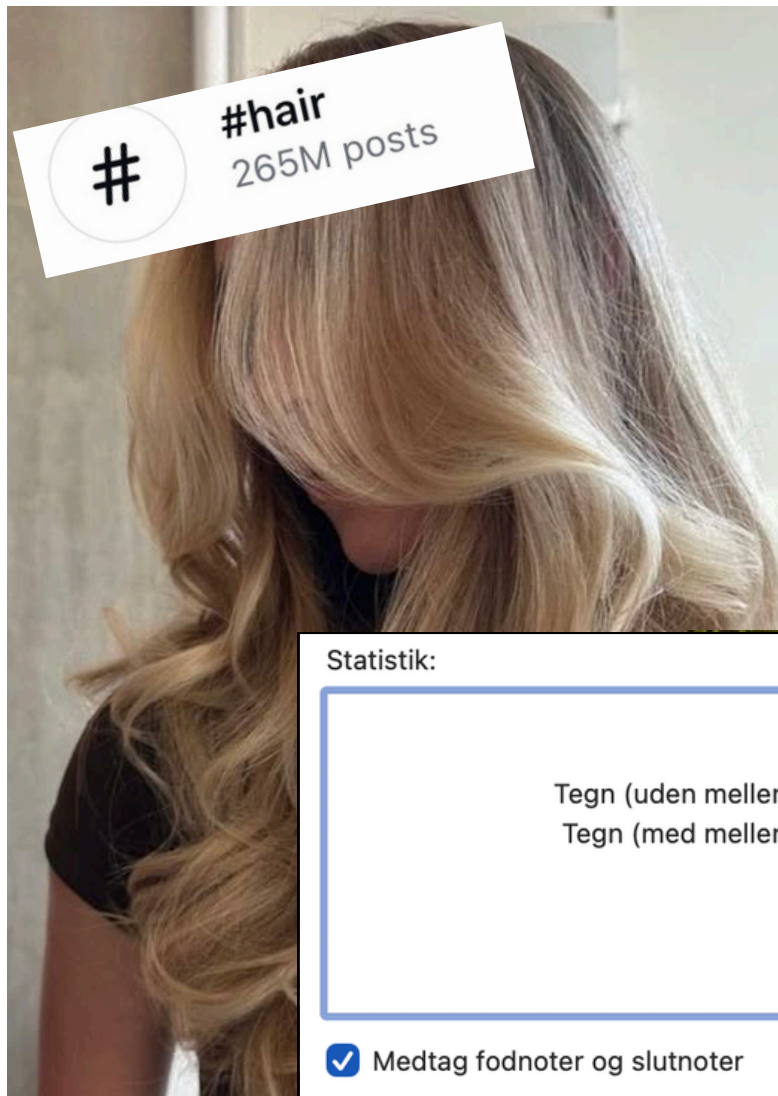


The Power Of Hair

En analyse af hvordan Luxplus kan styrke sin konkurrenceevne og profitabilitet i et digitalt og trenddrevet beauty marked

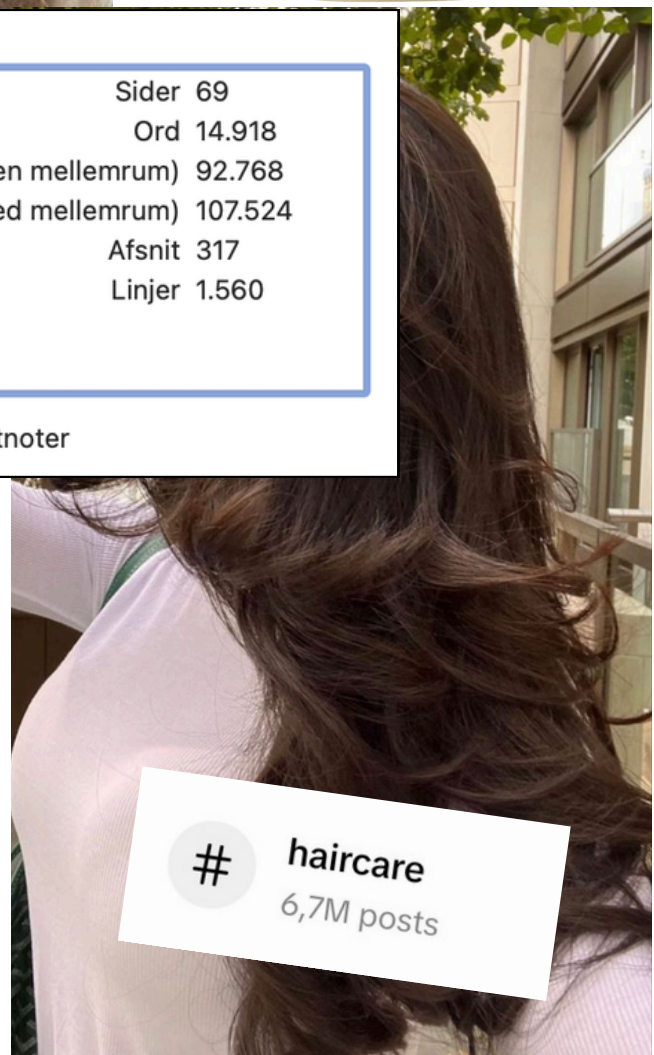


Erhvervsakademi København

International Handel & Markedsføring
Bachelor Projekt

Anna Munk cph-ap373
Amalie Dalgas cph-ap272

Vejleder: Elin Brandi Sørensen
Dato: 27.05.26



Executive summary

This bachelor project examines how Luxplus can increase its profitability from DKK 10.3 million to DKK 15 million by the end of 2029 through strategic partnerships and a stronger portfolio of premium haircare brands.

The project is based on developments within the beauty industry, where social media, digital trends, and influencers increasingly shape consumer behaviour and purchasing decisions. Through qualitative interviews, a consumer survey, and strategic analyses, the project identifies younger consumers as highly influenced by platforms such as TikTok and Instagram, while price, quality, and product assortment are found to be the most important purchasing criteria. Premium brands such as Kérastase, Redken, Gisou, and Ouai are identified as particularly attractive among the target group.

The analysis also highlights a key challenge for Luxplus, as several premium brands are reluctant to collaborate with membership-based platforms due to concerns regarding exclusivity and brand value. Despite this, the project concludes that Luxplus has strong strategic opportunities through its digital business model, online presence, and membership concept.

By strengthening its portfolio of attractive premium haircare brands and focusing on digital customer experiences and social media-driven trends, Luxplus is expected to strengthen its competitive position and profitability. The financial budget supports the strategy, as net profit is estimated to increase to approximately DKK 15.2 million by 2029, thereby fulfilling the objective stated in the problem formulation.

Forord

Dette bachelorprojekt indeholder oplysninger og analyser, som er udarbejdet til akademiske formål. Rapporten er derfor alene tiltænkt brug i forbindelse med vejledning og bedømmelse og forudsættes behandlet med den nødvendige diskretion. Indholdet bedes derfor behandles som håndtering af fortroligt materiale.

Indholdsfortegnelse

1. INTRODUKTION	4
1.1 PROBLEMFELT.....	5
1.1.1 Problemformulering	6
1.2 AFGRÆNSNING.....	7
2. METODE	8
2.1 UNDERSPØRGSMÅL 1 & 2	8
2.1.1 Videnskabsteori	8
2.2 UNDERSPØRGSMÅL 3	17
2.3 UNDERSPØRGSMÅL 4	18
2.4 UNDERSPØRGSMÅL 5	19
2.5 SEKUNDÆRE DATAINDSAMLING	20
2.6 BRUG AF AI	20
2.7 VALIDITET OG RELIABILITET.....	21
3. MÅLGRUPPE	22
3.1 MÅLGRUPPEVALG	23
3.1.1 SMUK.....	23
3.2 DATAINDSAMLING I MÅLGRUPPEN	24
3.2.1 Gruppeinterview med målgruppen	24
3.2.2 Spørgeskema	27
3.3 KØBSADFÆRD.....	29
3.3.1 Persona	29
3.3.3 Købscenter.....	33
3.3.4 Kunderejse.....	34
4. YDERLIGERE PRIMÆR DATAINDSAMLING	37
4.1 INTERVIEW MED CEO VØHL	37
4.2 INTERVIEW MED E-COMMERCE SPECIALIST ANDERSEN	38
4.2 INTERVIEW MED CATEGORY MANAGER FIE BUCH	39
5. ANALYSE	43
5.1 MAKRO	43
5.1.1 PESTEL.....	43
5.2 MIKRO	45
5.2.1 Porters 5 forces	45
5.2.2 Benchmark-analyse	48
5.2.3 POSITIONERINGSKORT	50
5.3 INTERN	53
5.3.1 Components of a Business Model	53
5.3.2 Virksomhedens økonomiske situation	57
6. STRATEGI.....	60
7. LØSNINGSFORSLAG.....	61
7.1 ØKONOMISKE BEREGNINGER VED LØSNINGSFORSLAG.....	67
8. BIBLIOGRAFI	73

1. Introduktion

Luxplus er en dansk e-commerce virksomhed, som blev grundlagt i 2013 af Peter Sønderby og Martin Schultz. Virksomheden fungerer som en medlemsbaseret online platform, hvor kunder gennem et medlemskab får adgang til beauty og hverdagsprodukter til særlige medlemspriser. Siden virksomhedens etablering har Luxplus udviklet sig til en større aktør inden for online beauty og personlig pleje med aktiviteter på flere europæiske markeder (Vøhl, 2026).

Virksomheden tilbyder i dag et bredt sortiment af produkter inden for blandt andet skincare, haircare, makeup, personlig pleje samt andre hverdagsprodukter. Luxplus opererer som en 100% online virksomhed (Luxplus, u.d.). Virksomheden har ingen fysiske butikker, efter nedlukning af deres eneste butik i Roskilde blev annonceret i maj 2026. I stedet fokuserer virksomheden på at skabe en digital kundeoplevelse gennem deres webshop og app (Vøhl, 2026).

Luxplus' koncept bygger på at kombinere medlemsfordele og personaliserede tilbud, attraktive priser og convenience i én samlet digital medlemsoplevelse (Luxplus, u.d.).

I 2021 blev Luxplus opkøbt af investeringsselskabet CataCap, som i dag er majoritetsejer af virksomheden (CataCap, u.d.). Med en ny CEO i 2025 har dette har været med til at sætte en ny strategisk retning for virksomheden med fokus på videreudvikling og vækst (Vøhl, 2026).

1.1 Problemfelt

Ifølge en rapport fra McKinsey befinder beautyindustrien sig i et marked præget af stigende konkurrence, mere selektive forbrugere og et øget behov for differentiering. Samtidig fremhæves haircare som en attraktiv vækstkategori drevet af innovation og mere avancerede forbrugerrutiner. Sociale medier og digitale platforme spiller samtidig en større rolle i forhold til synlighed og produktopdagelse, hvilket skaber nye muligheder og udfordringer for virksomheder (McKinsey, 2025).

Udviklingen i haircare kategorien understøttes yderligere af Vogue Business, som beskriver haircare som en af de hurtigst voksende kategorier i beauty-industrien, særligt drevet af Gen Z og yngre millenials. Vogue beskriver desuden, at haircare-markedet forventes at vokse med 24% frem mod 2030 og nå en samlet markedsværdi på £129 milliarder globalt (Hikmar Mohammed, 2026). Desuden viser projektets spørgeskemaundersøgelse, at hårpleje er den mest populære beautykategori blandt respondenterne. Her angav 74 %, at hårpleje er blandt de beauty-produkter, de køber oftest (se bilag 13). Samtidig ses en markant digital interesse for haircare på sociale medier. Hashtagget #haircare har desuden mere end 6,7 millioner opslag på TikTok (TikTok, 2026) og 29,5 mio. på instagram (Instagram, 2026), hvilket understreger den massive eksponering og interesse for hårpleje blandt forbrugerne.

For Luxplus er denne udvikling særligt relevant, da virksomhedens forretningsmodel er afhængig af digital trafik, synlighed og efterspurgte brands. Ifølge interview med E-commerce Specialist hos Luxplus er det afgørende at tilbyde de produkter, som kunderne aktivt søger efter online, da sortimentet er en afgørende faktor for trafik gennem blandt andet Google Shopping og sociale medier (Andersen, 2026). Samtidig oplever Luxplus udfordringer med at tiltrække flere populære Premium haircare brands som Kérastase, Gisou og Ouai, da flere luksusbrands er tilbageholdende overfor medlemsbaserede virksomheder med reducerede medlemspriser (Buch, 2026). Dette er særligt relevant, da både spørgeskemaundersøgelsen, interviewpersonerne og internationale markedsdata peger på disse brands som nogle af de mest efterspurgte på markedet (BeautyMatter, 2024), (se bilag 21).

Der opstår således en væsentlig problematik mellem forbrugernes stigende efterspørgsel efter populære Premium haircare brands og Luxplus' muligheder for at tiltrække disse brands. Denne problematik bliver yderligere relevant i lyset af virksomhedens økonomiske udvikling, hvor Luxplus oplevede et fald i indtjeningen fra 14,5 mio. kr. i 2024 til 10,3 mio. kr. i 2025 (Luxplus, 2026).

På baggrund af ovenstående opstår der derfor en problemstilling omkring, hvordan Luxplus kan styrke sin konkurrenceevne og øge sin indtjening i et marked, hvor forbrugernes købsadfærd i stigende grad påvirkes af sociale medier, trends og efterspørgslen efter populære Premium haircare brands. Samtidig bliver det relevant at undersøge, hvilken betydning virksomhedens sortiment og brandportefølje har for målgruppens købsadfærd, præferencer og loyalitet.

1.1.1 Problemformulering

Hvordan kan Luxplus øge sin indtjening fra 10,3 mio. til 15 mio. DKK inden udgangen af 2029, ved at styrke sin brandportefølje gennem strategiske samarbejder?

Underspørgsmål:

1. Hvilke behov, adfærd og beslutningskriterier har B2C-kunderne i relation til beauty-brands, og hvor udbredte er de?
2. Hvilke kriterier og krav stiller leverandører til deres forhandlere i forbindelse med strategiske samarbejder?
3. Hvordan påvirker makrotrends og eksterne faktorer udviklingen i beauty-branchen og mulighederne for at styrke brandporteføljen hos Luxplus frem mod 2029?
4. Hvordan er konkurrencesituationen i beauty-branchen, og hvordan differentierer konkurrenter sig gennem brandporteføljer og strategiske samarbejder?
5. Hvordan er Luxplus' nuværende forretningsmodel og rentabilitet opbygget?

1.2 Afgrænsning

Projektets primære dataindsamling er gennemført i Danmark, hvorfor gruppeinterview og spørgeskemaundersøgelse tager udgangspunkt i danske forbrugere og deres præferencer. Resultaterne vurderes dog at kunne bidrage med relevante indsigter på tværs af Luxplus' øvrige markeder, da flere af de identificerede tendenser relaterer sig til bredere udviklinger inden for beautybranchen, herunder sociale mediers betydning, ændrede forbrugerpræferencer og udviklingen inden for haircare-segmentet. Samtidig tager projektets løsningsforslag udgangspunkt i Luxplus' samlede forretning og virksomhedens overordnede mål om at styrke den samlede profitabilitet frem for udelukkende det danske marked. Derfor inddrages sekundære datakilder fra flere geografiske markeder med henblik på at skabe et bredere og mere internationalt perspektiv.

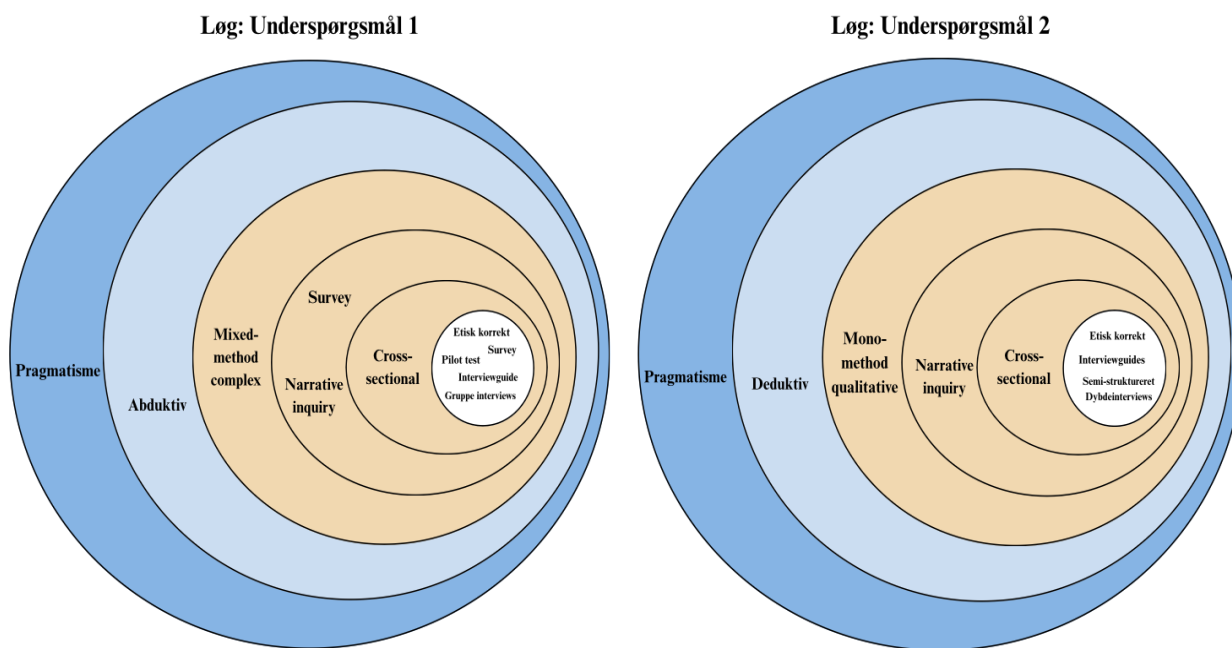
2. Metode

2.1 Underspørgsmål 1 & 2

2.1.1 Videnskabsteori

I forbindelse med indsamling af primære data, har vi valgt at tage udgangspunkt i Saunders Research onion (Saunders et. al., 2023) for at skabe et metodisk og systematisk forskningsdesign, datametoder og analyse.

Da det er nødvendigt at indsamle primære data for at besvare problemformuleringen, indsamles disse under underspørgsmål 1; *“Hvilke behov, adfærd og beslutningskriterier har B2C-kunderne i relation til beauty-brands, og hvor udbredte er de?”*, samt underspørgsmål 2; *“Hvilke kriterier og krav stiller leverandører til deres forhandlere i forbindelse med strategiske samarbejder?”*. Som det fremgår af figur 1, er der på baggrund heraf udarbejdet to forskellige forskningsløg, som hver især illustrerer den metodiske fremgangsmåde for de to undersøgelser.



Figur 1; Saunders Research Onion (kilde: egen tilvirkning).

2.1.1 Lag 1

Underspørgsmål 1

Som nævnt i ovenstående, har det været nødvendigt at indsamle primære data. For at besvare underspørgsmål 1; ”*Hvilke behov, adfærd og beslutningskriterier har B2C-kunderne i relation til beauty-brands, og hvor udbredte er de?*”

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en pragmatisk forskningsfilosofi, da vi som forskere er optaget af at løse praktiske problemer, og hvad der i situationen bedst bidrager til at udvikle den mest praktiske løsning, og dermed anerkendes alle filosofier (Saunders et. al., 2023). Fordi undersøgelsen har både karakter af subjektivism og objektivism, er undersøgelsens aksiologiske tilgang, at vi som forskere er optaget af at løse et problem på den mest hensigtsmæssige måde, for det problemstillingen kræver. Ontologisk tror vi på, at virkeligheden er kompleks og påvirket af forskellige perspektiver og erfaringer hos forbrugerne. Epistemologisk tror vi på, at vi skal opsøge viden, der bidrager til løsningen af praktiske problemer og forbedring af praksisser. Da det der skal undersøges, har karakter af både subjektive fortællinger og objektive facts, så bygger epistemologien på både en subjektivistisk- og objektivistisk ontologi. Dette betyder, at den nødvendige viden, der skal opnås, kræver både undersøgelse af konkrete erfaringer, fortællinger og deres kontekst samt observationer og målinger (ibid.).

