



SOP	STUDIEOMRÅDEPROJEKTET	
	23/3 – 3/4 og 14/4-16/4 - 2020	
Elev:	Klasse:	
	2017x	
Følgende fag er valgt:	6638A Virksomhedsøkonomi	5737B Afsætning
Vejledere er:		
Opgaveformulering:		
<p>Problemformulering:</p> <p>Hvilke strategiske fremtidsmuligheder kan Pandora A/S udnytte til at forbedre den forringede profit de seneste år?</p> <p>Problemstillinger:</p> <p>Hvad karakteriserer Pandora A/S og hvilke markeder opererer virksomheden på?</p> <p>Hvordan har den økonomiske udvikling været for Pandora A/S de senere år og hvilke forhold har specielt påvirket virksomhedens økonomi.</p> <p>Hvordan kan Pandora A/S tilrettelægge dens fremtidige strategiske muligheder for at forbedre økonomien i en positiv retning..</p>		
Maks. 15-20 sider		

SOP	STUDIEOMRÅDEPROJEKTET
Elev:	
Klasse:	
Studieretningsfag:	Virksomhedsøkonomi
Vejleder i studieretningsfag:	
Andet fag:	Afsætning
Vejleder i andet fag:	
Valgte emne:	Virksomhedsanalyse
Overordnet problemformulering:	Hvilke strategiske fremtidsmuligheder kan Pandora A/S udnytte til at forbedre den forringede profit de senere år?
Problemstillinger:	<p>Hvad karakteriserer Pandora A/S og hvilke markeder opererer virksomheden på?</p> <p>Hvordan har den økonomiske udvikling været for Pandora A/S de senere år og hvilke forhold har specielt påvirket virksomhedens økonomi?</p> <p>Hvordan kan Pandora A/S tilrettelægge dens fremtidige strategiske muligheder for at forbedre økonomien i en positiv retning..</p>

Resume

I rapporten har jeg undersøgt, hvilke strategiske fremtidsmuligheder Pandora A/S kan udnytte, for at forbedre den forringede profit. Som start har jeg karakteriseret Pandora A/S og redegjort for de markeder, som virksomheden opererer på.

I min analyse er udviklingen i virksomhedens økonomi analyseret fra 2016 til 2019. Derefter har jeg analyseret de interne og eksterne forhold, som har påvirket den økonomiske udvikling. Analysen afsluttes ved en opsamling i en SWOT – analyse, som bruges til at producere en TOWS – analyse. TOWS – analysen benyttes til at vurdere, hvilke fremtidige strategiske muligheder Pandora A/S kan benytte, til at forbedre økonomien. Til at skrive denne rapport, har jeg benyttet relevante modeller og teorier fra begge fag. I undersøgelsen indgår adskillige analysemodeller, som Ansoffs vækstmatrice, PEST – analyse, Porters five forces osv.

Resultatet for den økonomiske udvikling viste, at Pandora's rentabilitet er stærkt forringet grundet de stigende omkostninger. Dette stammer primært fra den nye "Programme NOW" strategi, som Pandora er i gang med at implementere. Resultaterne i analysen viste, at Pandora kan udnytte den teknologiske udvikling til at forbedre økonomien.

Konklusionen er derfor, at Pandora skal fuldføre implementeringen af "Programme NOW", hvor de derefter kan forvente en forbedring i deres forringede profit.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Afgrænsning	1
1.3 Fag, metode og teori	2
1.4 Materiale og empiri	2
2. Pandora A/S	2
3. Markeder	3
3.1 Markedsområde	4
3.1.1 EMEA.....	4
3.1.2 Americas.....	4
3.1.3 Asien - stillehavsregionen	4
4. Regnskabsanalyse	5
4.1 Rentabilitetsanalyse.....	5
4.2 Delkonklusion for rentabiliteten.....	7
4.3 Indtjeningsevneanalyse	7
4.4 Delkonklusion for indtjeningsevnen	9
4.5 Kapitaltilpasningsevneanalyse	9
4.6 Delkonklusion for kapitaltilpasningsevnen.....	10
4.7 Analyse af soliditet og likviditet	10
5. Strategier	11
5.1 Pandora´s vækststrategi.....	11
5.2 Pandora´s konkurrencestrategi	11
6. PEST - analyse	12
6.1 Politiske forhold	12
6.2 Økonomiske forhold.....	13
6.3 Sociale og kulturelle forhold.....	13
6.4 Teknologiske forhold	13
7. Delkonklusion for Porters five forces	14
8. SWOT - analyse	15
9. TOWS - analyse	16
10. Fremtidige muligheder	17
10.1 Maxi-Maxi.....	17
10.2 Maxi-Mini	17
10.3 Mini-Maxi	18

10.4 Mini-Maxi	18
11. Konklusion	19
12. Litteraturliste	21
12.1 Årsrapporter	21
12.2 Internetsider.....	21
12.3 Artikler	21
13. Oversigt over bilag.....	22
14. Bilag	23
Bilag 1 – Resultatopgørelse og balance for Pandora A/S	23
Bilag 2 – Nøgletal og indeksberegninger.....	24
Bilag 3 – Porters five forces	25

1. Indledning

Pandora A/S er en dansk virksomhed og én af de største i smykkebranchen - nationalt og internationalt. Virksomheden blev verdenskendt få år efter, at de introducerede deres Charms armbånd koncept. Pandora har igennem årene indtaget smykkemarkedet, og de sælger i dag smykker i mere end 100 lande fordelt på seks kontinenter¹. Tilbage i 2011 forringes Pandora's profit grundet en fejlstrategi². Fejlstrategien blev hurtigt ændret, og virksomheden har de sidste par år formået at omsætte for over 20 milliarder kroner. Dog er Pandora igen gået ind i en periode med en faldende profit uden de store udsving i omsætningen. I denne opgave vil der være en nærmere undersøgelse af Pandora, da det er relevant for at finde årsagerne til den økonomiske udvikling. Forholdene der påvirker den økonomiske udvikling, vil derefter blive analyseret.

Til slut er der taget stilling til, hvilke strategiske fremtidsmuligheder Pandora kan udnytte sig af for at forbedre den faldende profit.

1.1 Problemformulering

Hvilke strategiske fremtidsmuligheder kan Pandora A/S udnytte til at forbedre den forringede profit de senere år?

- Hvad karakteriserer Pandora A/S og hvilke markeder opererer virksomheden?
- Hvordan har den økonomiske udvikling været for Pandora A/S de senere år og hvilke forhold har specielt påvirket virksomhedens økonomi?
- Hvordan kan Pandora A/S tilrettelægge dens fremtidige strategiske muligheder for at forbedre økonomien i en positiv retning?

1.2 Afgrænsning

I denne opgave vil der blive fokuseret på Pandora A/S koncernen og ikke moderselskabet. Der vil i analysen blive lagt vægt på den økonomiske udvikling og interne/eksterne forhold, der kan have betydning for økonomien. I vurderingen vil der blive lagt vægt på, hvilke strategiske muligheder Pandora kan benytte for at påvirke økonomien.

¹ <https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story>

² <https://investor.pandora.net/static-files/6b166364-b65f-4a8a-8450-6d73dcfb0377> side 4

1.3 Fag, metode og teori

Til udarbejdelse af rapporten vil fagene virksomhedsøkonomi A og afsætning B blive anvendt. Jeg vil benytte den deskriptive modelanvendelse til udførelse af opgaven. Rapporten er bygget op efter de taksonomiske niveauer, hvor relevante modeller og teorier er anvendt. I redegørelsen vil jeg kigge på, hvad der karakteriserer virksomheden Pandora A/S og redegøre for, hvilke markeder de opererer på. I analysen vil jeg gøre brug af procesanalyse til at analysere virksomhedens økonomiske udvikling. Derefter vil jeg analysere de forhold, der har påvirkning på den økonomiske udvikling, hvor jeg til sidst samler op i en SWOT- analyse. Min vurdering vil starte ud med en TOWS – analyse, hvor jeg bagefter vil uddybe de fremtidige strategiske muligheder, Pandora kan benytte.

