



Eksamen nr. 2

Forberedelsestid: 60 min.

Eksamination og votering: 30 min.

- Se video: Intro
- Forbered opgaven
- Se video: Eksamen 2
- Diskuter elevens præstation og giv en karakter
- Se video: Votering
- Konkluder hvad der lægges vægt på

Projektet er sponsoreret af



Redaktionen har bestræbt sig på at citere bilagene i hht. god skik og brug. Skulle nogens ophavsret være krænket bedes de kontakte PTV film.

Eksamen Afsætning A 2014

Marketingmix og internationalisering

Opgave 4:

Med udgangspunkt i vedlagte tekster/materiale bedes du gøre følgende:

1. Kort redegøre for indholdet af artiklerne med brug af fagbegreber.
2. Udvælge og analysere en eller flere udfordringer for JYSK, der har relation til virksomhedens marketingmix.
3. Vurdere virksomhedens vækststrategier.
4. Diskutere JYSKs valg af distributionsform i Rusland.

Bilag:

"Dynekongen smider sig atter på madrassen" fra Jyllands-Posten 19.12.2013

"Larsen vil erobre nye markeder" fra Børsen 19.12.2013



Lars Larsen er på vej tilbage til kerneforretningen. Foto: Jan Dagø

Dynekongen smider sig atter på madrassen

DETAILHANDEL: International konkurrence får Jysk-koncernen til at tilpasse forretningen, så dens butikker atter fokuserer mere på produkter til soveværelset.

JESPER OLESEN
jesper.olesen@jp.dk

Lars Larsen vil atter være kendt for at sælge dyner, madrasser og senge. Derfor skærer Jysk-koncernen til i de 2.100 butikker, som igen skal være mere specialiserede og samtidig også udbyde flere kendte, dyrere mærkevarer til soveværelset. Jysk-koncernen, der har butikker i 35 lande, har netop for 2012/13 præsenteret et rekordregnskab. Det viser vækst i både omsætning og indtjening. Ejer og bestyrelsesformand Lars Larsen erkender dog, at der fortsat er pres på detailhandlen i mange lande. Derfor er Jysk på linje med mange andre aktører i gang med en omlægning, så butikkerne bliver mere specialiseret. »Vores hjemmebane er soveværelset, så det vil vi gøre endnu tydeligere. Konkurrencen er øget i mange lande, og det agerer vi efter. Vi sorterer lidt fra for at blive stærkere på det, som vi er bedst til – og dermed igen en specialforretning,« siger Lars Larsen.

Flere på sovesofa

Den strategi betyder, at Jysk nu vil sortere i udbuddet af varer i butikkerne. Ud over produkter til soveværelset vil koncernen også fortsat satse på havemøbler, boligtekstiler og nogle former for møbler.

REGNSKAB

Jysk Group

■ Jysk-koncernen havde det forløbne år en samlet vækst i omsætningen på 6 pct. Det gælder for Jysk Nordic, som dækker 1.003 butikker i 29 lande, samt Dänisches Bettenlager med 1.101 forretninger i seks lande. Driftsresultatet før renter og skat voksede med 5,5 pct, mens overskuddet før skat steg med 8 pct.

■ Regnskab for 2012/2013

Tal i mio. kr.	2012/2013	2011/2012
Omsætning	18.856	17.790
Resultat primær drift	2.380	2.256
Resultat før skat	2.235	2.070
Antal medarbejdere	18.500	17.500

»Vi trækker os længere hen mod hovedforretningen, uanset hvilket land vi er i. I nogle lande har vi ikke stort salg af madrasser, da forbrugerne der stadig sover på sovesofaer. Men vi ønsker at bygge vores nye position ved at fokusere på alt det, som vi bruger til at sove med og i. I nogle lande er vi også mere tydelige på møbler, end vi er i Danmark. Så det skal vi selvfølgelig holde fast i der,« siger adm. direktør Jan Bøgh, Jysk Nordic.

Lars Larsen har tidligere i år investeret i de danske møbelkæder IdeMøbler og Ilva. Så koncernen har også sideløbende med egne butikker aktiviteter på det danske detailmarked for møbler.

