samt produkter der plukkes direkte fra naturen, som helst skal bestå. Virksomheders arbejde inden for CSR er derfor blevet en stor del af kulturen i branchen.

**Truslen fra nye indtrængere:** I de dele af interiørbranchen, der er præget af produktion af møbler mm. kan det være svært at være nye indtrængere på markedet, da veletablerede virksomheder i branchen kan have eks. stordriftsfordele, anciennitets fordele eller lignende hos leverandøren. I og med, at produkter i branchen skal fremstilles ved egen fabrik eller indkøb, er startkapitalen også en indtrængningsbarriere for nye virksomheder på branchen. Der skal være likviditet til produktion, medmindre leverandører vil yde kredit, samt evt. likviditet, hvis virksomheden yder kredit til deres kunder.

Interiørbranchen er præget af velkendte og traditionelle varemærker som Georg Jensen, Kay Bojesen, Verpan, med flere. Nye indtrængere skal bruge mange ressourcer på at skabe deres egen plads i markedet samt sætte sit eget præg, hvortil varemærker og patenter kan spille en rolle ift. yderligere omkostninger. Distributionen indenfor interiør foregår både til B2B og B2C. Der sælges via eget brand, men også gennem salgskanaler såsom interiørbutikker/afdelinger. Her kan det også være en udfordring for nye indtrængere at få en god placering, da eksisterende virksomheder er stærkt integreret samt er kapitalstærke.

Indtrængningsbarrierer vurderes forholdsvis høje indenfor interiørbranchen, da eksisterende virksomheder som nævnt sidder stærkt på markedet. Dog ses der en tendens til, at unikke, bæredygtige og håndlavet interiør trender i branchen<sup>55</sup>. Disse, typisk, mindre virksomheder har forholdsvis lave startomkostninger og derved en lavere indtrængningsbarriere. De skal dog stadig finde en plads i et marked med mange solide udbydere.

---

<sup>54</sup> (erhverv, 2018) s. 6

<sup>55</sup> (Berger-Schön, 2022) & (Redaktionen, 2020)

**Leverandørernes forhandlingsstyrke:** Leverandørernes forhandlingsstyrke i interiørbranchen vurderes under middel. Dette begrundes med, at der er utrolig mange leverandører indenfor branchen<sup>56</sup>, hvilket gør det svært for den enkelte leverandør at regulere på prisen, da der er konkurrence om interiørudbyderne - derudover dækker “interiør” over et stort antal leverandører, som gør konkurrencen endnu større. Det vurderes også, at leverandører der leverer til interiørbranchen, ikke har en større branche, der leveres til, hvilket gør at interiørbranchen ikke undertrykkes.

**Købernes forhandlingsstyrke:** Køberens forhandlingsstyrke gør sig især magtfuld, hvis køber handler i store partier eller hvis markedets udbud er standardprodukter.

Ser vi på køber som forhandler vurderes forhandlingsstyrken høj, idet forhandlere hyppigt køber større partier, hvilket spiller en stor rolle for virksomhedens likviditet og eksistens.

Naturligvis bidrager salg til slutbruger også til en stabil virksomhed, her vurderes det dog at der ikke købes i store partier og der forventes dermed heller ikke den samme dialog ift. parti, pris, tilbud mv. Det vurderes, at der i interiørbranchen konkurreres på standardprodukter til indretning, såsom sofa, spisebord - og stole mm. hvor køber kan gå til en anden udbyder, hvis pris/kvalitet/forventning ikke stemmer overens. Købernes forhandlingsstyrke vurderes høj idet der er mange udbydere og dermed mange muligheder for at gå til konkurrenten.

Desuden ses en tendens til at *..nutidens forbrugere forventer øjeblikkelig opfyldelse af deres behov, og “See now, buy now”-kulturen kræver, at virksomhederne hurtigt skal kunne reagere i både produktion og lagerbeholdning*<sup>57</sup>, hvilket også giver forbrugerne en magt, som ikke er set tidligere. Er man ikke i stand til at opfylde kundens behov her og nu, går man videre til næste leverandør med et enkelt “swipe” på telefonen. Er brandet let at erstatte, øges forhandlingsstyrken.

Ingen efterspørgsel fra slutbrugeren påvirker dermed også indkøb fra forhandlere, og det er dermed slutbrugeren der i sidste ende har magten.

**Truslen fra substituerende produkter:** Truslen fra substituerende produkter vurderes lav, da analysen baseres på brancheniveau, hvor interiørbranchen dækker et stort marked. Dog er DIY-projekter og genbrug blevet populært over årene, en tendens der kan være med til at substituere møbler og indretningsartikler. Dette er blandt andet med til at give eksisterende møbler længere levetid.

---

<sup>56</sup> (Cadesignform, 2022)

<sup>57</sup> (erhverv, 2018) s. 45



## Delkonklusion

Det kan ud fra analysen af interiørbranchen gennem Porters Five Forces konkluderes, at der er høj rivalisering i branchen, idet der er adskillige udbydere samt mange store virksomheder, som har en gennemgående plads i branchen. Dette bidrager også til en høj indtrængningsbarriere og dermed en lav trussel fra nye indtrængere samt der er store omkostninger forbundet med at iværksætte i branchen, såsom produktionsomkostninger, brand-promovering mm. Herunder kan der argumenteres for, at indtrængningsbarrieren gennem de sidste par år er blevet lavere idet unikke og håndlavet artikler trender, hvilket kræver en lille indskudskapital. På trods af produktionsomkostninger mm. så er leverandørens forhandlingsstyrke vurderet lav, idet der er mange leverandører indenfor branchen og de derfor har svært ved at presse prisen. Købernes forhandlingsstyrke er derimod vurderet høj. Dette begrundes med, at især salgskanalerne til interiørbutikker / afdelinger køber store partier og dermed en stor indtægt hos udbydere. Da slutbruger har mulighed for at vælge mellem konkurrerende virksomheder, er deres forhandlingsstyrke altafgørende for forhandlernes interesse.

## PESTEL

PESTEL analysen er udarbejdet med henblik på at afdække alle de eksterne faktorer, der påvirker LBD, som ikke er afdækket i de øvrige analyser.