1.4 Materiale og empiri

I rapporten bliver der benyttet både kvalitative og kvantitative data. Den kvalitative data kommer primært fra artikler, Pandora's egen hjemmeside og årsrapporter. Den kvantitative data kommer fra årsregnskaber og statistikker på baggrund af Pandora's årsrapporter. Der er blevet forbeholdt en kildekritisk tilgang til materialet. De fleste kilder kommer enten fra virksomheden selv eller kendte nyhedsbureauer.

2. Pandora A/S

Pandora A/S blev etableret tilbage i 1982, da parret Per Enevoldsen og Winnie Liljeborg åbnede en lille smykkebutik i København. I starten var Pandora en grossist virksomhed, som importerede smykker ind fra Thailand. I 1989 blev Pandora set som en produktionsvirksomhed, eftersom de selv begyndte at fremstille smykker fra en fabrik i Thailand. I dag opererer og styrer Pandora en vertikal integrerede forretningsmodel, hvor de selv står for alt fra designet og produktionen af smykkerne til global marketing og direkte distribution på de fleste markeder³.

I dag foregår produktionen af deres smykker på en af de to ledende i energi og miljø designet (LEED) fabrikker, de ejer i Thailand. Produkterne produceres hovedsageligt af genbrugt sølv og guld. Desuden planlægger virksomheden at være karbon neutral inden 2025. Pandora's produkter bliver solgt i mere

³ <https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story>

end 100 forskellige lande igennem 7.400 salgskanaler. I dag har Pandora omkring 28.000 ansatte og mere end 2.700 konceptbutikker⁴.

Pandora's mission er at tilbyde kvinder verden over et univers af håndlavede smykker af høj kvalitet og ægte råvarer til overkommelige priser. Derfor inspireres kvinder til at udtrykke deres individualitet og fortælle deres egen historie. Deres vision er at blive den varemærkeproducent, der leverer den mest personlige smykkeoplevelse⁵.

Pandora har et smalt men meget dybt sortiment af produkter. Her indgår deres Charms, armbånd, halskæder og vedhæng, ringe og øreringe.

Det mest populære produkt er deres Charms, som er en tilføjelse til armbåndene. De blev introduceret i år 2000. Det var efterspørgslen på deres Charms, der gjorde Pandora til en international virksomhed⁶. Pandora er afhængige af dette produkt, eftersom det stod for 71% af deres samlede omsætning sammen med armbåndene. Pandora udvikler hele tiden nye Charms og Charm-kollektioner for at undgå, at forbrugerne mister interessen for produktet. Hver for sig stod Charms for 52% af den samlede omsætning og armbåndene for 19% af den samlede omsætning.

De sidste produktgrupper stod for 29% af den samlede omsætning. Pandora forventer at dette stiger til 50% i år 2022⁷.

3. Markeder

Pandora har gennem tiden haft ændringer for hvilket marked, de fokuserer på. De har altid haft fokus på markedet "tilgængelig luksus", men efter deres børsnotering i 2010 overvurderede de kundernes evne til at købe dyre smykker. Pandora lærte hurtigt, at ændringen i strategien med at gå efter mindre markeder med dyrere priser var en fejl. Pandora har siden da opereret på markedet "tilgængelig luksus".

Pandora beskæftiger sig både på producentmarkedet (B2B) og konsumentmarkedet (B2C). På producentmarkedet foregår det mest ved distribution til grossister. Pandora beskæftiger sig dog primært med B2C markedet, hvor salget primært kommer fra deres egne ejede butikker, franchising og online

⁴ <https://pandoragroup.com/about>

⁵ <https://www.memorablecharms.com/pandora-concept/about-us.html>

⁶ <https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story> 2000-2011

⁷ <https://investor.pandoragroup.com/static-files/03cb3f51-d3fc-4ea7-a050-a82e809ae246> side 6

handel. Pandora er begyndt at fokusere mere på markedet for online handel, og de har også haft en stigning i deres omsætning fra online handel på 18%⁸.

3.1 Markedsområder

Pandora opererer på markeder fordelt over 100 lande på seks kontinenter⁹. Disse markeder bliver opdelt i tre geografiske markedsområder. De tre markedsområder er EMEA, Americas og Asien-stillehavsregionen.

3.1.1 EMEA

EMEA består af Europa, Mellemøsten og Afrika. Dette markedsområde stod for 49% af den samlede omsætning i 2019. Pandora's største markeder indenfor EMEA er England og Italien. England er Pandora's andet største marked og bidrog med 13% af den samlede omsætning. Efter brandets relancering i august oplevede Pandora en stor vækst i det fjerde kvartal i England. Dette kom især fra Black Friday og Charms kategorierne. Italien, som er det tredje største marked for Pandora, bidrog med 10% af den samlede omsætning. I starten af året stod Pandora for en del udfordringer på det italienske marked, men med brandets relancering fik de rettet op på dette¹⁰.

3.1.2 Americas

Americas består af Nord og Sydamerika. Dette markedsområde stod for 31% af den samlede omsætning i 2019. Indenfor Nord- og Sydamerika har Pandora deres største marked i USA. USA bidrog med 21% af den samlede omsætning. Ligesom med de andre markeder havde Pandora problemer med USA i starten. I USA var det især gennem månederne november og december, hvor man så den største vækst. I USA oplevede Pandora, at deres fysiske butikker havde en mindre forringelse, dog havde online handel en god vækst¹¹.

3.1.3 Asien-stillehavsregionen

Asien-stillehavsregionen består af kontinenterne Asien og Australien. Dette markedsområde stod for 20% af den samlede omsætning i 2019. Kina, som er et af de største markeder indenfor området, havde

⁸ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 46

⁹ <https://pandoragroup.com/about>

¹⁰ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 47

¹¹ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 47

et særligt skuffende år. Her oplevede Pandora en negativ vækst i deres like for like sales på -11%. Faldet kom primært pga. mængden, der handlede i de fysiske butikker. Modsat USA, England og Italien oplevede Pandora ikke en vækst i det fjerde kvartal i Kina. Pandora's plan for at hæve handlen i Kina kommer via reklame initiativer, der blandt andet inkluderer en brand positionering¹².

4. Regnskabsanalyse

Den følgende regnskabsanalyse består af en rentabilitetsanalyse, indtjeningsevneanalyse, kapitaltilpasningsevneanalyse og en analyse af soliditetsgraden samt likviditetsgraden. Analysen er lavet på baggrund af bilag 1 og bilag 2. Den analyserende periode er fra 2016-2019, eftersom Pandora's resultat begyndte at falde i den periode.

4.1 Rentabilitetsanalyse

Pandora's rentabilitet er markant forringet i perioden, idet afkastningsgraden er faldet fra 49,08% i år 2016 til 17,74% i år 2019. Der er tale om et fald på 31,34 procentpoint, hvilket svarer til ca. 63,85%. Afkastningsgraden ligger dog stadig på et fuldt tilfredsstillende niveau i hele perioden, når man sammenligner med markedsrenten på 2-3% plus et risikotillæg.

Indtjeningsevnen er også stærkt forringet i perioden, idet overskudsgraden er faldet fra 36,51% i år 2016 til 17,50% i år 2019. Der er tale om et fald på 19,01 procentpoint, hvilket svarer til ca. 52,07%. Faldet i overskudsgraden skyldes, at omkostningerne er steget væsentligt mere end omsætningen i perioden. Nogle årsager til denne ændring er, at Pandora har haft problemer i de første tre kvartaler på flere eksterne markeder, så som USA og Italien. Dette har gjort, at omsætningen ikke har kunne følge med omkostningerne¹³. Her er det især markedsføringsomkostningerne som er steget i perioden. Dette skyldes Pandora's nye strategi "Programme NOW", som kræver en del omkostninger. Formålet med "Programme NOW" er at genskabe interessen for Pandora igennem øgede marketing¹⁴. Ændringen i overskudsgraden vil blive uddybet i indtjeningsevneanalysen. Ændringen i overskudsgraden har påvirket afkastningsgraden negativt, eftersom en alternativ formel for afkastningsgraden på er $OG * AOH = AG$.

