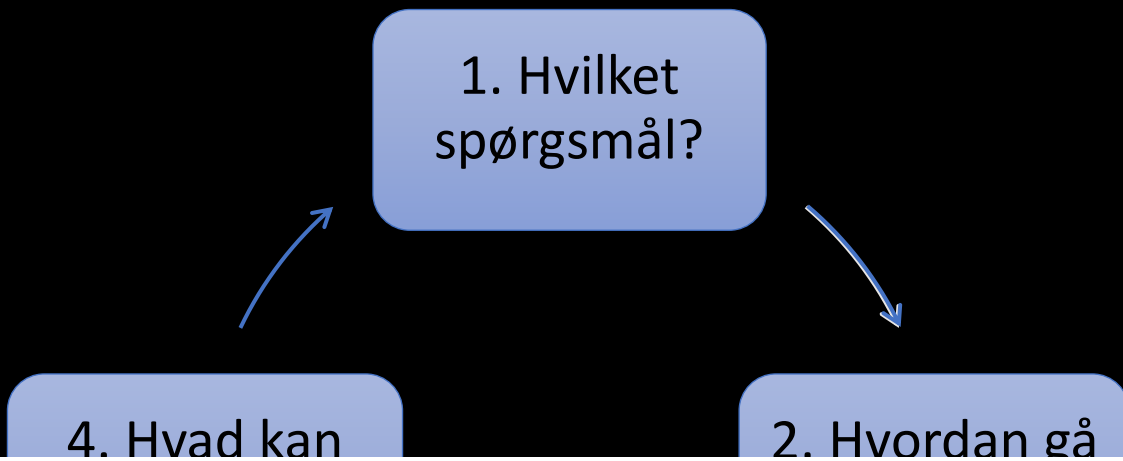


SOP



SOP StudieOmrådeProjektet

```
graph TD; A[3. Hvorfor gøre det sådan?];
```

3. Hvorfor gøre det sådan?

<h1>SOP</h1>	<h2>STUDIEOMRÅDEPROJEKTET</h2>
Elev:	
Klasse:	
Studieretningsfag:	Innovation
Vejleder i studieretningsfag:	
Andet fag:	Afsætning
Vejleder i andet fag:	
Valgte emne:	Opstart af virksomhed på ismarkedet
Overordnet problemformulering:	Hvordan kan Chriis få succes på ismarkedet?
Problemstillinger:	<p>Redegør for hvad der karakteriserer Chriis og redegør kort for det danske ismarked</p> <p>Analyser isbranchen og hvilke innovative tiltag, der kan understøtte en startupvirksomhed i denne branche</p> <p>Diskuter hvad Chriis skal fokusere på for at få succes</p>

Resumé

Min redegørende problemstilling er: Redegør for hvad der karakteriserer Chriis og redegør kort for det danske ismarked. Til dette brugte jeg i 1.1 en branchekarakteristik. Jeg brugte både kvantitative og kvalitative statistikker fra Euromonitor. Jeg fandt ud af at isbranchen var boomed og at kunderne var mere fokuserede på kvalitet fremfor pris. I 1.2 introducerede jeg Chriis og lavede en BMC for at lære mest muligt om virksomheden. Til dette brugte jeg Chriis' hjemmeside, flere statistikker fra Euromonitor og virksomhedens afsnit af Løvens hule. Min analyserende problemstilling er: Analyser isbranchen og hvilke innovative tiltag, der kan understøtte en startupvirksomhed i denne branche. Derfor benyttede jeg mig først af innovations teori, pain, job to be done, value proposition og jury. Her fandt jeg ud af præcist hvad Chriis tilbyder markedet. Så lavede jeg en Pestel-analyse til at undersøge hvordan Chriis passede ind på det danske marked. Her fandt jeg ud af at Chriis værdier stemte godt overens med det danske marked. Så lavede jeg en Porter's five forces, for at kigge outside in på virksomheden. Jeg fandt ud af at Chriis er truet af nye indtrængere. Jeg lavede så en konkurrencetragt for at finde ud af om Chriis er i blue- eller red ocean. Jeg fandt ud af at Chriis er i blue ocean. Jeg kiggede herefter inside out på Chriis ved hjælp af VRIO-rammen. Her fandt jeg ud af at Chriis havde en midlertidig konkurrencemæssig fordel, men en styrke og en særskilt kompetence. Jeg analyserede så Chriis' kunders købsadfærd. Her fandt jeg ud af at Chriis' produkter dækker det fysiske- og det sociale behov, veblen og snob er købmotiverne, isen er et komplekst købsadfærdsprodukt og kunden dækker tit alle køberollerne. Til sidst samlede jeg hele analysen op i en SWOT for at give et overblik over resultaterne af mine interne og eksterne analyser. Min diskuterende problemstilling er: Diskuter hvad Chriis skal fokusere på for at få succes derfor diskuterede jeg hvad Chriis burde fokusere på ved hjælp af kvalitative data fra min analyse.

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Fag, metode og teori – Materialer og empiri	1
Redegørelse	2
1.1 Redegørelse for det danske ismarked	2
1.2 Hvad Karakteriserer Chriis ApS?	5
Analyse	7
2.1 Pain, job to be done, value proposition & jury.....	7
2.2 Pestel	7
2.3 Porter’s five forces	9
2.4 Konkurrencetragt.....	11
2.5 VRIO-rammen	12
2.6 købsadfærd	13
2.7 SWOT	14
Diskussion	15
Konklusion	17
Litteraturliste	19
Bilag	20
Bilag 1.....	20
Bilag 2.....	21
Bilag 3.....	22
Bilag 4.....	22
Bilag 5.....	23

Indledning

Verdens første is blev serveret til kinesisk kejser i 600-tallet. Isen har udviklet sig over de mange år og er nu et af de mest populære desserter verden over. Isen er også et meget elsket produkt hos mange danskere. Det bliver tit nydt med venner og familie, men også tit alene. Isen har udviklet sig til mange varianter over årene, og en er ikke færdig udviklet endnu. Et nyt fænomen i mange brancher, inklusiv isbranchen, er de nye veganske produkter. Et vegansk produkt er et produkt der bliver lavet helt uden udnyttelse af dyr. På ismarkedet, bliver de flere is produceret af mælk eller fløde. Det gør det veganske produkter altså ikke, hvilket skaber en interessant nye spillere på ismarkedet. Mange af veganske isvarianter er produceret af kendte brands. Ben & Jerry's har produceret veganske udgaver af deres is. Magnum har lavet deres kendte Classic og Almond i veganske udgaver. Andre virksomheder har udnyttet situationen til at udvikle veganske is der passede bedre til deres dna. Fx har premier is udviklet veganske ismærker hvis formål er at give et billigere alternativ. Også er der nogle virksomheder der har udnyttet muligheden til at starte deres virksomhed med et vegansk udgangspunkt. Det er det virksomheden Chriis ApS har gjort. Chriis er en isproducent der sælger deres produkter på producentmarkedet. Virksomheden er nyetableret og er derfor en af de mindre spillere på det danske marked. Chriis sælger vegansk is, ved at bruge soyamælk fremfor normal mælk. Chriis forretningsmodel går ud på at lave vegansk is, som er lokalt produceret, kalorielet og fedtfattigt, til tider økologisk og stadig smager af god kvalitetsis.