**Political:** Politisk har Ruslands invasion af Ukraine betydning for hele verden. Grundet usikkerheden vedrørende situationen er der på nuværende tidspunkt ikke nogen konkrete informationer om konfliktens længde og omfang, hvorfor kun de kendte konsekvenser heraf er beskrevet i analysen. Dette indebærer blandt andet stigninger i energipriser, hvilket påvirker de danske virksomheder i form af stigende elpriser, stigninger i fragtpriser samt ved et lavere rådighedsbeløb hos forbrugerne, da disse også mærker konsekvenserne af de stigende omkostninger i privatøkonomien<sup>58</sup>.

**Economic:** Økonomien i Danmark har under Covid-19 pandemien været opadgående, men ser på nuværende tidspunkt ud til at have sat farten lidt ned. Den store efterspørgsel, der opbyggedes under Covid-19 pandemien resulterede i stigning i inflationen, blandt andet som følge af stigende fragtpriser og mangel på råvarer som følge af nedlukninger hos virksomhederne grundet pandemien. Efter pandemien har lagt sig, er krigen mellem Rusland og Ukraine nu aktuel og påvirker også den danske økonomi. Jf. oplysninger fra Danmarks Statistik er forbrugerprisindekset steget med 6,7% i april 2022

---

<sup>58</sup> (Sørensen, 2022)

sammenholdt med april 2021. Dette er den største stigning i næsten 40 år. Stigningen kan henføres til stigende priser på el, brændstof og gas samt fødevarer, hvor årsagen hertil primært er krigen mellem Rusland og Ukraine. Ser man på kerneinflationen, hvor energi og ikke-forarbejdede fødevarer udelukkes ses en årsstigning på 3,8%<sup>59</sup>. I kerneinflationen er det især prisstigninger på møbler og fødevarer, som er med til at trække inflationen op<sup>60</sup>. Som følge af økonomiens udvikling i lyset af både covid-19 og konflikten mellem Rusland og Ukraine vil danskernes købekraft blive mindre, hvilket vil have en negativ indflydelse på de danske virksomheders økonomi. Alene usikkerheden omkring verdenssituationen vil få forbrugerne til at være mere tilbageholdende.

**Socio-cultural:** Forårets boligrends i 2022 viser sig som et mix af farver og stilarter. Hjemmene får i højere grad et mere personligt udtryk og det nye og vigtige er, at de designs, som finder ind i hjemmene skal være langtidsholdbare og kunne videregives som fremtidig arv. Forårets trends kan opdeles i fire kategorier: Future dreamers, tidløst design med nye tilføjelser af materialer og kombinationer samt større omtanke i forhold til produktionen af vores møbler. Monofunktionel, der kort kan beskrives som enkelt, stringent og funktionelt. Self expression, der i sig selv beskriver trenden, hvor personlighed udtrykkes gennem indretning af hjemmet. Vi skal bo som vi har lyst til i et hjem, hvor der er plads til personlighed. Happy design/optimism, hvor designet er mere frit i dens former og udtryk. Disse trends vil ses i hjemmene som vintage glas eller keramik skåle og vaser, der gerne må være chunky og abstrakte. Møbler, der er produceret af lokale materialer og farverige kombinationer af designs og tider<sup>61</sup>.

Danskerne går i høj grad op i indretning af boligen og ligger også gerne meget tid og mange penge på dette område. Historisk har danskerne altid gået meget op i indretningen af hjemmet og interessen er gennem tiden blevet større i takt med, at formidlingen af inspirationskilder er blevet mere udbredt fra boligmagasinets lancering til i dag samtlige Tv-programmer om indretning og gør det selv<sup>62</sup>.

I Danmark stiger antal husstande, primært drevet af single-husstande<sup>63</sup>. Desuden har der de seneste år, også drevet af tendenser under corona-tiden, været et øget salg af sommerhuse<sup>64</sup>. Begge tendenser

---

<sup>59</sup> (statistik, Inflationen stiger forsat i Danmark og EU, 2022)

<sup>60</sup> (statistik, Største stigning i forbrugerpriserne i næsten 40 år, 2022)

<sup>61</sup> Bo bedre, sektion 1, side 42-17. marts 2022, Sara Ingemann / Atelier CPH

<sup>62</sup> (Kongspetsak, 2017)

<sup>63</sup> (Sandberg, 2021)

<sup>64</sup> (Boliga, 2022)

kan udnyttes til øget salg i boliginteriørmarkedet, da der som en naturlig følge ved udskiftning af bolig, vil følge udskiftning af interiør med.

Sidst er der i møbel- og interiørbranchen i Danmark kommet et øget fokus på specielt tre områder: Cirkulær Økonomi, Digitalisering og nye teknologier samt iværksætterier og design<sup>65</sup>. Specielt emnet med cirkulær økonomi er en retning, som kommer til at præge branchen, idet det dækker over emner som bedre udnyttelse af klodens ressourcer, bæredygtighed og genbrug.

**Technological:** Den teknologiske udvikling i Danmark har afgørende betydning for danske virksomheders fremtidige indtjening. Der har hidtil været meget fokus på e-commerce fra virksomhedernes side, hvilket nu i højere grad går over til m-commerce og social-commerce, som er henholdsvis køb via mobilen og køb via sociale medier som Instagram og YouTube. Dette giver samtidig virksomhederne større og forbedrede muligheder for at indsamle data om deres målgrupper og deres indkøbsmønstre<sup>66</sup> og derved også at målrette deres markedsføring. Udviklingen i teknologien giver ligeledes virksomheder der sælger møbler bedre mulighed for at imødekomme forbrugernes behov for at se møblerne fra alle sider inden de foretager et køb, fx ved hjælp af 3D teknologier<sup>67</sup>.

**Environmental:** Som tidligere nævnt under afsnittet for socio-kulturelle forhold er bæredygtighed i højere grad i fokus for forbrugerne. De går i højere grad op i, hvor bæredygtig hele produktets proces er, lige fra materialernes oprindelse, arbejdsforhold ved produktion samt en generel miljøvenlig holdning hos virksomheden<sup>68</sup>.

**Legal:** Selskabet er underlagt almindelig dansk lovgivning, hvor relevante love omfatter bl.a. selskabsloven, købeloven, konkurrenceloven, markedsføringsloven og produktansvarsloven. Der er herudover ingen særlig lovgivning på området, som har indflydelse på virksomhedens drift.

## Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at der er mange eksterne faktorer, som har indflydelse på virksomhedens drift. Disse udgør både fordele og ulemper for virksomheden uden den har nogen mulighed for at påvirke dem. De væsentligste faktorer som påvirker virksomheden, er udviklingen i økonomien, trends og teknologi.