¹² <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 47

¹³ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 47

¹⁴ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 6

Kapitaltilpasningsevnen er samtidig også forringet i perioden, idet aktivernes omsætningshastighed er faldet fra 1,34 g i år 2016 til 1,01 g i år 2019. Dette er et fald på 0,33 gange, der også svarer til ca. 24,63%. Faldet i aktivernes omsætningshastighed skyldes, at forskellen mellem omsætning og aktiver er blevet mindre, idet aktiverne er steget væsentligt i perioden. Den væsentligste årsag til denne ændring er Pandora's brugsret aktiver. Brugsret aktiver er aktiver, som kommer fra leasingkontrakter¹⁵. Ændringen i aktivernes omsætningshastighed vil blive uddybet i kapitaltilpasningsevneanalysen. Faldet i aktivernes omsætningshastighed har påvirket afkastningsgraden negativt. Der ses igen på formelen for afkastningsgraden som lyder: $OG \cdot AOH = AG$.

Gældsrenten er steget i perioden, hvilket er en negativ påvirkning, da det betyder, at Pandora skal betale mere for deres gældsforpligtelser. Gældsrenten er steget fra 0,99% i år 2016 til 2,15% i år 2019. Dette svarer til en stigning på 1,16 procentpoint, hvilket er en stigning på 117,17%. Selvom gældsrenten er steget, er den stadig væsentlig mindre end afkastningsgraden, hvilket er positivt. Det betyder, at Pandora tjener på at arbejde med gæld.

Gearingen, som viser en virksomheds forhold mellem deres gældsforpligtelser og indskudt egenkapital, er markant steget i perioden fra 1,22 g i år 2016 til 3,11 g i år 2019. Der er tale om en stigning på 1,89 g, som svarer til 154,92%. Igennem hele perioden er gearingen over 1, hvilket viser, at gældsforpligtelserne er større end egenkapitalen. Da Pandora tjener på at arbejde med gæld, er stigningen og den generelt høje gearing positiv. Dette betyder, at egenkapitalens forrentning bliver påvirket positivt. Det kan ses, da en alternativ formel til egenkapitalens forrentning lyder $AG + \text{rentemarginalen} \cdot \text{gearing} = EKF$.

Egenkapitalens forrentning er forringet i perioden, idet den er faldet fra 112,60% i år 2016 til 72,91% i år 2019. Der er tale om et fald på i alt 39,69 procentpoint, hvilket svarer til 35,25%. Det bekræfter igen, at Pandora har tjent på at arbejde med gæld, da egenkapitalens forrentning er større end afkastningsgraden. Egenkapitalens forrentning er kun større end afkastningsgraden, såfremt virksomheden tjener på at arbejde med gæld. Faldet i egenkapitalens forrentning skyldes den mindre rentemarginal, som stammer fra fald i afkastningsgraden samt en stigende gældsrente.

¹⁵ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 55 (balancen)

Selvom gearingen har været stigende, har dette ikke kunne rette op på det store fald i rentemarginalen. Egenkapitalens forrentning ligger dog i hele perioden på et meget fint niveau, sammenlignet med en markedsrente på 2-3%, idet der er plads til et stort risikotillæg.

4.2 Delkonklusion for rentabiliteten

Udviklingen i Pandora's rentabilitet er utilfredsstillende. Tabet de har lidt i afkastningsgraden stammer både fra aktivernes omsætningshastighed og overskudsgraden. Det er dog primært overskudsgraden, der er årsagen til den faldende rentabilitet. Dette resulterer i, at Pandora både er blevet ringere til at skabe omsætning på baggrund af deres aktiver samt en mindre del af deres omsætning, er blevet til indtjening. Den faldende rentabilitet, sammen med en stigende gældsrente, påvirker derfor egenkapitals forrentning negativt. Den positive udvikling i gearingen har ikke formået at rette op på dette, hvilket betyder, at ejerne ikke har opnået så meget forrentning af den investerede kapital. På trods af den utilfredsstillende udvikling i rentabiliteten, konstateres flere nøgletal stadig på et tilfredsstillende niveau, idet Pandora har formået at tjene på at arbejde med gæld. Afkastningsgraden og egenkapitalens forrentning ligger på et væsentligt højere niveau end markedsrentens ca. 2-3%.

Trods Pandora's utilfredsstillende udvikling i rentabiliteten, går det stadig overordnet godt i virksomheden.

4.3 Indtjeningsevneanalyse

Indtjeningsevnen er som nævnt tidligere forringet i perioden, eftersom overskudsgraden er faldet fra 36,51% i år 2016 til 17,50% i år 2019. Der er som tidligere nævnt tale om et fald på 19,01 procentpoint, hvilket svarer til et fald på 52,07%. Der vil blive nærmere set på udviklingen i omsætningen og omkostningsposterne, for at se, hvorfor overskudsgraden har udviklet sig negativt.

Omsætningen er steget med 8% i perioden. Dette ses på indeksberegninger, som viser den er ændret fra indeks 100 i år 2016 til indeks 108 i år 2019. Omsætningen er dog faldet fra år 2017 til år 2019, hvor faldet svarer til ca. 4%. Det er især de tre første kvartaler som har haft en negativ påvirkning på Pandora's omsætning. Årsagen skyldes, at Pandora har stået over for udfordringer på flere af deres hovedmarkeder. I Italien og Frankrig, som er nogle af Pandora's største markeder, oplevede de i første kvartal, et fald på 22 og 23 procent i "like for like" salget.

Foruden udfordringerne på markederne, oplevede Pandora i første kvartal også et tab på 17% på salget af de populære Charms, som udgør den største del af omsætningen. Derfor har tabet stor betydning for

den samlede omsætning. Pandora har dog oplevede en vækst på de mindre produkter, såsom øreringe og halskæder. På disse produkter kan Pandora se en stigning i salget på 6 og 14 procent¹⁶.

Selvom Pandora havde en hård start på året, oplevede de dog en vækst på flere af de store markeder i det fjerde kvartal. ”Like for like” salget steg med 6% sammenlignet med de første 3 kvartaler. Årsagen til den positive ændring i det fjerde kvartal, skyldes deres relancering af brandet¹⁷.

Vareforbruget er i perioden steget med 18%, hvilket har en negativ påvirkning på overskudsgraden, da omsætningen samtidig kun er steget med 8%. Årsagerne til vareforbruget er steget mere end omsætningen, skyldes primært Pandora’s tilbagekøb af de ikke præsterende varer hos grossisterne. Grunden til Pandora gør dette, er for at nedbringe antallet af langsomt sælgende varer i deres lager¹⁸. Udover tilbagekøb er Pandora også i gang med at optimere deres produkt portfolio. Dette har også været med til at forøge deres vareforbrugsomkostninger, de senere år¹⁹.

Foruden vareforbruget er salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger også steget. Denne omkostning er steget med 59%, hvilket påvirker overskudsgraden negativ, idet omsætningen kun er steget med 8%. Stigningen stammer primært fra markedsføringsomkostninger grundet det nye ”Programme NOW”, som handler om at genvinde interessen for Pandora, primært igennem markedsføring via reklamer. Stigningen i salgs- og distribution omkostningerne, stammer primært af den øgede mængde koncept butikker, ejede af Pandora²⁰.

Administrationsomkostningerne er i perioden steget med 40%, som igen er en større stigning i forhold til omsætningen Overskudsgraden påvirkes derfor negativt. En relativt høj stigning, idet den overgår den almindelige prisudvikling. Ligesom de andre omkostninger, har implementeringen af ”Programme NOW” øget administrationsomkostninger.