Underspørgsmål 2

For at besvare underspørgsmål 2; *“Hvilke kriterier og krav stiller leverandører til deres forhandlere i forbindelse med strategiske samarbejder?”*, har det været nødvendigt at indsamle primære data gennem subjektive fortællinger.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en interpretivistisk forskningsfilosofi, da underspørgsmålet søger at skabe forståelse for de vurderinger, erfaringer og beslutningsprocesser (Saunders et. al., 2023). Undersøgelsen er derfor ikke alene optaget af at identificere konkrete sammenhænge, men også af at forstå de bagvedliggende perspektiver og erfaringer, der kan bidrage til udviklingen af relevante løsningsforslag. Aksiologisk anerkendes det, at vores egne værdier og fortolkninger kan have betydning for undersøgelsen, hvorfor der gennem hele forskningsprocessen er arbejdet med en åben og reflekterende tilgang. Ontologisk bygger undersøgelsen på en subjektivistisk forståelse, hvor virkeligheden anses som socialt konstrueret og påvirket af forskellige perspektiver, erfaringer og opfattelser blandt de involverede aktører. Epistemologisk tager undersøgelsen udgangspunkt i, at viden skabes gennem dialog, fortolkning og forståelse af aktørernes erfaringer og refleksioner. Da undersøgelsen søger indsigt i aktørernes oplevelser, vurderinger og erfaringer, er det nødvendigt at indsamle data med karakter af subjektive fortællinger, hvor aktørernes perspektiver bidrager til en dybere forståelse af problemstillingen

2.1.2 Lag 2

Underspørgsmål 1

I denne undersøgelse anvendes en abduktiv tilgang. Denne tilgang danner rammen for undersøgelsen. Ved at tage udgangspunkt i resultaterne fra den kvalitative dataindsamling, altså de subjektive fortællinger, omkring hvilke købskriterier, som findes blandt forbrugerne. Dette fungerer som det induktive princip, hvor det deduktive princip kommer til udtryk, da underspørgsmålet også søger viden, om hvor udbredt disse holdninger er, hvilket har karakter af en måling og derved objektive facts. Dermed opstår den abduktive tilgang, som undersøger hyppigheden i de tendenser, der er blevet fundet blandt en bredere målgruppe (Saunders et. al., 2023). Ved at kombinere kvalitative indsigter med kvantitative data

opnås et bredere og mere dybdegående analysegrundlag, hvor de to undersøgelsesformer supplerer hinanden.

Underspørgsmål 2

Til underspørgsmål 2 anvendes en induktiv tilgang, hvor undersøgelsen tager udgangspunkt i empiriske observationer og data med henblik på at opnå en dybere forståelse af strategiske samarbejder, leverandørrelationer og B2B-partnerskaber hos Luxplus. Den induktive tilgang gør det muligt at identificere mønstre, erfaringer og perspektiver direkte fra praksis fremfor at tage udgangspunkt i allerede eksisterende teorier og antagelser. Formålet er dermed at opnå ny viden og forståelse af, hvordan samarbejdskriterierne hos leverandørene ser ud. Gennem den induktive tilgang skabes der mulighed for at arbejde åbent og eksplorativt med problemstillingen, hvor empirien danner grundlag for den videre analyse og efterfølgende kobling til relevante teoretiske perspektiver (Saunders, et. al., 2023).

2.1.3 Lag 3

Underspørgsmål 1

Undersøgelsen tilhørende underspørgsmål 1 tager udgangspunkt i et mixed method complex design, da der anvendes flere datatyper og metodiske tilgange i undersøgelsen (Saunders et. al., 2023). Underspørgsmålene omhandler B2C-kundernes behov, adfærd og beslutningskriterier i relation til beauty-brands samt, hvor udbredte disse er, hvilket har karakter af både subjektive fortælling og objektive facts. De forskellige datakilder anvendes derfor i samspil med hinanden, hvor indsigter og tendenser fra én del af undersøgelsen bidrager til udviklingen af den videre dataindsamling og analyseproces.

Underspørgsmål 2

Denne undersøgelse tager udgangspunkt i et mono-qualitative design, da der udelukkende vil blive anvendt kvalitative data i undersøgelsen, da underspørgsmålet søger viden igennem subjektive fortællinger (Saunders et. al., 2023). Det kvalitative design gør det muligt at opnå en dybere forståelse af de erfaringer, vurderinger og refleksioner, som knytter sig til strategiske samarbejder og leverandørkrav. Samtidig skaber designet mulighed for mere nuancerede indsigter og en dybere forståelse af de forhold, som har betydning for strategiske partnerskaber i praksis.

2.1.4 Lag 4

Underspørgsmål 1

I dette underspørgsmål skal der gennemføres flere typer undersøgelser, som hver bidrager med forskellige perspektiver til analysen. Der er udarbejdet et gruppeinterview og efterfølgende et spørgeskema (Saunders et. al., 2023), som har til formål at skabe indsigt i slutkundernes købsadfærd og købskriterier.

Underspørgsmål 2

I denne undersøgelse er der gennemført relevante dybdeinterviews med centrale medarbejdere hos Luxplus for at opnå en mere nuanceret forståelse af virksomhedens samarbejdsrelationer, vurderingskriterier og strategiske overvejelser i relation til leverandørerne. Kvalitative interviews er det som ligger tættest op ad Narrative Inquiry i Saunders Research Onion, derfor vælges denne undersøgelsesstrategi her (Saunders et. al., 2023).

Dybdeinterviewene giver mulighed for at opnå detaljerede og uddybende beskrivelser af de faktorer, som vurderes at have betydning ved etablering og udvikling af strategiske samarbejder. Samtidig bidrager interviewformen til større fleksibilitet i samtalerne, hvor interviewpersonerne har mulighed for at uddybe deres erfaringer og perspektiver gennem subjektive fortællinger.

2.1.5 Lag 5

Der er i begge undersøgelser anvendt en cross sectional tidsmæssigt horisont (Saunders et. al., 2023). Dette valg er truffet, fordi formålet er at indsamle viden, holdninger og erfaringer på et bestemt tidspunkt. Selvom en longitudinal undersøgelse kunne bidrage med indsigt i udviklingen over tid, er fokus i denne opgave at skabe forståelse for de aktuelle perspektiver i forhold, som gør sig gældende på undersøgelsestidspunktet. Dermed opnås et øjebliksbillede af de faktorer, der kan have indflydelse på salget.

2.1.6 Lag 6

Underspørgsmål 1

Kombinationen af flere metoder har haft til formål at skabe et mere nuanceret og validt analysegrundlag, idet de forskellige datatyper bidrager med forskellige former for viden. De kvalitative undersøgelser har bidraget med dybdegående indsigt i respondenternes oplevelser, holdninger og refleksioner, mens den kvantitative undersøgelse har gjort det muligt at undersøge omfanget og udbredelsen af de identificerede tendenser blandt en bredere målgruppe. Denne metodiske kombination understøtter undersøgelsens abduktive tilgang, hvor outputtet fra foregående undersøgelse brug som input til den efterfølgende (Saunders et. al., 2023).

Der blev først gennemført et semistruktureret gruppeinterview med fire unge kvinder fra den udvalgte målgruppe. Gruppeinterviewet blev valgt, fordi metoden er særligt velegnet til at undersøge forbrugernes subjektive fortællinger, holdninger og erfaringer i et socialt samspil, hvor deltagerne løbende kan reagere på hinandens udsagn og refleksioner. Ved at anvende et gruppeinterview blev det muligt både at undersøge individuelle holdninger og observere, hvordan deltagerne kollektivt taler om og forhandler deres opfattelser af beautyforbrug. Interviewformen muliggjorde dermed en mere nuanceret indsigt, end hvad der alene ville kunne opnås gennem eksempelvis et spørgeskema.

Interviewet blev gennemført semistruktureret med udgangspunkt i en interviewguide udarbejdet på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewguiden fungerede som en metodisk ramme for samtalen

og indeholdt centrale temaer relateret til blandt andet købsvaner, prisbevidsthed, sociale mediers betydning, inspiration fra influencere, convenience samt loyalitet over for specifikke beauty brands. Interviewguidens spørgsmål blev formuleret ud fra de forskellige typer af spørgsmål, som indgår i Kvale Og Brinkmanns teori omkring interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtidig gav den semistrukturerede interviewform mulighed for fleksibilitet undervejs, således at vi kunne stille opfølgende og afklarende spørgsmål, når deltagerne kom med relevante eller interessante udsagn. Dette er karakteristisk for det semistrukturerede interview, hvor der arbejdes med forudbestemte temaer, men samtidig gives plads til deltagernes egne perspektiver og refleksioner (Saunders, et. al., 2023). Formålet med interviewet var således ikke alene at indsamle objektive facts om målgruppen, men i høj grad også at opnå indsigt i deltagernes egne oplevelser, fortolkninger og motivationer i forbindelse med beauty-forbrug og købsbeslutninger.

I forbindelse med gennemførelsen af interviewet er der draget inspiration fra Kvale og Brinkmanns forståelse af interviewet som et professionelt håndværk, hvor vi som interviewere aktivt medvirkede til skabelsen af viden gennem dialog med interviewpersonerne. Der blev derfor lagt vægt på at skabe en tryk og åben interviewsituation, hvor deltagerne frit kunne dele erfaringer og holdninger uden at føle sig vurderet. Samtidig blev der arbejdet med aktiv lytning, opfølgende spørgsmål og løbende afklaring af deltagernes udsagn for at sikre så nuancerede og præcise besvarelser som muligt (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewet blev optaget og transskriberet med AI værktøjet TurboScribe (TurboScribe, u.d.), hvorefter det blev tilrettet, for at sikre et transparent og dokumenterbart datagrundlag. Transskriberingen gjorde det muligt efterfølgende at arbejde systematisk med analyse af deltagernes udsagn og samtidig reducere risikoen for, at analysen alene blev baseret på interviewerens hukommelse eller umiddelbare fortolkninger fra interviewsituationen.

Efter gennemførelsen af gruppeinterviewet blev interviewmaterialet analyseret tematisk med henblik på at identificere centrale mønstre, tilbagevendende udsagn og væsentlige købskriterier blandt målgruppen. Analysen tog blandt andet udgangspunkt i respondenternes holdninger til pris, udvalg, trends, sociale medier, convenience og brandopfattelser. Formålet med analysen var både at skabe en dybere forståelse af målgruppens købsadfærd og at identificere de mest relevante temaer til den efterfølgende kvantitative undersøgelse.

På baggrund af de kvalitative interviews blev der efterfølgende udarbejdet et online spørgeskema med henblik på at undersøge, hvor udbredte de identificerede tendenser og købskriterier var blandt en bredere målgruppe.

For at vurdere spørgeskemaundersøgelsens repræsentativitet er der taget udgangspunkt i Saunders tabel omkring valg af stikprøvestørrelse (se bilag 6). Tabellen viser, at til en population på omkring 600.000 personer, anbefales der et konfidensniveau på 95% og en fejlmargen på 5%, hvilket svarer til en sample size på cirka 384 respondenter. Projektets spørgeskemaundersøgelse opnåede 102 gyldige besvarelser, hvilket ligger under den anbefalede sample size. Dette anerkendes som en metodisk begrænsning i projektet. Det vurderes dog, at den teoretiske tidsramme samt ressourcemæssige begrænsninger i projektet har gjort det vanskeligt at opnå et større antal besvarelser inden for projektperioden. Resultaterne anvendes derfor primært som indikator på tendenser og forbrugeradfærd blandt de deltagende respondenter understøttet af projektets øvrige datagrundlag.

Hvor gruppeinterviewet primært havde et eksplorativt formål og bidrog med dybdegående indsigt, havde spørgeskemaundersøgelsen et mere deskriptivt formål. Spørgeskemaet gjorde det muligt at undersøge omfanget af bestemte holdninger, præferencer og adfærdsmønstre blandt respondenterne samt identificere eventuelle sammenhænge mellem forskellige variabler. På baggrund af dette vurderede vi, at et spørgeskema var særligt relevant til undersøgelsen af, hvor udbredte de identificerede holdninger var blandt en større gruppe respondenter.

Udarbejdelsen af spørgeskemaet tog direkte udgangspunkt i de temaer og tendenser, som blev identificeret i gruppeinterviewet. Der blev dermed skabt en metodisk sammenhæng mellem den kvalitative og den kvantitative del af undersøgelsen. Dette havde til formål at sikre en tydelig rød tråd mellem problemformulering, teori, informationsbehov og dataindsamling.

Spørgeskemaspørgsmålene blev formuleret med inspiration fra Saunders principper indenfor spørgsmålsdesign (Saunders, et. al., 2023). Før interviewet blev udsendt, foretog vi en pilottest, hvor 5 testpersoner i målgruppen gennemgik spørgeskemaet for eventuelle fejl, mangler eller formuleringer (Saunders, et. al., 2023).

Spørgeskemaet blev distribueret gennem egne sociale medier, herunder på egen TikTok kanal med 20.000 følgere, Facebook-opslag, Instagram story samt i diverse facebookgrupper som ”Salg af makeup og beautyprodukter” (Facebook, 2026) og ”Parfumeriet – køb/salg af parfumer & makeup” (Facebook, 2026) med over 20.000 medlemmer tilsammen. Respondenterne er udvalgt ud fra tilgængelighed frem for tilfældig udvælgelse. Dette betyder, at undersøgelsens resultater ikke nødvendigvis kan generaliseres statistisk til hele populationen. Resultaterne vurderes dog fortsat som relevante i forhold til projektets eksplorative og analytiske formål, da spørgeskemaet primært anvendes til at understøtte og nuancere de tendenser, der fremkom i den kvalitative del af undersøgelsen (Saunders, et. al., 2023).

Underspørgsmål 2

I forbindelse med underspørgsmål 2 blev der gennemført tre semistrukturerede dybdeinterviews med medarbejdere hos Luxplus, herunder CEO Bjørn Vøhl, E-commerce Specialist Helene Andersen samt Category Manager Fie Buch. Formålet med disse interviews var at opnå dybdegående indsigt i, hvilke faktorer der har betydning for leverandørerne. Herunder var det også muligt at tilegne viden omkring Luxplus’ interne processer, for bl.a. at forstå virksomhedens forretningsmodel, konkurrencesituation og brandstrategi. De udvalgte interviewpersoner repræsenterer forskellige funktioner i virksomheden og bidrager derfor med forskellige perspektiver på problemstillingen. Hvor CEO’en bidrager med strategiske og forretningsmæssige perspektiver, bidrager E-commerce Specialisten med indsigt i digitale processer og online kundedfærd, mens Category Manageren bidrager med mere viden om sortiment, brands og leverandørsamarbejder. Denne variation i informanter styrker undersøgelsens samlede datagrundlag, da problemstillingen belyses fra flere organisatoriske perspektiver.

Ligesom gruppeinterviewet blev dybdeinterviewene gennemført semistruktureret på baggrund af interviewguides udarbejdet forud for interviewene (Kvale & Brinkmann, 2015). De udarbejdes interviewguides fungerede som en metodisk ramme og sikrede, at alle relevante temaer blev berørt, samtidig med at interviewpersonerne havde mulighed for at uddybe deres egne erfaringer og refleksioner. Interviewspørgsmålene blev således også formuleret ud fra Kvale Og Brinkmanns principper (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi vurderede den semistrukturerede interviewform som særligt relevant i forbindelse med disse interviews, da den gav mulighed for at kombinere struktur med fleksibilitet og dermed skabe mere nuancerede og dybdegående besvarelser. Interviewene blev optaget og efterfølgende transskriberet

i programmet TurboScribe (TurboScribe, u.d.). Formålet med transskriberingen var at sikre transparens og dokumentation i analysearbejdet.

Efter transskriberingen blev interviewmaterialet analyseret tematisk med fokus på mønstre, vurderinger og strategiske prioriteringer på tværs af interviewpersonernes udsagn. Analysen fokuserede blandt andet på temaer som konkurrencesituation, brandportefølje og relationer til leverandører. Ved at sammenholde udsagn fra flere medarbejdere blev det muligt at identificere både fælles vurderinger og eventuelle forskelle i perspektiver internt i virksomheden. Dette bidrog til en mere nuanceret forståelse af Luxplus' strategiske overvejelser og vurderinger i relation til projektets problemstilling.

Etiske overvejelser

Der er i forbindelse med dataindsamlingen gjort en række etiske overvejelser. Deltagerne i både gruppeinterviewet og dybdeinterviewene blev informeret om undersøgelsens formål, at interviewene blev optaget, og at de efterfølgende blev transskriberet. Der blev samtidig lagt vægt på at skabe en tryk interviewsituation, hvor deltagerne frit kunne dele holdninger og erfaringer uden at føle sig pressede til bestemte svar. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen blev respondenternes besvarelser behandlet anonymt, og der blev ikke indsamlet personfølsomme oplysninger. Særligt i relation til interviewene med Luxplus' medarbejdere er der taget hensyn til, at visse oplysninger kan have forretningsmæssig følsom karakter. De indsamlede data er derfor behandlet fortroligt og håndteret med fokus på at sikre ansvarlig anvendelse og beskyttelse af de medvirkendes oplysninger.

2.2 Underspørgsmål 3

For at besvare underspørgsmål 3 *“Hvordan påvirker makrotrends og eksterne faktorer udviklingen i beauty-branchen og mulighederne for at styrke brandporteføljen hos Luxplus frem mod 2029?”*, er der udarbejdet en PESTEL analyse (Bergfors et. al., 2021).

Analysen undersøger seks eksterne faktorer; Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental og Legal, som vurderes at have betydning for branchen. Modellen begrænses dog af, at

den primært giver et øjebliksbillede af et dynamisk makromiljø. Trods denne begrænsning vurderes modellen fortsat relevant, da den skaber en struktureret forståelse af de eksterne forhold, der kan påvirke problemstillingen.

2.3 Underspørgsmål 4

For at besvare underspørgsmålet *“Hvordan er konkurrencesituationen i beauty-branchen, og hvordan differentierer konkurrenter sig gennem brandporteføljer og strategiske samarbejder?”*, er der udarbejdet følgende modeller: Porters Five Forces (Bergfors et. al., 2021), Benchmark (Bergfors et. al., 2021) og Positioneringskort (Andersen F. J., 2019).

Først og fremmest er Porters Five Forces anvendt, da den er et centralt analyseværktøj for at undersøge fem kræfter i branchen: truslen fra nye indtrængere, kundernes forhandlingsstyrke, leverandørernes forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter samt rivaliseringen blandt eksisterende konkurrenter. Modellen bidrager til at analysere og identificere de konkurrencemæssige forhold der, påvirker branchens attraktivitet og en virksomheds strategiske handlemuligheder (Bergfors et. al., 2021).

Herefter er der anvendt en benchmark analyse med henblik på at sammenligne udvalgte konkurrenter i beautybranchen ud fra relevante parametre fundet gennem spørgeskemaet. Analysen bidrager dermed til en vurdering af virksomhedernes konkurrenceposition og deres evne til at imødekomme forbrugernes behov i et konkurrencepræget marked (Bergfors et. al., 2021).

Afslutningsvist anvendes et positioneringskort for at illustrere virksomhedernes placering i markedet ud fra to faktorer; Loyalitet og sortiment. Positioneringskortet bidrager til at tydeliggøre, hvordan virksomhederne strategisk forsøger at differentiere sig fra konkurrenterne samt hvilke markedspositioner, der er præget af høj konkurrence eller potentielle vækstmuligheder. Modellen skaber dermed et overblik over virksomhedernes positionering i markedet og deres målrettede brandingstrategier (Andersen F. J., 2019).

2.4 Underspørgsmål 5

Til besvarelsen af projektets sidste underspørgsmål *“Hvordan er Luxplus’ nuværende forretningsmodel og rentabilitet opbygget?”* er der først udarbejdet en Components of a business model for at skabe en helhedsorienteret forståelse af Luxplus’ forretningsmodel og strategiske positionering (Hutt et. al., 2024). Modellen er relevant da den analyserer både virksomhedens strategi, ressourcer, kundegrænseflader og eksterne relationer. Modellen vurderes også anvendelig, da den illustrerer, hvordan virksomhedens medlemsmodel, digitale platforme og loyalitetsprogrammer samlet understøtter virksomhedens værdiskabelse og konkurrenceevne.

Dernæst er der foretaget en rentabilitetsanalyse med udgangspunkt i DuPont-modellen for at vurdere Luxplus’ økonomiske performance og finansielle udvikling i perioden 2021-2025. Analysen vurderes relevant, da den skaber indsigt i virksomhedens evne til at skabe overskud, udnytte sine aktiver effektivt samt økonomiske muligheder for fremtidige investeringer i vækst.

I analysen anvendes relevante nøgletal som beskrevet nedenfor. Disse nøgletal anvendes for at belyse forskellige aspekter af Luxplus’ økonomiske situation, herunder indtjeningsevne, effektivitet, finansiering og betalingsevne.

- Overskudsgrad → Viser hvor stor en del af omsætningen, der bliver til overskud.
- Afkastningsgrad → Viser virksomhedens evne til at skabe afkast af de samlede aktiver.
- Aktivernes omsætningshastighed → Viser hvor effektivt virksomheden udnytter sine aktiver til at skabe omsætning.
- Likviditetsgrad 1 → Viser virksomhedens evne til at betale kortfristet gæld med omsætningsaktiver.
- Likviditetsgrad 2 → Viser virksomhedens evne til at betale kortfristet gæld uden lagerbeholdning.
- Egenkapitalens forrentning → Viser hvor godt virksomheden forrenter ejernes investerede kapital.
- Dækningsgrad → Viser hvor stor en del af omsætningen, der er tilbage til at dække faste omkostninger og overskud.
- Soliditetsgrad → Viser hvor stor en del af virksomhedens aktiver, der finansieres med egenkapital.

- Gearing → Viser forholdet mellem gæld og egenkapital.
- Debitorernes omsætningshastighed → Viser hvor hurtigt virksomheden får betaling fra sine kunder/debitorer.

2.5 Sekundære dataindsamling

Der er i projektet også anvendt sekundære datakilder. De er indsamlet gennem desk research med henblik på at undersøge beautybranchens udvikling, markedsforhold, forbrugertrends samt Luxplus' strategiske muligheder. Formålet med de sekundære datakilder er at skabe et fagligt og analytisk fundament for problemfeltet, analysen og besvarelse af problemformuleringen samt understøtte udarbejdelsen af løsningsforslaget. For at styrke validiteten og reliabiliteten i anvendelsen af de sekundære data er kilderne udvalgt med fokus på troværdighed, relevans og aktualitet. Kilderne omfatter blandt andet markedsanalyser, virksomhedswebsites, årsrapporter samt relevante branche og nyhedsmedier. Kilderne er løbende dokumenteres gennem projektet for at sikre transparens og sporbarhed i dataindsamlingen. Samtidig er dataindsamlingen foretaget iterativt, hvor begreber, søgeord og teorier løbende er blevet justeret i takt med nye fund og indsigter.