---

<sup>65</sup> (Simonsen, 2021)

<sup>66</sup> (Danmark, 2021)

<sup>67</sup> (Cadesignform, 2022)

<sup>68</sup> (Cadesignform, 2022)

## Ansoff's vækstmatrice

Ansoff's vækstmatrice anvendes til at vurdere den bedste fremadrettede strategi for LBD, baseret på den nuværende markeds- og produktsituation. Modellen bidrager til, at rette fokus mod, hvordan LBD kan øge salget og forbedre sin position og brand på markedet, og dermed muligheder for vækst. Det faktum, at LBD befinder sig i en meget konkurrencepræget branche, sammenholdt med, at LBD hen over analyseperioden har mistet en del markedsværdi, gør at vi skal anvende den helt rigtige strategi for vækst, og vi har brug for en vurdering af hvert muligt indsatsområde.

**Markedspenetrering:** Den første mulighed for vækst er markedspenetrering. Én strategi for LBD kan være at udvide forhandlernetværket, både i fysiske butikker og online, for at gøre brandet mere tilgængeligt for slutkunderne. ”Vi har en reduceret synlighed i Danmark, men vi har stadig en meget høj kendskabsgrad” udtalte nuværende administrerende direktør i LBD Per Nybo Nielsen i januar 2021 i et avisinterview<sup>69</sup>.

Eksisterende kunder vil efterspørge produkter fra LBD gennem kendte forhandlere eller ved søgning på nettet. Her er tilgængeligheden vigtig. Når man som forbruger leder efter et produkt, og endnu ikke har valgt forhandler, ønsker man at handle på kendte og veletablerede hjemmesider, da der kan være en del usikkerhed og risici forbundet med nethandel. En simpel søgning på LBD-forhandlere på nettet giver, som nævnt, ikke synderligt mange kendte hits, og på LBD's hjemmeside findes ingen lister over forhandlere. Naturligvis kan kunderne købe direkte på LBD's hjemmeside, og denne løsning vil sikkert være mest anvendt blandt de eksisterende kunder, der i forvejen efterspørger brandet.

For at få nye kunder er det vigtigt at være til stede i de fysiske butikker og online, hvor disse kunder befinder sig i forvejen, jf. tidligere kundeanalyse. Kunder, der ikke kender brandet i forvejen, vil være mere tilbøjelig til at tilvælge brandets produkter, såfremt de var tilgængelige, hvor de i forvejen handler eller efterspørger boliginteriør. For at få fat i nye kunder kan man også overveje at henvende sig i billigere segmenter, eksempelvis hypermarkedet Bilka, eller supermarkederne Føtex eller Kvickly, for herigennem at opsøge andre kundesegmenter. På coop.dk findes i forvejen et lille udvalg af LBD's produkter<sup>70</sup>.

En anden mulighed inden for markedspenetrering er via forøgning af forbrugsfrekvensen. Idet LBD arbejder inden for boliginteriør, vurderes det at være minimalt, hvor meget marked, der kan skabes

---

<sup>69</sup> (Lene Bjerre Design vender underskud til overskud, 2021)

<sup>70</sup> (Coop, 2022)

på dette grundlag, idet forbrugshastigheden ikke er høj, specielt ikke da man profilerer sig af lang holdbarhed, som skrevet på hjemmesiden "*Hos Lene Bjerre ved vi, hvor vigtigt det er at omgive sig med langtidsholdbare produkter*"<sup>71</sup>. Dog vil de fleste af produkterne være påvirket af højere udskiftningsgrad, grundet ændringer i mode og stil, hvilket vil kaste ekstra salg af sig.

**Markedsudvikling:** En anden strategi for vækst kan være markedsudvikling, altså udvidelse af eksisterende produktportefølje til andre lande eller markeder med en tilsvarende kultur og kundesegmenter. Her skal det nævnes, at LBD i en årrække har opereret på flere eksportmarkeder, herunder Norge og England, og at man med den nye tyske investor satser stærkt på det tyske marked også<sup>72</sup>. Dog har vi i vores afgrænsning valgt udelukkende at fokusere på det danske marked, idet det er vores formodning at det er på det danske marked, at LBD har de største udfordringer. Det er klart at LBD's muligheder for vækst er størst på eksportmarkederne, idet det danske marked naturligt har en begrænset størrelse ift. antal indbyggere, men i vores projekt interesserer vi os, som nævnt, udelukkende for potentialet i Danmark og hvorfor danske forbrugere har vendt LBD ryggen.

På det danske marked kunne det være interessant for LBD at indgå partnerskaber eller samarbejder med B2B-kunder for at udvide markedet. Her tænker vi på hotelkæder, restauranter og virksomheder med større kontormiljøer eller flere afdelinger.

Endvidere ser vi et potentiale i at indgå strategiske samarbejder med små virksomheder eller forhandlere, der i forvejen har en stor følgerskare på SoMe. Dette kan være mindre butikker, der ikke nødvendigvis begrænser sig til boliginteriør, men også sælger livsstilsprodukter på tværs af brancher. Disse virksomheder henvender sig til de samme målgrupper, anvender i forvejen social-commerce, og man kan derved opnå en synergieffekt. Hvis målgruppen i forvejen handler tøj, sko eller andre livsstilsprodukter, kunne man forestille sig, at man kunne påvirke til et køb, hvis LBD's produkter står på samme hylde.

**Produktudvikling:** Gennem produktudvikling kan man skabe ny interesse omkring brandet, altså via udvikling af nye varer til det nuværende marked. Én mulighed er at ændre på design og stil eller flytte mere i retningen af megatrends i markedet, på nye produktlinjer, så man opnår en bredere tiltrækning. Design og stil er som tidligere nævnt altid svære at trække ned over hovedet på forbrugere, da det er individuelt hvad man foretrækker.

---

<sup>71</sup> (A/S L. B., 2022), håndklæder

<sup>72</sup> (Lene Bjerre Design vender underskud til overskud, 2021)

Hos LBD har man med den nytiltrådte ledelse i 2021 valgt at fokusere på produktudvikling samt at gøre produktporteføljen skarpere. Dels har man som mål at blive bedre til at udvikle varer med en længere livscyklus og dermed en større grad af bæredygtighed<sup>73</sup>. Men det nævnes også at Outdoor-, Table top-, Møbel- samt Tekstilporteføljerne er områder, der er i fokus i forbindelse med saneringen af virksomheden.