¹⁶ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/charms-lider-her-er-de-vigtigste-punkter-i-pandoras-regnskab>

¹⁷ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 6

¹⁸ <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/02/05/1710295/0/da/PANDORA-LEVERER-P%C3%85-DE-FINANSIELLE-FORVENTNINGER-OG-P%C3%85BEGYNDER-TO-%C3%85RIG-TRANSFORMATION-FOR-AT-REIGNITE-A-PASSION-FOR-PANDORA-OMKOSTNINGER-REDUCERES-MED-DKK-1-2-MIA.html>

¹⁹ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 108

²⁰ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 49

4.4 Delkonklusion for indtjeningsevnen

Indtjeningsevnen er blevet markant forringet i perioden. Det er især salgs-, distributions- og markedsføringsomkostningernes der er skyld i den negative udvikling. Det stammer primært fra tilbagekøb programmet og produkt portfolio optimeringen, der kom af implementeringen af ”Programme NOW”, som også har resulteret i stigning i vareforbrug- og administrationsomkostninger. Den faldende omsætning på eksportmarkederne i årets første 3 kvartaler i 2019, påvirkede også indtjeningsevnen negativt.

4.5 Kapitaltilpasningsevneanalyse

Kapitaltilpasningsevnen er, som nævnt tidligere, forringet i perioden eftersom aktivernes omsætningshastighed er faldet fra 1,34 g i år 2016 til 1,01 g i år 2019. Der er som tidligere nævnt tale om et fald på 0,33 gange, hvilket svarer til et fald på 24,63 %. Der vil blive set nærmere på udviklingen i omsætningen og i aktiverne, for at forklare hvorfor aktivernes omsætningshastighed har udviklet sig negativt.

Omsætningen er, som nævnt under analysen af indtjeningsevnen, steget med 8% i perioden, men reelt faldet 4% fra år 2017 til år 2019. Dette skyldtes et fald af salget på nøglemarkederne USA, Kina, England og Italien. Dog viste det sig ved implementeringen af ”Programme NOW”, at de fleste markeder fik interessen for Pandora igen i årets fjerde kvartal²¹.

Pandora’s anlægsaktiver er i perioden steget med 72%, hvilket er negativt for aktivernes omsætningshastighed, da omsætningen kun er steget med 8%. Årsagerne til den store stigning i anlægsaktiverne, stammer blandt andet fra ekspansion i antallet af koncept stores og ”shop in shops”. Ud over butikker, har Pandora også selv, gennem 2018 og 2019, overtaget distributionen af deres produkter i flere af landene. I år 2018 købte de 95% af aktierne i den virksomhed som distribuerede Pandora’s smykker i Irland. I år 2019 overtog Pandora distributionen i Taiwan²². Grunden til den store stigning i anlægsaktiverne fra år 2018 til år 2019 kommer fra brugsret aktiverne. Dette er, som tidligere oplyst, leasingkontrakter. Ved loven IFRS 16, skal alle virksomheder fra 1. januar 2019, oplyse deres leasingkontrakter i balancen. Dette er for, at virksomheder ikke kan lease aktiver længere, uden at

²¹ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 47

²² <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 81

oplyse det i regnskabet²³. Derfor har Pandora i 2019 indsat deres brugsret aktiver, i deres anlægskartotek, med ca. 4 milliarder.

Omsætningsaktiverne er i perioden steget med 3%, hvilket er positivt for aktivernes omsætningshastighed, da omsætningen er steget mere. Ligesom omsætningen er omsætningsaktiverne faldet sidste år. Her er der tale om et fald på 14% fra år 2018 til år 2019. Grunden til omsætningsaktiverne har været faldet det seneste år, er primært pga. ændringen i varebeholdningen. Grunden til udviklingen i varebeholdningen er, at med ”Programme NOW” har Pandora blandt andet nedsat mængden af varer til grossisterne²⁴. Dette er en af grundene til, at varebeholdningen gennem det sidste år, er blevet mindre.

4.6 Delkonklusion for kapitaltilpasningsevnen

Kapitaltilpasningsevnen er blevet forringet i perioden. Omsætningen er ikke vokset lige så meget som aktiverne, der er steget med 43%. Dette skyldes en kraftig stigning i anlægsaktiverne, eftersom omsætningsaktiverne faldt i 2019. Denne markante stigning, bunder reelt i den i krafttrædende lov IFRS 16 og den stadig ekspansion af Pandora’s butikker.

4.7 Analyse af soliditet og likviditet

Pandora’s soliditet er forringet i perioden, idet soliditetsgraden er faldet fra 45,04% i år 2016 til 24,33% i år 2019. Der er tale om et fald på 20,71 procentpoint, hvilket svarer til 45,98%. Dette er negativt, da det betyder, at Pandora ikke er lige så modstandsdygtige over for tab, som de plejede at være. Ved en lavere soliditet vil Pandora have sværere ved at optage lån og det kan skabe dårligere lånebetingelser. Den lavere soliditetsgrad gør også Pandora mindre attraktiv for investorer. Med en lavere soliditetsgrad vil virksomheden også have større risiko for at gå konkurs under krisetider. Dette er dog usandsynligt for Pandora, hvis soliditetsgrad desuden ikke er lav nok til, at de skulle bekymre sig om dette. Da Pandora tjener på at arbejde med gæld, er det, ud fra et rentabilitetshensyn positivt, at soliditetsgraden er faldet. Igen fordi en lavere soliditetsgrad også skaber en højere gearing. Soliditetsgraden ligger dog nu på et utilfredsstillende niveau, idet man helst vil have den imellem 30-40%.

Pandora’s likviditet er også forringet i perioden, eftersom likviditetsgraden er faldet fra 144,59% i år 2016 til 83,67% i år 2019. Der er tale om et fald på 60,92 procentpoint, som også svarer til 42,13%.

²³ <https://www.regus.dk/work-denmark/everything-need-know-ifs-16-five-minutes/>

²⁴ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 7

Dette er negativt, da likviditetsgraden er faldet til under 100%, hvilket betyder, at en del af anlægsaktiverne er finansieret med kortfristede gældsforpligtelser. Den faldende likviditetsgrad betyder også, at Pandora's betalingsevne er blevet forringet. Det betyder også at Pandora's kortsigtede overlevelsessevne er forringet. Ligesom med soliditeten er det fra et rentabilitetshensyn positivt med en lavere likviditetsgrad, hvis virksomheden tjener på at arbejde med gæld. Dette vil også påvirke egenkapitalens forrentning positivt, idet ejerne helst vil finansiere med gæld. Likviditeten ligger dog nu på et utilfredsstillende niveau, da man helst vil have den over 100%.

5. Strategier

Der arbejdes med to strategiske modeller - vækststrategi og konkurrence strategi.

5.1 Pandora's vækststrategi

Pandora har opnået succes ved vækststrategien vertikal integration. Vertikal integration er når virksomheden vækster ved opkøb eller fusionere med en virksomhed i forsyningskæden. Da Pandora i dag selv står for hele værdikæden²⁵. Virksomheden har ført både baglæns og forlæns vertikal integration. Udover at integrere har Pandora også benyttet sig af strategier fra Ansoffs vækstmatrice. På det seneste har Pandora ikke forsøgt at komme ind på nye markeder, men holde deres vækst inde på de nuværende markeder. De har arbejdet med at vækste inde for deres nuværende produkter derfor har de benyttet sig af strategien markedspenetrering. Udover dette har Pandora også udgivet nogle nye produkter som kommer fra deres strategiske alliancer med Walt Disney og Warner Bros. De har udgivet nye charms kollektioner med Løvernes Konge og Frost 2 figurer og i november 2019 udgav Pandora sammen med Warner Bros en Harry Potter kollektion²⁶. Dette betyder at Pandora både har brugt markedspenetrering og produktudvikling.