2.6 Brug af AI

I forbindelse med udarbejdelsen af bachelorprojektet er AI værktøjet ChatGPT (ChatGPT, u.d.) anvendt som et understøttende redskab til blandt andet sparring og sproglig formulering. Derudover er der benyttet værktøjet [Turboscribe.ai](https://www.turboscribe.ai) til at transskribere de udførte interviews (TurboScribe, u.d.). Det er vigtigt at understrege, at AI er ikke anvendt til selvstændig analyse eller konklusion dannelse, og alle analyser, vurderinger og konklusioner er udarbejdet af projektgruppen på baggrund af egen empiri og teori. I brugen af AI værktøjerne har det været nødvendigt at forholde sig kritisk til resultaterne, og alt materiale er sideløbende blevet gennemgået for mulige fejl.

2.7 Validitet og reliabilitet

For at styrke undersøgelsens validitet benyttes metodetriangulering gennem brug af forskellige datakilder. Kombinationen af flere interviews, en spørgeskemaundersøgelse og sekundære data fundet gennem desk research, bidrager til et mere nuanceret og troværdigt analysegrundlag. Der kan dog samtidig også at være begrænsninger i undersøgelsen. Spørgeskemaundersøgelsen er distribueret gennem egne netværk og sociale medier, hvilket kan medføre risiko for bias og begrænset repræsentativitet. Derudover består gruppeinterviewet af en relativt homogen målgruppe, hvilket kan påvirke variationen i deltagernes perspektiver og dermed begrænse nuancerne i de indsamlede data.

Desuden er alle tre dybdeinterviews gennemført med medarbejdere fra Luxplus, hvilket potentielt kan påvirke besvarelsene, da interviewpersonerne kan have en særlig tilknytning til virksomheden og dens interesser. Interviewpersonernes faglige indsigt og erfaring med både virksomheden og branchen vurderes dog fortsat at bidrage med relevante og værdifulde perspektiver til undersøgelsen.

På trods af de identificerede begrænsninger vurderes undersøgelsen fortsat at bidrage med relevante indsigter til besvarelsen af problemstillingen. Kombinationen af forskellige datakilder og metoder vurderes at bidrage til en bredere forståelse af undersøgelsesområdet og skabe mulighed for at belyse problemstillingen fra flere perspektiver. Samtidig skal undersøgelsen ses i relation til projektets tidsmæssige rammer, hvorfor der har været behov for metodiske afgrænsninger og prioriteringer i dataindsamlingen.

3. Målgruppe

Luxplus' målgruppe kan deles op i tre segmenter ud fra interne kundedata. Disse segmenter ser ud som følgende (Stendevad, 2026).

De unge

Det første segment består af yngre kvinder i alderen 18-27 år, som har en mellem købekraft, hvor de typisk køber beautyprodukter hver sjette måned. Dette segment handler mindre hyppigt, men foretager generelt køb med en større og indkøbskurv, sammenlignet med de øvrige segmenter. Segmentet er samtidig meget inspireret af sociale medier som TikTok og Instagram, hvor trends, influencers og viralt beautycontent spiller en stor rolle i købsbeslutningen. De unge forbrugere søger ofte nye og populære produkter til en lavere pris og motiveres af gode tilbud, "TikTok-favoritter" og produkter, der opleves som trending eller hypede. Samtidig er de mere eksperimenterende og åbne over for at prøve nye brands og beauty-rutiner (se bilag 40 + 41). Vi har i denne opgave valgt, at det unge segment går fra aldersgruppen 18-34 år i de videre analyser.

Midaldrende kvinder

Det andet segment består af midaldrende kvinder, herunder mødre i alderen 40-59 år. Dette segment er kendetegnet ved en højere købsfrekvens og et generelt større ordrebæbeløb per ordre. De handler cirka hver tredje måned og køber ofte flere produkter ad gangen. Segmentet lægger særligt vægt på convenience, kendte brands og stabile beauty-rutiner frem for inspiration og eksperimentering. De anvender primært Luxplus til at genkøbe produkter, de allerede kender og stoler på, samtidig med at de ønsker at spare penge på deres faste produkter. Hurtig levering, enkel navigation og en problemfri checkout er derfor centrale faktorer for dette segment (se bilag 42).

Ældre kvinder

Det tredje segment består af ældre kvinder 60-75 år med en høj købekraft. De handler ca. hver fjerde måned, hvor de også foretager større køb ad gangen. Segmentet er generelt meget loyalt over for bestemte brands og foretrækker kende produkter frem for at eksperimentere med nye trends. De motiveres især af tydelige prisfordele på produkter, de allerede anvender, samt sikkerhed omkring kvalitet og autenticitet. Samtidig værdsætter de en enkel og overskuelig købsoplevelse med fokus på stabilitet og troværdighed (se bilag 43).

3.1 Målgruppevalg

3.1.1 SMUK

SMUK-modellen rangerer de tre hovedsegmenter hos Luxplus blandt, størrelse, mulighed for kontakt, udgifter hertil samt konkurrence indenfor segmentet på en skala fra 1-5, hvoraf 5 er bedst og 1 er ringest. Luxplus segmenter er vurderet i SMUK-modellen nedenfor (figur 2).

	S Størrelse og vækst	M Mulighed for kontakt	U Udgifter til kontakt	K Konkurrence for segment	i alt
De unge kvinder	4	5	5	2	<u>16</u>
Midelaldrene kvinder	5	3	3	3	<u>14</u>
De ældre kvinder	3	2	2	3	<u>10</u>

Figur 2; SMUK-model, (Danmarks Statistik, 2026), (DR, 2025), (Journalisten, 2026), (kfst, 2020), (Andersen F. J., SMUK, 2019).

Det mest attraktive segment for Luxplus er klart det unge segment, som scorede 16 point i SMUK-modellen. Der bor i Danmark 626.167 kvinder i alderen 18-34 år (Danmarks Statistik, 2026), der er derfor et stort potentiale for Luxplus. Samtidig er de unge meget på sociale medier (DR, 2025), og der er derfor rig mulighed for at nå ud til målgruppen hurtigt og effektivt, samtidig med det er billigere at målrette annoncer på sociale medier end traditionelle medier (kfst, 2020), udgifterne til kontakt er derfor lavere. Konkurrencen er dog høj blandt de unge, da de forventes at have lettere ved at skifte brands og teste nye produkter, og dermed har lavere switching costs. Dette understøttes af en kilde fra TV2 Echo, som fortæller, at beautyforbruget er fordoblet siden 2019, og de unge bruger omkring 25 produkter hver eneste dag. Samtidig bliver det nævnt, at sociale medier har været med til at skabe trenden om hele tiden at købe nye produkter (tv2echo, 2026). Ifølge en artikel hos Adobe engagerer 52% af Generation Z sig ofte med virksomheder, der annoncerer online, og 69% er villige til at dele data for at modtage mere personaliserede digitale oplevelser (Argintaru, 2019). Dette understreger, hvor stor betydning digitale kundeoplevelser og målrettet markedsføring har for den yngre målgruppe.

3.2 Dataindsamling i målgruppen

3.2.1 Gruppeinterview med målgruppen

Interviewpersonerne udgør en relativt homogen gruppe i alderen 20-21 år. De er alle fire bosat i forstæder til København (Ballerup, Bagsværd og Smørum). Interviewpersonerne hedder Alma, Ella, Mie og Emma og fremtræder i dette projekt som interviewperson A, B, C og D i ovenstående rækkefølge. Gruppen befinder sig i den tidligere voksne fase i livet, som bærer præg af begrænset økonomisk råderum og midlertidigt sabbatår jobs. Dette gør at de er prisfølsomme, men samtidig forbrugsaktive, hvilket er centralt for deres beslutningsmønstre. Interviewet er transskriberet og vedlagt i bilag (se bilag 47). Nedenstående afsnit tager udgangspunkt i udtalelser fra interviewet (Alma, 2026).

En spændende observation er dynamikken i gruppen af unge kvinder. Til tider i interviewet fremkommer de generte og fjantede, og det er tydeligt, at de afspejler hinandens adfærd. Et eksempel er da

interviewperson A kigger søgende på resten af gruppe og siger “*eller hvad?*” efter at have besvaret et spørgsmål. Et andet eksempel er, at pigerne gennemgående i interviewet kigger søgende på hinanden, inden de svarer, hvilket tyder på en usikkerhed i situationen og en dynamik, hvor de søger bekræftelse hos hinanden. Denne dynamik og adfærd er vigtigt at tage højde for, da det i nogen form kan vurderes som begrænsende reliabilitet data, der interviewpersonerne kan være biased af dynamikken i gruppen.

En central tendens er en relativt hyppig, men behovsdrivet købsadfærd, hvor beautyprodukter typisk anskaffes hver anden til tredje uge. Købene er primært motiveret af genopfyldning af basisprodukter såsom mascara, concealer og hudpleje, hvilket indikerer en funktionel tilgang til forbrug frem for impulsivt eller luksuspræget forbrug. Som person C udtrykker det: “*det er mest, når jeg har brugt min makeup op*”. Dette peger på en rutinebaseret beslutningsproces, hvor forbruget i høj grad er integreret af hverdagen.

Valget af shopping kanaler er i høj grad styret af convenience og tilgængelighed. Særligt Matas og Normal fremhæves som foretrukne valg, hvilket begrundes med deres brede sortiment og geografiske beliggenhed. Person C: “*Jeg tror også, jeg køber mest fra Matas og Normal, også bare fordi jeg har en, der er ret tæt på, så det er meget nemt bare lige at gå eller køre derned*”. Dette afspejler en tydelig convenience orienteret forbrugeradfærd, hvor let adgang vægtes højere end f.eks. loyaliteten til en bestemt butik.

Samtidig spiller pris en afgørende rolle, idet især Normal associeres med lave priser og dermed høj oplevet værdi. Prisfølsomhed er nemlig også en tydelig gennemgående faktor i gruppens beslutningsproces. Flere giver udtryk for, at de aktivt fravælger dyrere produkter til fordel for billigere alternativer, så længe disse vurderes at have en fin kvalitet. Respondent A siger: “*jeg plejer bare at købe noget, som jeg synes er billigt, som også er godt*”.

Dog ses der forskel i, hvor meget de er villige til at betale afhængigt af produktkategori. Især hud og hårpleje bliver vurderet som vigtigere, og derfor er de også mere villige til at betale en højere pris for disse produkter. Dette tyder på, at gruppen vurderer værdi forskelligt alt efter produkttyper med længerevarende effekt på deres hud og krop opfattes som vigtigere investeringer.

I forlængelse af dette er brandets betydning relativt begrænset. Gruppen udviser generelt lav brandloyalitet og prioriterer i stedet produkter, der fungerer individuelt. Brandet bliver primært valgt til i de tilfælde, hvor der er opbygget erfaring med et specifikt produkt, hvilket fører til genkøb. Dette viser, at loyaliteten i højere grad er baseret på funktion og erfaring end på brandets image.

Informationssøgning foregår i høj grad via sociale medier, særligt TikTok, som fungerer som en primær inspirationskilde. Gruppen giver udtryk for, at de ofte informerer sig igennem anmeldelser og anbefalinger fra både influencere samt venner og familie, især ved køb af dyrere produkter. Samtidig er informationssøgningen situationsbestemt; ved produkter med lavere priser træffes beslutninger ofte impulsivt uden forudgående research. Dette viser, at beslutninger ofte træffes ud fra indtryk og inspiration fra andre, frem for grundig analyse.

Social påvirkning udgør således en væsentlig motivation i forbrugeradfærden. Både veninder og influencere fungerer som influenter, og der ses en tendens til, at produkter opnår troværdighed gennem trends på sociale medier. Som B siger: *“hvis alle på TikTok bruger det, så vil man også selv prøve det”*. Dette understreger betydningen af sociale mediers påvirkning i en moderne forbrugskontekst.

Afslutningsvis fremstår der en markant skepsis over for abonnementsbaserede forretninger, som f.eks. Luxplus. Gruppen udtrykker generelt lav villighed til at betale for medlemskab, hvilket begrundes med en oplevelse af et utilstrækkelig sortiment. Særligt betyder et begrænset sortiment, samt mulighederne for alternative shopping kanaler uden medlemsbetaling, at gruppen ikke ser et behov for at betale et abonnementsgebyr.

3.2.2 Spørgeskema

Efter gennemførelsen af interviewet, hvor målgruppens købskriterier blev identificeret, ønskede vi at undersøge, i hvor høj grad disse gjorde sig gældende blandt en bredere del af målgruppen. Derfor blev der udarbejdet et spørgeskema (se bilag 5).

Spørgeskemaet resulterede i 119 antal respondenter (se bilag 7), hvoraf 113 var kvinder (se bilag 8), af disse var 102 af respondenter i alderen 18-34 år (se bilag 9). Af disse respondenter var 55% af kvinderne studerende i alderen 18-34 år, hvoraf 33% var i fuldtidsarbejde (se bilag 10), hvilket også kan indebære sabbatår. De fleste af respondenterne var bosat i henholdsvis Region Hovedstaden og Sjælland (se bilag 19), og de 18-34-årige havde oftest en indkomst på mellem 10-20.000 kr. om måneden efter skat. Følgende data vil blive behandlet ud fra de kvinder, som er en del af målgruppen, netop i alderen 18-34 år.

Respondenterne blev også spurgt ind til: "Hvor ofte køber du beauty-produkter?", heraf svarede 48% af respondenterne, at de købte beauty ca. 1 gang i måneden, hvor 25% gjorde det flere gange om måneden, ligeledes hver 2-3. måned (se bilag 11). Herefter blev respondenterne spurgt ind til: "Hvor køber du typisk dine beauty-produkter? (vælg gerne flere)", hvor 88% svarede Matas, efterfulgt af Normal på 73% og supermarkeder samt Sephora handlede 26% af respondenterne oftest beauty (se bilag 12).

Derudover blev det i spørgeskemaet bekræftet, at de fleste i målgruppen ofte køber hårplejeprodukter. De blev netop spurgt ind til: "Hvilke typer beauty-produkter køber du oftest? (vælg max 2)", hvor 74% af respondenterne svarede hårpleje, 64% svarede hudpleje, mens 56% svarede makeup (se bilag 13). Respondenterne blev også spurgt ind til "Hvor vigtig er prisen for dig, når du køber beauty-produkter?", hvor 36% både svarede 5 og 4 på en skala fra 1-5 (se bilag 14). Efterfølgende blev de spurgt ind til vigtigheden af brand, hvor 37% af respondenterne valgte henholdsvis 4 og 5 (se bilag 15). I forhold til

kvalitet svarede 54% af respondenterne, at de vægtede det 5 på skalaen, mens 43% vægtede kvalitet 4 på skalaen (se figur 16).

Respondenterne blev også spurgt om: ”Hvor meget research laver du, før du køber beauty-produkter? (ser du b.la. Tiktoks eller reviews inden)”, hvoraf 50% svarede “*Meget*” og 38% svarede “*Noget*” (se bilag 17). Det er altså en tydelig del af målgruppens købsproces, at de undersøger produkterne på bl.a. sociale medier, før de køber et produkt. Dette hænger en del sammen med næste spørgsmål: “Hvem påvirker dine køb mest? (vælg op til 2)”, hvor 70% af respondenterne svarede “*influencers/sociale medier*”, og 63% svarede “*Venner/familie*” efterfulgt af 37% “*Egne erfaringer*” (se bilag 18). De blev herudover spurgt indtil: “*Hvad er de vigtigste faktorer for dig, når du vælger, hvor du køber beauty-produkter?*”, hvor 56% svarede pris, 48% kvalitet, efterfulgt af “har alt jeg skal bruge (udvalg)” med 46% svar (se bilag 45).

Respondenterne blev også spurgt ind til: “Hvilke brands kender du indenfor hår-kategorien?”, hvor de frit selv skulle skrive disse. Heraf indeholdt flest af respondenternes svar; mærkerne Kérastase, L’Oréal Elvital og Redken med henholdsvis 65%, 64% og 54% (se bilag 20). Efterfølgende blev de spurgt om: “Hvilke brands foretrækker du indenfor hår kategorien?”, hvor 66% af respondenterne foretrak Kérastase, 53% foretrak Redken, 39% foretrak L’Oréal Elvital. Efterfulgt af Gisou på 24% og Ouai på 21% (se bilag 21).

Delkonklusion

Den samlede analyse af gruppeinterviewet og spørgeskemaundersøgelsen viser, at målgruppen i høj grad er præget af en købsadfærd, hvor pris, kvalitet og convenience udgør vigtige beslutningskriterier ved køb af beautyprodukter. Samtidig indikerer resultaterne, at digitale platforme og sociale relationer spiller en væsentlig rolle i forbrugernes beslutningsproces, hvor særligt TikTok, influencers samt venner og familie fungerer som inspirations- og informationskilder. Analysen fremhæver samtidig, at sociale medier ikke

udelukkende fungerer som en informationskanal, men i stigende grad påvirker udviklingen af trends og forbrugernes opfattelse af produkter og brands. Dette understøttes af, at en stor del af respondenterne aktivt foretager research inden køb og lader sig påvirke af digital eksponering.

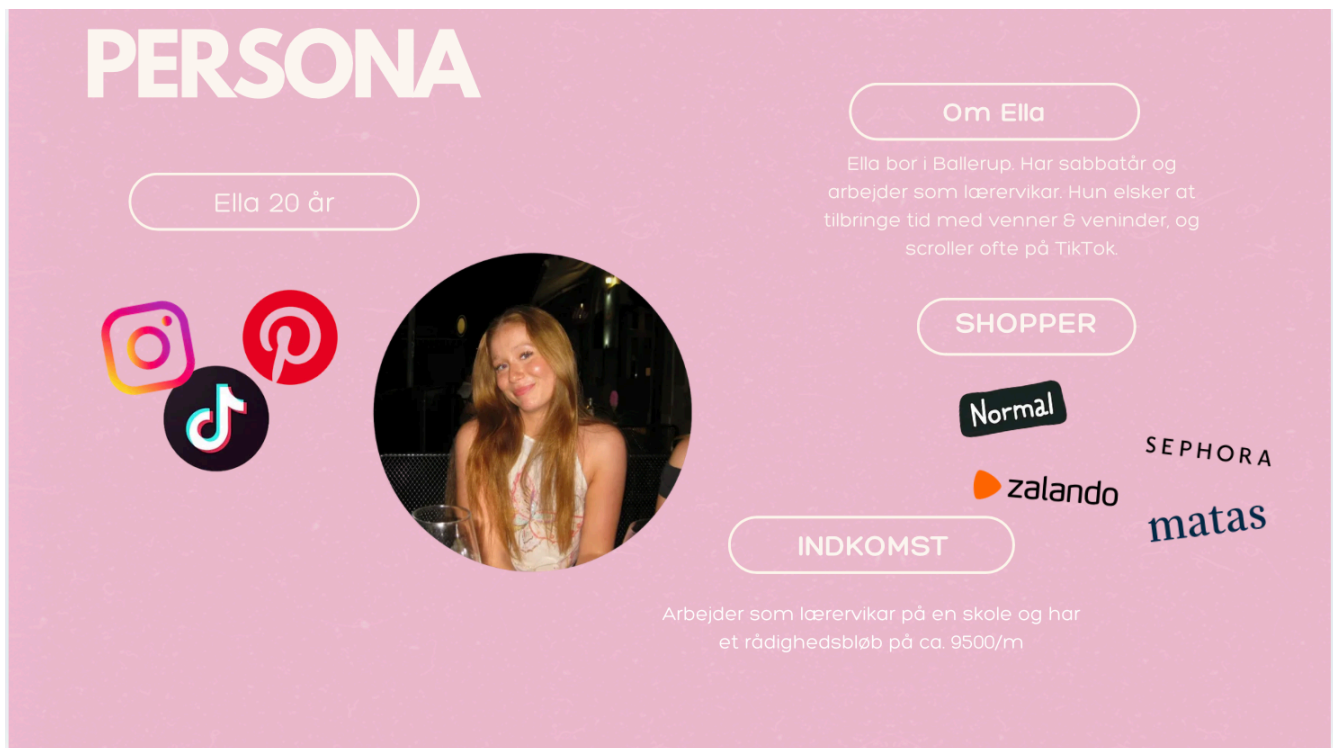
Derudover fremstår hårpleje som en særlig attraktiv produktkategori blandt målgruppen. Kategorien synes at være forbundet med en større oplevet værdi, hvor forbrugerne i højere grad er villige til at investere i trending produkter. Samlet indikerer dette, at produktrelevans, sortiment og evnen til at imødekomme aktuelle forbrugerpræferencer kan have betydning for målgruppens valg af platform og købskanal.

3.3 Købsadfærd

Efter indsamlingen af primære data gennem spørgeskema og interviews er det muligt at redegøre for målgruppens købsadfærd og dermed opnå en større forståelse for, hvorfor forbrugerne træffer de valg, de gør i forbindelse med køb af beauty-produkter. Analysen giver samtidig indsigt i de behov og overvejelser, der ligger bag deres handlinger, og som har betydning for forbrugernes beslutningsproces.