En anden mulighed er at udvide sortimentet med billigere produkter, for derigennem at ramme andre målgrupper også. Og slutteligt kan man kigge i retning af andet boliginteriør, som ikke endnu er i sortiment, eksempelvis sengetøj eller til hjemmekontor.

**Diversifikation:** Virksomheden kan også vælge at udvide ved at sælge nye produkter til nye markeder. Dette vurderes pt. ikke relevant for virksomheden.

#### Delkonklusion

Det vurderes, at LBD's nuværende strategi for vækst går på markedsudvikling, idet hjemmesiderne dk.lenebjerre.com og lenebjerre.com begge er meget oplysende omkring mulighederne for salg til andre lande end Danmark. Desuden nævnes på den danske hjemmeside også showrooms i Norge, Tyskland og Østrig. Endvidere, som nævnt, med den nye tyske investor, vil det være naturligt at udnytte denne nye mulighed for indsigt i og kontakter på det tyske marked.

Da vores opgave, grundet afgrænsningen, centrerer sig om det danske marked, vil anbefalingen være en skarp strategi for markedspenetrering på dette marked, primært at opsøge nye kundegrupper og derigennem udvide forhandlernetværket. Det er vigtigt at produkterne er synlige og tilgængelige for forbrugerne og man kan bruge et stærkt forhandlernetværk som talerør for dette. Som supplement kan markedsføring på sociale medier intensiveres for at skabe en efterspørgsel fra slutbrugerne, dette muligvis i samarbejde med forhandlere på tværs af livsstilsprodukter.

Grundet kritikken fra kunderne, som nævnt i afsnittet Distribution, bør markedspenetrering suppleres med produktudvikling, så det sikres at værditilbuddet er efterspurgt af kunderne, og ikke udspringer af LBD's ønsker, jf. Business Model Canvas. Slutteligt skal kendskabsgraden til brandet udbygges på flere platforme og til flere målgrupper.

---

<sup>73</sup> (Lene Bjerre Design vender underskud til overskud, 2021)

## SWOT

SWOT-analysen udarbejdes med henblik på at samle op på virksomhedens stærke og svage sider ud fra de tidligere udarbejdede analyser, der har fokus på virksomheden internt. Muligheder og trusler fra omverdenen opsummeres ligeledes og tager udgangspunkt i de udarbejdede analyser, der tager højde for de eksterne faktorer, som påvirker virksomhedens nuværende og fremtidige drift, som den ikke selv eller i meget begrænset omfang har indflydelse på.<sup>74</sup>

Virksomheden har i sig selv opbygget en vis brandværdi gennem årene, hvilket bidrager til en forholdsvis stor kendskabsgrad for nogle målgrupper. Dette ses som en fordel for virksomheden. Dog kan dog dette også ses som en svag side, alt afhængig af, hvad forbrugerne tillægger brandet. Når det handler om bolig vil forbrugerne gerne se produkterne i virkeligheden og kunne føle på materialet, hvilket LBD gør muligt ved at have et showroom. Der er desuden også mulighed for en virtuel tour i showroomet, og forbrugerne er derfor heller ikke begrænset af eventuel geografisk afstand. Dette ses derfor som en stærk side for virksomheden. LBD udtrykker, at der gennem hele forsyningskæden er fokus på retfærdigt arbejde og miljø. LBD ønsker desuden at mindske CO<sub>2</sub>-aftrykket gennem miljørigtighed i deres produktion. Dette kommer blandt andet til udtryk ved lancering af bæredygtige møbelserier. Fokus på bæredygtighed, miljø og klima ses som en stærk side for virksomheden, da der blandt forbrugerne er større fokus på lige netop disse tre nøgleord.

Herudover har virksomheden forbedret sin økonomiske position, hvilket ses i regnskabet for 2020. Der er blevet ryddet ud i ukurante varer og der har været store omkostninger til opbygning af en ny digital platform såvel som den interne styring af ordrer m.v., samt er en stor del af virksomhedens gæld blevet eftergivet, hvilket giver LBD et godt udgangspunkt for at “starte på en frisk”.

Virksomhedens svage sider handler i høj grad om dens position overfor forhandlere, som er den primære distributionskanal. LBD er hos færre forhandlere i Danmark sammenlignet med tidligere, hvilket blandt andet skyldes, at LBD's produkter er ikke er attraktive når forhandlerne skal købe ind i forhold til den efterspørgsel der er på produkterne i butikkerne. Dette er blandt andet årsagen til, at flere tidligere forhandlere har stoppet samarbejdet med LBD. Dette er også i sammenhæng med, at der er lav synlighed og generelt ikke meget markedsføring på samme platforme, som virksomhedens konkurrenter benytter sig af bl.a. sociale medier. LBD har desuden også en lav soliditetsgrad sammenlignet med de nærmeste konkurrenter, hvilket ses som en svag side, idet dette nøgletal historisk

---

<sup>74</sup> Bilag 16 SWOT

og på nuværende tidspunkt viser, at virksomheden ikke er særlig modstandsdygtig overfor eventuelle økonomiske tab, hvilket ikke er attraktivt for investorer.

Danskernes interesse for indretning af hjemmet og villigheden til at bruge penge herpå skaber en mulighed for LBD for vækst på det danske marked, især det moderne segment har stor købekraft og -villighed. Der ses desuden en tendens til, at stilarter mixes, hvilket også skaber en mulighed for LBD, idet det tidligere er konstateret, at en udfordring for virksomheden har været, at den ikke har tilpasset sig den minimalistiske hvid-på-hvid tendens. En anden tendens i branchen er, at forbrugere i højere grad går op i bæredygtighed gennem hele forsyningskæden hos virksomhederne og hvor de produkter de køber, kommer fra. Der ses i flere brancher, inklusiv interiørbranchen, en større tendens til, at virksomheder benytter sig af social-commerce, hvilket indebærer markedsføring gennem sociale medier. Dette ses som en mulighed for virksomheden, idet denne form for markedsføring ofte er mindre omkostningstung, samt giver værdiskabende inputs fra eksterne influencers, som har kendskab og erfaring med, hvad målgruppen ønsker.