Det danske marked boomer og er forudset til at stige i vækst i fremtiden. Chriis har dog ikke formået at omdanne deres innovative forretningsmodel til en succesfuld virksomhed på det veganske ismarked endnu. I løbet af denne opgave vil jeg derfor finde ud af hvordan Chriis, kan lave deres innovative forretningsmodel om til en succesfuld virksomhed, og har derfor lavet en problemformuleringen der hedder: Hvordan kan Chriis få succes på ismarkedet?

Fag, metode og teori – Materialer og empiri

Jeg har valgt at benytte mig af fagene afsætning A og innovation B til at besvare opgaven.

Afsætningsfaget skal bruges til at analysere branchen og virksomhedens plads på markedet. Og jeg vil bruge innovationsfaget til at analysere hvor innovative Chriis forretningsmodel er.

Min redegørende problemstilling er: Redegør for hvad der karakteriserer Chriis og redegør kort for det danske ismarked. Derfor vil jeg i 1.1 Redegøre for den danske isbranche med en branchekarakteristik. Her vil jeg benytte mig af statistikker og analyse fra Euromonitor.

I 1.2 vil jeg redegøre for Chriis ApS. Det vil jeg gøre ved at give dem en kort introduktion, efterfulgt af en Business Model Canvas. Her vil jeg bruge Chriis egen hjemmeside, flere statistikker fra Euromonitor og deres afsnit fra Løvens Hule.

Min analyserende problemstilling er: Analyser isbranchen og hvilke innovative tiltag, der kan understøtte en startupvirksomhed i denne branche. I 2.1 vil jeg bruge Pain, job to be done, value proposition & jury til at undersøge hvad der helt præcist skaber værdi for Chriis' kunder.

I 2.2 vil jeg lave en Pestel analyse til at se hvordan Chriis passer ind på det danske marked.

I 2.3 vil jeg lave en Porter's five forces for at kigge outside in på Chriis. Porter's five forces giver ligesom Pestel-analysen også et indblik på nogle styrker, svagheder, muligheder og trusler for virksomheden.

I 2.4 vil jeg bruge konkurrencetragten til at undersøge hvilke konkurrenter Chriis har. Og om Chriis er på et blue ocean eller red ocean marked.

I 2.5 vil jeg benytte mig af VRIO-rammen til at kigge på Chriis inside out. Ved hjælp af VRIO-rammen vil jeg finde ud af om Chriis' forretningsmodel er innovativt dygtig, og om det giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel og en styrke.

I 2.6 vil jeg analysere forbrugernes købsadfærd for at finde ud af hvilken købsadfærd Chriis' kunder har.

Til sidst vil jeg samle hele min analyse op i en SWOT i 2.7

Min kvalitative data fra analyserne skal hjælpe mig med at besvare min diskuterende problemstilling: Diskuter hvad Chriis skal fokusere på for at få succes.

Diskussionen skal til hjælpe mig med at se Chriis muligheder for alle sider før jeg kan konkludere hvordan Chriis kan få succes på ismarkedet.

Redegørelse

1.1 Redegørelse for det danske ismarked

Det danske ismarkeds størrelse har haft boomet i en lang periode, og har næsten haft en konstant stigning siden 2005. I 2005 var is- og frostdesertsbranchen på 1.668.700.000 kr. detailværdi. Den næsten konstante stigning har medført at det danske marked nu har en detailværdi på 2.681.600.000 kr. Det er endda også kun forvente at stigningen fortsætter. Hvis stigningen fortsætter, kan det

danske is- og frostdesertsbranche få en detailværdi 3.334.900.000 kr¹. Detailværdien er altså forudset til forsat at stige endnu, dog med lavere og lavere procentmæssig stigning. Tilbage i 2006 og helt til 2018 har detailværdiens procentmæssige stigning været meget ustabil, og har endda også været i minus et par gange. Men ifølge euromonitors statistikker kommer detailværdien til at falde gradvist de næste kommende år².

Unilever Group er den virksomhed med den største markedsandel på 24,1% i 2019 i den danske isbranche³. Unilever Group ejer brands som Carte d'Or, som har den største markedsandel for brands i Danmark anno 2019 med 5%, og Magnum, som har den tredjestørste med 4,5%⁴. Unilever Group har gjort sig af at etablere brands der garanterer kvalitet. Man behøver altså ikke at have smagt Carte d'Ors choko-nougatis for at vide at det er den bedre af slagsen fra supermarkedets montre. Carte d'Or har derfor også afsat deres produkter efter en præferencebestemt pris, for at maksimere omsætningen. Flere af Unilever Groups forskellige brands har veganske muligheder. Fx laver Magnum deres to populære varianter, Classic og Almond, i vegansk udgave. Unilever Groups Ben & Jerry har også mange populære veganske varianter. Food Union Group er den virksomhed med anden mest markedsandel. De har en markedsandel på 17,5%. Food Union Group ejer populære virksomheder som Polar Is og Premier Is, som har sat deres præg på markedet ved at sælge mange forskellige nu kendte ispinde. Polar Is har også lavet is i pakker, som deres egen version af regnbueisen til en billig pris. Premier is har dog nogle lidt dyrere produkter, nemlig deres gammeldags flødeis. De har Premier Is har også lanceret en vegansk isvaffel med chokolade- og mintsma. Virksomheden Fronteri Ltd har Danmarks tredjestørste markedsandel med 5,3%. Virksomhedens ene brand er deres Smarties is, der kun har 0,5% af markedet. Til gengæld har Fronteri Ltd stor succes med deres brand Hjem-is. Hjem-is har en unik forretningsmodel, hvor isene bliver solgt fra isbiler der kører Danmark rundt. Isbilerne ringer med en klokke der kan høres fra kundernes huse, og derfor nå ud og købe is af bilen. Som det ser ud nu, er vegansk is ikke en del af Hjem-is' sortiment.

En vigtig faktor hos isbranchens markedssalg, er sæson og vejr. Kolde desserter sælger bedre i varmt vejr hvilket man kun finder omkring sommersæsonen i Danmark. Da kunder er mere

¹ Ice Cream and Frozen Desserts in Denmark – Sales of Ice Cream and Frozen Desserts

² Ice Cream and Frozen desserts in Denmark – Sales Performance of Ice Cream and Frozen Desserts

³ Company Shares

⁴ Brand Shares

tilbøjelige til at købe is når vejret er varmt, kan klimaændringerne have stor indflydelse på salg af is i fremtiden. Det er sådan at den globale opvarmning vil bringe flere hede bølger til Danmark end normal. Derfor kan man regne med en større stigning af salg af is over sommeren, de næste år, hvad markedet er vant til.