Det øgede fokus på produkter til soveværelset betyder, at Jysk nu også satser me-

te, billigere produkter.

»Vi har derfor også dyrere madrasser i vores sortiment, end vi nogensinde før har haft. Det gælder specielt i de nordeuropæiske lande. Pris betyder fortsat meget, men for os er det afgørende også at kunne tilbyde kendte mærker i sortimentet,« understreger Jan Bøgh.

Det seneste år har Jysk åbnet ca. 100 nye butikker i en række lande. Målet for det kommende år er at ekspandere med ca. 120 yderligere.

Samtidig siger Lars Larsen, at der i den næste periode ikke er planer om i eget regi at gennemføre åbninger i nye lande ud over de 35, som Jysk allerede er i.

I stedet skal der fokuseres på at styrke de eksisterende markeder.

I flere lande slås koncernen

pelvis Kina, hvor den danske koncern har måttet revidere konceptet for butikkerne.

I stedet for store forretnin- ger med varieret udbud åbnes nu i stedet mindre butikker med større vægt på dyner og senge.

»Det skal give pote at fokusere på de eksisterende lande, hvor vi nogle steder jo har udfordringer. Holland er et andet svært marked, som vi har haft vanskeligt ved at få fodfæste i. Nu vender tingene der, og om to år har vi overskud i det land. Det er virkelig et af de sværeste markeder, som vi er gået ind i. Aktuelt er vi i koncernen derfor optaget af at sikre energi i de lande, hvor vi er, for at sikre en god bundlinje,« siger Lars Larsen.

Tæt ved 1.000 i Tyskland

Han understreger samtidig, at der fortsat er ambitioner om at komme endnu længere ud i verden.

Et af de markeder, hvor han også gerne med tiden ser Jysk-butikker, er Rusland.

»Det gælder ikke om at være i så mange lande som muligt, men at blive så stærk som muligt i hvert land. En pause med nye lande er sundt, men vi bremser ikke op. Vi har fokus på ekspansion,« mener Lars Larsen.

Tyskland er med 884 butikker suverænt det største marked for Jysk, der opererer under navnet Dänisches Bettenlager. Her i landet har Jysk 96 forretninger.

Jysk gøres klar til næste generation

■ Lars Larsen vil gøre koncernen mere gennemskuelig.

JESPER OLESEN

jesper.olesen@jp.dk

Som led i et generations-skifte er dynekøbmand Lars Larsen i gang med at samle sine forretningsmæssige aktiviteter. Målet er at gøre Jysk-koncernen mere enkel.

Den proces er netop indledt med årsregnskabet for 2012/13, hvor Jysk for første gang har offentliggjort et samlet resultat, som både dækker det danske selskab, Jysk Nordic, og det tyske, Dänisches Bettenlager. Til sammen har de to selskaber nu 2.100 Jysk-butikker fordelt over 35 lande.

Hidtil har Lars Larsen kun offentliggjort præcise tal for udviklingen i Jysk Nordic, mens det tyske selskab lå udenfor. Nu er der opgjort tal for Jysk Group, der er en intern betegnelse.

»Vi har nok været lidt bange for alle de store tyske kæder, men nu er vi selv blevet stærke på det marked. Derfor lægger vi det hele sammen,« siger Lars Larsen.

Han lægger heller ikke skjul på, at den nye måde at informere om koncernen også hænger sammen med, at der er et generationsskifte på vej.

65-årige Lars Larsen er i dag ejer af Jysk, mens de to børn, Jacob og Mette Brunsborg, hver har en mindre aktiepost. Tidligere i år har der således været salg af aktier mellem selskaber, som dynekøbmanden ejer, og der er andre tiltag i gang.

Det går forrygende

»Vi har indledt en lang, sej proces, hvor der kan opstå nogle forskellige nye konstruktioner. Men fakta er, at Tyskland står for minimum halvdelen af indtjeningen i Jysk-koncernen, og det går forrygende dernede. Der skal jo ske et arveskifte på et tidspunkt. Det tager vi roligt over måske 10 år. Der er begyndt at blive lavet tiltag, som dog er en kompleks sag, hvor mange eksperter er inde over for at finde en løsning, så det på længere sigt bliver én koncern frem for to,« siger Lars Larsen.