Eksterne trusler, som kan påvirke virksomheden, kommer på nuværende tidspunkt primært fra udlandet, idet der er stor usikkerhed omkring længden og omfanget af konflikten mellem Rusland og Ukraine. Dette har haft stor betydning for energipriserne, hvilket betyder endnu en stigning i fragtpriiser, og dermed er virksomhederne tvunget til at vælte en del af omkostningerne over på forbrugerne eller selv tage en del af tabet. Dette betyder stigende priser i flere brancher, samt at der under Corona var og stadig er, en stigning i inflationen. Det er et kendt fænomen under tider med økonomisk usikkerhed, at luksusvarer er noget af det første forbrugerne, skærer ned på. Udviklingen i konflikten kan derfor udgøre en væsentlig trussel for flere virksomheder. En anden eksisterende trussel er, at der på markedet for boliginteriør er lave indtrængningsomkostninger, samt at der er mange udbydere på markedet. Der er desuden en hurtig udvikling i trends, hvilket betyder, at virksomhederne skal være hurtige til at reagere. Dette kan være omkostningstungt og der er risiko for at brænde inde med mange varer, som ikke rammer de rigtige trends eller hurtigt er ude igen.

### Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at virksomheden har stærke sider, som den kan benytte sig af og gøre endnu stærkere samt eksterne muligheder, der ses som fordelagtige for virksomheden. Der er på den anden side også væsentlige svage sider, hvor virksomheden kan forbedre sig samt trusler, der påvirker virksomheden udefra. De opnåede resultater fra den udarbejdede analyse bearbejdes videre i TOWS-analysen nedenfor.



## TOWS

TOWS-analysen er udarbejdet med henblik på at identificere henholdsvis hvilke stærke sider, der kan udnyttes af eksterne muligheder, hvordan stærke sider kan udnytte de eksisterende udefrakommende trusler samt hvordan virksomheden kan benytte de udefrakommende muligheder til at forbedre deres svage sider og hvordan svage sider kan minimeres og undgå potentielle trusler. Analysen tager udgangspunkt i den udarbejdede SWOT-analyse, og der er herudfra udarbejdet ét handlingsforslag for hver kvadrant i modellen nedenfor.<sup>75</sup>

### **S/O: Initiativer til at udnytte**

**Forbedring af økonomi vs. større grad af social-commerce:** I takt med at LBD's økonomi bliver mere stabil, skal der tages initiativer til at udnytte/investere i dette, så virksomheden kan generere overskud og sikre sig en fremtid. Her ses den større grad af social-commerce i markedet, som en oplagt mulighed at udnytte. LBD kunne investere i en eller flere sociale platforme, for at målrette deres markedsføring til den udvalgte målgruppe. Et konkret forslag kunne være indgåelse af samarbejde med udvalgte influencere, som har samme udtryk, værdier og målgruppe som LBD. Den målgruppe med størst potentiale er det moderne segment, som gerne køber kvalitets- og mærkevarer på nettet. De er opmærksomme på nye trends og prioriterer bæredygtighed, som også er en væsentlig del af LBD's værdier og en mulighed i markedet. Gennem influencere kan virksomheden målrette dens markedsføring, da influenceren i forvejen har opbygget en relation til mulige kunder. Dette kan LBD udnytte ved, at influencerens følgere har paraderne nede når de scroller gennem fx instagram. Her er det muligt at linke direkte til produkter på webshops og der er derfor kort vej fra problemerkendelse til købsbeslutningen.

### **S/T: Initiativer til at forberede**

**Fokus på produktudvikling vs. hurtig udvikling i trends:** I en branche, hvor trends spiller en stor rolle, er det vigtigt at være til stede hele tiden og følge med. Som initiativ til at forberede LBD på markedsudvikling, skal deres fokus på produktudvikling være helt skarp. Det kræver stort overblik, hvis man som virksomhed skal være med på trends over hele produktporteføljen. LBD vurderes derfor med fordel at kunne minimere eller udvælge få produktgrupper, hvor fokus er ift. udvikling, samt være hurtig til at reagere på trends. På nuværende tidspunkt trender abstrakt keramik<sup>76</sup>, som kunne

---

<sup>75</sup> Bilag 17 TOWS

<sup>76</sup> (Rasmussen K., 2021)

være en af de tendenser, som LBD kunne udnytte til at lancere nye produkter for forholdsvis lave omkostninger, og som samtidig bærer præg af virksomhedens identitet og stil.

### **W/O: Initiativer til at forbedre kompetencer**

**Lav synlighed vs. større grad af social-commerce:** En af virksomhedens svage sider er, at den har få forhandlere og lav synlighed i markedet. En mulighed som kan udnyttes til at få flere forhandlere er, at der nu ses større tendens til, at man mikser forskellige stilarter<sup>77</sup>. Dette giver LBD mulighed for at komme ind hos forhandlere, som ikke nødvendigvis ligger tæt op ad den samme stil, og antallet af mulige forhandlere udvides derfor. Den lave synlighed af brandet kan også forbedres ved at øge virksomhedens kompetencer indenfor brug af social commerce, hvorigennem det er blevet lettere at få forbrugernes opmærksomhed. Dette er en oplagt mulighed for virksomheden for at forbedre en svag side ved forholdsvis lave omkostninger gennem reklamer, annoncer, øget aktivitet og for eksempel brug af influencers på de sociale medier ved samme tilgang som beskrevet under "Forbedring af økonomi vs. større grad af social-commerce." Herudover kan virksomheden også udnytte forhandlerens egne platforme på de sociale medier. Herved vil LBD opnå reklame til forholdsvis lave omkostninger og forhandlere vil også være interesserede i at sælge LBD's produkter og dermed være dedikerede til udarbejdelsen af markedsføringsmateriale.

### **W/T: Initiativer til at undgå**

**Ikke attraktive produkter vs. mange udbydere på markedet:** LBD opererer i en branche med høj rivalisering, hvor deres lave synlighed på markedet dermed udgør en stor udfordring. LBD's initiativ for at undgå, at drukne mellem alle udbydere er, at de skal udvide deres forhandlernetværk både fysisk og online gennem markedspenetrering på det danske marked, dog være helt skarpe på deres målgruppe, så denne synlighed gennem forhandler netværket ikke er forgæves.