Den danske is-trend hælder for tiden mod luksuriøs kvalitetsis, af to årsager. For det første har ligget danskerne nu flere penge til siden til forkælelse i form af slik og is. Produkter som is fylder altså mere i det gennemsnitlige budget end hvad man normalt har set hos danskerne. For det andet er tendensen for danskerne at gå mere op i isens ingredienser, grundet større mængde indtagelse over den varme sommer. De høje kvalitetsingredienser gør ikke kun smagen bedre, de er generelt mere søgt efter når kunder skal købe is ind. Denne efterspørgsel gør prisen endnu højere end den i forvejen høje pris for kvalitetsis. Produkterne i efterspørgsel er især produkter med en tekstur der føles hjemmelavet. Trenden har fået brands som Premier Is til at ændre deres emballage så det fremstår bedre at deres produkter er lokalt produceret, og de bruger håndlavede produktionsmetoder. De har også tilføjet en 80'er stil emballagen for at give den et retro udseende som skal minde en om de gode gamle dage⁶. En anden trend der har taget sit præg på alle madrelaterede brancher, er fokus på økologi. Kundernes fokus på økologi har skabt stor produktudvikling i de forskellige brancher, dog er den økologiskfokuseret produktudvikling en smule bagud på det danske ismarked.⁷ Indtil videre har private labels udnyttet muligheden af efterspørgsel efter økologiske produkter. Private labels har sat sig i en god strategisk position hvor de styrer den økologiske del af ismarkedet. Arla har forsøgt at skabe deres eget brand i 2017 der skulle opfylde kundernes krav om naturlige og lokale produkter. Men de trak brandet i 2018 efter ikke at kunne hamle op med private labels forspring i økologisegmentet. Dette har blandt andet resulteret i at private label har den største markedsandel på 25,9%.

Det danske ismarked er altså et stort marked med en høj detailværdi der kun ser ud til at stige. Markedet har mange koncerner med flere brands som alle sammen har deres del af markedet. Halvdelen af markedsandelen ligger altså ikke hos en enkel virksomhed. Det dog som det ser ud nu private labels der har den største markedsandel. Produktudviklingen er fokuseret, for mange brands,

⁵ Ice Cream and Frozen Desserts in Denmark – Climate change expected to affect sales in the forecast period and beyond

⁶ Ice Cream and Frozen Desserts in Denmark – Concern about ingredients leads luxury ice cream to see increasing popularity

⁷ Ice Cream and Frozen Desserts in Denmark – The health trend leads to a switch to organic variants

på at skabe sundere og bedre økologiske alternativer. Kunderne har fokus på smag og kvalitet, nu når forkælelser som is fylder mere i det gennemsnitlige budget.

1.2 Hvad Karakteriserer Chriis ApS?

Chriis' medstifter Christina Jørgensen har altid godt kunne lide is. Desværre for hende havde hun et problem med at fordøje almindeligt mælkeis. Her opstod der altså en pain for Christina. Hun gik derfor i gang med at lave sin egen is baseret på soyamælk i høj kvalitet, som ledte til etableringen af Chriis i 2016. Ud over at isen er baseret på soyamælk, er den også lavet af rene og lækre råvarer. Chriis' produkter har også de fordele at de er laktose- og glutenfri og de er veganske. Chriis gør sig også i at udvikle is der både er kalorielet og fedtfattigt. Til sidst sørger Chriis også for at lave en cremet is ved at lave is hjemmelavet på et gårdmejeri i Hornsherred. Chriis' sortiment består af otte isvarianter der alle har Chriis særlige sunde fordele. To af disse varianter er også økologiske. Derudover sælger de også fire forskellige ispinde, som også alle sammen er laktose- og glutenfri, veganske, økologiske, kalorielette og fedtfattige⁹. Virksomhedens har et års resultat i 2018 på - 205.000 kr., men en egenkapital på 705.000 kr. og en balance på 959.000 kr.¹⁰.

Chriis er meget tilfredse med den smagen fra isen. Der er blevet valgt ingredienser og råvarer med omhu. Men der er altså de mange efterspørgsler fra danske forbrugere, som Chriis har formået at opfylde, der skaber virksomhedens kernekompetence, nemlig deres produktudvikling. Chriis benytter sig af deres speciel produktudvikling til at udvikle meget unikke produkter. Som resultat af covid-19, har Chriis valgt at udvide deres virksomhed, til at levere is direkte til forbrugeren selv¹¹.

Chriis' emballage stemmer også overens med virksomhedens dna. Emballagen er meget miljøvenlig, og er genanvendelig¹². Emballagen viser også Chriis' værdier til forbrugere der ikke allerede kender til dem. På emballagen står der at isen er laktosefri, glutenfri, udviklet på Gårdmejeri i Hornsherred, har ca 6,6% fedt pr 100 g og 175 kcal pr 100 g.

⁸ Løvens Hule – 4:04-4:423

⁹ Chriis.dk – Is varianter

¹⁰ Bisnode/Chriis ApS - Nøgletal

¹¹ Chriis.dk – Bestil is hjem

¹² Chriis.dk – Emballage

Chriis fortrækker at have så mange danske leverandører som muligt. Dog prioriterer virksomheden altid kvalitet. Det vil sige at jordbær til virksomhedens jordbæris kommer fra danske marker. Men virksomhedens hasselnødder er fra Italien og chokoladen er fra Belgien¹³.

Chriis' omkostninger består mest af hjælpematerialer og råvarer. Andre omkostninger består af omkostninger til distribution, salg, reklame, administration, lokaler, tab på debitorer, personaleomkostninger mv¹⁴.

Chriis' udvikling af deres unikke produkt er deres nøgleaktivitet. Virksomheden har ikke patent på is med kvaliteter som Chriis' men det er svært for de andre virksomheder at lave is der skal have de samme værdier som Chriis, og holde den gode smag. Dette stemmer også overens med virksomhedens mission som lyder "Team Chriis' mission er at gøre det sjovt og smagfuldt at vælge plantebaseret"¹⁵.

Nøgleresurserne hos Chriis ligger i de fysiske resurser, nemlig deres råvarer. De spiller en meget vigtig rolle i at få isen til at smage så godt som den gør. Forretningsmodellen fungerer ikke hvis smagen ikke er god, da det ikke længere opfylder en forbrugers lyst til forkælelse. Også er det lige meget om isen er fedtfattig eller økologisk. Det Chriis altså kan tilbyde markedet er en velsmagende is som er laktose- og glutenfri, vegansk, fedtfattig, kalorielet, hjemmelavet og til tider økologisk. Dette unikke produkt kan ikke findes mange steder hvilket giver en rigtig god kundeloyalitet. Dog bliver produktet mest købt i detailbutikker, hvilket betyder Chriis' kunderelation ikke er meget høj. Chriis er primært en B2B virksomhed, hvilket vil sige at de har mange distributionskanaler. Lige nu kan man finde Chriis' produkter i 30 forskellige cafeer, supermarkeder og ishuse¹⁶.

Chriis har ingen særlige indtægter andet end deres salg af is. Til gengæld har virksomheden et meget særligt kundesegment. Chriis prøver at ramme en meget specifik målgruppe. Chriis sælger særligt til veganere, da det er af den årsag alle produkterne er veganske. Chriis' målgruppe er også kunder der kan sætte pris på Chriis' andre værdier, som de økologiske produkter og deres fedtfattige is.