5.2 Pandora's konkurrence strategi

Smykkebranchen har de seneste år været en hård branche at befinde sig i. De seneste par år er der kommet mange nye designere indenfor branchen, hvilket har gjort at mange virksomheder tilbyder de samme designs²⁷. For at Pandora kan holde en konkurrencemæssig position kræver det at de bruger en succesfuld konkurrence strategi. Måden Pandora har valgt at skille sig ud fra konkurrenterne er ved at fokusere på unikke produkter. Måden Pandora har formået at holde deres produkter unikke er ved deres

²⁵ <https://investor.pandoragroup.com/static-files/03cb3f51-d3fc-4ea7-a050-a82e809ae246> side 18

²⁶ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 19

²⁷ <https://finansbureauet.dk/virksomhederne-i-smykkebranchen-er-i-haard-konkurrence.125511.html>

aftaler med andre virksomheder som fx Disney og Warner Bros. Pandora henvender sig til markedet for tilgængelige priser, hvilket også er den største del af smykkemarkedet. Ved at se på Pandora's nøgletal kan det også ses de arbejder med differentiering, idet deres overskudsgrad ligger på 17,51% og deres aktivers omsætningshastighed ligger på 1,01²⁸. Ved differentiering har virksomheder normalt en relativ høj overskudsgrad og relativ lav aktivers omsætningshastighed.

Pandora har også investeret meget i deres to produktionsanlæg i Thailand for at gøre dem mere effektive. Pandora arbejder konstant på at formindske deres omkostninger og har også kontrakter for at gøre dem mere sikre over for prisudviklingen og kursudsving. Dette viser at Pandora er "stuck in the middle", da de bruger strategierne, omkostningsleder og differentiering.

6. PEST - analyse

PEST – analysen omhandler de vigtigste faktorer i virksomhedens fjernmiljø.

6.1 Politisk forhold

Den politiske situation kan have en indflydelse på virksomheders fremtidige indtjeningsmuligheder. Det er specielt i Thailand den politiske situation har en stor indflydelse for Pandora, idet hele deres produktion foregår i landet. Med de massive investeringer i Thailand har Pandora tidligere fået en board of Investment aftale i otte år. Dette betød, at Pandora's datterselskab Pandora Production Co. Ltd blandt andet fik fritagelse fra Thailands selskabsskat og fritagelser for importafgifter på nogle maskiner og råvarer, som indføres i Thailand²⁹. Denne aftale udløb i slutningen af 2019, og hvis ikke Pandora får en ny aftale med Thailand, kan det føre til markante stigninger i skatteomkostninger.

Med udbruddet af Corona virussen har flere lande også taget politiske tiltag, der påvirker arbejdsmarkedet. Pandora er blevet hårdt ramt af krisen på flere af deres hovedmarkeder, som Frankrig, USA og Italien. Rundt i verden er Pandora blevet nødt til at lukke mere end halvdelen af deres konceptbutikker. Udover de lukkede butikker er Pandora også truet af risikoen, som er, at Thailand muligvis indfører restriktioner til produktionen for at bekæmpe Corona virussen. Dette vil være skadende for Pandora, da hele deres produktion ligger i Thailand. Pandora har derfor sendt et lager svarende til 26 ugers efterspørgsel til distributionscentre i andre lande³⁰.

²⁸ Bilag 2 – Nøgletal og indeksberegninger

²⁹ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/pandora-faar-otte-aars-skattefritagelse-i-thailand-y0ix>

³⁰ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/fabrikker-i-thailand-er-pandoras-akilleshael>

6.2 Økonomiske forhold

Pandora's vigtigste råvarer er sølv og guld, som handles i amerikanske dollars. Derfor er valutaudviklingen i dollaren en vigtig faktor for Pandora. Den danske krone er overordnet svækket i forhold til dollaren med 4,1% siden den 13. april 2019³¹. Det er ikke kun valutaudviklingen Pandora skal være opmærksom på, men også prisudviklingen på sølv og guld. I løbet af det sidste år er det især guldprisen, der har været stigende. Prisen på guld er steget for ca. 41.000 dollars pr/kg til ca. 54.000 dollars pr/kg³². Både udviklingen i valutaen og i råvarepriserne betyder, at Pandora's råvareudgifter stiger.

Syv af de markeder Pandora operer på udgør hver over 5% af koncernens omsætning. Det er afgørende for Pandora's indtjening, at disse markeder har konstant vækst. Derfor vil en konjunktur ændring på disse markeder påvirke Pandora. I lavkonjunktur vil forbrugerne oftest skære ned i luksusvare og holde sig til nødvendighedsvarer. Da smykker hører under kategorien luksusvare, vil dette være noget, forbrugerne først vil skære ned på. Dermed er konjunkturændringerne på nøglemarkederne en risikofaktor, som Pandora skal være opmærksom på.

6.3 Sociale og kulturelle forhold

De sociale og kulturelle forhold, der kan påvirke Pandora, er ændringer i fx mode og livsstil. En ændring i moden indenfor smykkebranchen kan have en stor betydning for Pandora. En faldende interesse for armbånd ville have en stor betydning for Pandora. Pandora's bedste produkt er deres charms, som er en tilføjelse til et armbånd. Hvis interessen for armbånd forsvandt, ville det have en stor betydning for Pandora's samlede omsætning. Modsat kan modetendensen også gøre Pandora's produkter mere populære. Det er derfor vigtigt, at Pandora er opmærksom på modetendenserne i verden.

Kulturelle forskelligheder er også en vigtig faktor indenfor sociale og kulturelle forhold. Dette påvirker Pandora's mulighed for at operere på flere forskellige markeder med de samme produkter. Pga. globaliseringen er de kulturelle forskelligheder blevet mindre mellem landene. Dette kan også ses som en mulighed for Pandora til at trænge ind på nye markeder, da de kulturelle forskelle ikke har den store betydning mere.

6.4 Teknologiske forhold

Teknologien har udviklet sig meget de seneste år, og det er derfor nødvendigt for Pandora at følge med udviklingen. Indkøb online i stedet for i butikker bliver mere og mere populært, som årene går.

³¹ <https://www.valutaindex.dk/>

³² <https://www.aedelmetaller.dk/soelv/soelvpriser/>

Pandora's omsætning på nettet er det seneste år steget med 18%³³. For at holde sin markedsposition, er det nødvendigt for Pandora at arbejde på deres online butikker. Udover mere handel på nettet giver udviklingen i teknologien også bedre mulighed for markedsføring. Ved at markedsføre over de sociale medier, har Pandora mulighed for at nå frem til flere potentielle kunder, end de havde med Tv-reklamer. Pandora benytter sig også af teknologi i deres produktion. Ved at følge med i den teknologiske udvikling i produktionen, kan Pandora opnå lavere omkostninger, hvilket betyder, de også kan give deres kunder en bedre kostpris. Pandora har gennem det seneste stykke tid investeret meget i produktionen i Thailand, som nævnt tidligere. Derfor forventes det, at de er med på den nyeste teknologi indenfor produktionen.

7. Delkonklusion af Porters five forces

Attraktiviteten i smykkebranchen vurderes på baggrund af de fem faktoreres styrkevurderinger. Leverandørernes forhandlingsstyrke er samlet set vurderet til at ligge mellem lav og middel. Forhandlingsstyrken ligger på det punkt pga. leverandørerne ikke selv bestemmer prisen. Det bliver gjort af markedsprisen på råvarerne. Dette gør det attraktivt at være i smykkebranchen. Overordnet har kunderne en stor forhandlingsstyrke. Dette er, fordi kunderne har mange valgmuligheder, hvis de mener, en udbyder sælger smykker for dyre. Dette kunne også ses, da Pandora forsøgte at sælge dyre smykker, hvilket ikke fungerede. Dette gør, at smykkebranchen ikke er en attraktiv branche at være i. Truslen for de potentielle indtrængere er vurderet til middel. Den er vurderet til middel, da indgangsbarrieren ikke er særlig høj, og virksomheder som H&M og Bestseller er begyndt at tilføje smykker til deres tøjkollektioner. Dette har ikke særlig stor ændring på attraktiviteten af smykkebranchen. Truslen for de substituerede produkter er høj. Behovet for smykker kan let dækkes af andre accessoires og med moden, som altid ændres, kan de blive mere populære end smykker. Den høje trussel af de potentielle indtrængere gør det mindre attraktivt at være i smykkebranchen. Der er stor rivalisering i smykkebranchen. Dette er primært pga. de mange virksomheder i branchen, og designs er i dag næsten ens. Denne faktor gør branchen mindre attraktiv at være i. Da smykkebranchen også er i god vækst, vurderes det som en attraktiv branche at være i.