Flere tidligere forhandlere udtaler, at de blandt andet ikke fører LBD i sortimentet, da priserne ikke er attraktive i forhold til markedet og produkternes værdi. LBD bør derfor have fokus på, at tilpasse prisen til brandets værdi. På denne måde vil priserne både passe bedre til markedet, og den værdi, som LBD på nuværende tidspunkt har på markedet. Naturligvis er det dog vigtigt stadig at skabe fortjeneste hos LBD og ikke mindst forhandlerne.

---

<sup>77</sup> (Glavind, 2022)

## Revideret Business Model Canvas

Til vurdering af virksomhedens fremtid indledes med en revideret BMC. Områderne, som befinder sig i venstre side af BMC fastholdes stort set, da der her ikke har været belæg for at ændre nogle forhold, dels fordi der gennem analyserne ikke er opnået tilstrækkeligt kendskab til virksomhedens interne forhold til at kunne anlægge en vurdering heraf. Der fokuseres derfor primært på højre side af BMC. De områder, som virksomheden vurderes at skulle ændre på for i højere grad at tilpasse sig det danske marked for bolig- og interiør og sikre resultatmæssig vækst fremgår af den nye BMC, som vurderes at være den bedst mulige strategi for virksomheden baseret på de udarbejdede analyser. Afslutningsvis foretages en vurdering af virksomhedens fremtid.

**Kundeselement:** LBD's nuværende kundeselement er som nævnt slutbrugerne og forhandlere som mellemlid for slutbrugerne. Anbefalingen til LBD er at fastholde dette setup, men at intensivere bearbejdningen af forhandlerleddet, for derigennem at få størst mulig påvirkning af kunderne samt højst mulig eksponering. I målgruppeanalysen er konklusionen, at LBD fremover skal fokusere på "Unge moderne kvinder" samt "Modne kvinder +45", og her er det vigtigt, at LBD er til stede hos en bred vifte af forhandlere, både landsdækkende kæder såvel som lokalt stærke privatejede forhandlere af interiør.

**Værditilbud:** LBD's produktlinjer giver ikke anledning til en ændret anbefaling, idet produkterne opleves som meget sammenhængende i forhold til boliginteriør. Dog anbefales LBD fortsat at udvikle porteføljen i forhold til at dække markedstrends. Det vigtigste element i værditilbuddet er LBD's brandværdi, som skal genopdages hos kunderne, så de vil efterspørge produkterne og betale prisen for dem. På denne måde skabes der overensstemmelse mellem brandværdi og pris. Det gøres gennem en kombination af en skarp kollektion, der matcher tiden, stadig er tro mod LBD's design samt ikke mindst synlighed på alle platforme og ønskede placeringer. Her henvises til TOWS-modellen.

Den fremtrædende rolle i design skal fortsat udnyttes, hvilket kræver at der handles hurtigt på nye trends, for at sikre at de stadig kan dække behovet kunderne, og at kunderne aldrig går forgæves til LBD. Bæredygtighed er fortsat relevant for værdiskabelsen, da bevidstheden omkring socialt ansvar forventes at øges fremover.

**Distributionskanaler:** Det vurderes at LBD skal fastholde og forbedre både direkte - og indirekte distributionskanaler som kan bidrage til at øge synligheden på markedet. Forbedring af indirekte salg skal ske ved at komme ind i store kæder som Magasin, Salling, Kop & Kande, Imerco, Sinnerup m.fl.

da dette øger synligheden betydeligt, både i fysiske butikker og online. En ny indirekte distributionskanal er mindre butikker/online forhandlere, som giver produkterne personlighed og troværdighed gennem fremvisning på video og billeder.

Den direkte distributionskanal gennem hjemmeside skal fastholdes. En ny vinkel på det direkte salg er gennem influencers, som udvælges ved overensstemmelse mellem LBD's værdier og ideer og den enkelte influencer.

**Kunderrelation:** Øget eksponering i markedet er afgørende for LBD's fremtidige succes, dels for at få nye kunder, men i høj grad også for at fastholde og udvikle eksisterende kunder. Synligheden af brandet og produkterne skal derfor øges, for derigennem at skabe en stærkere kunderrelation og præference for LBD. Her skal LBD udvikle et større forhandlernetværk, enten via et loyalitetsprogram eller forbedrede betingelser. I forvejen har virksomheden udviklet en stærkere web-portal, som forstærker relationen til forhandlerne. Også relationer til mindre butikker/virksomheder, der er stærke på sociale medier skal opbygges, for at benytte sig af adgangen til disses følgere. Desuden skal influencers anvendes for at skabe kendskab og en nærhed til produkterne. LBD kan stadig fastholde Facebook live-events, lagersalg og showroom, som supplerende relationsskabende aktiviteter.

**Nøgleaktiviteter:** Det vurderes at LBD bør implementere social-commerce som en del af deres markedsføring i deres nøgleaktiviteter. Dette er vurderet, da det er den mest optimale strategi for at ramme målgruppen, skabe kunderrelation og øge omsætningen. Social-commerce skal gennemføres ved hjælp af influencers og mindre forhandlere, som bliver nogle af virksomhedens nøglepartnere.

**Nøglepartnere:** Under nøglepartnere vil influencers i højere grad have betydning for LBD ved ændring af markedsføringsstrategien. Ved indgåelse af samarbejde med influencere vil de være væsentlige partnere, idet disse vil fremstå som ambassadører for virksomheden og være bindeled mellem LBD og kunderne. Kunderne vil gennem influenceren forbinde personen med virksomheden og dens værdier. Ved at skabe relevant indhold gennem en influencer, vil LBD's position i forbrugers bevidsthed skabes, er lettere at vedligeholde direkte og relationen vil være mere personlig.

## Konklusion

Vi har indledningsvist i rapporten opstillet problemstillinger for LBD som vi gennem rapporten er kommet nærmere. Med udgangspunkt i de udarbejdede analyser er der foretaget en opsamling i form af SWOT-analysen. På baggrund heraf er der opstillet handlingsforslag gennem en TOWS-analyse, som baserer sig på virksomhedens og omverdenens væsentligste udfordringer, og som vurderes mest gavnlige for virksomhedens fremtid. Den reviderede Business Model Canvas viser outputtet af hele rapportens analysedel, som viser, at de mest betydningsfulde tiltag for virksomheden vurderes at ligge inden for områderne kundesegment, kunderelation og distribution. Disse har vist sig at være afgørende, idet LBD's synlighed i markedet er lav. Dette har gjort, at virksomheden gennem flere år har haft dårlige økonomiske resultater, idet virksomheden er brændt inde med varer, som den ikke har kunnet afsætte, og herudaf kan det udledes, at salget har svigtet. Dette er understøttet af udtalelser fra tidligere forhandlere, som har udfaset brandet af samme årsager: Ringe udvikling i sortiment i forhold til trends, lav synlighed samt ikke attraktive priser sammenlignet med brandets værdi, hvilket har gjort det vanskeligt at vækste i et konkurrencepræget marked.