¹³ Chriis.dk – Vi elsker is

¹⁴ Chriis ApS årsrapport – resultatopgørelsen

¹⁵ Chriis.dk – Om os (linje 3)

¹⁶ Chriis.dk – Find os her

Analyse

2.1 Pain, job to be done, value proposition & jury

Is er et eftertragtet produkt, men det kan ikke nydes af alle. Chriis' værdier ligger særligt i at de laver en is der kan spises af alle. På den måde løser Chriis altså flere pains. For det første er isen vegansk, hvilket vil sige at veganere, der før havde en pain om at de ikke kunne spise is, nu godt kan spise is. Isen er også fedtfattig og kalorielet, til dem der leder efter en dessert som ikke er for usund. Til sidst har Chriis også økologiske produkter som løser virksomhedens målgruppes pain om at, ikke kunne købe økologisk is. Chriis for også lavet flere jobs to be done ved at løse disse pains. Chriis for lavet funktionelle jobs når de løser pains der giver en forbruger muligheden for at spise deres is. Derudover laver Chriis også miljømæssige jobs ved at løse painen om at der ikke er is for veganere. Men også for deres arbejde med emballage. Painen er løst ved at produktet bliver produceret og kan købes, men det betyder ikke at der bliver skabt salg. Chriis' job to be done må ikke gå på kompromis med værdien af det originale produkt, nemlig at isen skal smage godt. Det er her Chriis' value proposition ligger. Virksomhedens job to be done løser forbrugernes pains. Og på trods at det, laver virksomheden stadig en is der smager godt, og dermed giver produktet værdi. Chriis sælger deres varer på producentmarkedet, men er højt påvirket af Chriis' kunders kunder. Chriis sælger altså deres produkter til detailbutikker på producentmarkedet, men forbrugeren af produktet er kunde hos detailbutikken. Siden forbrugeren er den eneste der kan vide om produktet skaber værdi for dem selv, er detailbutikkens kunder, og dermed forbrugeren, Chriis' jury.

2.2 Pestel¹⁷

Politiske forhold

Når man ser på isbranchens politiske forhold er det vigtigt at kigge på branchens afgifter. Isafgiften koster 5,58 kr. for en liter is der har 0,5 g sukker pr 100 ml. Prisen for is med mere sukker koster 6,98 kr. pr liter¹⁸. Chriis er dog ikke påvirket af denne afgift da de selv producere isen i Hornsherred, Danmark, fremfor at videresælge is der er produceret i udlandet. Chriis gør dette for at holde styr på kvaliteten selv, men de slipper altså også for at betale isafgiften. Til gengæld vil Chriis

¹⁷ Bilag 1

¹⁸ Skatteministeriet – Isafgiften

gerne have de bedste ingredienser til deres kvalitetsis. Derfor må de betale afgifter af deres importerede ingredienser. Fx betaler Chriis meget i chokoladeafgifter for at importere belgisk chokolade.

Økonomiske forhold

Den vigtigste ændring i den danske økonomi er budgetændringerne der giver den gennemsnitlige dansker flere penge mellem hænderne til at bruge på is. Danskernes stigende købekraft har bidraget til markedets booming. Og når markedet boomer skaber det et større salg for Chriis og for deres konkurrenter. Markedets privatøkonomisændring for altså isbranchens virksomheder til at omsætte for mere, men holde den samme markedsandel, da markedet ikke boomer mere for en virksomhed sammenlignet med en anden.

Sociale og kulturelle forhold

De sociale forhold indenfor branchen har i den grad været til Chriis' fordel. Siden trenden for kunderne har fortrukket kvalitet fremfor billig pris. Kunderne vil have mindre usunde is hvilket Chriis kan opfylde med deres både fedtfattige og kalorielette is. Derudover vil kunderne også gerne have produkter lokalt produceret og økologiske, hvilket Chriis også har produkter der opfylder. I Danmark er der også kommet en trend med at flere og flere bliver vegetarer eller veganere¹⁹. Forbrugere som disse kan kun vælge mellem få produkter, hvilket gør især det veganske marked til et nichemarked. Det er dog et marked som Chriis befinder sig på og er med til at konkurrere for de få kunder på det danske marked.

Teknologiske forhold

Isbranchen teknologiske niveau er ikke under den samme udvikling som mange andre brancher gennemgår. Branchens produktudvikling er baseret på efterspørgsel og trends, der kan få virksomheder til at ændre på deres opskrifter og ingrediensudvalg. Fx siden økologi begyndte at gøre indflydelse på kunders købsadfærd, har flere virksomheder, herunder Chriis, produktudviklet økologisk is.

¹⁹ Statistik om vegetarisk levevis i Danmark

Miljømæssige forhold

En meget central årsag til at købe veganske produkter er at det er meget miljøvenligt. Derfor er det også vigtigt for virksomhederne der er på det veganske nichemarked at forholde sig til kundernes interesse i miljøet. En virksomhed behøves ikke at lave veganske produkter for at udvikle miljøvenlige produkter, da CSR altid er en god tilføjelse til en virksomheds marketingsplan. Det er dog vigtigt for en virksomhed som Chriis, hvis dna er baseret på at være det moralsk rigtige valg indenfor isbranchen. Derfor gør Chriis deres emballage og procedure så miljøvenligt som muligt²⁰.

Lovmæssige forhold

I forhold til de lovmæssige krav er der ikke mange komplikationer. Det er klart at når man har med mad eller i dette tilfælde desserter, skal der være nogle retningslinjer i orden som sørger for kunder ikke bliver syge når de indtager isen. Reglerne omhandler ting som sukker i isen og at emballagen ikke skal beskadige isen. Chriis har højere omkostninger end så mange andre virksomheder i branchen, hvilket følger med ved at have en virksomhed der sælger varer i kvalitet. Til gengæld ender Chriis med et produkt som er langt fra at overskride de danske retningslinjer.

Når man kigger på Pestel-analysen, kan man kun konkludere at Chriis i den grad burde have deres plads på markedet. Det særligt interessante er hvordan virksomhedens kvaliteter stemmer så godt overens med danskerne sociale og kulturelle forhold. Men Chriis har heller ikke nogen problemer med at lave et produkt der er lovligt. Chriis befinder sig på et marked hvor kunderne har fået en større købekræft. Også slipper de for at betale for mange afgifter, ved at benytte sig af danske ingredienser.

2.3 Porter's five forces²¹

Leverandører

Chriis laver deres egne producere deres egne produkter, hvilket betyder de ikke skal skaffe særligt specielle varer fra deres leverandører. Derimod skal de skaffe mange forskellige ingredienser fra forskellige leverandører, som til sidst bliver et specielt produkt, nemlig Chriis' is. men ingredienser som vanilje til deres vaniljeis, kan skaffes af mange forskellige leverandører verden over. Hos

²⁰ Chriis.dk – Emballagen

²¹ Bilag 2

Chriis er det ikke et krav, men det er fortrukket at ingredienserne er danske, dvs. leverandørerne også. Dette vil selvfølgelig gøre leverandørmulighederne mindre. Men da det ikke er et krav hos Chriis har virksomheden stadig mulighed for at skifte leverandøre, hvilket giver Chriis forhandlingsstyrken. Chriis' leverandørmuligheder bliver til gengæld en del mindre da virksomhedens krav til leverandørenes ingredienser er høje. Det burde dog ikke forhindre Chriis i at holde forhandlingsstyrken.