³³ <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019> side 46

8. SWOT – analyse

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none">- Høj afkastningsgrad- Succesfuld strategi i Pogramme NOW- Unikke produkter- Effektiv produktion	<ul style="list-style-type: none">- Faldende omsætning på nøglemarkeder- Afhængig af Charms
Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none">- Øget e-handel i verden- Nye markeder- Markedsføring på sociale medier	<ul style="list-style-type: none">- Stigende råvarepriser- Risiko for restriktioner i Thailand- Substituerede produkter

9. TOWS – analyse

		Interne forhold	
		Stærke sider (S):	Svage sider (W):
		S1: Høj afkastningsgrad S2: Succesfuld strategi i Programme NOW S3: Unikke produkter S4: Effektiv produktion	W1: Faldende omsætning på nøglemarkeder W2: Afhængig af Charms
Eksterne forhold	Muligheder (O): O1: Øget e-handel i verden O2: Nye markeder O3: Markedsføring på sociale medier	Maxi-Maxi (S,O) Fortsæt relanceringen af brandet med fokus på e-handel og markedsføring for at komme ind på nye markeder. (S2,O1,O2,O3)	Mini-Maxi (W,O) Forbedre den faldende omsætning på nøglemarkeder med fokus på e-handel og markedsføring over sociale medier. (W1,O1,O3) Brug de kendte Charms til at komme ind på nye markeder (W2,O2)
	Trusler (T): T1: Stigende råvarepriser T2: Risiko for restriktioner i Thailand T3: Substituerede produkter	Maxi-Mini (S,T) Udnyt den effektive produktion til at holde prisen nede når råvarepriserne stiger. (S4,T1)	Mini-Mini (W,T)

10. Fremtidige muligheder

De tiltag, der er blevet lavet i TOWS – analysen, kan bruges som strategiske fremtidsmuligheder. Ved hjælp af TOWS – analysen er lavet fire strategiske muligheder til fremtiden. Der er lavet to Mini-Maxi i stedet for en Mini-Mini, da de strategier vil have en større påvirkning på økonomien.

10.1 Maxi-Maxi

”Fortsæt relanceringen af brandet med fokus på e-handel og markedsføring for at komme ind på nye markeder”.

Den teknologiske udvikling skaber en masse muligheder for Pandora. Kunderne er blevet mere interesserede i at handle over nettet. Derfor er det vigtigt, Pandora fortsætter med at arbejde på deres webshops. Pandora’s årsrapport oplyste, at de havde en stigende handel online, selvom deres samlede omsætning faldt. Den teknologiske udvikling betyder ikke kun, der er flere salgsmuligheder over nettet. De sociale medier er blevet de bedste platforme for virksomheder at markedsføre sig på. Det er derfor essentielt for Pandora at markedsføre sig på de sociale medier. Pandora er opmærksom på dette, eftersom det er en del af deres ”Programme NOW” initiativer. Det er også allerede vist at implementeringen af denne strategi skaber resultater. Dette kan ses i det fjerde kvartal af 2019, der præsterede en del bedre end de tre andre kvartaler. Derfor skal Pandora i 2020 arbejde på at færdiggøre implementeringen af ”programme NOW”. Udover den forbedrede omsætning, mener Pandora også, at de vil kunne mindske nogle omkostninger ved ”Programme Now”. Pandora kan med færdiggørelsen af implementeringen også komme ind på nye markeder. Pandora er ikke særlig udbredt i Asien. Det kan derfor være interessant for dem at komme mere ind på det asiatiske marked. Denne strategi vil forbedre Pandora’s økonomi, idet de vil få en større omsætning og færre omkostninger.

10.2 Maxi-Mini

”Udnyt den effektive produktion til at holde priserne nede, når råvarepriserne stiger”
I smykkebranchen er der ikke meget loyalitet fra kunderne. Grunden til dette er blandt andet, at de forskellige virksomheder leverer de samme designs. Kunderne vælger derfor smykker efter prisen og kvaliteten. Pandora går op i at kunne levere en god kvalitet til en tilgængelig pris. For ikke at miste kunder, er det af denne grund, vigtigt for Pandora at kunne beholde den lave pris, mens de stadig leverer en god kvalitet. Pandora kan dermed benytte sig af deres effektive produktion til at holde priserne nede, i perioder med prisstigninger på råvarer. Stigende priser på råvare er ikke kun en trussel for Pandora, men hele branchen. En stigning i råvarepriser vil altså for priserne på alle smykker til at stige. Med denne strategi kan Pandora få en konkurrencemæssig fordel, idet de vil være i stand til at sælge deres

smykker til en lavere pris end deres konkurrenter. For Pandora's økonomi betyder det, at de vil formå at øge deres omsætning, da de vil være mere konkurrencedygtige på prisen. Selvom deres produktion er effektiv, er Pandora stadig ikke usårlice over for stigningen på råvare. Derfor vil deres produktionsomkostninger også stige. Det kan dog forventes, at deres bruttoresultat vil forbedres, da man forventer den øgede omsætning vil overgå de øgede produktionsomkostninger.

10.3 Mini-Maxi

"Forbedre den faldende omsætning på nøglemarkeder med fokus på e-handel og markedsføring over sociale medier"

Denne strategi minder meget om strategien brugt i Maxi-Maxi, som handlede om "Programme NOW". I denne strategi er der fokus på Pandora's nøglemarkeder. E-handel er langsomt ved at blive det mest populære marked at handle på. Derfor kan Pandora, ved at fokusere mere på e-handel få en større omsætning på deres nøglemarkeder. Udover den mere fokuseret e-handel kan Pandora også benytte markedsføring på de sociale medier. Ved at markedsføre sig korrekt, kan Pandora også skabe et større salg, idet flere kunder er opmærksomme på virksomheden og dens produkter. Hvis Pandora begynder at fokusere mere på disse muligheder, vil deres omsætning igen stige på nøglemarkederne. Dette vil fjerne svagheden "faldende omsætning på nøglemarkeder". Økonomisk set, vil Pandora opnå en større omsætning, som nævnt. Udover det vil mere fokus på e-handel og markedsføring også skabe flere omkostninger. Samlet set vil den økonomiske situation forbedres, da en højere indtjening forventes ved denne strategi.

10.4 Mini-Maxi

"Brug de kendte Charms til at komme ind på nye markeder"

For Pandora er det en svaghed, at de er afhængige af deres Charms. Det er dog til gengæld en fordel, at det er en stærk produktgruppe. Dette betyder, at Pandora kan udnytte deres svaghed i at være afhængige til at komme ind på nye markeder. Charms er nogle af de mest populære produkter i smykkebranchen, og Pandora kan derfor udnytte dem til at komme ind på nye markeder. Pandora har flere måder til at komme ind på de nye markeder med Charms. En af måderne kunne være med det samarbejde, de har med Disney. Efter Pandora er kommet ind på de nye markeder med Charms, kan de introducere deres andre produkter. Pandora vil med denne strategi opnå en bedre økonomi. Nye markeder betyder også en større omsætning for Pandora. Hvor stor betydning den har for Pandora's samlede omsætning, kommer an på, hvilket marked de kommer ind på. Der er også ekstra omkostninger forbundet med at penetrere et nyt marked. Pandora kan have fordel ved først at sælge deres produkter over nettet på markedet, da de her vil have mere kontrol over de ekstra omkostninger.