Adm. direktør Jan Bøgh, som står i spidsen for Jysk Nordic, mener, at det er op-

lagt med større gennemsigthed i koncernen. Han siger:

»Vi har aldrig haft noget at skjule og arbejder ikke med skattely eller andet. Men i og med at tingene bliver mere retlinede over tid, tager vi hul på det her nu.«

Skal give penge

Ud over Jysk-selskaberne har Lars Larsen også bl.a. ejerskabet af møbelkæderne Idemøbler og Ilva, som blev overtaget tidligere i år. Dertil kommer Bolia, der af-sætter møbler på det danske marked, samt virksomheden By Design i USA.

Lars Larsen har også investeret i en række andre selskaber. De spænder fra bl.a. Himmerland Golf og Spa Resort til en sushikæde. Samlet har Lars Larsen Group – med Jysk og møbel-selskaberne – en omsætning på 21,5 mia. kr.

»Jeg har altid gerne villet bruge 10 pct. af indtjeningen på nye aktiviteter. Nogle af investeringer er allerede sunde, mens andre nok skal blive det. Selvom det er mere risikovillige investeringer, er mit krav klart, at der skal tjenes penge på alle aktiviteter,« siger Lars Larsen.

LARSENS GRUPPE

Fra hotel over sushi til golfbiler

Dynekøbmand Lars Larsen har ud over Jysk-koncernen også investeret i en række andre selskaber. På listen i Lars Larsen Group er:

- Møbelkæderne Idemøbler, Ilva og Bolia.com samt By Design (møbelkæde med seks butikker i USA).
- Scancom (havemøbler).
- Himmerland Golf og Spa.
- Sushikæden DonDon, der netop har indgået partnerskab med LetzSushi.
- Interstil – engrosforhandler af møbler.
- Backtee (golftøj).
- Ecovendo (betaling for at vurdere reklamefilm).
- Interior Direct – møbelleverandør til hoteller m.m.
- Garia (golfbiler).
- Ferdinand – hotel og restaurant i Aarhus.

Kilde: Jysk Group 2012/13

Vi har indledt en lang, sej proces, hvor der kan opstå nogle forskellige nye konstruktioner.

Lars Larsen, ejer af Lars Larsen Group

Lars Larsen strømliner sit dyne-imperium

Dynekongen vil som led i et glidende generationsskifte samle sit forretningsimperium i én koncern med tre ben omfattende henholdsvis sengetøjsdelen, møbler og andre investeringer

■ INTERVIEW

Af Ursula Taylor Rechnagel

Jysk-stifter **Lars Larsen** har som led i et glidende generationsskifte taget det første skridt hen mod en strømlining af sit omfattende forretningsimperium.



Planen er, at dynekongens mange forskellige aktiviteter skal samles i én koncern under paraplynavnet **Lars Larsen Group**. Den nye

koncern skal balancere på tre ben, hvor langt det største er **Jysk Group** med over 2100 sengetøjsbutikker i 35 lande.

Det andet ben udgøres af møbelkæderne **Bolia**, **Ilva** og **Idémøbler**, som samles under navnet **Furniture Group**, mens det tredje ben, **Lars Larsen Investments**, består af en række mere risikobetonede investeringer i eksempelvis en sushi-kæde, golfbiler og en havemøbelproducent.

“Det er første spadestik, til at vi vil prøve mere eller min-

dre at lægge det hele sammen i én koncern for at gøre det mere overskueligt. Men det er en lang proces, som tager mange år, og hvad det ender med, ved jeg ikke,” siger Lars Larsen.

Regnskaber præsenteres

Hidtil har selskabsstrukturen i Jysk været opdelt, så offentligheden eksempelvis ikke kunne få indsigt i regnskabstallene for det tyske selskab **Dänisches Bettenlager**.

Men nu har Lars Larsen valgt at præsentere de overordnede regnskabstal for hele Jysk Group. Tallene er dog ikke officielle, idet den nye selskabskonstruktion langtfra er formelt på plads.