Nye indtrængere

Nye indtrængere er en meget stor trussel for Chriis. Chriis befinder sig på en niche del af ismarkedet. Det betyder altså at Chriis kan få lov til at sælge is på et marked hvor de slipper for at konkurrere med mange af de store spillere. Desværre for Chriis har flere og flere store virksomheder udviklet veganske varianter af deres populære is, som de er begyndt at sælge og dermed har udbredt til det veganske ismarked. Chriis har dog den fordel fremfor mange af de store virksomheder som fx Ben & Jerry's, at virksomhed er mere kvalitetsfokuserede. Kvaliteten i isen differentierer Chriis fra de store virksomheder, og gør dem dermed til en mindre trussel. Chriis sælger også veganske ispinde hvilket er et marked med endnu mindre konkurrenter på. Som det ser ud nu, har Magnum deres to ispinde, Frisko har også to andre varianter også har Hansens flødeis deres tre svar på en vegansk ispind. Det ville være en stor trussel for Chriis hvis der kommer nye indtrængere, som vil sælge veganske ispinde, inden Chriis for udforsket muligheden længere.

Kunder

På grund af det nichemarked Chriis sælger deres produkter på, har kunderne ikke en god forhandlingsstyrke. Som det ser ud nu, er der flere brands der sælger vegansk is, men ikke mange med en kvalitet der ligner den Chriis leverer. Der er dog stadig alternativer til Chriis' produkter. Det vil altså sige at siden Chriis' produkter er prisafsat efter en kvalitetsførerskabsstrategi, kan de være meget muligt at en forbruger ikke er villig til at betale for produktet, og derfor går med et billigere produkt. Disse produkter kan ikke være fra brands som Ben & Jerry's da de benytter sig af en præferencebestemt pris på grund af deres gode USP. Til gengæld er private labelprodukterne hyppigt brugt som et billigere alternativ. Forhandlingsstyrken hos kunderne er altså ikke rigtig god, men de har alternativer hvis de er villige til at gå på kompromis med deres behov. Det samme kan ikke siges hvis der skal købes ispinde. Da der er endnu færre konkurrenter, har forbrugerene mindre

muligheder at vælge i mellem. Dette resulterer altså i at kundernes forhandlingsstyrke er endnu mindre hvis de skal have veganske ispinde.

Substituerende produkter

Det er de samme substituerende produkter der er på det normale ismarked, som på det veganske. Hvis en forbruger har lyst til at forkæle sig selv med en snack, kan personen gøre det med is. Men en forbruger kan også vælge kage, slik eller chips, da alle disse produkter også findes i veganske udgaver. Der er altså rigelig substituerende produkter.

Hvis man kigger outside-in ved hjælp af Porter's five forces, er der klart profit at hente for Chriis i isbranchen. Chriis er ikke truet af leverandører, og heller ikke for meget af kunderne. Hvis man så på Pestel-analysen så man at Chriis passede rigtig godt ind på markedet, men Porter's five forces finder nogle potentielle trusler for Chriis. Grundet Chriis' meget lille markedsandel er virksomheden stort truet af større virksomheder der penetrerer det veganske nichemarked. Derudover findes der også mange substituerende produkter hvilket giver Chriis en svære konkurrence. Chriis burde kunne hente profit på markedet for nu, men de er truet af virksomheder med større markedsandel, som vil penetrere markedet.

2.4 Konkurrencetragt²²

Konkurrenterne der dækker det samme behov er isbrands, som ikke sælger vegansk is. Disse brands er ikke en stor trussel for Chriis. Til gengæld er der stor konkurrence med de brands der er under samme produktkategori. De brands der ligger der producerer veganske udgaver af deres is, og er derfor i stor konkurrence med Chriis, da de prøver at sælge til mange af de samme kunder.

Segmentet er dog ikke helt ens. Mange af Chriis' konkurrenter er store brands, som sælger deres i en vegansk udgave. Deres priser ligner Chriis' på grund af deres præferencebestemte prisafsættelse, men de kan ikke matche Chriis' kvalitet. Den anden gruppe konkurrenter der hører inde under kategorien samme produktkategori, er de billige isbrands. Frisko har forskellige brands der laver vegansk is, hvis alles konkurrencemæssige fordel er deres lave omkostninger. Private labelisene er opbygget efter samme koncept, og hører også under samme produktkategori. Chriis har differentieret sig fra disse brands ved at have bedre ingredienser som giver isen bedre kvalitet, og

²² Bilag 3

der er ikke mange brands der har samme forretningsmodel som Chriis. Hansens flødeis arbejder dog på helt den samme måde som Chriis gør, og de er derfor, som det eneste brand i Danmark, sammen med Chriis i spidsen af konkurrencetragten.

Chriis har mange forskellige konkurrenter på ismarkedet, men ikke mange der sælger det helt samme produkt som Chriis. Som markedet ser ud nu, befinder Chriis sig i et blue ocean marked, så længe virksomhedens innovation fungerer ligesom Chriis. Markedet for en billig vegansk is fx, er red ocean.

2.5 VRIO-rammen²³

Chriis' produkter er sat efter en høj pris da produktet er af høj kvalitet. Chriis' produkter er altså dyrere end konkurrenternes, hvilket giver produkterne en værdifuld status i VRIO-rammen. Det betyder også at virksomhedens produkt giver værdi for kunderne, og derfor kan være en mulighed for konkurrenter at efterligne. Det næste skridt i VRIO-rammen er hvorvidt produktet er sjældent. Chriis' produkter er sjældne da der ikke er mange produkter der ligner dem på det veganske ismarked. Da Chriis' produkter er sjældne og dermed på blue ocean er der endnu større chance for virksomheder vil efterligne Chriis' innovation. Næste skridt i VRIO-rammen er hvorvidt virksomhedens innovation er dyr at imitere. Chriis er et kvalitetsmærke hvilket vil sige at ingredienserne til isen er dyre. Til gengæld består teknologien i isbranchen af opskrifter, hvilket ikke er dyrt at udvikle i forhold til andre brancher. Så selvom Chriis' innovation er dyr at imitere i forhold til markedets andre brands, er det ikke dyrt at imitere Chriis' forretningsmodel.

Chriis' innovation består mest af den ikke synlige ressource, viden. Den helt konkrete viden er Chriis' opskrift, da det er den andre virksomheder, har brug for hvis de vil efterligne Chriis' innovation. Siden det ikke helt vildt dyrt at efterligne innovationen, og Chriis befinder sig på et blue ocean marked, kunne virksomheder godt kunne finde på at efterligne Chriis' innovation i fremtiden. Det betyder altså at Chriis' værdifulde og sjældne produkt, er en styrke og en særskilt kompetence, men der er chance for det kun er en midlertidig konkurrencemæssigfordel.

²³ Bilag 4

2.6 købsadfærd

Behov

Købet af is kan dække flere behov afhængigt af situationen. Hvis en kunde køber is til sig selv fordi kunden har lyst til is, dækker isen det fysiske behov. Hvis isen er til deling, og ets formål er til at hygge over, dækker isen det sociale behov. Nogle veganske produkter kan dække egobehovet, men det vil typisk være mere langvarige produkter, som en vegansk hat. Is kan ikke rigtig vises frem på samme måde som en hat, og passer derfor bedre til de to andre behov.