3.3.1 Persona

Nedenfor er en persona udarbejdet, som er baseret på interviewperson Ella fra gruppeinterviewet med målgruppen (figur 3).



Figur 3; Persona Ella (kilde: egen tilvirkning).

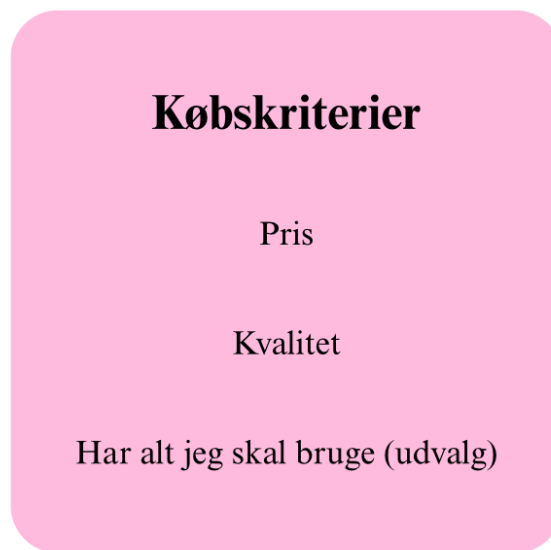
Personaen Ella repræsenterer en ung kvindelig forbruger i Luxplus' målgruppe indenfor beauty og livstilsprodukter. Ella er 20 år gammel, bor i Ballerup og har sabbatår, hvor hun arbejder som lærervikar. Hun har derfor en relativt begrænset indkomst, men bor fortsat hjemme hos sine forældre, hvilket giver hende et økonomisk råderum til forbrug af beautyprodukter, mode og sociale aktiviteter.

Ella er meget aktiv på sociale medier, særligt TikTok, Instagram og Pinterest, hvor hun eksponeres for trends, influencers og nye beauty-brands. Sociale medier spiller derfor en central rolle i hendes købsadfærd og fungerer som inspirationskilde i forbindelse med både fashion og beauty produkter. Samtidig vægter hun convenience højt og foretrækker nemme og overskuelige købsoplevelser. Ella shopper hos virksomheder som Zalando og Sephora, hvilket viser, at hun både søger trendy produkter, gode priser og et bredt udvalg. Ella repræsenterer en forbruger, som er prisbevidst, men samtidig interesseret i trend og brandværdi. Hun er derfor relevant for Luxplus, da hendes købsadfærd afspejler

mange af de behov og præferencer, der gør sig gældende blandt yngre beauty forbrugere. Personaen bidrager dermed til en bedre forståelse af målgruppens motiver, beslutningskriterier og forbrugsvaner.

3.3.2 Købskriterier

b2c



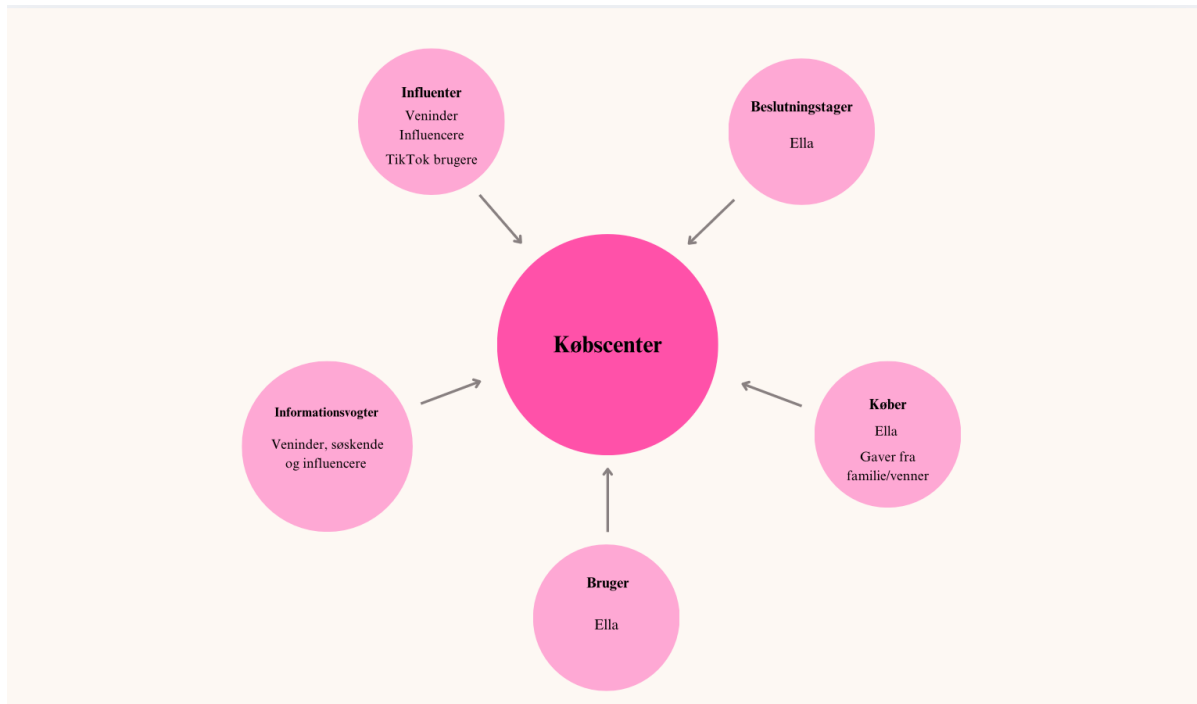
Figur 4; Købskriterier b2c-kunder, (kilde: egen tilvirkning).

Baseret på resultaterne fra gruppeinterviewet og spørgeskemaet kan det konkluderes, at de tre væsentligste købskriterier blandt forbrugerne er pris, kvalitet og at forretningerne har det ønskede sortiment. Resultaterne indikerer dermed, at kunderne i høj grad lægger vægt på at opnå mest mulig værdi for pengene, hvor både konkurrencedygtige priser og produktkvalitet spiller en stor rolle i købsbeslutningen. Dette understøtter samtidig udviklingen i beautybranchen, hvor forbrugerne er blevet mere prisbevidste, men samtidig stiller højere krav til produkternes kvalitet og effekt. Kvalitet er samtidig et afgørende købskriterie, hvilket viser, at kunderne ikke udelukkende fokuserer på lave priser. Kunderne søger ikke nødvendigvis de billigste produkter, men produkter hvor kvalitet og pris hænger sammen, og hvor de oplever høj værdi i købet.

For mange forbrugere er det vigtigt at kunne købe flere forskellige beautyprodukter samlet på ét sted, fremfor at handle hos flere forskellige webshops og butikker. Dette understøttes yderligere af en undersøgelse fra Anaplan (Anaplan, u.d.) som viser, at forbrugerne foretrækker i stigende grad one-stop shopping løsninger, hvor flere behov kan dækkes på én platform. Undersøgelsen viser at convenience er blevet et centralt parameter i retail, hvor 93 % af forbrugerne angiver, at convenience påvirker deres valg af retailer (Anaplan, u.d.). Dette understøtter betydningen af brede sortimenter og samlet shopping oplevelse i moderne e-commerce.

Samlet set viser vores spørgeskemaundersøgelsen, at kunderne i beautybranchen efterspørger en kombination af gode priser, høj kvalitet og et bredt sortiment. Resultaterne understreger dermed, at virksomheder som Luxplus skal være i stand til både at tilbyde attraktive priser og samtidig sikre høj produktkvalitet og et relevant udvalg. Dette er nødvendigt, for at kunne skabe værdi for kunderne og styrke deres konkurrenceposition i markedet.

3.3.3 Købscenter



Figur 5; Købscenter (kilde: egen tilvirkning).

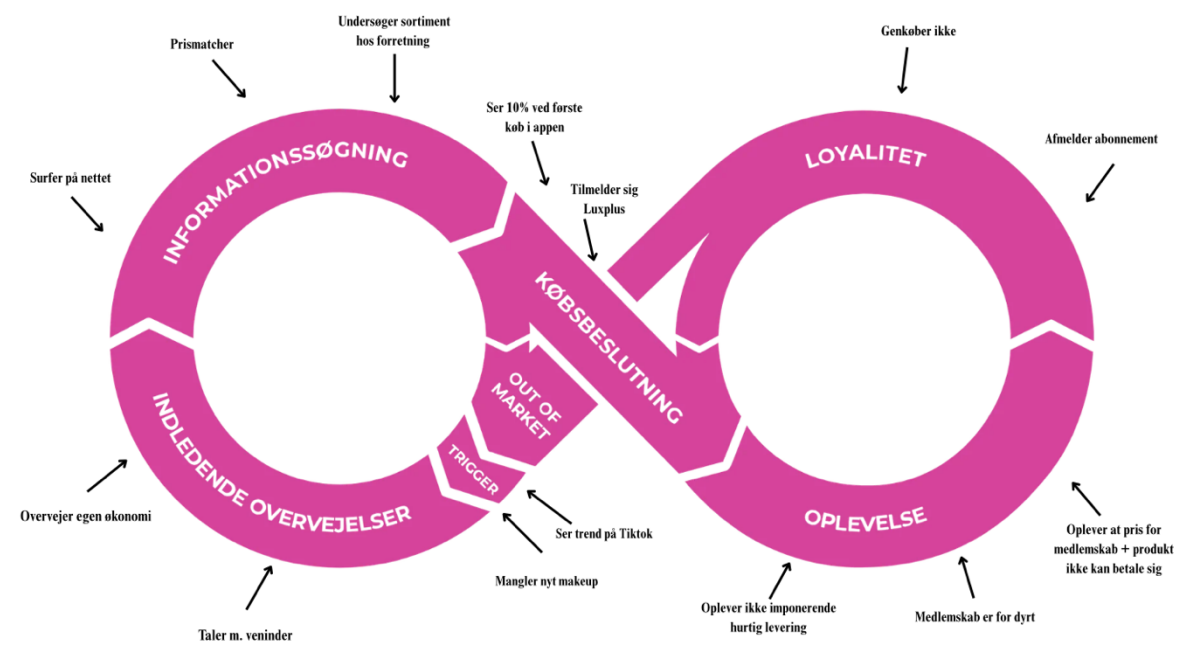
Ovenstående model illustrerer købscenterets sammensætning hos B2C (figur 5) - altså slutkunden - med udgangspunkt i gruppeinterviewet med målgruppen og Ella som persona (figur 3).

Venner, influencere og TikTok brugere fungerer som rollen som influenter, idet de påvirker Ellas præferencer, behovserkendelse og opfattelse af produktet gennem sociale medier og digitale eksponeringer. Samtidig agerer venner, søskende, influencere som informationsvogtere ved at dele information, hvilket får betydning for hvilke brands og produkter, der opnår relevans hos forbrugeren. Rollen som beslutningstager og bruger ligger hos Ella selv, mens køber rollen delvist kan påvirkes af familie og venner gennem gaver.

Modellen understreger dermed, at købscenteret i denne sammenhæng er præget af sociale og digitale påvirkningsmekanismer, hvor særligt sociale medier og influencer marketing spiller en central rolle i forbrugernes beslutningsproces.

3.3.4 Kunderejse

Nedenstående model illustrerer kunderejsen, og tager udgangspunkt i udtalelserne fra personaen (figur 6).



Figur 6; Kunderejsen (kilde: egen tilvirkning), (Andersen F. J., Customer Infinity Modellen, 2019).

En vigtig pointe i kunderejsen er, at Ella i loyalitetsfasen vælger ikke at genkøbe og i stedet afmelder sit medlemskab hos Luxplus. Dette skyldes, at hun ikke oplever, at værdien af medlemskabet er omkostningen værd. Selvom Ella i købsfasen bliver tiltrukket af fordelene ved medlemskabet, såsom rabatter og introduktionstilbud, ændrer vurderingen sig efter købet, når den samlede oplevelse evalueres. Her bliver især pris, sortiment og hendes økonomiske situation afgørende faktorer for, om medlemskabet fortsat giver mening for hende.

Ella befinder sig i en situation, hvor økonomien spiller en stor rolle i købsbeslutningen. I de indledende overvejelser undersøger hun derfor aktivt priser, sammenligner alternativer og forsøger at finde den løsning, der giver bedst værdi for pengene. Medlemskabet hos Luxplus kan i første omgang virke attraktivt på grund af de lavere medlemspriser og kampagner som f.eks. rabat på første køb. Dog ændrer opfattelsen sig i loyalitetsfasen, hvor Ella oplever, at de økonomiske fordele ikke er store nok til at retfærdiggøre den faste abonnementsbetaling.

Derudover viser kunderejsen, at Ella har høje forventninger til den samlede værdi og oplevelse. Hvis medlemskabet skal opleves som attraktivt over længere tid, kræver det, at forbrugeren kontinuerligt føler, at der opnås en tydelig fordel ved at være medlem. I dette tilfælde oplever Ella bl.a. ikke leveringen som imponerende hurtig. Dette skaber samlet en oplevelse af, at medlemskabet ikke giver nok ekstra værdi sammenlignet med andre alternativer på markedet.

Samtidig hænger beslutningen også sammen med Ellas behov for convenience og overskuelighed. I informationssøgningen undersøger hun sortiment og ønsker at handle, hvor alt er samlet et sted. Hvis hun ikke oplever, at virksomheden dækker alle behov eller tilbyder en tilstrækkelig værdi samlet set, bliver loyaliteten sværere at opretholde. Dermed bliver medlemskabet hurtigt fravalgt, da hun føler hun kan få samme og endda flere produkter andre steder.

Leaky Bucket Theory

Kunderejsen indikerer, at udfordringen for Luxplus ikke alene relaterer sig til virksomhedens evne til at tiltrække kunder, men i høj grad evnen til at fastholde dem over tid. Denne problematik kan analyseres med udgangspunkt i Leaky Bucket Theory, som beskriver, hvordan virksomheder kan opleve tab af kunder, hvis der ikke kontinuerligt skabes tilstrækkelig værdi gennem relationen (Egan, 2011).

Teorien vurderes særlig relevant for Luxplus, da både gruppeinterviewet, spørgeskemaundersøgelsen og kunderejsen peger på udfordringer relateret til loyalitet og fastholdelse blandt målgruppen. Kunderejsen viser eksempelvis, at medlemsfordele og introduktionstilbud i første omgang skaber interesse, men at den oplevede værdi over tid, vurderes som utilstrækkelig i forhold til abonnementsbetalingen. Samtidig fremhæver de øvrige undersøgelser, at målgruppen er præget af høj prisfølsomhed og lave switching costs, hvilket kan øge risikoen for churn og gøre det lettere for forbrugerne at søge mod alternative indkøbsmuligheder. Analysen indikerer dermed, at den langsigtede værdiskabelse ikke alene afhænger af tiltrækning af nye kunder, men også af virksomhedens evne til at skabe vedvarende relevans og oplevet værdi.

Delkonklusion

Analysen viser, at den yngre målgruppe udgør et attraktivt segment grundet deres høje digitale aktivitet og eksponering over for trends og sociale medier. Samtidig indikerer analysen, at målgruppen er præget af høj prisfølsomhed og lave switching costs, hvilket kan skabe udfordringer i relation til loyalitet og fastholdelse. Kunderejsen og Leaky Bucket Theory peger desuden på, at kundernes beslutninger ikke alene påvirkes af pris og introduktionstilbud, men også af den samlede oplevelse af værdi gennem medlemsperioden. Convenience, sortiment og oplevede medlemsfordele synes derfor at have betydning for, hvorvidt kunderne fortsat oplever medlemskabet som relevant over tid. Analysen indikerer dermed, at tiltrækning af kunder alene ikke nødvendigvis er tilstrækkeligt, hvis den oplevede værdi ikke understøtter langsigtet loyalitet og genkøb.

4. Yderligere Primær dataindsamling

4.1 Interview med CEO Vøhl

Nedenstående interview er optaget og senere transskriberet samt vedlagt i bilag (se bilag 50). Forud for interviewet er der desuden udarbejdet en interviewguide (se bilag 4).

Under interviewet beskrev Bjørn Vøhl sin rolle som CEO, og forklarede desuden, at Luxplus blev grundlagt i 2013 med ambition om at skabe en innovativ forretningsmodel i beautybranchen gennem et medlemsbaseret koncept, hvor kunder får adgang til rabatter mod betaling af et abonnement. Han fremhævede samtidig, at virksomheden siden er blevet opkøbt af kapitalfonden CataCap i 2021, og de har arbejdet mere strategisk med vækst, digitalisering og udvikling af medlemsuniverset.

Et centralt tema i interviewet var Luxplus' Value proposition og forretningsmodel. Bjørn forklarede, at Luxplus ønsker at differentiere sig fra traditionelle beauty forhandlere som Matas og Lyko ved at kombinere e-commerce, medlemskab og community i én samlet løsning. Virksomheden arbejder derfor ikke kun med lave priser, men også med at skabe øget værdi for medlemmerne gennem loyalitetsprogrammer, personlige tilbud, belønningssystem og fremtidige partnerskaber med blandt andet beauty-relaterede services. Han understregede desuden, at virksomhedens fokus i stigende grad handler om at skabe aktive og loyale medlemmer frem for blot at øge antallet af medlemmer. I den forbindelse blev churn-reduktion nævnt som et vigtigt strategisk fokusområde.

Interviewet gav ligeledes indsigt i Luxplus' konkurrencesituation. Ifølge Bjørn har Luxplus ikke én direkte konkurrent, da virksomheden placerer sig mellem traditionelle beauty retailers og abonnementsbaserede koncepter. Han identificerede dog aktører som Matas, Lyko, Kicks, Nicehair, Boozt, Amazon og Normal som væsentlige konkurrenter afhængigt af produktkategori. Han fremhævede samtidig, at Luxplus' store sortiment på mere end 25.000 produkter, særligt indenfor skincare, haircare og K-beauty, udgør en væsentlig konkurrencefordel. Derudover beskrev han virksomhedens strategi, om

at fungere som en “one-stop-shop”, hvor medlemmer kan købe både beautyprodukter og hverdagsprodukter som rengøring, vitaminer og personlig pleje i en samlet løsning.

Et andet vigtigt output af interviewet omhandlede samarbejdet med Premium brands og de udfordringer, der kan opstå i forhold til Luxplus’ discount- og medlemsbaserede forretningsmodel. Bjørn forklarede, at flere luksusbrands er tilbageholdende med at indgå samarbejde med virksomheder, der arbejder med rabatter, da brands ønsker at beskytte deres eksklusive positionering. Han vurderede dog, at Luxplus’ medlemsmodel fungerer som et “lukket univers”, hvilket gør det lettere at argumentere for samarbejder med Premium brands. I forlængelse af dette nævnte han, at virksomhedens drømmepartnere ville være L’Oréal Luxe brands og Estée Lauder, da disse brands vurderes at kunne styrke Luxplus’ brandportefølje og position i markedet markant.

4.2 Interview med E-commerce specialist Andersen

Der er udført interview med Helene Andersen, som er E-commerce specialist hos Luxplus. Der er forud for interviewet udarbejdet en interviewguide (se bilag 3), og interviewet blev optaget og senere transskriberet (se bilag 48).

Interviewet bidrager med flere centrale indsigter om markedet og konkurrencesituationen. Det fremgår, at beauty-branchen i høj grad er præget af intens konkurrence, hvor særligt Matas vurderes som den største konkurrent, blandt andet på grund af deres stærke brand portefølje og eksklusive aftaler med udvalgte brands. Derudover nævnes Lyko og Boozt som væsentlige aktører, mens lavpris aktører og internationale spillere også presser markedet, særligt på pris.

En vigtig pointe fra interviewet er, at succes i branchen i stigende grad afhænger af både pris og tilgængelighed. Forbrugerne er blevet mere prisfølsomme, og virksomheder, der formår at kombinere konkurrencedygtige priser med et stærkt og tilgængeligt sortiment, står stærkest. Samtidig spiller trends fra Sociale Medier en central rolle i at forme efterspørgslen, hvor især K-beauty og arabiske parfumer

fremhæves som eksempler på hurtigt voksende kategorier. Dette understreger vigtigheden af at være hurtigt ude og kunne reagere på nye trends i markedet.

Interviewet fortæller også om interne udfordringer, der har betydning for konkurrenceevnen. Særligt lagerstyring og “out of stock”-problemer fremhæves som en væsentlig barriere, da manglende tilgængelighed kan føre til tab af kunder til konkurrenter. Derudover kan det være vanskeligt at tiltrække visse Premium brands, som ikke ønsker at indgå i en webshop med fokus på rabatter og medlemspriser, hvilket kan begrænse sortiments styrke.

4.2 Interview med Category Manager Fie Buch

Som led i undersøgelsen blev der gennemført endnu et kvalitativt, semistruktureret interview med Fie Buch, som er Category Manager indenfor Haircare-kategorien hos Luxplus (Buch, 2026). Forud for interviewet blev der udarbejdet en interviewguide (se bilag 44). Interviewet er også optaget samt senere transskriberet og vedlagt i bilag (se bilag 49).

Fie Buch har ansvar for haircare-kategorien, hun beskriver hendes rolle som “en forretning under en forretning”, hvor denne både omfatter sortimentsudvikling, prisforhandlinger, leverandørkontakt, arbejdet med tilgængelighed og vurdering af nye brands og trends. Hun har tidligere arbejdet hos SÆTHER (SÆTHER, u.d.), og har derfor også erfaringer fra den anden side af “bordet”.