“Vi gør det for overskuelighedens skyld, både for os selv, pressen og vores medarbejdere, så man nemmere kan forstå helheden i det,” siger Lars Larsen.

Han tilføjer, at ændringerne sker i forbindelse med et gli-



dende generationsskifte med hans to voksne børn – **Jacob** og **Mette Brunsborg**.

“Hen ad vejen tager mine børn over. Det har altid været tanken, for det, jeg har arbejdet for i mit liv, er at give det videre til næste generation. Jeg bliver jo ikke yngre, og jeg kan ikke tage det med i graven,” siger 65-årige Lars Larsen, som i dag er bestyrelsesformand i Jysk.

Børn skal overtage

Hans børn ejer i dag en mindre del af selskabet Jysk Holding, der omfatter en række af koncernens aktiviteter. På sigt skal de hver overtage halvdelen af koncernen, men Lars Larsen fastslår, at børnene ikke får

bestemmende indflydelse, så længe han lever.

“Det er en tiårsplan, vi har lagt, og jeg vil tro, at vi nu har syv år tilbage, men hvornår det kan realiseres, ved jeg ikke,” siger Lars Larsen.

Jacob Brunsborg sidder i dag i en række bestyrelser i koncernen, men har trukket sig fra den daglige drift, mens søsteren Mette driver et landbrug i Nordjylland.

I sidste ende bliver det i høj grad spørgsmålet om skat, der kommer til at afgøre, hvordan den endelige selskabskonstruktion kommer til at se ud, fortæller Lars Larsen.

“Det er en meget dyr proces, som jeg skal se, om jeg kan få

råd til. Ellers bliver det ikke til noget. Der skal være købmændskab i det, for jeg synes, det er lidt tosset at aflevere en masse milliarder til skattevæsenet, hvis de kan arbejde bedre ved, at Jysk bliver mere global,” siger Lars Larsen.

Ovenud tilfreds

Han kunne i går præsentere et rekordresultat for Jysk, som i regnskabsåret 2012/13, der sluttede 31. august, har øget omsætningen med 6 pct. til knap 19 mia. kr. – eller 21,5 mia. kr., hvis aktiviteterne uden for dyneområdet tælles med. Driftsresultatet (ebit) voksede med 5,5 pct. til knap 2,4 mia. kr., og resultatet før skat steg

CHRISTINE HVELPLUND
DIAMONDS & JEWELLERY



Universe Ørestikker

18 Karat Hvid, Gul el. Rosa Guld. 5.300,00 dkr.

FORHANDLES AF

HVELPLUND
WATCHES & JEWELLERY

STRØGET ØSTERGADE 15 · TEL. 33 12 02 05
STRØGET VIMMELSKAFTET 47 · TEL. 33 91 39 10

LYNGGAARD
Fine Jewellery
ORDRUPVEJ 56 · 2920 CHARLOTTENLUND · TEL. 39 63 68 61
STRANDVEJEN 163 · 2900 HELLERUP · TEL. 39 62 15 56

■ EKSPANSION

Af Ursula Taylor Rechnagel

Alle gode gange tre. **Lars Larsen** vil for tredje gang forsøge at erobre Rusland.

Det russiske marked har ellers tidligere voldt dynekongen voldsomme kvaler. Både i 90'erne og 00'erne, hvor Jysk to gange åbnede butikker via franchisetagere og kort efter måtte trække sig ud igen.

Nu satser Lars Larsen på, at han kan komme ind i Rusland ved hjælp af en knibtangsmannøvre gennem Ukraine, hvor Jysk har 20 butikker. De blev for nylig overtaget fra en lokal franchisetager.

“Jeg tror, at vi i 2016 har åbnet i Rusland for tredje gang.

Denne gang dog med den forskel, at vi ikke rykker ud igen, for da er det vores egen investering. Så vi vil hægte os fast og lære, hvordan russerne vil have det,” siger Lars Larsen.

Han peger på, at Ukraine er

ter med Rusland. De kender markedet og har meget mere forstand på det end vi dumme danskere,” siger Lars Larsen.