Købemotiver

Når isen er til sig selv, er der vigtigste for en kunde af Chriis, at produktet har virksomhedens værdier. Der er ikke nogen til at se hvilken is kunden har købt, og isen er derfor købt med det funktionelle købmotiv. Til gengæld kan der godt komme følelsesmæssig påvirkning i beslutningsprocessen, hvis kundens valg bliver set af andre. For Chriis, kan det betyde at deres produkter kan blive købt af veblen eller en snob. En veblen ville købe produktet grundet ets høje pris. Og en snob ville købe produktet, da Chriis er en af de mindre spillere på markedet.

Købsadfærdstyper

Interessant for Chriis' produkttype er selvom produkterne ikke koster mere end 50 kr. men alligevel er et højinvolveringsprodukt. Involveringen går ikke så meget på hvorvidt produktet er prisen værd, men mere om produktet har Chriis' værdier. En kunde vil kigge på om produktet er vegansk, økologisk, kalorielet eller fedtfattigt.

Kunder af isbranchen vil have stort oplevede mærkeforskelle, i det forskellen, på et dyrt mærke som Chriis og et billigt private labelmærke, kan smages.

Det burde betyde at Chriis' kunder har en kompleks købsadfærd, men Chriis' købstype stemmer ikke overens med et komplekst købsadfærdsprodukt. Chriis' produkter er nemlig ikke et overvejelseskøb, da selvom en kunde, er højt involveret i Chriis produkt, er kundens beslutningsproces altså ikke specielt lang. Det er heller ikke altid at der vil blive overvejet mange alternative produkter. Til gengæld er et andet kendetegn hos et komplekst købsadfærdsprodukt mærkeloyalitet, hvilket den veganske isbranche ser meget af.

Køberoller

Da der ikke er mange veganere i Danmark, hænder situationen at isen bliver købt af kunden til kunden selv, nok oftest. Derfor bliver alle køberollerne dækket af kunden bortset fra influent, som kunne være hvem som helst.

2.7 SWOT²⁴

Stærke sider

Chriis' styrker er de værdier de har og kan tilbyde markedet. Chriis producerer veganske produkter, nogle også økologiske, som er fedtfattigt og kalorielet, uden at gå på kompromis med den gode smag.

Svage sider

Chriis er ikke et stort mærke endnu. De har en lille markedsandel, hvilket betyder de ikke er en særlig stor spiller på markedet, og ikke skaber stort salg endnu. Derudover arbejder de på en branche hvor det ikke er for dyrt at imitere en anden virksomheds innovation. Det vil altså sige at de værdier Chriis har nu, muligvis ikke kan differentiere dem fra de store brands i fremtiden.

Muligheder

Markedets tendenser stemmer rigtigt godt overens med Chriis' værdier. Der er flere og flere der bliver veganere, hvilket betyder der også er flere der leder efter produkter som dem Chriis tilbyder. Der er også mere fokus fra kunderne på isens kvalitet, hvilket er godt for Chriis, da de gør meget ud af deres is' ingredienser. Det er godt at være på ismarkedet lige nu, da det er en branche som bommer, og er forudset til at fortsætte ets vækst. En grund til dette kan være at kunderne bruger flere penge på produkter som is, hvilket også er en mulighed for Chriis.

Trusler

Chriis er truet af de afgifter de skal betale. Chriis vil ikke ligefrem gå konkurs hvis afgifterne stiger, men de kan tage på en stor del af omsætningen. Store brands bevæger sig ind på markedet hvilket er en større trussel for Chriis. Til sidst er Chriis også truet af private labels, da de styrer de økologiske aspekt af ismarkedet.

²⁴ Bilag 5

Diskussion

For at en virksomhed er det vigtigt at fokusere på hvad der skal ske fremadrettet. I et præferencebestemt- og heterogent marked er det vigtigt at følge med trendsne og tendenserne. Fx efter covid-19, har Chriis måtte tilpasset sig og de er derfor begyndt at levere produkter til københavnsområdet.

Chriis har også flere trusler der potentielt kunne sætte Chriis ud af drift, og dermed forhindre dem i at udvikle virksomheden. Målet for en virksomhed som Chriis, der er nyetableret, er at udvikle virksomheden og skabe et stærkt dna der kan blive genkendt. Derfor er det vigtigt at Chriis både forholder sig til styrker og til svagheder, når virksomheden skal udvikle handlingsforslag.

En af de ting Chriis kan fokusere på er deres lave markedsandel. Ulempen ved at have en lav markedsandel er at man som virksomhed ikke ligger top of mind hos nok kunder, og det er derfor svært at skabe stort salg. Chriis kan derfor vælge at sætte fokus på at komme ud til flere kunder, og dermed skabe kendskab hos forbruger der ikke kender til dem. Nogle af disse kunder kan derefter, lave nogle impulskøb en gang i mellem eller måske vanekøb, hvis forbrugeren er blevet en mere loyal kunde.

Hvis Chriis vil fokusere på at skabe større markedsandel, er der flere måder at gøre det på. En hyppigt brugt metode til at skabe større kendskab er ved at lave reklamekampagner. Hvis Chriis lavede en reklamekampagne for dem selv, har Chriis mange værdier de kunne vælge at fokusere reklamen om. En reklame der sætter fokus på det veganske aspekt af Chriis, ville være en god ide da det fylder meget i virksomheden. Derudover er Chriis' målgruppe udelukkende veganere, og det ville derfor også være vigtigt for dem. Det er også vigtigt for flere forbrugere for tiden at produkterne er økologiske, men det ville være svært at konkurrere med private label, da ikke engang Arla, som er et meget større brand, kunne konkurrere mod private label. Chriis differentiere sig på deres kvalitet, så det kunne også være relevant at lave en reklamekampagne hvis formål var at fremvise det.

Ulempen ved at lave en reklamefilm for en virksomhed som Chriis er at det er et meget stort sats. Chriis har ikke råd til at investere for meget i aktiver, hvilket vil sige at, de ikke har råd til at reklamekampagnen ikke er en succes.

En anden måde at skabe markedsandel på er at prisafsætte anderledes. Lige nu er Chriis' produkter prisafsat efter kvalitetsførerskabsmetoden. Men hvis Chriis kunne fokusere på at formindske

omkostningerne, kunne de prisafsætte deres produkter efter maksimering af markedsandelsmetoden. Hvis priserne hos Chriis bliver sunket en smule, kommer de til at ligge under mange af de store brands' is. Det ville betyde at de har en bedre kvalitet, og en bedre pris. De ville være placeret rigtig godt på markedet, men det ville også være en risiko. De skal passe på at de ikke går på kompromis med deres kvalitet. Hvis Chriis formindsker deres omkostninger ved at finde billigere råvarer og ingredienser, mister de den værdi der sætter dem i blue ocean, nemlig deres kvalitet. En måde at sænke omkostningerne på, kunne være at udnytte forhandlingsstyrken, hos leverandørerne. Chriis kunne presse dem til en bedre pris, eller finde nye leverandører. Dette bør også give dem flere ressourcer til at komme med nye handlingsforslag i fremtiden der kan give de store brands konkurrence.