En pointe fra interviewet er, at Luxplus’ valg af brands i høj grad er styret af både trends, efterspørgsel og rentabilitet. Fie fremhævede, at Luxplus arbejder ud fra værdien “first, fast and fun”, hvilket betyder, at virksomheden ønsker hurtigt at kunne identificere og reagere på nye tendenser i markedet. Hun nævnte blandt andet Google Merchant, internationale markedet samt trends inden for K-beauty, J-beauty, curly hair, scalp care og aktive ingredienser som vigtige inspirationskilder.

Samtidig understregede hun, at prisen skal være rigtig, da Luxplus ikke tager nye brands ind, hvor marginen ikke giver forretningsmæssig mening. Luxplus' brede sortiment giver dog virksomheden mulighed for at teste nye produkter i mindre mængder, uden at binde for meget kapital i lager.

Interviewet viste også, at Luxplus' nuværende haircare-portefølje i stigende grad er diversitet drevet. Ifølge Fie Buch er haircare blevet mere differentieret, fordi forbrugerne ikke længere opfatter shampoo og hårpleje som simple basisprodukter. Kunderne er blevet mere kritiske og eksperimenterende og stiller samtidig højere krav til produkter, ingredienser og resultater. Dette har øget efterspørgslen efter både premium-brands som Redken, K18 og Moroccanoil samt mere nicheprægede brands målrettet forskellige hårtyper, herunder curly hair og produkter til forskellige etniske hårtyper. Dette understøtter behovet for en bred og relevant brandportefølje, der kan imødekomme forskellige kundebehov.

Et andet væsentligt perspektiv fra interviewet er, at leverandørsamarbejder og forhandlingsstyrke spiller en afgørende rolle for Luxplus' mulighed for at styrke brandporteføljen. Fie Buch opdelte leverandører i forskellige typer, herunder parallelimport-leverandører (PI), store A-list leverandører og mindre/mellemstore brands. Ved store leverandører som L'Oréal har Luxplus begrænset forhandlingsstyrke, fordi brands som Redken er så vigtige for forretningen, at Luxplus næsten ikke har mulighed for at fravælge dem. Omvendt har Luxplus bedre mulighed for at forhandle med mindre brands, hvor parametre som pris, betalingsdage, marketingbidrag, kampagnestøtte og leveringsbetingelser kan justeres. Fie fremhævede, at et godt strategisk samarbejde kræver gennemsigtighed, god kommunikation og en fælles forståelse af, at begge parter skal skabe en sund forretning.

Frem mod 2029 ser Fie Buch især muligheder i at reducere afhængigheden af parallelimport og i stedet etablere flere direkte leverandørsamarbejder. Hun fremhævede Kératsase som et "drømmebrand", fordi det både kunne styrke Luxplus' premium-position og potentielt skabe betydelig omsætning. Samtidig fremhævede hun, at Luxplus skal tages mere seriøst på linje med nogle af de store konkurrenter Matas, Magasin og Nicehair. Dette mener Fie Buch bl.a. kræver stærkere relationer til leverandører, bedre tilgængelighed, flere direkte kontrakter og en mere strategisk tilgang til sortimentet.

Interviewet bidrog med vigtig intern viden, om hvordan Luxplus arbejder med brandportefølje og strategiske samarbejder i praksis. De væsentligste indsigter er, at Luxplus' vækstmuligheder afhænger af evnen til at kombinere trendbaseret sortimentsudvikling med stærkere leverandørrelationer, bedre indkøbsbetingelser og højere tilgængelighed.

4.3.1 Leverandørendes krav



Figur 7; Leverandørkrav (kilde: egen tilvirkning).

På baggrund af interviewene fremgår det, at leverandørernes krav og samarbejdsvilkår i høj grad er præget af både økonomiske og strategiske brandmæssige hensyn. Særligt Premium brands stiller høje krav til de virksomheder, der skal forhandle dem. Flere luksusbrands ønsker eksempelvis at beskytte deres eksklusive positionering, og er derfor tilbageholdende med at indgå samarbejder med virksomheder, der arbejder med store rabatter og medlemspriser. Dette betyder, at Luxplus' discount og abonnementsbaserede forretningsmodel i nogle tilfælde kan gøre det vanskeligere at tiltrække visse Premium brands. Interviewene viser desuden, at leverandørerne lægger vægt på stabile og strategiske

samarbejder, hvor begge parter kan skabe en sund og profitabel forretning. Ifølge Category Manager Fie Buch er gennemsigtighed, god kommunikation og fælles forståelse afgørende faktorer i samarbejdet fra begge parter. Derudover spiller parametre som pris, betalingsbetingelser, marketing bidrag, kampagnestøtte og leveringsbetingelser en stor rolle i forhandlingerne. Et andet væsentligt købskriterie hos leverandørerne er virksomhedens markedsposition og brandværdi. Leverandører vurderer dermed ikke kun pris og omsætning, men også virksomhedens image, distributionskanaler, tilgængelighed og evne til at repræsentere brandet korrekt i markedet.

5. Analyse

5.1 Makro

5.1.1 PESTEL

I nedenstående figur fremgår PESTEL modellen, som undersøger makromiljøet i branchen (figur 8).



Figur 8; PESTEL-analyse (kilde: egen tilvirkning), (Eriksen, 2025), (Saravakov, 2025), (Europa Kommissionen, u.d.), (Det Europæiske Råd, 2024), (Retsinformation, 2024), (Forbrugerombudsmanden, u.d.), (Forbrugdk, u.d.), (Michael Kuzminov, 2024), (Folketinget, u.d.).

Analysen viser, at beautybranchen er stærkt påvirket af eksterne makroforhold, som virksomheder er nødt til at tilpasse sig for at forblive konkurrencedygtige. Særligt politiske og lovgivningsmæssige forhold spiller en stor rolle, da branchen er underlagt strenge EU- regler omkring kosmetik, ingredienser og markedsføring (Datatilsynet, u.d.). Derudover påvirker handelsaftaler og toldbarrierer virksomhedens mulighed for import og salg på tværs af markeder (Europa Kommissionen, u.d.). Samtidig stiller lovgivning

om GDPR, online handel og forbrugerrettigheder øgede krav til virksomhedernes håndtering af kundedata og digitale aktiviteter (Datatilsynet, u.d.).

Analysen viser samtidig, at de økonomiske forhold skaber attraktive vækstmuligheder i beauty branchen. Især danskerne bruger store beløb på beautyprodukter, og beauty segmentet oplever fortsat vækst. Dette understøttes af den stigende interesse for haircare, hvor forbrugerne i højere grad er villige til at betale for kvalitet, branding og luksuriøse produkter (Hikmar Mohammed, 2026).

Desuden viser sociokulturelle forhold, at beautymarkedet boomer blandt unge forbrugere (tv2echo, 2026), og hvor stor indflydelse influencere har på forbrugerens køb (Michael Kuzminov, 2024).

Teknologiske forhold har lige så stor betydning for branchen. AI og dataanalyse gør det muligt for virksomheder at skabe personaliserede kundeoplevelser gennem målrettet markedsføring og produktanbefalinger (Deloitte, u.d.). Derudover bliver mobile apps og mobile shopping oplevelser stadig vigtigere, da forbrugerne i stigende grad handler via smartphones og forventer hurtige, personaliserede og brugervenlige digitale løsninger (Deloitte Digital, 2024).

Endelig viser analysen, at miljømæssige forhold fylder mere i beauty branchen. EU Green Deal (Europa Kommissionen, u.d.) samt stigende krav om bæredygtig emballage, mindre plastisk forbrug og reduktion af CO₂ aftryk. Forbrugerne forventer i stigende grad ansvarlighed og bæredygtige løsninger fra virksomheder, hvilket gør bæredygtighed til en vigtig konkurrenceparameter i branchen (Dansk Erhverv, 2026).

Delkonklusion

Makroanalysen peger på, at beautybranchen påvirkes af en række eksterne forhold, som i stor grad påvirker branchen. Sociokulturelle og teknologiske faktorer synes at have betydning, hvor influencere og ændrede forbrugsmønstre medfører en hurtigere udvikling af trends. Samtidig indikerer analysen, at forbrugerne i stigende grad efterspørger personaliserede digitale kundeoplevelser, hvilket kan påvirke

virksomhedernes muligheder for at skabe relevans og differentiering i markedet. De identificerede forhold understreger dermed betydningen af løbende tilpasning til udviklingen i branchen.

5.2 Mikro

5.2.1 Porters 5 forces

Branche: E-commerce Beauty forhandler



Figur 9; Porters 5 forces (kilde: egen tilvirkning), (Andersen, 2026), (Buch, 2026), (Bergfors, Brunander, Theodorsson, & Thomsen, Industri analysis, 2021).

Truslen for nye indtrængere

Truslen fra nye indtrængere i E-commerce Beauty branchen vurderes som middel-høj. Branchen er karakteriseret ved relativt moderate digitale adgangsbarrierer, særligt indenfor e-commerce, hvor nye virksomheder hurtigt kan etablere webshops (Tjørnelund, 2025), og markedsføre produkter på sociale medier. Det er i branchen også forholdsvis hurtigt at købe nye produkter ind og reagere på trends online, hvilket reducerer de strukturelle barrierer for nye aktører (Firework, 2025). Samtidig begrænses truslen

af, at der allerede findes mange veletablerede virksomheder med stærke brand positioner, kundeklubber, distributionskanaler og indkøbsvolumen. Det er svært at konkurrere mod allerede veletablerede virksomheder som Matas og Lyko, hvilket reducerer nye aktørers muligheder for at opnå større markedsandele, da det kan være svært som ny virksomhed at vinde forbrugernes tillid (Andersen, 2026).

Købernes forhandlingsstyrke

Købernes forhandlingsstyrke vurderes som høj. Forbrugerne har mange alternativer og lave switching costs. Dette er særligt relevant i beauty branchen, hvor kunder nemt kan sammenligne priser, læse anmeldelser og skifte mellem virksomheder som Matas, Normal, Lyko, Boozt, supermarkeder og andre online platforme uden, at det koster dem noget.

Kunderne er i stigende grad prisfølsomme, men samtidig mere kvalitetsbevidste og eksplorative. Forbrugerne ser ikke længere nødvendigvis shampoo og hårpleje som rutine produkter, men i højere grad tester produkter, følger trends og stiller krav til ingredienser, effekt og resultater (Buch, 2026). Det er samtidig en branche, hvor de unge forbrugere køber enormt mange produkter (tv2echo, 2026). Desuden kan out-of-stock-problemer skade loyaliteten, fordi kunderne hurtigt kan vælge en konkurrent, hvis deres foretrukne produkt ikke er tilgængeligt (Andersen, 2026). Købernes magt vurderes som høj, da de både kan presse virksomheder på pris, sortiment og tilgængelighed, samtidig med de hurtigt kan skifte til konkurrerende aktører, hvis deres forventninger ikke bliver opfyldt.

Truslen fra substituerende produkter

Truslen fra substituerende produkter vurderes som middel. Substitutter for onlinehandel af beauty kan både være fysiske beauty butikker, som Matas, Normal samt supermarkeder som Føtex og Bilka. Forbrugerne kan f.eks. vælge at købe skønhedsprodukter i Matas eller Normal, hvor tilgængeligheden er høj, og hvor varen kan fås med det samme. Dette gør fysiske butikker til en praktisk substitut for e-commerce, især ved akutte behov. 38% svarede i spørgeskemaet, at de køber beauty, hvor det er lettest tilgængeligt i forhold til beliggenhed (bilag 45). Forbrugerne vil altså gerne kunne hoppe hurtigt og nemt ned, og få fat i det, de skal bruge. Det forhøjer altså truslen fra substituerende produkter.

Samtidig har onlinehandel en stærk convenience-fordel, da kunder kan handle hjemmefra og få produkter leveret direkte til døren. Netop e-commerce kan være attraktivt for kunder, som ikke ønsker at transportere eller købe fysisk. Derfor er truslen ikke entydigt høj, da onlinekanalen også tilbyder en anden form for værdi end fysiske butikker (Andersen, 2026). Loyalitet og medlemsklubber med abonnementsmodeller kan reducere truslen fra substituerende produkter, hvis kunderne oplever, at medlemspriserne skaber reel økonomisk værdi. Omvendt kan modellen også øge truslen, hvis kunderne ikke finder de ønskede produkter på lager, og derfor ikke oplever abonnementet som værdifuldt (ibid.).

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Leverandørernes forhandlingsstyrke vurderes som middel-høj. Store brands som L'Oréal, Estee Lauder og Kérastase kan stille betydelige krav til deres distributionspartnere, da de er attraktive brands at forhandle. Store Premium brands som disse er dermed ikke nemme at få adgang til, da de ønsker at beskytte deres brandværdi (Buch, 2026). Dette indikerer, at leverandørerne ikke udelukkende fokuserer på pris, men også aktivt styrer kanalstrategi, brand eksklusivitet og distributionsvilkår. Dermed kan leverandørerne påvirke både sortiment, marginer og konkurrenceevne hos en virksomhed som Luxplus. Mindre brands har dog ikke lige så høj forhandlingsstyrke, da disse ikke stiller høje krav (ibid.).

Konkurrencesituationen

Samlet set viser Porters Five Forces, at beauty branchen er præget af en middel-høj konkurrenceintensitet, hvor virksomheder konstant presses af både konkurrenter, forbrugere og leverandører. Branchen er karakteriseret som et differentieret oligopol (Virksomhedsøkonomi, 2013),, hvor få store virksomheder som Matas og Lyko dominerer markedet, samtidig med at mindre aktører forsøger at differentiere sig gennem sortiment, pris, medlemsfordele og kundeoplevelser (Normal, u.d.), (Cocopanda, u.d.). Luxplus konkurrerer især på lave medlemspriser og en udelukkende onlinebaseret forretningsmodel.

5.2.2 Benchmark-analyse

For at vurdere Luxplus' konkurrencemæssige position i beauty branchen, er der i udarbejdet en benchmark analyse med fokus på fire centrale parametre: *Pris, sortiment, brands samt tilgængelighed/beliggenhed*, som er taget fra forbrugernes vigtigste købskriterier i spørgeskemaet samt interview med målgruppen (figur 10). Benchmark-analysen er foretaget mellem flere aktører, der alle opererer indenfor salg af beauty og velvære. Der er taget udgangspunkt i de tre største konkurrenter baseret på interne interviews af Helene Andersen (Andersen, 2026), Fie Buch (Buch, 2026) og Bjørn Vøhl (Vøhl, 2026).

matas Normal luxplus LYKO Matas Normal Luxplus Lyko	Lav Høj					Parametrenes vigtighed		
	1	2	3	4	5	Uden betydning	Vigtig	Meget vigtig
Pris	LYKO matas luxplus Normal							X
Brands	Normal luxplus matas LYKO						X	
Sortiment	Normal luxplus LYKO matas						X	
Tilgængelighed/beliggenhed	luxplus LYKO Normal matas							X

Figur 10; Benchmark-analyse (kilde: egen tilvirkning).

Pris

For at sammenligne virksomhedens prisniveau, blev der undersøgt priser på fire forskellige produkter indenfor kategorierne hår, makeup, hudpleje og personlig pleje, som alle virksomheder tilbyder.

Sammenligning viser generelt, at Normal har de laveste priser på disse produkter, mens Luxplus ofte placerer sig som næst billigst i denne vurdering. Eksempelvis kostede Nivea Roll on 15 kr. hos Normal, 22,95 kr. hos Luxplus, 24,95 kr. hos Matas og 27 kr. hos Lyko. Samme tendens ses ved Maybelline Fit Me Foundation, hvor Luxplus lå lavere prismæssigt end både Matas og Lyko (se bilag 25).

Sortiment

Sortimentet blev analyseret ud fra antallet af produkter, virksomhederne tilbyder på deres platforme. Her viser analysen tydelige forskelle mellem virksomhederne. Matas og Lyko har de bredeste sortimenter med henholdsvis 67.703 (Matas, u.d.) og 65.735 (Lyko, u.d.) produkter fordelt på kategorier som hår, makeup, hudpleje, parfume og personlig pleje (se bilag 24). Luxplus tilbyder et mindre, men stadig omfattende sortiment på ca. 28.313 produkter (Luxplus, u.d.), mens Normal vurderes til at have et væsentligt mindre sortiment (Normal, u.d.). Normal har ikke en hjemmeside, præcise produkttal kan derfor ikke findes online, og vi har derfor besøgt en fysisk Normal butik for at finde priser.

Særligt Lyko skiller sig ud inden for beauty med meget dybe sortimenter indenfor hår, makeup og hudpleje. Matas står samtidig stærkt med et bredt sortiment kombineret med både beauty-, helse- og hverdagsprodukter. Luxplus har færre produkter samlet set, men tilbyder stadig et relativt bredt udvalg indenfor beauty-kategorierne.

Brands

Brand-kriteriet blev analyseret med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen, hvor over 30% af respondenterne angav, at brand var det vigtigste parameter, når de skulle vælge, hvor de handlede beautyprodukter (se bilag 45). Respondenterne blev efterfølgende spurgt ind til foretrukne brand, hvor følgende brands var blandt de mest populære: Kérastase (66%), Redken (53%), L'Oréal Elvital (36%), Gisou (24%) og Ouai (21%) (se bilag 21).

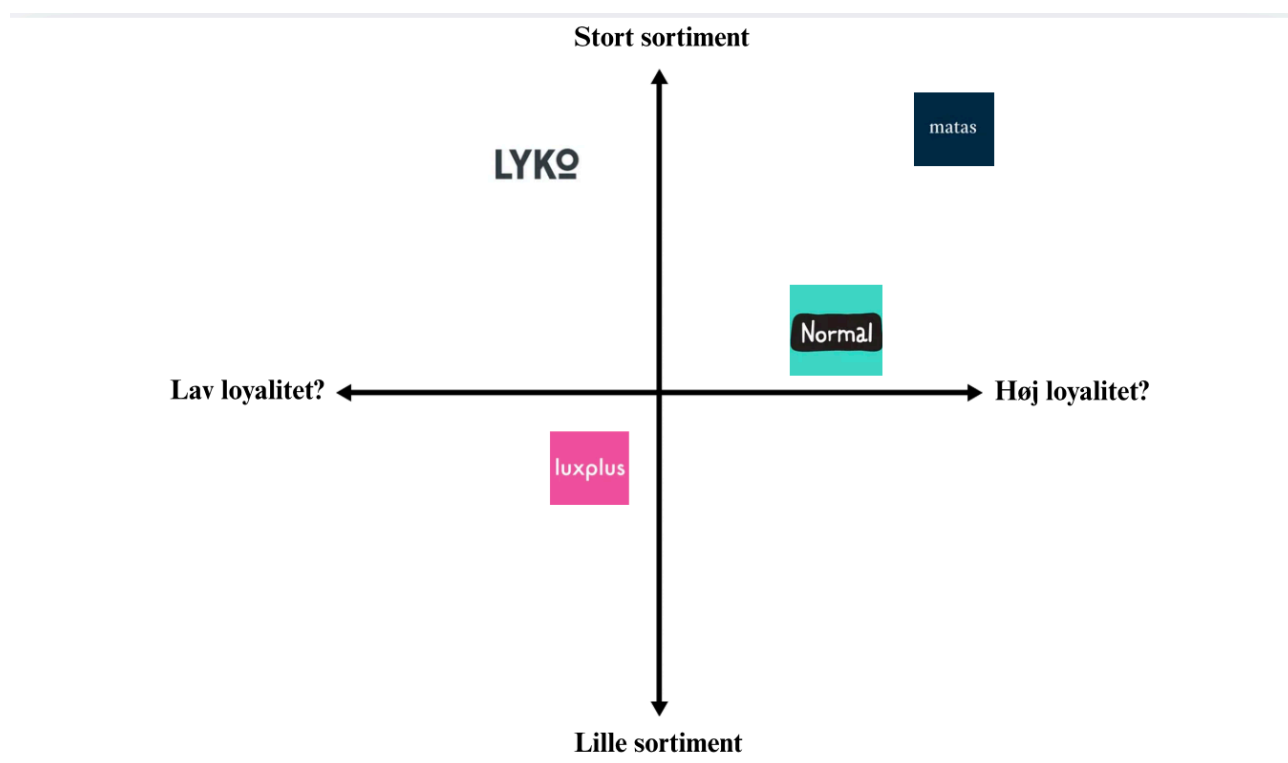
Benchmark-analysen viser, at Lyko og Matas står stærkest på dette parameter, da virksomhederne tilbyder 3 ud af 5 af de brands (Lyko, u.d.), (Matas, u.d.). Luxplus (Luxplus, u.d.) og Normal tilbyder begge 2 af de udvalgte brands (Normal, u.d.). Da Matas og Lyko udbyder Kérastase, som var det mest eftertragtede brand i spørgeskemaet (se bilag 21), vurderes disse virksomheder stærkere på denne parameter.

Tilgængelighed/beliggenhed

Til slut blev kriteriet “tilgængelighed/beliggenhed” analyseret. Dette parameter er målt ud fra antal butikker, dermed hvor nemt det er at besøge dem, da dette var en af de kriterier, der blev vægtet højest i spørgeskemaet (se bilag 45). Her står Matas markant stærkest med 267 butikker fordelt i Danmark (Bertelsen, 2026), hvilket giver høj tilgængelighed for forbrugerne. Normal har ligeledes en stærk fysisk tilstedeværelse med 166 butikker i Danmark (Normal, u.d.).