11. Konklusion

Pandora blev etableret i 1982, da de åbnede en grossist virksomhed i København. Pandora er efterfølgende, selv begyndt at fremstille smykker i Thailand. Pandora sælger smykker til kvinder overalt i verden til tilgængelige priser. Deres smykker sælges til kvinder i over 100 lande og har opdelt de markeder i tre geografiske markedsområder. Pandora har opnået stor succes, ved at anvende vertikal integration. Den strategi har Pandora anvendt i den grad, at de selv står for alt fra design og produktion til global markedsføring og direkte distribution. Måden Pandora også fortsætter med at vækste på, er ved markedspenetrering og produktudvikling.

Konkurrencen i smykkebranchen er blevet så stor, at det kræver konkurrencemæssige fordele, for at være blandt de bedste i branchen. Pandora formår at være konkurrencedygtige ved en "stuck in the middle" strategi. Dette giver Pandora muligheden for at differentiere sig fra konkurrenterne, mens de stadig levere lave priser til forbrugerne. De seneste 3-4 år har dog medført en faldende bundlinje for Pandora. Dette er tydeligt ved at kigge på regnskabsanalysen for Pandora. Den viser en markant forringelse i nogle vigtige nøgletal, som overskudsgrad, afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning. Årsagerne til den negative udvikling viste sig at være både en stigning i omkostningerne, men også en faldende omsætning. Den faldende omsætning var primært grundet en dårlig start på flere af Pandora's nøglemarkeder. De stigende omkostninger var dog den primære grund til den negative udvikling. Det var blandt andet virksomhedens implementering af "Programme NOW", som medførte en del omkostninger.

Pandora skal også være opmærksom på en række eksterne forhold, der kan have betydning for deres økonomiske situation. Kun at producere deres smykker i Thailand kan skabe problemer for Pandora, idet den politiske situation i landet påvirker dem. En restriktion i Thailand grundet Covid 19, kan medføre en midlertidig nedlukning af Pandora's produktion. En eventuel stigning i råvarepriserne vil også have betydning for Pandora, idet deres produktionsomkostninger vil stige. Det er ikke kun negative konsekvenser, de eksterne forhold har for Pandora.

Den teknologiske udvikling er en mulighed for Pandora, idet de kan udnytte den til forbedre deres omsætning. De mindre kulturelle forskelligheder er også en mulighed for Pandora, da de kan udnytte dem til at penetrere nye markeder. Dernæst er det vigtigt Pandora er agtsom på den attraktive branche, de opererer i. Derfor vil nye og gamle virksomheder, forsøge at træde ind i smykkebranche og overtage markedsandele fra Pandora. For at Pandora kan forbedre deres økonomi, er det nødvendigt for dem at

indføre nye strategier. Pandora har flere mulige strategier at anvende i fremtiden for at forbedre den faldende profit. De kunne eventuelt fuldføre deres Maxi-Maxi strategi og dermed genvinde kundernes interesse for brandet. En anden strategi, der også kunne benyttes, ville være den anden Mini-Maxi strategi, hvor Pandora penetrerer nye markeder ved deres populære Charms. Pandora kan benytte sig af alle de mulige strategier, til at forbedre den faldende profit. Det vil dog være bedst for Pandora at fokusere på relanceringen af brandet med "Programme NOW". Formålet med relanceringen er nemlig at genvinde forbrugernes interesse for brandet. Udover den stigende omsætning vil relanceringen også reducere Pandora's omkostninger. Dette betyder, at ved denne strategi kan Pandora øge deres omsætning, mens de mindsker deres omkostninger. Dette vil uden tvivl forbedre deres faldende profit, der har været de sidste par år.

12. Litteraturliste

12.1 Årsrapporter

Pandora A/S årsrapport 2011

<https://investor.pandora.net/static-files/6b166364-b65f-4a8a-8450-6d73dcfb0377>

Pandora A/S årsrapport 2017

<https://investor.pandoragroup.com/static-files/03cb3f51-d3fc-4ea7-a050-a82e809ae246>

Pandora A/S årsrapport 2018

<https://investor.pandoragroup.com/static-files/806f8a35-915f-4452-a147-94be22ddd4a8>

Pandora A/S årsrapport 2019

<https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/84d758a8-9d17-4e4b-bfa6-59e4dd29ec51&format=pdf&title=Annual%20Report%202019>

12.2 Internetsider

Pandora Group: The Pandora story – Besøgt d. 06-04-2020

<https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story>

Pandora Group; About – Besøgt d. 07-04-2020

<https://pandoragroup.com/about>

Memorable charms: About – Besøgt d. 07-04-2020

<https://www.memorablecharms.com/pandora-concept/about-us.html>

Valutaindex – Besøgt d. 12-04-2020

<https://www.valutaindex.dk/>

Ædelmetaller – Besøgt d. 12-04-2020

<https://www.aedelmetaller.dk/soelv/soelvpriser/>

12.3 Artikler

”VIRKSOMHEDERNE I SMYKKEBRANCHEN ER I HÅRD KONKURRENCE”. I:

Finansbureauet.dk

<https://finansbureauet.dk/virksomhederne-i-smykkebranchen-er-i-haard-konkurrence.125511.html>

Hvelplund Askjær, Thomas: "Charms lider: Her er de vigtigste punkter i Pandora's regnskab". I: Børsen 07-05-2019

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/charms-lider-her-er-de-vigtigste-punkter-i-pandoras-regnskab>

"PANDORA LEVERER PÅ DE FINANSIELLE FORVENTNINGER OG PÅBEGYNDER TO-ÅRIG TRANSFORMATION FOR AT 'REIGNITE A PASSION FOR PANDORA' – OMKOSTNINGER REDUCERES MED DKK 1,2 MIA". I: Globenewswire 05-02-2019

<https://www.globenewswire.com/news-release/2019/02/05/1710295/0/da/PANDORA-LEVERER-P%C3%85-DE-FINANSIELLE-FORVENTNINGER-OG-P%C3%85BEGYNDER-TO-%C3%85RIG-TRANSFORMATION-FOR-AT-REIGNITE-A-PASSION-FOR-PANDORA-OMKOSTNINGER-REDUCERES-MED-DKK-1-2-MIA.html>

"Alt du behøver at vide om IFRS 16 på fem minutter" I: Regus.dk

<https://www.regus.dk/work-denmark/everything-need-know-ifs-16-five-minutes/>

Ritzau Finans, "Pandora får otte års skattefritagelse i Thailand". I: Børsen 01-11-2016

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/pandora-faar-otte-aars-skattefritagelse-i-thailand-y0ix>

Hvelplund Askjær, Thomas: "Fabrikker i Thailand udgør stor risiko for Pandora i situationen med virusudbryd: "Det er en situation, jeg har arvet fra mine forgængere". I: Børsen 25-03-2020

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/fabrikker-i-thailand-er-pandoras-akilleshael>

13. Oversigt over bilag

Bilag 1 – Resultatopgørelse og balance for Pandora A/S

Bilag 2 – Nøgletal og indeksberegninger

Bilag 3 – Porters five forces

14. Bilag

Bilag 1 – Resultatopgørelse og balance for Pandora A/S

Resultatopgørelse 2016-2019				
Mio kr.	2019	2018	2017	2016
Omsætning	21.868	22.806	22.781	20.281
Vareforbrug	-5.966	-5.864	-5.815	-5.058
Bruttoresultat	15.902	16.942	16.966	15.223
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	-9.305	-8.222	-7.045	-5.838
Administrationsomkostninger	-2.770	-2.289	-2.137	-1.981
Resultat af primær drift	3.827	6.431	7.784	7.404
Finansielle indtægter	351	533	198	328
Finansielle omkostninger	-351	-382	-315	-82
Resultat før skat	3.827	6.582	7.667	7.650
Skat af årets resultat	-884	-1.537	-1.899	-1.625
Årets resultat	2.943	5.045	5.768	6.025
Balance 2016-2019				
Mio kr.	2019	2018	2017	2016
Anlægsaktiver	15.006	11.785	10.496	8.729
Omsætningsaktiver	6.565	7.459	6.744	6.356
Aktiver i alt	21.571	19.244	17.240	15.085
Egenkapital	5.249	6.419	6.514	6.794
Langfristede gældsforpligtelser	8.476	7.333	6.415	3.895
Kortfristede gældsforpligtelser	7.846	5.492	4.311	4.396
Gældsforpligtelser i alt	16.322	12.825	10.726	8.291
Passiver i alt	21.571	19.244	17.240	15.085