Der kommer også mange store brands ind på det veganske marked. Dette er ikke en god kombination da det for de store brands, ikke er dyrt at efterligne Chriis' forretningsmodel. Det vil altså sige at hvis Chriis skulle gå hen at blive en succesfuld virksomhed, vil flere af de mange succesfulde koncerner udvikle lignende datterselskaber. Det vil altså resultere i Chriis, ikke længere er i blue ocean. Derfor kan Chriis også vælge at fokusere på at styre et marked, ligesom økologien er styret af private labels. Chriis kunne derfor prøve at blive isen man går til for det kalorielette og fedtfattige. Hvis Chriis valgte at gøre dette, bør de produktudvikle is der er endnu sundere. Her kan det være de bliver nødt til at gå på kompromis med nogle af Chriis' andre værdier. Hvis de går på kompromis med det veganske, kan det skade Chriis' dna, hvilket ikke er godt, men siden veganske produkter tit er sundere, burde det ikke være et problem stadig at have det som værdi. Til gengæld kan det være svært for Chriis at holde den lige så gode smag, hvilket kan have dårlig indflydelse på salget.

Isbranchen boomer for tiden. Det er altså et godt tidspunkt at have en virksomhed der sælger is. Derudover efterspørger markedet de kvaliteter Chriis tilbyder markedet. Ud fra analyserne må man altså også konkludere at Chriis har en plads på markedet. Alligevel ender Chriis ikke med gode årsresultater. Chriis kan derfor også vælge at benytte sig af noget brugerinnovation der kunne hjælpe virksomheden med at forbedre sortimentet, så det præcist er tilpasset efter forbrugernes efterspørgsler. Her ville det nok give bedst mening at benytte sig af brugerinnovation, så kunderne kan være så involverede som muligt. Det giver også kunderne mulighed for at erkende signe behov bedst muligt.

Virksomheden er ikke meget truet af afgifterne, da Chriis kun betaler det for enkelte ingredienser. Men hvis de stiger meget, kan det være Chriis bør fokusere på problemet. De kan gøre dette ved at skifte deres udlandske leverandører til danske. Det vil spare virksomheden omkostninger, men formindske kvaliteten af ingredienser i isen. Da kvaliteten er meget vigtigt for Chriis, kan det være en stor risiko at skifte til danske leverandører, og det vil derfor kun give mening hvis de kan spare meget i omkostninger på det.

Konklusion

Chriis har differentieret sig godt fra de store brands med deres kvalitet. Alligevel er de Chriis' største trussel. Isbranchen teknologi består af opskrifter, hvilket vil sige at det ikke er dyrt for et brand som Frisko, at efterligne Chriis' forretningsmodel. Det er altså kun en midlertidig konkurrencemæssigfordel. Så snart Chriis oplever succes, vil store brands komme og efterligne dem. Men som det ser ud nu er der ikke en succes at efterligne. Det er de store brands som deler markedsandelen, og det er derfor vigtigt får Chriis at få noget af den markedsandel.

Chriis bør fokusere på at få en del af markedsandelen. De kan vælge at satse på en reklamekampagne, men siden Chriis ikke har en stor kapital, er risikoen meget stor ved en reklamekampagne. Det bør være meget mere risikofrit at prisafsætte produkterne efter maksimering af markedsandelmetoden. Hvis prisen er sat højt, kan Chriis med fordel sænke den, da det vil øge markedsandelen, og dermed give Chriis muligheden for at skabe kenskab hos mange, hvilket burde kunne betale sig på længere sigt. Hvis prisen kun er høj på grund af produktets kvalitet, og ikke får at maksimere profitten, må Chriis finde på en måde at sænke omkostningerne på. Der er mange leverandørmuligheder, hvilket vil sige at det er Chriis der har forhandlingsstyrken. Det betyder altså at Chriis kunne presse på leverandørerne for billigere priser, eller søge nye muligheder. På denne måde kan Chriis sænke deres omkostninger og skabe et billigere produkt end, dem de store brands sælger. Det er til gengæld meget vigtigt, at Chriis ikke går for meget på kompromis med kvaliteten, da det er den der sætter Chriis i blue ocean. Hvis produkterne bliver billigere, skaber det altså kenskab hos mange forbrugere, der så vil opleve den kvalitet Chriis kan tilbyde. Det kunne skabe mulighed for kundeloyalitet hos Chriis, som kan blive til vanekøb.

Hvis Chriis skaber kenskab hos kunderne, kan det godt være at de store brands kommer til at efterligne Chriis' forretningsmodel. Dette vil til den tid skabe en ny trussel fra de store brands. Men

til gengæld vil Chriis være en større spiller på markedet, og de kan derfor nemmere konkurrere. Det burde altså være muligt for Chriis at komme med et nyt handlingsforslag til den tid, da de både har flere synlige- og ikke synlige ressourcer. Chriis bør altså derfor i første omgang fokusere på at skabe højere markedsandel der kan hjælpe dem med at konkurrere mod de store brands.

Litteraturliste

Bisnode: Chriis ApS. (2019, 1. maj). Bisnode. Lokaliseret den 7.april 2020 på <http://erhverv.nmarkedtsdata.dk/Content/View/KeynumbersShort.aspx?id=203296264&from=search&p=0>

Brand Shares. (s.d.). Euromonitor. Lokaliseret den 3.april 2020 på <https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>

Chriis ApS årsrapport [Teknisk rapport]. (2019, 1. maj). Lokaliseret den 5.april 2020

Jørgensen, C. (s.d.). Chriis.dk. Chriis.dk. Lokaliseret den 5.april 2020 på <https://www.chriis.dk>

Company Shares. (s.d.). Euromonitor. Lokaliseret den 3.april 2020 på <https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>

Amelung, T. (2020, 9. januar). *Flere bliver veganere. Men hvad er egentlig op og ned, når det kommer til kosten?*. Nordjyske.dk. Lokaliseret den 9.april 2020 på <https://nordjyske.dk/nyheder/aalborg/flere-bliver-veganere-men-er-det-egentlig-sundt-ja-og-nej/4721795c-1921-4450-94cd-92e8f66a301e>

Hedin, D. (2019, 6. August). *Ice Cream and Frozen Desserts in Denmark*. Euromonitor. Lokaliseret den 2.april 2020 på <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Philipsen, k. (s.d.). *Innovationsgrundbogen: Entreprenørskab og inraprenørskab*. Systime. <https://innovationsgrundbogen.systime.dk> Benyttet: Kapitel 8 – Pain, job, value proposition og jury. Kapitel 12 – Brugerdreven innovation. Kapitel 19 – strategi.

(2015). (Sæson 1, Episode 1. I: M. Lund (Producer). *Løvens Hule*. United Production. https://www.dr.dk/drtv/se/loevens-hule_71466

Bregendahl, M., Haase, M., Mortensen, R., Østergaard, B. & Marquart, S. (s.d.). *Marketing: En grundbog i afsætning*. Systime. <https://marketing.systime.dk> Benyttet: Kapitel 2 – Den interne situation. Kapitel 3 – Den eksterne situation. Kapitel 4 – Konkurrenceforhold. Kapitel 5 – Brancheanalyse. Kapitel 6 – Købsadfærd på konsumentmarkedet. Kapitel 18 – Pris.