Luxplus adskiller sig fra konkurrenterne ved primært at være en online medlemsklub og har i princippet kun én fysisk butik, som dog er ved at lukke ned efter maj måned 2026 (Vøhl, 2026). Lyko har ingen danske butikker, men har to butikker i Malmö (Lyko, u.d.), hvilket dog stadig kan være relevant for forbrugere i Københavnsområdet eller Amager.

5.2.3 Positioneringskort



Figur 11; Positioneringskort (kilde: egen tilvirkning).

Der er udarbejdet et positioneringskort, som illustrer Luxplus' tre største konkurrenter målt på to parametre; Sortiment og Loyalitet (figur 11). Modellen er udarbejdet ud fra data fra spørgeskemaundersøgelsen og gruppeinterviewet samt virksomhedernes sortimentstørrelse (se bilag 24).

Matas placerer sig højt på begge parametre, hvilket indikerer, at virksomheden både har et bredt sortiment (se bilag 24) og en stærk loyalitet blandt kunderne (se bilag 12). Dette understøttes af både spørgeskemaet og gruppeinterviewet, hvor Matas blev fremhævet som en af de mest anvendte og fortrukne virksomheder blandt respondenterne. Desuden viser en undersøgelse fra CBS, at Matas besidder en af Danmarks største kundeklubber (Carn, 2023).

Lyko vurderes ligeledes at have et stort sortiment (se bilag 24), men placeres lavere i forhold loyalitet (se bilag 12). Dette kan skyldes, at virksomheden primært opererer online og i højere grad konkurrerer på udvalg og priser fremfor stærke relationer til kunderne.

Normal placerer sig i midten af modellen med en relativt høj loyalitet (se bilag 12), men et mindre beauty sortiment sammenlignet med Lyko og Normal (se bilag 24). Gruppeinterviewet viste blandt andet, at respondenterne ofte handler i Normal på grund af lave priser og convenience, hvilket bidrager til virksomhedens stærke position blandt især unge forbrugere.

Luxplus placerer sig lavest på både sortiment og loyalitet. Dette hænger blandt andet sammen med, at flere respondenter i både spørgeskema og gruppeinterview gav udtryk for, at virksomhedens medlemsmodel og manglende udvalg af populære Premium brands reducerer deres motivation for at handle hos virksomheden over længere tid. Samtidig peger analyserne på, at loyaliteten udfordres af høj konkurrence og lave switching costs i beauty branchen.

Samlet set viser positioneringskortet, at virksomheder med et bredt og attraktivt sortiment samtidig opnår en stærkere loyalitet blandt forbrugerne. Modellen indikerer dermed, at Luxplus potentielt kan styrke sin markedsposition ved at udvide sortimentet og tiltrække flere efterspurgte Premium brands.

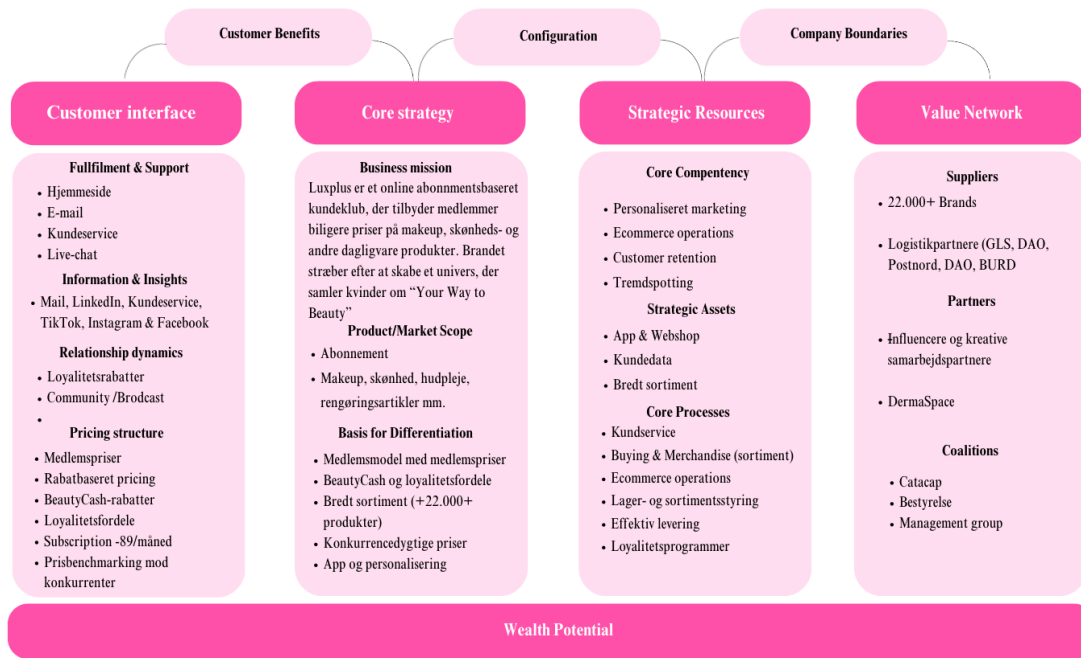
Delkonklusion

Mikroanalysen peger på, at beautybranchen er karakteriseret ved høj konkurrenceintensitet, hvor virksomheder opererer i et marked præget af lave switching costs og høj transparens blandt forbrugerne. Dette medfører, at virksomheder i stigende grad søger at skabe differentiering gennem brandporteføljer, kundeoplevelser og strategiske samarbejder.

Samtidig viser analysen, at attraktive og efterspurgte brands kan fungere som væsentlige konkurrenceparametre i forhold til at tiltrække og fastholde kunder. Benchmark- og positioneringsanalysen indikerer desuden, at virksomhedernes placering i markedet i høj grad påvirkes af deres evne til at skabe relevans gennem sortiment, loyalitet og oplevet værdi hos forbrugerne. Analysen viser dermed, at virksomhedernes konkurrenceevne ikke udelukkende synes at være afhængig af pris, men også af evnen til at skabe en attraktiv og differentieret markedsposition.

5.3 Intern

5.3.1 Components of a Business Model



Figur 12; Components of a Business Model (kilde: egen tilvirkning).

Customer Interface

Luxplus arbejder målrettet på at skabe en stærk relation til kunderne gennem medlemsoplevelsen. Virksomheden forsøger at skabe mere værdi end blot lave priser ved at tilbyde medlemsfordele som gratis fragt, beauty cash, eksklusive rabatter og personaliserede tilbud. På Luxplus' hjemmeside fremhæves medlemskabet som en central del af kundeoplevelsen, hvor kunderne får adgang til et eksklusivt beauty univers med særlige fordele (Luxplus, u.d.).

CEO Bjørn Vøhl understreger samtidig, at virksomheder i e-commerce-branchen i dag er nødt til at tilbyde hurtig levering, konkurrencedygtige priser og god kundeservice, da dette er blevet standard forventninger hos kunderne. Derfor arbejder Luxplus kontinuerligt med at forbedre kundeoplevelsen og gøre købsprocessen så nem og convenient som muligt (Vøhl, 2026).

Virksomheden arbejder desuden aktivt med data og personalisering. Luxplus anvender personaer, segmentering og kundedata til at skabe mere relevante og målrettede oplevelser for medlemmerne. Bjørn forklarer desuden, at virksomheden er blevet mere opmærksom på, at kunderne ikke er ens, og derfor skal kommunikationen også tilpasses forskellige kundetyper (ibid.).

En vigtig del af virksomhedens customer interface er samtidig ambitionen om at skabe et beauty community. Luxplus ønsker i højere grad at inspirere kunderne gennem content, beauty rutiner og digitale funktioner i appen. Målet er at skabe mere engagement og loyalitet, så kunderne føler en stærkere tilknytning til brandet. Dette viser, at Luxplus forsøger at bevæge sig fra en traditionel webshop til et mere oplevelsesorienteret beauty univers (ibid.).

Core strategy

Kerne Strategien hos Luxplus kan forstås som et mix mellem en klassisk e-handelsstrategi og en abonnementsbaseret adgangsmåde, hvor værdiskabelsen i høj grad ses i virksomhedens evne til at kombinere prislederskab med en værdiskabende købsoplevelse. I et strategisk perspektiv forsøger virksomheden at imødekomme forbrugernes ønske, om et stort udvalg af kendte brands til lave priser, samtidig med at det stadig er nemt og bekvemt at handle (Luxplus, u.d.).

Ifølge CEO Bjørn er Luxplus' mission at "empower our members to be beautiful on their own terms" (Vøhl, 2026). Dette viser, at virksomheden ønsker at skabe mere end blot en webshop med lave priser. Luxplus forsøger i stedet at skabe et univers omkring beauty, inspiration og loyalitet. Strategisk positionerer virksomheden sig mellem traditionelle beauty retailers som Matas og Lyko samt mere abonnementsbaserede koncepter som Goodiebox. Luxplus ønsker derfor ikke at være en klassisk discount virksomhed, men en kombination af membership club, e-commerce og beauty community (ibid.).

Strategic Resources

Luxplus' strategiske ressourcer kan opdeles i tre kategorier.

Luxplus' Core Competencies er især virksomhedens stærke kompetencer inden for e-commerce, customer retention og personaliseret marketing. Da Luxplus, efter at have lukket deres eneste fysiske butik i maj 2026, nu igen er en 100% online virksomhed, skal de udnytte og fokusere deres opbygning af omfattende erfaring med digital handel og online kundeadfærd. Virksomheden arbejder aktivt med personalisering, segmentering og kundedata for at skabe mere personaliseret kommunikation og relevante tilbud til medlemmerne. Dette gør det muligt for Luxplus at skabe en mere individuel kundeoplevelse og samtidig styrke loyaliteten blandt medlemmerne. Derudover er customer retention en central kompetence, da hele virksomhedens business model bygger på loyale medlemmer, som handler gentagne gange og forbliver aktive i medlemskabet over længere tid. Derfor arbejder Luxplus målrettet med loyalitet, add on's som beauty cash, medlemsfordele og engagement for at reducere churn og øge CLV (Vøhl, 2026).

Virksomhedens strategic assets består af bl.a. medlemsbasen, det brede sortiment og den digitale platform. Medlemsbasen er et af Luxplus' vigtigste aktiver, da virksomhedens indtjening og vækst afhænger af loyale medlemmer. Samtidig er sortiment en væsentlig styrke, da Luxplus tilbyder mere end 22.000 produkter indenfor bl.a. skincare, haircare, makeup og K-beauty (Langhoff, 2026). Luxplus forsøger at positionere sig som trendsættere ved at introducere nye brands og trends til markedet. Dette giver dem en mulighed for at differentiere sig fra traditionelle beauty retailers. Appen fungerer også som et vigtigt strategisk aktiv. Bjørn understreger, at app-brugere har højere loyalitet, større basket size og lavere acquisition costs. Derfor investerer Luxplus tydeligt i udviklingen af appen, som på længere sigt skal fungere som en platform for inspiration, community, og personaliserede beauty-oplevelser. Derudover fungerer virksomhedens effektive logistik og hurtige levering også som strategiske assets, da convenience og hurtig levering er afgørende konkurrenceparametre inden for e-commerce (Vøhl, 2026).

Luxplus' Core process omfatter de centrale arbejdsgange og aktiviteter, som understøtter virksomhedens forretningsmodel i praksis. Her spiller e-commerce operations en central rolle, virksomheden er fuld digital og derfor afhængig af effektive online processer og en problemfri købsoplevelse. Virksomheden arbejder kontinuerligt med lager og sortimentsstyring for at sikre høj tilgængelighed af produkter og hurtig kunne reagere på trends i beautybranchen. Hurtig levering er desuden også en vigtig proces, da kunderne i dag forventer en nem og effektiv shoppingoplevelse. Endelig er kundeservice en vigtig del af virksomhedens core processes. Luxplus ønsker nemlig at tilbyde en seamless customer service, hvor kunderne hurtigt og nemt kan få hjælp. Disse processer er med til at understøtte virksomhedens fokus på loyalitet, convenience og kundeoplevelse (ibid.).

Value Network

En af de vigtigste dele af Luxplus' value network er virksomhedens relationer til brands og leverandører. Relationerne til leverandører afgørende for virksomhedens mulighed for at reagere hurtigt på trends og introducere nye produkter til markedet. Dog ses en tydelig udfordring i virksomhedens value network, da virksomheden oplever udfordringer i relationen til Premium luxury brands (ibid.). Luxplus skal derfor kunne balancere mellem lave priser og brandopfattelse.

5.3.2 Virksomhedens økonomiske situation

Figur 13 nedenfor illustrerer analysen af vigtige nøgletal i Luxplus' regnskab.

	2021	2022	2023	2024	2025
Overskudsgrad	5%	1%	4%	6%	5%
Afkastningsgrad	20%	3%	18%	22%	16%
Aktivernes omsætningshastighed	3,75	4,07	4,12	3,96	3,42
Likviditetsgrad 1	160%	134%	143%	130%	124%
Likviditetsgrad 2	68%	31%	42%	41%	39%
Egenkapitalens forrentning	46%	5%	35%	46%	32%
Dækningsgrad	14%	13%	17%	20%	22%
Soliditetsgrad	32%	39%	37%	33%	34%
Gearing	1,88	1,66	1,62	1,99	1,87
Debitorernes omsætningshastighed	49,70	51,89	41,08	29,60	24,68
Dækningsbidrag	42.800.000	41.900.000	54.900.000	69.000.000	73.400.000

Figur 13; rentabilitetsanalyse (kilde: egen tilvirkning).

Luxplus fremstår i dag som en økonomisk relativt stabil virksomhed med en sund økonomi. Dog er det vigtigt at kommentere på medarbejder-omkostningerne, som er steget markant i 2025 uden reelt at give værdi på bundlinjen. Antal medarbejdere er steget fra 49 i 2024 til 54 i 2025 (figur 14), det vil sige Luxplus har øget deres ansatte med 5 medarbejdere. Med en procentvis stigning i medarbejder-omkostningerne på 21% i 2025, kan det både skyldes det øgede antal ansatte, men samtidig må virksomheden have givet højere lønninger til nuværende ansatte, og eventuelt ansat medarbejdere med højere kvalifikationsniveauer. Luxplus har dog fortsat en sund økonomi, i og med virksomheden har formået at øge sit bruttoresultat, trods en lavere omsætning i 2025 (se bilag 30).

	2021	2022	2023	2024	2025
Antal medarbejdere	27	53	48	49	54

Figur 14; antal medarbejdere hos Luxplus (kilde: egen tilvirkning).

I 2025 lå afkastningsgraden på 16% og egenkapitalens forretning på 32% (se figur 13), hvilket indikerer, at virksomheden fortsat formår at skabe et afkast på både sine aktiver og ejernes investering. Selvom niveauet er lavere i 2025 end i 2024, er det stadig på et tilfredsstillende niveau og vidner om en velfungerende drift, da egenkapitalen i samme periode har været stigende (se bilag 30).

Likviditeten vurderes ligeledes som tilstrækkelig, idet likviditetsgrad 1 ligger på 124%, hvilket betyder, at virksomheden kan dække sine kortfristede forpligtelser. En sund likviditetsgrad bør dog ligge over 150% (<https://dinero.dk/ordbog/likviditetsgrad/>). Likviditetsgrad 2 ligger kun på 39% (se figur 13), hvilket indikerer, at en væsentlig del af virksomhedens likviditet er bundet i varebeholdninger.

Soliditetsgraden ligger på 34% i 2025 (se figur 13), hvilket er indenfor tommelfingerreglen om en sund soliditetsgrad mellem 30-40% (Dinero, 2022). Dette viser, at Luxplus har en rimelig andel egenkapital og dermed en relativ robust finansiel struktur, og dermed stærkt stillet, hvis der skulle opstå økonomiske udsving eller kriser. Gearing ligger omkring 1,87 i 2025, hvilket indikerer en moderat anvendelse af gæld, uden at det vurderes at være kritisk.

Samlet set fremstår Luxplus' nuværende økonomi som sund med god indtjening og tilstrækkelig likviditet, men med stigende medarbejderomkostninger og en faldende omsætning samt indtjening.

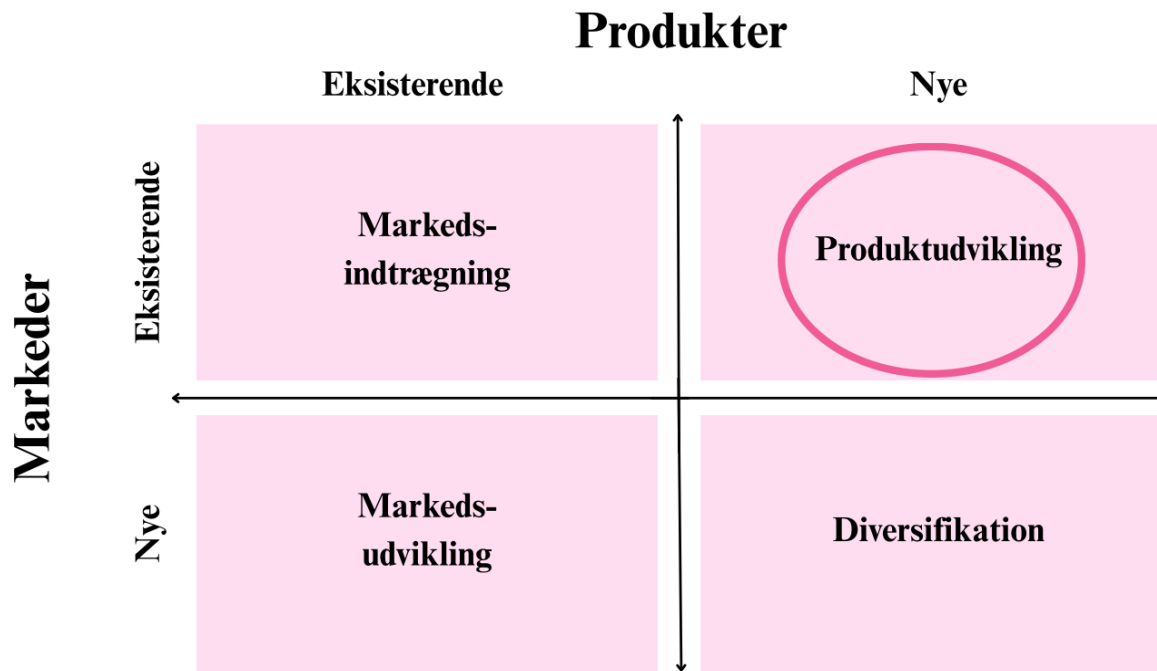
Ser man udviklingen over tid, har virksomheden dog haft store udsving i sin økonomi. Særligt 2022 fremstår som et svagt år med en lav indtjening, lav dækningsgrad, afkastningsgrad og overskudsgrad, hvilket indikerer udfordringer i driften dette år. Herefter har virksomheden oplevet en markant forbedring fra 2023 og frem, hvor både indtjening og effektivitet er blevet væsentligt styrket. Udviklingen kan derfor karakteriseres som svingende, men med en positiv genopretning efter 2022 og en efterfølgende stabilisering i årene, fortsat med udsving i blandt andet indtjening, medarbejderomkostninger og omsætning.

Delkonklusion

Den interne analyse indikerer, at Luxplus besidder flere organisatoriske styrker gennem virksomhedens medlemsmodel, digitale platform og eksisterende kudegrundlag. Samtidig viser analysen, at virksomhedens værdiskabelse i er afhængig af evnen til at skabe trafik, fastholde kunder og tilbyde et attraktivt produktsortiment.

Den økonomiske analyse indikerer samtidig en udvikling, hvor virksomheden oplever udfordringer relateret til indtjening og rentabilitet, hvilket kan understrege behovet for fortsat udvikling af virksomhedens konkurrenceposition og værdiskabelse. Resultaterne peger derfor på betydningen af sammenhæng mellem virksomhedens ressourcer, forretningsmodel og markedsræssige udvikling.

6. Strategi



Figur 15; Ansoffs vækstmatrice (kilde: egen tilvirkning).

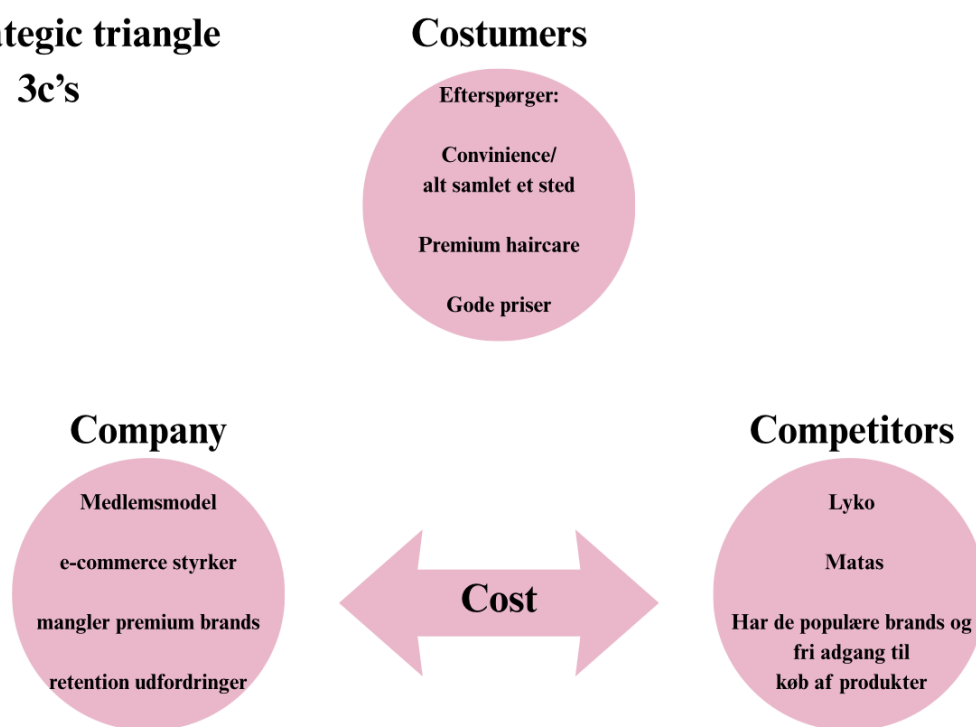
Da vi ønsker at styrke Luxplus position på det eksisterende beauty markedet gennem introduktion af nye og mere attraktive Premium brands som f.eks. Kérastase, Gisou og Ouai, vurderes virksomhedens vækststrategi ud fra Ansoffs vækstmatrice at være produktudvikling (figur 15). Strategien indebærer, at virksomheden introducerer nye produkter til et eksisterende marked med fokus på at skabe vækst og øge kundernes værdioplevelse. Helt konkret indebærer dette at udvide deres produktportefølje med nye brands, som de førnævnte tre.