Kilde: Årsrapport 2017-2019, eget opsætning

Bilag 2 – Nøgletal og indeksberegninger

Nøgletal 2016-2019				
	2019	2018	2017	2016
Rentabilitet:				
Afkastningsgrad, %	17,74	33,42	45,15	49,08
Overskudsgrad, %	17,50	28,20	34,17	36,51
Aktivernes omsætningshastighed, gange	1,01	1,19	1,32	1,34
Gældsrenten, %	2,15	2,98	2,94	0,99
Gearing, gange	3,11	2,00	1,65	1,22
Egenkapitalens forrentning, %	72,91	102,54	117,70	112,60
Overskudsgrad, %	17,50	28,20	34,17	36,51
Indekstal for indtjeningssevne:				
Omsætning	108	112	112	100
Vareforbrug	118	116	115	100
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	159	141	121	100
Administrationsomkostninger	140	116	108	100
Aktivernes omsætningshastighed, gange	1,01	1,19	1,32	1,34
Indekstal for kapitaltilpasningsevnen				
Omsætning	108	112	112	100
Anlægsaktiver	172	135	120	100
Omsætningsaktiver	103	117	106	100
Aktiver i alt	143	128	114	100
Andre nøgletal				
Soliditetsgraden, %	24,33	33,36	37,78	45,04
Likviditetsgraden, %	83,67	135,82	156,44	144,59

Bilag 3 – Porters five forces

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Den vigtigste leverandør for Pandora og resten af smykkebranchen er dem, som leverer råvarerne. Pandora går op i at tilbyde kunderne en høj kvalitet til tilgængelige priser. De er derfor afhængige af priserne på råvarerne. Disse priser er ikke fastsat af leverandørerne, men af markedsprisen. Derfor kan Pandora ikke nødvendigvis opnå en bedre pris, hvis de valgte at skifte til en anden leverandør. Dette betyder dog også, at leverandørerne ikke har en indflydelse på prisen af ædelmetallerne. Pandora har for at styre stigningerne i råvarerne, kontrakter med deres leverandører om prisfastsættelse. Derfor kan leverandørernes forhandlingsstyrke i branchen vurderes lav.

Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne for Pandora består både af slutbrugere, men også af grossister, som har interesse i at have Pandora's produkter i deres butikker. På konsumentmarkedet kommer kundernes forhandlingsstyrke også an på, hvor mange producenter, der er på markedet. På et marked med mange producenter, har kunderne et stort udvalg, hvor de kan vælge mellem pris og/eller kvalitet. Loyalitet er også en faktor, der skal overvejes, når der tales om kundernes forhandlingsstyrke. Hvis kunderne i branchen er meget loyale, vil de vælge ud fra den virksomhed, de bedst kan lide og ikke prisen. Smykkebranchen er en stor branche med mange producenter, som producere lignede produkter. Derfor hvis kunderne mener, at Pandora's produkter er for dyre, vil de vælge et billigere alternativ. Dette blev også vist tilbage, da Pandora prøvede at gå på markedet for dyre smykker, hvilket var en stor fiasko i salget. Kunderne i smykkebranchen har derfor en høj forhandlingsstyrke. Kunderne på producentmarkedet har dog en lav forhandlingsstyrke. Dette er fordi Pandora har mange slutbrugerkunder, der gør det interessant for grossister at have deres produkter på hylderne.

Trussel for potentielle indtrængere

Smykkebranchen består af mange små og få store udbydere. Indgangsbarrieren er derfor ikke særlig høj for at komme ind på markedet. De potentielle indtrængere til smykkebranchen, består ikke kun af nye smykkevirksomheder, men også store virksomheder, der vil udbrede deres produktsegment med smykker. Mange store tøjvirksomheder, som H&M og Bestseller er begyndt at tilføje smykker til deres tøjkollektioner³⁴. Det kræver dog en del, hvis de potentielle indtrængere skal virke som en trussel for de store udbydere i branchen. Truslen fra de potentielle indtrængere i smykkebranchen er derfor middel. De store udbydere, som Pandora vil dog vurdere de potentielle indtrængere en lav trussel.

³⁴ <https://finansbureauet.dk/virksomhederne-i-smykkebranchen-er-i-haard-konkurrence.125511.html>

Trussel for substituerende produkter

Truslen for de substituerede produkter er lav i en branche, hvor kunderne er loyale. Pandora's forsøg ved at lave dyre smykker viste, at der ikke er loyalitet i smykkebranchen. De substituerede produkter til smykkebranchen er fx produkter som solbriller, hatte og tasker, under et kaldet accessoires. De produkter dækker samme behov hos forbrugerne, som smykker gør. De substituerede produkter kan også blive foretrukket over smykkerne, hvis modetendensen ændres. I tilfælde af dette, vil kundernes rådighedsbehov blive brugt på køb andre accessoires i stedet for smykker. Der vurderes derfor en høj trussel for de substituerende produkter i smykkebranchen, eftersom behovet smykker dækker let kan erstattes af andre produkter.

Konkurrencen i branchen

Konkurrencen i smykkebranchen er både stor i Danmark og på det internationale marked. I 2016 var der 22% af alle danske smykkevirksomheder i farer for at gå konkurs. Grunden til konkurrencen er blevet stor i smykkebranchen i dag er pga. de mange nye smykkevirksomheder, der træder ind i branchen. Udover de mange nye indtrængere, er designs også næsten ens i dag, idet der er kommet mange nye designere i branchen. Derfor er der stor konkurrence på prisen og kvaliteten³⁵. Pandora har formået at holde en lav pris med høj kvalitet, hvilket er grunden til, de klarer sig godt på det danske og internationale marked. Der er også god vækst i smykkebranchen, hvilket gør det mere interessant at være i branchen. Konkurrencesituationen i branchen vurderes derfor til at være høj.

Delkonklusion af Porters five forces

Attraktiviteten i smykkebranchen vurderes på baggrund af de fem faktoreres styrkevurderinger. Leverandørernes forhandlingsstyrke er samlet set vurderet til at ligge mellem lav og middel. Forhandlingsstyrken ligger på det punkt pga. leverandørerne ikke selv bestemmer prisen. Det bliver gjort af markedsprisen på råvarerne. Dette gør det attraktivt at være i smykkebranchen. Overordnet har kunderne en stor forhandlingsstyrke. Dette er, fordi kunderne har mange valgmuligheder, hvis de mener, en udbyder sælger smykker for dyre. Dette kunne også ses, da Pandora forsøgte at sælge dyre smykker, hvilket ikke fungerede. Dette gør, at smykkebranchen ikke er en attraktiv branche at være i. Truslen for de potentielle indtrængere er vurderet til middel. Den er vurderet til middel, da indgangsbarrieren ikke er særlig høj, og virksomheder som H&M og Bestseller er begyndt at tilføje smykker til deres tøjkollektioner. Dette har ikke særlig stor ændring på attraktiviteten af

³⁵ <https://finansbureauet.dk/virksomhederne-i-smykkebranchen-er-i-haard-konkurrence.125511.html>

smykkebranchen. Truslen for de substituerede produkter er høj. Behovet for smykker kan let dækkes af andre accessoires og med moden, som altid ændres, kan de blive mere populære end smykker. Den høje trussel af de potentielle indtrængere gør det mindre attraktivt at være i smykkebranchen. Der er stor rivalisering i smykkebranchen. Dette er primært pga. de mange virksomheder i branchen, og designs er i dag næsten ens. Denne faktor gør branchen mindre attraktiv at være i. Da smykkebranchen også er i god vækst, vurderes det som en attraktiv branche at være i.