Skatteministeriet: *Isafgiften*. (2019, 26. april). Skatteministeriet. Lokaliseret den 9.april 2020 på <https://www.skm.dk/skattetal/satser/satser-og-beloebsgraenser/isafgiftsloven>

statistik om vegetarisk levevis i Danmark. (s.d.). vegetarisk.dk. Lokaliseret den 9.april 2020 på <https://vegetarisk.dk/statistik-om-danmark/>

Bilag

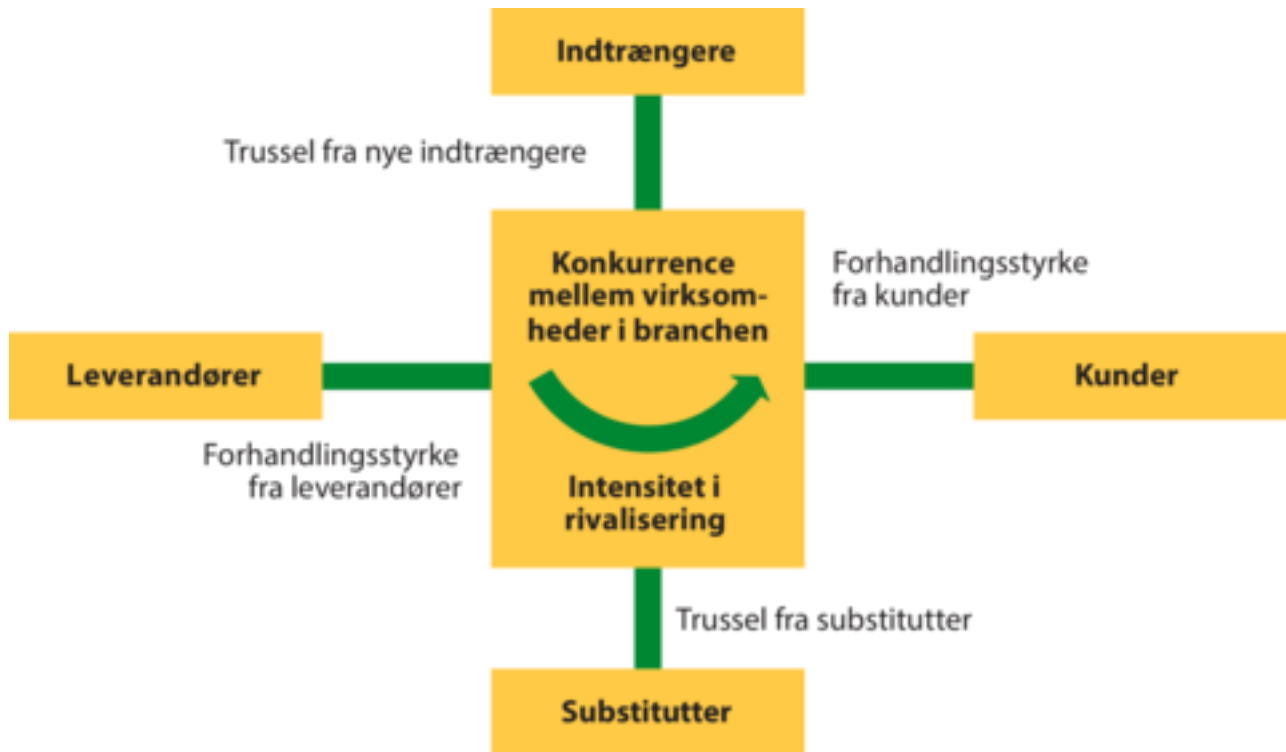
Bilag 1

PESTEL-analyse

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sociale og kulturelle forhold
Afgifter	Budgetændring I privatøkonomien	Kvalitet Vegansk Kalorielet Fedtfattig Lokalproducering
Teknologiske forhold	Miljømæssige forhold	Lovgivningsmæssige forhold
Opskrifter	Emballage Producering	Isproducering Emballage Produkter

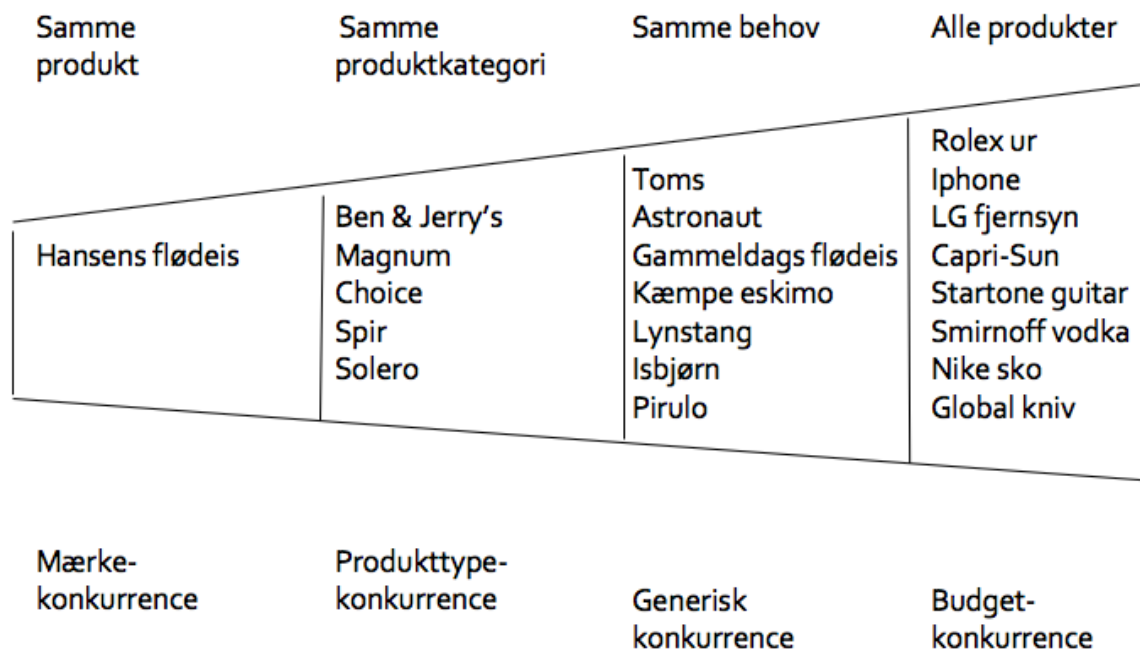
Bilag 2

Porter's five forces



Bilag 3

Konkurrencetragtmodel



Bilag 4

Værdifuld?	Sjælden?	Dyr at imitere?	Udnyttet af organisationen?	Konkurrencemæssig implikation?	Styrke eller svaghed?
Nej	-	-	Nej ↓	Konkurrencemæssig ulempe	Svaghed
Ja	Nej	-	↓ ↓	Konkurrencemæssig neutral	Styrke
Ja	Ja	Nej	↓ ↓	Midlertidig konkurrencemæssig fordel	Styrke og særskilt kompetence
Ja	Ja	Ja	Ja	Vedvarende konkurrencemæssig fordel	Styrke og særskilt vedvarende kompetence

Bilag 5

SWOT-opstilling

Interne forhold	
Stærke sider (<u>Strengths</u>)	Svage sider (<u>Weaknesses</u>)
Vegansk Økologi Fedtfattigt og kalorielet Kvalitet (smag)	Markedsandel Virksomheden er ikke dyr at imitere
Eksterne forhold	
Muligheder (<u>Opportunities</u>)	Trusler (<u>Threats</u>)
Populært at være veganer Markedet boomer Kundefokus på kvalitet Forkælelsesbudget	Afgifter Store brands penetrerer markedet Private label styrer den økologiske del af markedet