Luxplus opererer allerede på markedet indenfor beauty og henvender sig en eksisterende målgruppe bestående af især kvinder mellem 18-34 år. Strategien handler derfor ikke om at gå ind på nye markeder, men derimod at udvide en eksisterende brandportefølje med nye og mere attraktive brands indenfor Premium haircare. Introduktionen af brands som Kérastase, Gisou og Ouai vurderes til at øge virksomhedens attraktivitet over for målgruppen, styrke kundeloyaliteten samt skabe højere genkøbsrate og større ordreværdi.

Strategien vurderes samtidig som relevant i relation til udviklingen i beautybranchen, hvor forbrugerne i stigende grad efterspørger Premium orienterende hårplejeprodukter. Produktudviklingsstrategien gør det muligt for Luxplus at imødekomme efterspørgsel og styrke sin konkurrenceposition uden at ændre på den eksisterende målgruppe eller forretningsmodel.

7. Løsningsforslag

The strategic triangle 3c's



Figur 16; The strategic triangle 3c's (kilde: egen tilvirkning), (mbaboost, u.d.).

På baggrund af The Strategic Triangle vurderes det, at Luxplus står overfor et strategisk mismatch mellem kundernes behov, konkurrenternes sortiment og virksomhedens nuværende brandportefølje. Kunderne efterspørger i stigende grad Premium haircare brands, som konkurrenterne i noget omfang allerede besidder.

På baggrund af analyserne forslås det, at Luxplus bør ændre sin nuværende strategi og arbejde målrettet mod at indgå strategiske samarbejdsaftaler med Premium haircare brands som Kérastase, Ouai og Gisou. Dette vurderes bl.a., da disse ifølge Beautymatter er blandt de mest populære brands i verden (BeautyMatter, 2024). Lander Luxplus en aftale med Ouai og Gisou, ville dette give dem en konkurrencemæssig fordel, da ingen af de tidligere identificerede tre konkurrenter besidder disse brands endnu. I dag har Gisou over 256.000 hashtags (TikTok, 2026), (se bilag 38) og en følgerskare på 3.7 millioner fordel på Instagram og TikTok (TikTok, 2026), (Instagram, 2026) (Instagram, 2026).

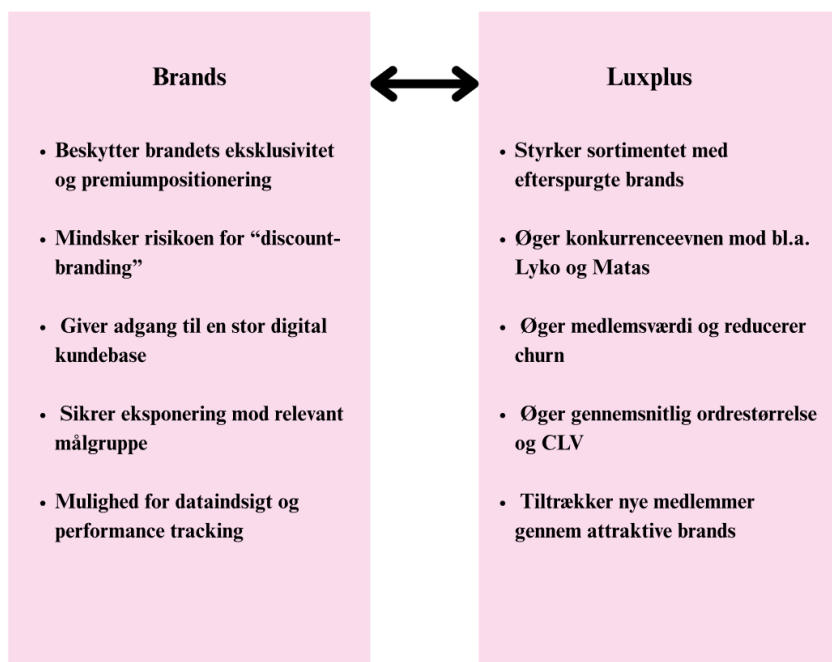
Ouai har lige over 3.1 millioner følgere fordelt på Instagram og TikTok (TikTok, 2026), (Instagram, 2026), imens hashtagget #Ouai er brugt mere end 113.000 gange (TikTok, 2026), (se bilag 39). Dermed får Luxplus endelig chancen for at være first movers på eftertragtede brands i hårkategorien, målt mod de identificerede konkurrenter, da hverken Matas, Lyko eller Normal besidder Gisou og Ouai på nuværende tidspunkt.

Dette vurderes nødvendigt for at styrke Luxplus' konkurrenceevne og relevans i et marked præget af høj konkurrence og forbrugere med lave switching costs. Samtidig viser både primært og sekundært data, at Premium haircare er et af de stærkest voksende områder i beautybranchen.

Ifølge den indsamlede empiri er hårpleje den mest populære kategori blandt målgruppen, hvor 74% af respondenterne angiver hårpleje som den beautykategori, de køber oftest, mens 66% samtidig angiver Kérastase som deres fortrukne brand (se bilag 21). Derudover siger Vogue, at Premium haircare er blandt de hurtigst voksende kategorier i beautybranchen, særligt drevet af Gen Z og yngre millennials, som i stigende grad investerer i Premium beauty og haircare (Hikmar Mohammed, 2026). Dette understøttes yderligere af projektets egne analyser, hvor sociale medier og influencers spiller en central rolle i købsadfærden blandt målgruppen. Hele 70% af respondenterne angiver influencers og sociale medier som den største påvirkningsfaktor ved køb af beautyprodukter (bilag 18).

Samtidig viser analyserne, at forbrugerne i stigende grad ønsker convenience og mulighed for at købe alt ét samlet sted. Dette er særlig relevant for Luxplus' forretningsmodel, da virksomheden er afhængig af at kunne tilbyde et bredt og attraktivt sortiment for fastholde medlemmer og reducerer churn. I analysen fremhæves det, at kunderne aktivt søger mod virksomheder, som tilbyder både populære brands, gode priser og et samlet udvalg. Derfor vurderes det, at Luxplus risikerer at miste både trafik, kunder og medlemsloyalitet, hvis ikke virksomheden tilbyder de mest efterspurgte Premium brands indenfor haircare.

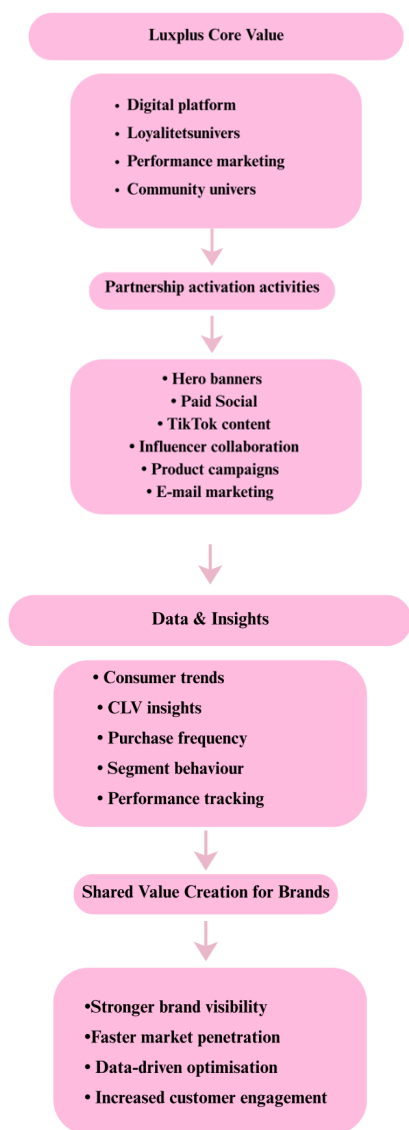
For at gøre et samarbejde attraktivt for Premium brands foreslås det, at Luxplus ændre sin nuværende pris strategi for disse brands. I stedet for løbende kampagner, rabatkoder og aggressive tilbud, foreslås det, at produkterne alene sælges til faste medlemspriser eksklusivt for medlemmer. Dette kan skabe værdi for begge parter (figur 17).



Figur 17; Gensidig værdimodel for Luxplus og leverandører (kilde: egen tilvirkning).

Figur 18 illustrerer et muligt samarbejdssetup, hvor Luxplus udvider sit traditionelle værditilbud til brands. I stedet for udelukkende at fungere som salgskanal kan virksomheden bidrage med digital eksponering, kundeindsigt og markedsføringsaktiviteter som en integreret del af samarbejdsaftalen. Modellen illustrerer dermed, hvordan samarbejdet i højere grad kan baseres på fælles værdiskabelse frem for alene videresalg af produkter.

Strategic Partnership Value Framework for Luxplus

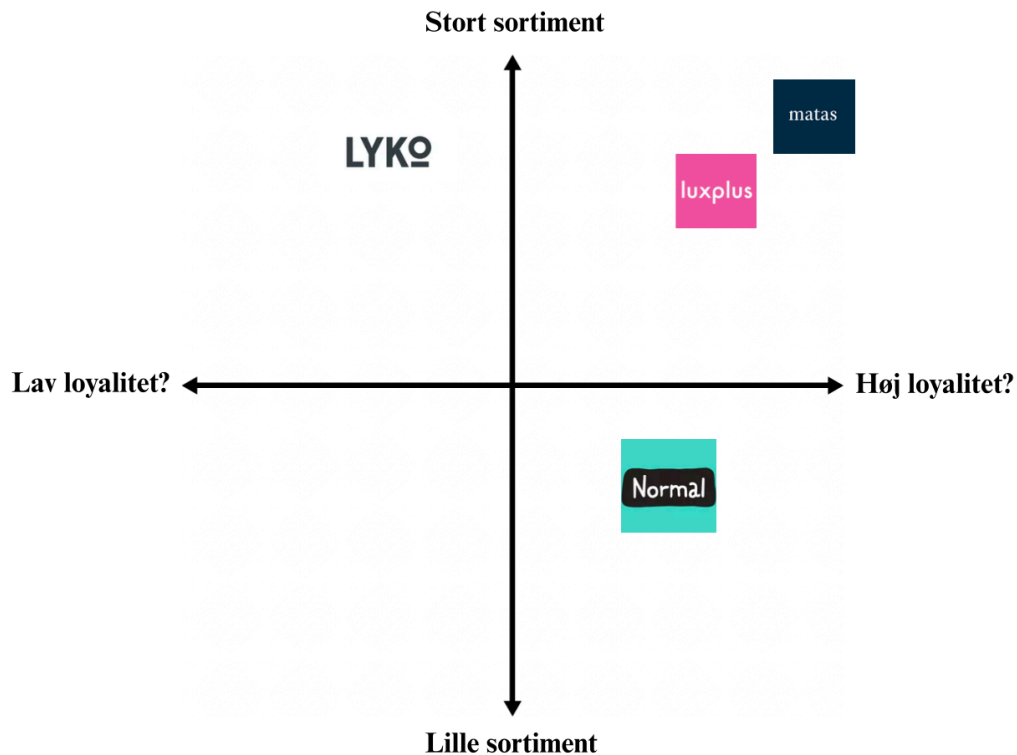


Figur 18; Strategic Partnership Value Framework for Luxplus (kilde: egen tilvirkning).

For at tiltrække nye kunder vurderes det nødvendigt, at Luxplus investerer i en målrettet digital marketingstrategi med særligt fokus på sociale medier og content marketing. Dette skyldes, at målgruppen i høj grad påvirkes af digitale trends, influencers og beauty content på platforme som TikTok og Instagram, hvor Premium haircare brands i stigende grad eksponeres og promoveres. Samtidig viser den indsamlede empiri, at sociale medier og influencers er blandt de største faktorer, der påvirker forbrugernes købsadfærd inden for beautyprodukter.

Ved at drage inspiration fra Kingsnorths teori om content marketing kan Luxplus arbejde mere strategisk med contentproduktion for at nå målgruppen gennem relevante digitale touchpoints. Ifølge Kingsnorth bør effektivt content være troværdigt, relevant, engagerende, autentisk og værdiskabende for forbrugeren (Kingsnorth, 2022). Dette vurderes særligt vigtigt i beautybranchen, hvor kunderne i høj grad søger inspiration, anmeldelser og produktanbefalinger online før et køb foretages. Derudover fremhæver Kingsnorth, at en effektiv contentstrategi kræver forståelse for målgruppen, strategisk content skabelse samt konsistent branding på tværs af platforme. På baggrund af dette vurderes det relevant, at Luxplus producerer branded content i forbindelse med et samarbejde med f.eks. Kérastase, som er tilpasset målgruppens interesser, adfærd og medievaner. Dette kan blandt andet omfatte TikTok-videoer, influencer content, paid social annoncer, hero banners, tutorials, e-mail marketing og visuelt content til Instagram og andre sociale medier. Formålet med contentproduktionen er både at skabe awareness omkring hårbrandet hos nye potentielle kunder samt at understøtte kundernes købsrejse frem mod konvertering og genkøb. Dette understøttes af Kingsnorths Content Funnel, hvor content anvendes strategisk gennem forskellige stadier såsom awareness, consideration, conversion og loyalty. I awareness-fasen kan Luxplus eksempelvis anvende korte TikTok-videoer og influencer content til at skabe opmærksomhed omkring brandet, mens mere produktorienteret content, anmeldelser og tutorials kan anvendes i consideration- og conversion-fasen for at understøtte købsbeslutningen. Efter købet kan e-mail marketing og loyalitetsorienteret content anvendes til at skabe genkøb og styrke medlemsfastholdelsen.

Det vurderes derfor, at en strategisk contentindsats baseret på Kingsnorths teori kan bidrage til både øget brandeksponering, tiltrækning af nye medlemmer samt højere konvertering og retention hos Luxplus.



Figur 19; Positioneringskort 2 ved løsningsforslaget (kilde: egen tilvirkning).

Med den forslået strategi og løsningsforslag forventes det, at Luxplus på sigt vil flytte sig på positioneringskortet og opnå højere loyalitet og dermed retention rate i forbindelse med et større sortiment.

matas Normal luxplus LYKO Matas Normal Luxplus Lyko	Lav Høj					Parametrenes vigtighed		
	1	2	3	4	5	Uden betydning	Vigtig	Meget vigtig
Pris		LYKO	matas	luxplus	Normal			X
Brands		Normal		matas	LYKO			X
Sortiment		Normal		luxplus	LYKO			X
Tilgængelighed/beliggenhed		luxplus		LYKO	Normal		X	

Figur 20; Benchmark 2 ved løsningsforslaget (kilde: egen tilvirkning).

Samtidig kommer Luxplus til er placere sig enormt stærkere i en benchmark analyse. Som illustreret på ovenfor figur (figur 20) vil Luxplus med det forslåede løsningsforslag score top point på brands-kriteriet, og ligge højere oppe blandt konkurrenterne i forhold til sortiment-størrelse.

7.1 Økonomiske beregninger ved løsningsforslag

For at vurdere det økonomiske potentiale ved at udvide Luxplus' brandportefølje med Premium haircare brands, er der udarbejdet et økonomisk løsningsforslag med tilhørende budgetter og beregninger. Beregningerne tager udgangspunkt i interne tal og budgetdata modtaget fra Luxplus (Bilag 34, 35, 36 & 37), for at skabe et realistisk fremtidsscenarie. Budgettet for 2026 er estimeret ud fra virksomhedens interne tal frem til marts 2026 (se bilag 35), og derefter fremskrevet til helårsniveau, da det antages, at Luxplus bibeholder samme omsætning i resterende måneder.

	1U%				
	2025	2026	2027	2028	2029
Vækst:			105%	105%	105%
Omsætning	328.500.000	335.850.272	352.642.786	370.274.925	388.788.671
Meromsætning vare		1.966.444	2.621.925	3.932.887	4.586.786
Total omsætning		337.816.716	355.264.711	374.207.812	393.375.457
Antal kunder	157.882	165.776	174.065	182.768	191.907
Total vare omsætning	216.823.530	215.834.917	229.248.588	241.890.883	254.442.682
Gennemsnitlig vare omsætning pr kunde	1.373	1.302	1.317	1.323	1.326
Antal abonnenter primo	140.486	157.882	165.776	174.065	182.768
Churn rate	92,72%	91,33%	90,33%	89,33%	88,33%
Churn	146.388	151.403	157.233	163.267	169.511
Nye abonnenter	163.784	159.297	165.522	171.970	178.649
Abonnenter ultimo	157.882	165.776	174.065	182.768	191.907
Total abonnement omsætning	111.676.470	120.015.355	126.016.123	132.316.929	138.932.775
Gennemsnitlig levetid	8,00	8,68	9,42	10,22	11,09
CLV	471,56	542,29	623,64	717,18	824,76

Figur 21; Omsætningsbudget for løsningsforslaget (kilde: egen tilvirkning).

I beregningerne er der taget udgangspunkt i Kérastase som et eksempel på et attraktivt Premium haircare brand, da både spørgeskemaundersøgelsen og sekundære data viste, at brandet er blandt de mest efterspurgte i målgruppen. Der er dog udelukkende taget udgangspunkt i udregningerne til Kérastase shampoo og balsam for at holde beregningerne simple og realistiske, selvom det forventes, at Luxplus også vil indgå i samarbejde med andre Premium brands, netop; Gisou og Ouai.

Det kunne beregnes ud fra et lignende produkt på hjemmesiden; Redken Shampoo, at Luxplus sælger haircare produkter ca. 23% billigere end normal markedspris (Luxplus, u.d.). På baggrund af dette blev der taget udgangspunkt i en Kérastase shampoo med en normal markedspris på 269,95 kr. inkl. moms (Matas, u.d.). Med en reduceret medlemspris hos Luxplus på 207,86 kr. inkl. moms svarer dette til en salgspris på 166,29 kr. ekskl. moms. Samtidig blev der taget udgangspunkt i en margin på 30%, hvilket giver en kostpris på ca. 151,17 kr. pr. produkt og et dækningsbidrag på 15,12 kr. pr. produkt. Ved køb af både shampoo og balsam giver dette et dækningsbidrag på 30,23 kr. pr. ordre. Der er i beregningerne taget udgangspunkt i, at kunderne minimum køber én shampoo og én balsam pr. ordre, svarende til to produkter pr. køb (figur 22 og 23).

Salgspris	269,95 kr.
Moms	53,99 kr.
Pris u moms	215,96 kr.
Marginal	30%
Kostpris	151,17 kr.
Luxplus salgspris	207,86 kr.
Luxplus salgspris u. moms	166,29 kr.
Dækningsbidrag pr produkt	15,12 kr.
Medlemsindtægt	89,00 kr.
Ordre str.	2
Dækningsbidrag pr ordre	30,23 kr.
Indkøb af shampoo	
Antal shampooer	78.836 kr.
Omkostninger i alt	11.917.843 kr.

Figur 22; Udregning af kostpris og omkostninger i alt ved løsningsforslag (kilde: egen tilvirkning).

På baggrund af ønsket om at øge virksomhedens indtjening med 4,7 mio. kr. frem mod 2029, blev det beregnet, at Luxplus skal genere 39.418 ordre med to produkter pr. ordre over hele perioden, svarende til 78.836 solgte produkter i alt. Dette vil skabe en samlet vareomsætning på ca. 13,1 mio. kr. ekskl. moms over perioden (figur 23) samt vareindkøb for ca. 11,9 mio. kr. (figur 22).

Indtjening øges med	4.700.000 kr.
Dækningsbidrag pr ordre	30,23 kr.
Medlemspris	89,00 kr.
Samlet indtjening pr shampoo m medlemspris	119,23 kr.
Antal shampoo ordre med 2 produkter hele perioden	39.418,15 kr.
Antal shampoo over hele perioden	78.836,31 kr.
Varer Omsætning over perioden	13.109.627 kr.

Figur 23; Udregning af antal shampooer sælges over hele perioden (kilde: egen tilvirkning).