Jysk-koncernen driver i dag 2100 butikker i 35 lande, heraf 884 i Tyskland, som er Jysks

“Jeg tror, at vi i 2016 åbner i Rusland for tredje gang. Denne gang dog med den forskel, at vi ikke rykker ud igen”

Lars Larsen, stifter og bestyrelsesformand, Jysk

ved at forhandle bedre toldafgifter med Rusland, hvilket vil lette opgaven.

“Vi har en fantastisk dygtig ledelse i Ukraine, og om et par år er de klar til at prøve kræf-

ter største enkeltmarked. Dynekongens drøm er at næsten fordoble antallet af butikker til omkring 4000 inden for de næste ti år. Han har også kig på lande som Portugal og Belgien.

“Der vil blive speedet op i 2016, men om vi når mere end ét nyt land i 2016, tør jeg ikke sige,” lyder det fra Lars Larsen.

Kinesisk læring

Næste år forventer Jysk at åbne ca. 120 nye butikker. Men hvor mange af dem, der åbner i Kina, vil han ikke ind på.

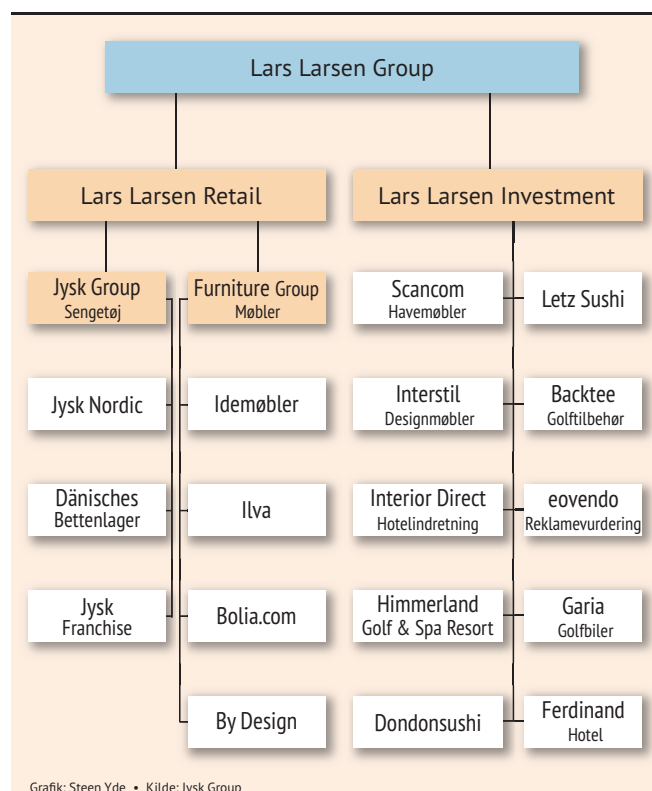
Lars Larsen har de sidste par år betalt dyre lærepenge i Kina, da det viste sig, at kineserne ikke var interesserede i eksempelvis billige havemøbler. Derfor har Jysk nu ændret konceptet fuldstændig i sine foreløbig ni kinesiske butikker og satser nu på mere eksklusive varer i mindre butikker med en mere attraktiv beliggenhed.

urre@borsen.dk



Stifter af og bestyrelsesformand for Jysk, Lars Larsen, vil samle sine mange aktiviteter – som spænder bredt fra sengetøj til sushi – i én koncern med navnet Lars Larsen Group.

Arkivfoto: Bjørn Marcus Trappaud



Grafik: Steen Yde • Kilde: Jysk Group

FAKTA | Jysk-koncernen

- 65-årige **Lars Larsen** åbnede sin første butik i Aarhus i 1979 under navnet **Jysk Sengetøjslager**.
- Fem år senere åbnede den første butik i Tyskland under navnet **Dänisches Bettenlager**.
- De senere år har Jysk åbnet omkring 100 nye butikker om året. I dag har **Jysk Group** over 2.100 butikker og 18.500 medarbejdere i 35 lande.
- Lars Larsen står også bag bl.a. møbelkæden **Bolia**, og i år overtog han de kriseramte møbelkæder **Idémøbler** og **Ilva**.
- Den totale omsætning i alle Lars Larsens selskaber nåede i 2012/13 ca. 21,5 mia. kr., og driftsresultatet (ebit) i Jysk-kæden voksede med 5,5 pct. til 2,38 mia. kr.