Den lave synlighed og lave brandværdi er begge nøgleord for LBD's genopretning i markedet. Brandet skal tilbage til en høj kendskabsgrad blandt forbrugerne, ikke kun hos de kunder, der kender dem fra gamle dage, men LBD skal vedligeholde de relevante målgrupper i takt med udviklingen ved at holde sig opdateret på tendenserne i markedet. LBD har ikke fulgt med tendenserne i markedet, og her menes i høj grad udviklingen på de sociale medier. På nuværende tidspunkt er kunderne ikke villige til at betale en price premium for produkterne, hvilket er et problem for LBD, idet det er let for kunderne at gå til konkurrenterne. Løsningen er i højere grad at være til stede på de sociale medier, og skabe sin plads på markedet, i og med at social commerce er populært blandt virksomhedens målgruppe, det moderne segment, og i en vis grad også det modne segment. Dette vil give LBD mulighed for at skabe en tættere relation til målgrupperne, skabe troværdighed og promovere de initiativer, som virksomheden arbejder på i relation til bæredygtighed, som også prioriteres højt af målgruppen.

Det gamle citat fra 1996 af Lene Bjerre "*Jeg forsøger i former, farver og materialer at fortælle, hvad der sker omkring os lige nu. Mine ting skulle gerne afspejle og definere tiden og fange tidsånden*" skal gennemsyre hele virksomheden, ikke kun i produkterne, men også overføres til markedsføringen.

LBD har med den nye ledelse allerede igangsat en række initiativer, til at få virksomheden på rette spor igen. Dette omfatter bl.a. en større oprydning i ukurante varer, tilpasning af faste omkostninger,

samt optimering og forbedring af den digitale forhandlerplatform samt nyt ERP-system. Desuden er der udvalgt fokus-produktgrupper, som LBD tror på vil vækste i markedet. Baseret på rapportens konklusioner vurderes det at LBD's nye strategi, med ovenstående tiltag, er på vej i den rigtige retning, og at genopretningen af brandet er iværksat.

## Bibliografi

- A/S, L. B. (25. Marts 2021). *designbase*. Hentet fra Kan et gulvtæppe være lavet af genanvendte plastflasker?: <https://designbase.dk/kan-et-gulvt%C3%A6ppe-v%C3%A6re-lavet-af-genanvendte-plastflasker>
- A/S, L. B. (2022). *Lene Bjerre Danmark*. Hentet fra Om os: <https://dk.lenebjerre.com/pages/om-os>
- Academy, C. B. (u.d.). *Retail Reinvented*. Hentet fra Trends og tendenser : <https://www.retailreinvented.dk/portfolio-items/aktivitet-find-trends-og-tendenser/>
- Berger-Schøn, J. (11. Februar 2022). *Bobedre*. Hentet fra Smukt, håndlavet keramik til hjemmet trender: <https://bobedre.dk/indretning/smukt-haandlavet-keramik-til-hjemmet-trender>
- Berlingske*. (25. Maj 2012). Hentet fra Danskerne bruger flest penge på hjemmet: <https://www.berlingske.dk/business/danskerne-bruger-flest-penge-paa-hjemmet>
- Boliga. (8. April 2022). *Boliga*. Hentet fra Sundt forårsmarked i vente: Antallet af sommerhuse til salg stiger: <https://www.boliga.dk/artikel/sundt-foraarsmarked-i-vente-antallet-af-sommerhuse-til-salg-stiger>
- Brix, M. S. (26. December 2021). *Boligmagasinet*. Hentet fra Her er de 5 vigtigste nye boligrends for 2022: <https://boligmagasinet.dk/indretning/boligtrends-for-2022>
- Cadesignform. (2022). *Cadesignform*. Hentet fra Trends i møblebranchen - vores forudsigelser for 2022: <https://www.cadesignform.com/da/blog/trends-i-moebelbranchen>
- Carlsen, L. (20. November 2022). *Socialsellingcompany*. Hentet fra Millennials og generation Y: Sådan kommunikerer du med dem: <https://www.socialsellingcompany.dk/millennials-saadan-kommunikerer-du-med-dem/#:~:text=Millennials%20som%20ogs%C3%A5%20er%20kendt,uddannede%20generation%20i%20Danmark%20nogensinde>
- Coop. (2022). *Coop*. Hentet fra Lene Bjerre: <https://shopping.coop.dk/maerker/lene-bjerre>
- Danmark, S. (15. Juli 2021). *Salesforce*. Hentet fra E-handel i Danmark 2021: Statistikker, historisk udvikling og fremtidsperspektiver: <https://www.salesforce.com/dk/blog/2021/07/e-handel-i-danmark-2021-statistikker-historisk-udvikling-og-fremtidsperspektiver.html>
- Danmarksstatistik. (2018). *Folketal efter byområde, landdistrikter, alder og l'n*. Danmarks statistik.
- Design, L. B. (2011 - 2021). *Årsrapport* . Lene Bjerre Design .
- Ellegaard, K. (19. December 1996). Intet hjem uden et stykke Lene. *Berlingske tidende*, s. 2.
- erhverv, V. f. (2018). *Danmark: Et international førende vækstmiljø for kreative erhverv*. [https://em.dk/media/12113/131118\\_kreative\\_erhverv\\_hovedrapport\\_pdfa.pdf](https://em.dk/media/12113/131118_kreative_erhverv_hovedrapport_pdfa.pdf): Vækstteam for kreative erhverv.
- Forretningsmodellen. (2022). *Business Model Architect*. Hentet fra Typer af distributionskanaler.
- Glarbjerg, R. (11. April 2022). Spørgsmål vedr. Lene Bjerre . (H. Svarrer, Interviewer)