Det er dog vigtigt at understrege, at Premium brands ikke nødvendigvis skaber høj profit gennem dækningsbidraget pr. produkt alene. Premium brands kan i højere grad skabe værdi gennem øget medlemsvækst, højere retention rate, øget CLV, mere trafik til webshoppens samt må der forventes et mersalg af andre produkter. Det forventes blandt andet, at populære Premium brands som Kérastase,

Gisou og Ouai vil kunne tiltrække flere kunder til platformen, da målgruppen aktivt efterspørger disse brands. Samtidig forventes churn raten gradvist at falde over årene, da medlemmerne i højere grad vil kunne samle flere af de produkter og brands, de efterspørger, hos Luxplus. Dette forventes samtidig at øge den gennemsnitlige levetid og CLV, da medlemmerne potentielt vil forblive medlemmer i længere tid og skabe mere værdi over deres medlemsperiode (figur 21).

Det må samtidig forventes, at den øgede trafik og interesse for Premium brands som Kérastase også vil påvirke salget af øvrige produkter positivt. Derfor er det i budgettet antaget, at virksomhedens samlede omsætning stiger med 5% årligt i perioden 2027-2029, udover den direkte meromsætning som generes fra Kérastase salget. Dette vurderes som realistisk i lyset af den stigende interesse for haircare, sociale mediers påvirkning på forbrug af beauty samt Luxplus' medlemsbaserede forretningsmodel.

	2026	2027	2028	2029
Omsætning	335.850.272	352.642.786	370.274.925	388.788.671
Meromstæning v løsningsforslag	1.966.444	2.621.925	3.932.887	4.586.786
Omsætning i alt	337.816.716	355.264.711	374.207.812	393.375.457
heraf Markedsføringsomkostninger	43.200	45.600.000	47.880.000	50.274.000
Bruttofortjeneste/-tab	54.050.675	56.842.354	59.873.250	62.940.073
Indkøb af varer (v. løsningsforslag)	1.787.676	2.383.569	3.575.353	4.171.245
Medarbejder omkostninger	35.489.386	35.489.386	35.489.386	35.489.386
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	2.810.403	2.810.403	2.810.403	2.810.403
Resultat før finansielle poster	13.963.210	16.158.996	17.998.108	20.469.039
Finansielle indkomster	1.078.245	1.078.245	1.078.245	1.078.245
Finansielle omkostninger	2.106.393	2.106.393	2.106.393	2.106.393
Resultat før skat	12.935.062	15.130.848	16.969.960	19.440.891
Skat af årets resultat	2.845.714	3.328.786	3.733.391	4.276.996
Årets resultat	10.089.348	11.802.061	13.236.569	15.163.895

Figur 24; Resultatopgørelse Luxplus efter løsningsforslaget (kilde: egen tilvirkning).

Budgettet viser, at Luxplus' samlede omsætning forventes at stige fra ca. 337,8 mio. kr. i 2026 til ca. 394,4 mio. kr. i 2029. Samtidig estimeres årets resultat at stige til ca. 15,2 mio. kr. i 2029, hvilket opfylder målsætningen i problemformuleringen om at øge virksomhedens indtjening fra 10,3 mio. kr. til 15 mio. kr. inden udgangen af 2029 (figur 24).

Delkonklusion

Løsningsforslaget viser, at Luxplus gennem en målrettet produktudviklingsstrategi har potentiale til at styrke sin konkurrenceposition og samtidig opfylde målsætningen i problemformuleringen om at øge virksomhedens indtjening fra 10,3 mio. kr. til 15 mio. kr. inden udgangen af 2029. Analysen viser, at Premium haircare udgør et attraktivt vækstområde i beautybranchen, hvor både primære og sekundære data viser en stigende efterspørgsel blandt målgruppen. Særligt brands som Kérastase, Gisou og Ouai vurderes at kunne skabe øget trafik, medlemsvækst og højere kundeloyalitet hos Luxplus.

Samtidig viser de økonomiske beregninger, at løsningsforslaget vurderes realistisk, da væksten både understøttes af direkte mersalg fra Premium brands samt forventninger om øget retention, højere CLV og mersalg af øvrige produkter. Derudover vurderes den årlige omsætningsvækst på 5% som realistisk i lyset af udviklingen i haircare-markedet, den stigende påvirkning fra sociale medier og virksomhedens medlemsbaserede forretningsmodel. Samlet set vurderes det derfor, at strategiske samarbejder med attraktive Premium brands kan skabe langsigtet værdi og styrke Luxplus' position på det eksisterende beauty marked.

Konklusion

På baggrund af projektets analyser kan det konkluderes, at Luxplus har mulighed for at øge virksomhedens indtjening fra 10,3 mio. kr. til 15 mio. kr. inden udgangen af 2029 gennem en strategisk styrkelse af virksomhedens brandportefølje med attraktive Premium haircare brands. Analyserne viser, at særligt yngre forbrugere i stigende grad efterspørger populære og trendbaserede Premium brands, hvor sociale medier og digitale platforme har stor betydning for produktopdagelse, brandværdi og købsbeslutninger. Samtidig vurderes haircare at være en attraktiv vækstkategori i beautybranchen, hvor brands som Kérastase, Redken, Gisou og Ouai var blandt de mest populære i målgruppen.

Projektet viser samtidig, at Luxplus står overfor en strategisk udfordring, da flere Premium brands ønsker at beskytte deres eksklusivitet og brandværdi i samarbejdet med medlemsbaserede virksomheder. Dette betyder, at Luxplus må balancere ønsket om attraktive brands med hensynet til virksomhedens profitabilitet og marginer. På trods af disse udfordringer vurderes Luxplus fortsat at have stærke strategiske forudsætninger gennem virksomhedens digitale forretningsmodel, online tilstedeværelse og eksisterende medlemskoncept. Ved at arbejde mere strategisk med Premium partnerskaber, digitale kundeoplevelser og forbrugeradfærd drevet af sociale medier vurderes virksomheden at kunne styrke sin konkurrenceevne og langsigtede profitabilitet.

Budgettet understøtter samtidig løsningsforslaget, da Luxplus' omsætning estimeres at stige fra ca. 337,8 mio. kr. i 2026 til ca. 394,4 mio. kr. i 2029, mens årets resultat forventes at stige til ca. 15,2 mio. kr. i 2029. Dermed vurderes målsætningen i problemformuleringen at være realistisk og opnåelig inden udgangen af 2029.

8. Bibliografi

- Alma, E. M. (29. april 2026). Gruppeinterview med målgruppe. (A. Munk, Interviewer)
- Anaplan. (u.d.). *The Future of Retail: One-stop shopping as the status quo*. Hentet fra anaplan.com: <https://www.anaplan.com/blog/the-future-of-retail-one-stop-shopping-status-quo/>
- Andersen, F. J. (2019). Customer Infinity Modellen. I F. J. Andersen, *International markedsføring*, 6. udgave. København K: Trojka: Trojka.
- Andersen, F. J. (2019). Positioneringskort. I F. J. Andersen, *International markedsføring*, 6. udgave. København K: Trojka.
- Andersen, F. J. (2019). SMUK. I F. J. Andersen, *International markedsføring*, 6. udgave. København K: Trojka.
- Andersen, H. (7. maj 2026). Dybdeinterview med E-commerce Specialist Luxplus . (A. Munk, Interviewer)
- Argintaru, D. (2. september 2019). *Gen Z Is Most Easily Influenced By Online Advertising, Study Finds*. Hentet fra business.adobe.com: <https://business.adobe.com/blog/the-latest/gen-z-is-most-easily-influenced-by-online-advertising-study-fin>
- BeautyMatter. (15. august 2024). *HAIR TODAY, TRENDING TOMORROW: 2024'S TOP HAIRCARE BRANDS, PRODUCTS, AND INFLUENCERS*. Hentet fra beautilmatter.com: <https://beautilmatter.com/articles/2024-top-haircare-brands-products-and-influencers>
- Bergfors, P., Brunander, M., Theodorsson, U., & Thomsen, J. (2021). Benchmarking. I P. Bergfors, M. Brunander, U. Theodorsson, & J. Thomsen, *Organisation and Management 3th edition* (s. 111-112). Harlow: Pearson.
- Bergfors, P., Brunander, M., Theodorsson, U., & Thomsen, J. (2021). Industri analysis. I P. Bergfors, M. Brunander, U. Theodorsson, & J. Thomsen, *Organisation and Management 3th edition* (s. 64-76). Harlow: Pearson.
- Bergfors, P., Brunander, M., Theodorsson, U., & Thomsen, J. (2021). PESTEL analysis. I P. Bergfors, M. Brunander, U. Theodorsson, & J. Thomsen, *Organisation and Management 3th edition* (s. 36-49). Harlow: Pearson.
- Bertelsen, J. (8. maj 2026). *Matas*. Hentet fra lex.dk: <https://lex.dk/Matas>

- Buch, F. (4. maj 2026). Dybdeinterview med Category Manager Haircare Luxplus. (A. Munk, Interviewer)
- Carn, L. (28. februar 2023). *Her er de 10 største kundeklubber: To skiller sig særligt ud*. Hentet fra markedsforing.dk: <https://markedsforing.dk/artikler/nyheder/her-er-de-10-stoerste-kundeklubber-to-skiller-sig-saerligt-ud/>
- CataCap. (u.d.). *catacap.dk*. Hentet fra Luxplus: <https://www.catacap.dk/companies/luxplus/>
- ChatGPT. (u.d.). *ChatGPT*. Hentet fra chatgpt.com: <https://chatgpt.com>
- Cocopanda. (u.d.). *Cocopanda*. Hentet fra cocopanda.dk: <https://www.cocopanda.dk>
- Danmarks Statistik. (2026). *Befolkningstal*. Hentet fra dst.dk: <https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/nyt/relateret?pid=564>
- Dansk Erhverv. (23. marts 2026). *Grøn markedsføring: Nye regler skærper kravene til din webshop - få hjælp her*. Hentet fra danskerhverv.dk: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2026/marts/gron-markedsforing-nye-regler-skarper-kravene-til-din-webshop>
- Datatilsynet. (u.d.). *Det grundlæggende om GDPR*. Hentet fra datatilsynet.dk: <https://www.datatilsynet.dk/regler-og-vejledning/gdpr-univers-for-smaa-virksomheder/grundlaeggende-om-gdpr>
- Deloitte Digital. (26. november 2024). *Mastering mobile Innovative strategies to engage and retain your customers*. Hentet fra deloitte.com: <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/perspective/mobile-app-best-practices.html>
- Deloitte. (u.d.). *Shopping Tomorrow: AI in the customer journey*. Hentet fra deloitte.com: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/perspectives/shopping-tomorrow-ai-in-the-customer-journey.html>
- Det Europæiske Råd. (16. december 2024). *Bæredygtig emballage: Rådet godkender nye regler om mindre affald og mere genbrug i EU*. Hentet fra consilium.europa.eu: <https://www.consilium.europa.eu/da/press/press-releases/2024/12/16/sustainable-packaging-council-signs-off-on-new-rules-for-less-waste-and-more-re-use-in-the-eu/>
- Dinero. (24. september 2022). *Soliditetsgrad*. Hentet fra dinero.dk: <https://dinero.dk/ordbog/soliditetsgrad/>

- DR. (2025). *Medieudviklingen 2025*. Hentet fra dr.dk: <https://www.dr.dk/om-dr/fakta-om-dr/dr-analyse/hent-medieudviklingen-2025-som-pdf>
- Egan, J. (2011). Leaky bucket theory. I J. Egan, *Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing, 4th edition* (s. 73-75). Harlow: Pearson.
- Eriksen, L. R. (19. februar 2025). *Beauty-markedet boomer: "Vi kigger ind i en kulturændring"*. Hentet fra detailwatch.dk: https://detailwatch.dk/nyheder/mode_velvaere/article17897901.ece
- Europa Kommissionen. (u.d.). *Den europæiske grønne pagt*. Hentet fra commission.europa.eu: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_da
- Europa Kommissionen. (u.d.). *Told*. Hentet fra commission.europa.eu: https://commission.europa.eu/topics/customs_da
- Facebook. (1. maj 2026). *Parfumeriet - køb/salg af parfumer & makeup (KUN ÆGTE PRODUKTER)*. Hentet fra facebook.com: <https://www.facebook.com/groups/991942864261372>
- Facebook. (1. maj 2026). *SALG AF MAKEUP OG BEAUTY PRODUKTER*. Hentet fra facebook.com: <https://www.facebook.com/groups/359157640898272>
- Firework. (2025). *Beauty Ecommerce Trends, Strategies & Examples*. Hentet fra firework.com: <https://firework.com/blog/beauty-ecommerce-trends-strategies-examples>
- Folketinget. (u.d.). *politikker*. Hentet fra www.eu.dk: <https://www.eu.dk/da/politikker/oevrige-politikker/handelspolitik>
- Forbrugdk. (u.d.). *Rettigheder: Når du handler på nettet*. Hentet fra forbrug.dk: <https://forbrug.dk/regler/rettigheder-handel-paa-nettet>
- Forbrugerombudsmanden. (u.d.). *Brug af konkurrencer*. Hentet fra forbrugerombudsmanden.dk: <https://forbrugerombudsmanden.dk/alle-emner/uanmodede-henvendelser/brug-af-konkurrencer>
- Hikmar Mohammed. (8. maj 2026). *Is Haircare About to Become a Big Deal?* Hentet fra Vogue Business: <https://www.vogue.com/article/is-haircare-about-to-become-a-big-deal>
- Hutt, M. D., Speh, T. W., & Hoffman, K. D. (2024). The Components of a Business Model. I M. D. Hutt, T. W. Speh, & K. D. Hoffman, *Business Marketing Management: B2B, 13th edition* (s. 134-136). Boston: Cengage.

Instagram. (maj 2026). @gisou. Hentet fra instagram.com: <https://www.instagram.com/gisou>

Instagram. (maj 2026). @theouai. Hentet fra instagram.com: <https://www.instagram.com/theouai>

Instagram. (maj. 24 2026). Gisou. Hentet fra instagram.com: <https://www.instagram.com/gisou>

Journalisten. (23. januar 2026). *Ny rapport: Danskernes nyhedskilder stiller traditionelle medier i et dilemma*. Hentet fra journalisten.dk: <https://journalisten.dk/ny-rapport-danskernes-nyhedskilder-stiller-traditionelle-medier-i-et-dilemma/>

kfst. (22. januar 2020). *Online reklame i Danmark Rapport for Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen*. Hentet fra kfst.dk: <https://kfst.dk/media/w2tbmnvk/21040413-online-reklame-i-danmark-kpmg-analyse-final.pdf>

Kingsnorth, S. (2022). Content strategy, a key pillae of success. I S. Kingsnorth, *Digital Marketing Strategy - An Integrated Approach to Online Marketing, 3rd edition* (s. Kapitel 15). Kogan Page Ltd.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interviewspørgsmål. I S. Kvale, & S. Brinkmann, *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, 3. udgave* (s. Side 189-193). Hans Reitzels Forlag .

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Kunsten at stille opfølgende spørgsmål. I S. Kvale, & S. Brinkmann, *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, 3. udgave* (s. 193-196). Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Udarbejdelse af script til interviewet. I S. Kvale, & S. Brinkmann, *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, 3. udgave* (s. 185-189). Hans Reitzels Forlag.

Langhoff, S. (15. marts 2026). Pricing and Project Specialist. (A. Dalgas, Interviewer)

Luxplus. (2026). *LUXPLUS ApS*. Hentet fra cvrapi.dk: <https://cvrapi.dk/virksomhed/dk/luxplus-aps/25090705>

Luxplus. (u.d.). *Forside*. Hentet fra luxplus.dk: <https://www.luxplus.dk>

Luxplus. (u.d.). *medlemskab*. Hentet fra luxplus.dk: <https://www.luxplus.dk/medlemskab>

Luxplus. (u.d.). *Redken Extreme Length Shampoo*. Hentet fra luxplus.dk: <https://www.luxplus.dk/produkt/redken-extreme-length-shampoo-300-ml>

Lyko. (u.d.). *Butikker*. Hentet fra lyko.com: <https://lyko.com/da/butikker>

Lyko. (u.d.). *Forside*. Hentet fra lyko.com: <https://lyko.com/da>

Matas. (u.d.). *Forside*. Hentet fra matas.dk: <https://www.matas.dk>

Matas. (u.d.). *Genesis Bain Hydra-Fortifiant Shampoo*. Hentet fra matas.dk:
https://www.matas.dk/kerastase-k-genesis-bain-hydra-fortifiant-250ml-shampoo-til-fint-haar-der-er-tilboejeligt-til-at-falde-af-og-knaekke?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=&gad_source=1&gad_campaignid=12598702457&gbraid=0AAAAADyGi0foNbM5mOjGkF

mbaboost. (u.d.). *The Strategic Triangle (3 C's)*. Hentet fra mbaboost.com:
<https://www.mbaboost.com/the-strategic-triangle-3-cs/>

Mckinsey. (9. juni 2025). *As momentum cools and definitions of beauty expand, beauty players face a new mandate: Win over skeptical consumers, recalibrate across markets, and prove their worth beyond the hype*. Hentet fra mckinsey.com:
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-beauty>

Michael Kuzminov. (14. august 2024). *How Influencers Can Drive Consumer Purchasing Behavior*. Hentet fra forbes.com:
<https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2024/08/14/how-influencers-can-drive-consumer-purchasing-behavior/>

Miljø- og Ligestillingsministeriet. (u.d.). *Lovgivning om kosmetiske produkter*. Hentet fra mst.dk:
<https://mst.dk/erhverv/sikker-kemi/kemikalier/fokus-paa-saerlige-produkter/kosmetiske-produkter/lovgivning-om-kosmetiske-produkter>

Normal. (u.d.). *Find butikaabningstid*. Hentet fra normalstores.com:
<https://www.normalstores.com/dk/find-butikaabningstid/>

Normal. (u.d.). *Normal*. Hentet fra normalstores.com: <https://www.normalstores.com/dk/>

Normal. (u.d.). *Om os*. Hentet fra normalstores.com: <https://www.normalstores.com/dk/om-os/>

Retsinformation. (2. 12 2024). *Bekendtgørelse af lov om markedsføring*. Hentet fra retsinformation.dk: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1420>

Saravakov, P. (10. juni 2025). *Apps til mobil shopping: Den strategiske fordel, som brands ikke kan ignorere*. Hentet fra ecommercebridge.com:
<https://www.ecommercebridge.com/da/apps-til-mobil-shopping-den-strategiske-fordel-som-brands-ikke-kan-ignorere/>

- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Abductive. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 158-159). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Considering time horizons. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 212-213). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Designing individual questions. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 523-539). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Developing a coherent research strategy. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 191-205). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Figure 4.1 The 'research onion'. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 131). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Interpretivism. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 150-151). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Philosophical assumptions as multi-dimensional continua. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 136-139). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Pilot testing. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 548-549). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Pragmatism. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 153). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Qualitative research designs. I 9. e. Research Methods For Business Students, Saunders, Mark N. K.; Lewis, Philip ; Thornhill, Adrian (s. 185-191). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Questionnaires: an overview. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students, 9th edition* (s. 509-510). Harlow: Pearson.

Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Semi-structured interviews. I M. N. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods For Business Students*, 9th edition (s. 443-444). Harlow: Pearson.

SÆTHER. (u.d.). *Forside: Connecting global beauty with Nordic consumers*. Hentet fra saethernordic.com: <https://www.saethernordic.com>

Stendevad, A. (27. april 2026). Head of Logistics and Operations. (A. Munk, Interviewer)

TikTok. (maj 2025). *#haircare*. Hentet fra tiktok.com: <https://www.tiktok.com/tag/haircare>

TikTok. (maj 2026). *#gisou*. Hentet fra tiktok.com:
https://www.tiktok.com/tag/gisou?_d=secCgYIASAHKAESPgo8gKYd12piBI0PfPqJVUzmuIDbQtbIUSIKIQvTD3NFSSMV6ClFqkh4D2zHq4dxxkJNThvoFjEGb7J4I1HaGgA%3D&_r=1&_svg=2&checksum=0561bee152888f26733d86f798a970cebc3dcff36844d72dcfb909fca4142d4f&name=gisou&sec_user_id=MS4w

TikTok. (maj 2026). *#theouai*. Hentet fra tiktok.com: <https://vm.tiktok.com/ZN9YWs2vm1oyJ-ibeiJ/>

TikTok. (24. maj 2026). *@gisou*. Hentet fra tiktok.com:
https://www.tiktok.com/@gisou?_r=1&_t=ZN-96dYiG0WYli

TikTok. (maj 2026). *@theouai*. Hentet fra tiktok.com:
https://www.tiktok.com/@theouai?_r=1&_t=ZN-96dYcjhQIGk

Tjørnelund, A. (9. januar 2025). *Sådan starter du din egen succesfulde webshop i 2025*. Hentet fra conversio.dk: <https://conversio.dk/blog/guide-saadan-starter-du-en-succesfuld-webshop>

TurboScribe. (u.d.). *Forside: turboscribe.ai*. Hentet fra turboscribe.ai: <https://turboscribe.ai/da/>

tv2echo. (19. maj 2026). *tv2echo*. Hentet fra tiktok.com:
https://www.tiktok.com/@tv2echo/video/7641242883118402838?_r=1&_t=ZN-96dSjIGguV4

Vøhl, B. (7. maj 2026). Dybdreinterview med CEO Bjørn Vøhl Luxplus. (A. Munk, Interviewer)

Virksomhedsøkonomi. (7. april 2013). *Virksomhedsøkonomi og Afsætning*. Hentet fra virksomhedsokonomi.wordpress.com/:
<https://virksomhedsokonomi.wordpress.com/2013/04/07/konkurrencebegrebet/>