urs

8 pct. til godt 2,2 mia. kr. Lars Larsen erklærer sig "ovenud tilfreds" med resultatet. Han tror på, at væksten vil vare ved. "Vi arbejder jo hele tiden på at videreudvikle os. Så når vi snakkes ved om et år, har vi igen en vækst på 6 pct. – må-

ske med halvdelen til organisk vækst og den anden halvdel til ekspansion med nye butikker. Så det bliver et år ret lig indeværende år, men kan vi gøre det lidt bedre, så går vi efter det," siger Lars Larsen.

urre@borsen.dk

Satser sparepenge risikovilligt

■ **RISIKOINVESTINGER**
Af Ursula Taylor Rechnagel

Havemøbler, sushi, golfbiler og reklamefilm. Paletten af aktiviteter, som **Lars Larsen** har satset sine sparepenge i uden for selve dynekoncernen **Jysk**, er bred – og der kommer stadig flere nye til.

"Jeg har altid ment, at der skal være 10 procent til risikovillige investeringer. Og der er flere og flere af dem, som jeg kan glæde mig over, er i god gænge. Og der kan godt komme flere til, det er der slet ingen tvivl om," siger Lars Larsen.

De risikovillige investeringer ligger i det ben, som nu kaldes **Lars Larsen Investments**. Det omfatter blandt andet havemøbelproducenten **Scancom** og sushikæderne **Dondon** og **Letz Sushi**.

Fremover vil Larsen imidlertid fokusere mindre på investeringer, der ligger langt fra skiven i forhold til aktiviteterne i Jysk.

"Noget af det, jeg har lært over årene, er: Skomager, bliv ved din læst. Så det bliver noget inden for boligen, møbler, dyner, madrasser og alt sådan noget," siger Lars Larsen.

En af de investeringer, han er særlig glad for, er selskabet **Interior Direct**, som er storleverandør af møbelinventar til hoteller, kursus- og konferencecentre. Lars Larsen ejer

firmaet sammen med **Mogens Steenholdt Olsen**.

"Han er gammel træmand og har leveret møbler til os igennem mange år og har voldsom indsigt på møbel-siden, mens jeg mere er den bløde mand med dyner og puder. Så vi har hver vores styrker," siger Lars Larsen.

10

pct. risikovillige investeringer, mener Lars Larsen, at der skal være.

Ifølge ham er virksomheden i voldsom ekspansion og indretter i dag for flere af de store hotelkæder i Europa.

Larsen har også store forventninger til havemøbelproducenten **Scancom**, som Jysk overtog knap halvdelen af, da selskabet kom i økonomiske vanskeligheder.

"Man kan sige, det er hobby-virksomheder, men det er det nu ikke. Det er i hvert fald en hobby, der skal hvile i sig selv eller give overskud, så det arbejder vi intenst på," siger Lars Larsen.

urre@borsen.dk

LISE CHARMEL

Online bestilling
www.shop.beelee.dk

BeeLee
Strandvejen 143
2900 Hellerup
39 61 16 43
www.beelee.dk

Grenzdreieck Grænsetrekanten
Aabenraa · Sønderborg · Flensburg

Bliv en del af Grænsetrekanten

Høst fordelene af den attraktive geografiske placering. En beliggenhed i Grænsetrekanten åbner porten til det tyske og europæiske marked for din virksomhed. Gode transportforbindelser og attraktive priser på erhvervsgrunde giver optimale rammebetingelser for at booste jeres vækst.

Danmark
Tyskland

Besøg os på nettet: **www.graensetrekanten.dk**
Eller kontakt os direkte på: **info@graensetrekanten.dk**

INTERREG4A
SYDDANMARK-SCHLESWIG-K.E.R.N.
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling
Den Europæiske Union • Vi investerer i din fremtid