- Glavind, S. (19. Januar 2022). *madogbolig*. Hentet fra 13 nemme tips til at skabe personlighed i din indretning: <https://www.madogbolig.dk/indretning/stue/13-nemme-tips-til-skabe-personlighed-i-din-indretning>
- Hapøth, C. (24. Januar 2019). *Houzz*. Hentet fra 5 danske eksperter: Her er de største trends i 2019: <https://www.houzz.dk/magasin/5-danske-eksperter-her-er-de-stoerste-trends-i-2019-stsetivw-vs~117087517>
- Harfot, C. R. (9. Maj 2022). Spørgsmål til Kop&Kande indkøb. (H. Svarre, Interviewer)
- Hübsch. (2022). *Hübsch-interior*. Hentet fra Om os.
- Hübsch A/S. (2020). *Årsrapport 2020*. Hübsch A/S.
- Jensen, D. E. (24. April 2022). Sortiment, Moster D. (H. Svarrer, Interviewer)
- Konceptbutik slår dørene op. (16. August 2013). *Sydvesten*, s. 1.
- Kongspetsak, S. G. (29. Juni 2017). *Syddansk universitet*. Hentet fra Danskerne har særligt hang til boligindretning: [https://www.sdu.dk/da/om\\_sdu/fakulteterne/humaniora/nyt\\_hum/nyhed\\_arkiv/2017/danskeres\\_hang\\_til\\_boligindretning](https://www.sdu.dk/da/om_sdu/fakulteterne/humaniora/nyt_hum/nyhed_arkiv/2017/danskeres_hang_til_boligindretning)
- Kruse, C. (2. November 2015). *houzz*. Hentet fra Tendens: Hvad kendetegner den skandinaviske minimalisme?: <https://www.houzz.dk/magasin/tendens-hvad-kendetegner-den-skandinaviske-minimalisme-stsetivw-vs~54574346>
- Larsson, K. (2015). Lene Bjerre forvandler huse til hjem. *Designbase*, 1,5.
- Lene Bjerre Design reddet fra konkurs af tysk investor. (26. November 2020). *Jyllands-posten*, s. 1.
- Lene Bjerre Design vender underskud til overskud. (17. Januar 2021). *Designbase*, s. 3,5.
- Løcke, L. (2020). Erhvervsmand mister tro på designvirksomhed. *Nordjyske*, 2,5.
- Ny Viden 24/7. (2. September 2007). *abc247*. Hentet fra Livstilsanalyser, fokus og kompas: <http://www.abc247.dk/livsstilsanalyser-fokus-og-kompas>
- Per Damer, B. J. (2020). *Paradigmer i praksis*. Djøf forlag.
- Pigneur, A. O. (2013). *Business Model Generation*. Gyldendal Business.
- Rasmussen, E. (19. juli 2009). En succesfuld niche. *Jyllands-posten*, s. 4.
- Rasmussen, K. (21. December 2021). *Madogbolig*. Hentet fra Disse trends skal du holde øje med i 2022: <https://www.madogbolig.dk/tendenser/disse-trends-skal-du-holde-oeje-med-i-2022>
- Redaktionen. (16. Januar 2020). *Bobedre*. Hentet fra 2020 trend: Vi jagter det unikke som aldrig før: <https://bobedre.dk/indretning/inspiration/2020-trend-vi-jagter-det-unikke-som-aldrig-foer>
- Rienecker, P. S. (2017). *Den gode opgave*. Samfundslitteratur.
- Rikke, L. B. (11. April 2022). Spørgsmål til Sinnerup indkøb. (H. S. Bak, Interviewer)



- Sandberg, B. (7. April 2021). *Dansk industri*. Hentet fra Signler står for næsten hele væksten i boligmassen: <https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2021/4/singler-star-for-nasten-hele-vaksten-i-boligmassen/#:~:text=Ud%20af%20de%20godt%20,p%C3%A5%2028.600%20enheder%20i%20boligmassen>
- Schelbeck, L. (22. Maj 2015). *Bo Bedre*. Hentet fra Et skønt tilbageblik til 60'erne: <https://bobedre.dk/design/et-skont-tilbageblik-til-60-erne>
- Simonsen, B. (22. Oktober 2021). *Indret*. Hentet fra Lifestyle og Design Cluster: Nyt krydderi på dansk design: <https://indret.dk/Lifestyle---Design-Cluster--Nyt-krydderi-paa-dansk-design->
- Sjøner, V. (11. Marts 2012). Vi skal være som vores DNA. *Jyllands-posten*, s. 5.
- Skov, S. (2. September 2007). Lene Bjerre har vokseværk. *Nordjyske*, s. 1.
- statistik, D. (23. Maj 2022). *Inflationen stiger forsat i Danmark og EU*. Hentet fra Danmarks statistik : <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=35925>
- statistik, D. (23. Maj 2022). *Største stigning i forbrugerpriserne i næsten 40 år*. Hentet fra Danmarks statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=35776>
- statistik, D. (u.d.). Husstandens forbrug på bolig og boligudstyr (gennemsnit) efter forbrugsart og tid. <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>.
- Støjlholm, T. (1. April 2022). Spørgsmål til indkøb. (H. S. Bak, Interviewer)
- Sørensen, A. (2022). *Danskindustri*. Hentet fra Ruslands invasion af Ukraine svækker væksten: <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/3/ruslands-invasion-af-ukraine-svakker-vaksten/>
- Thomassen, A. A. (9. Februar 2019). Japanerne på jagt efter dansk hygge. *Nordjyske*, s. 1.
- WebPlus. (7. Oktober 2021). *WebPlus*. Hentet fra 3 statistikker du skal kende til, når du bruger instagram til markedsføring: <https://webpuls.dk/blog/3-statistikker-du-skal-kende-til-naar-du-bruger-instagram-til-markedsfoering/>
- Westen, V. I. (22. Februar 2018). *Videnskab*. Hentet fra Dansk design hitter igen: Køberer beundrer det danske samfund: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/dansk-design-hitter-igen-beundrer-det-gode-danske-samfund>
- WorldLine. (15. Juni 2020). *WorldLine*. Hentet fra Påvirker generationen shoppingadfærden?: <https://www.bambora.com/da/dk/artikler/hvordan-pavirker-generation-vores-shoppingadfaerd/>
- Wulff, S. (19. Februar 2016). *Finans*. Hentet fra Dansk design er populært som aldrig før: <https://finans.dk/erhverv/ECE8453599/dansk-design-er-populaert-som-aldrig-foer/>
- Aaes, J. (24. Marts 2002). Design: helt naturligt. *Jyllands-posten*, s. 2.