

HD(IB) Afgangsprøjet, forår 2019

Infracko og det franske EdTech marked



Skrevet af: Mathias Arnfeldt Hygum

Vejleder: Kim Jacobsen

Antal sider: 80 (ekskl. forside, litteraturliste og bilag)

Antal anslag: 175.029



Forfattererklæring

(indsættes som side 2 i opgavebesvarelsen)

Identifikation
Opgavens titel: HD(IB) Afgangsprøjet, forår 2019
Stadium: HD 2. del, International Business
Fag: HD(IB) 4. semester
Form: (Er Hjemmeopgave eller bachelorsprojekt): Afgangsprøjet

CPR nr.:	Navn på forfatter(e):	Evt. gruppens.
041192-3053	Mathias Arnfeldt Hygum	

Opgavens omfang:
Efter eksamensbestemmelserne for prøver med opgavebesvarelsen består der af 80 sider (sideantallet indskrives) eksklusiv forside, litteraturliste og evt. bilag. Bilagene indgår ikke i bedømmelsen. Opgavens sider må i gennemsnit ikke indeholde mere end 2,275 ordslag (inkl. mellemrum). (En side omfatter 35 linjer à 65 ordslag). Siderne skal have en margen på mindst 5 cm, i top og bund og mindst 2 cm i hver side. Skrifttypen skal være på minimum 11 pitch. Tabeller, figurer, illustrationer og lign. tæller ikke med i antallet af ordslag, men berettiger ikke til at overskride det fastsatte maksimale sideantal.

Code of conduct:
Undertegnede forfatter(e) erklærer hermed: - at jeg/vi selvstændigt eller i samarbejde med øvrige afkørte gruppemedlemmer har udført arbejdet med denne opgave og skrevet den indeholdte tekst - at jeg/vi har markeret alle citater med citationstejg og forsynet dem med referencer til deres oprindelse - at opgaven overholder de øvrige afkørte vilkår for opgavens omfang og udformning.
Dato: 15/5 2019 Underskrift(er): MH

1.0 Executive summary

The following paper is a research about a new company, which started doing business by the end of year 2018. The name of the company is Infracko with a location in North Jutland, Denmark. Infracko's currently business model lies within the high-end hardware broker business, in which the owner has his roots deeply imbedded. Seemingly, this particular business environment implies a high risk for steady revenue. For this reason the owner wants to explore a new business opportunity in France. The opportunity requires development of a new business area in which Infracko's management team have no knowledge. The new business area involves Infracko to also become a *Software Reseller* while maintaining its activities as a broker. The ambition is to ensure a higher financial security, by spreading Infracko's revenue risk to include other aspects, than dependency from the broker business.

Early in the research it is surprisingly concluded, that there haven't been done, or evaluated, any analysis of the business opportunity. To determine how this opportunity can contribute to the ambition, a strategic analysis is to be carried out in this paper. The hereafter applied method contains a traditional strategic analysis with an approach to internal and external factors for Infracko. The motive is to identify specific strategic initiatives which support the ambition.

The internal analysis provides insight to Infracko's strength and weaknesses as a new company. The external analysis provides insight to the opportunities and threats for Infracko. This is done by evaluating the politic agenda-, culture-, customer-, competitive surroundings and the market in which Infracko is to navigate. In order to support the process, a comprehensive amount of data is brought to use, which includes primary and secondary data. Results of the empirical findings are listed below.

- Infracko has limited resources – especially financially resources
- Low customer awareness, but the name "Infracko" can be used in marketing efforts
- Political endorsement to the market but a relatively high degree of cultural differences
- A highly competitive industry for a market in expansion

Furthermore a number of strategic initiatives are recommended and discussed in the paper. The discussion indicates that Infracko needs to increase its brand awareness. The following part suggests how Infracko can increase its brand awareness through targeting, positioning and the marketing mix. In extension to the strategic initiative, a budget forecasting and investment project is evaluated in regards to the financial ambition. The paper is concluded by providing insights into the preliminary business model for Infracko as a *Software Reseller*.

Indholdsfortegnelse

1.0 Executive summary	3
Kapitel 1 – Introduktion	6
2.0 Indledning	6
2.1 introduktion til case virksomheden	6
2.2 introduktion til LogoSapience	7
2.3 Samspil mellem Infracko og LogoSapience	8
3.0 Problemidentificering	8
4.0 Problemformulering	9
4.1 Undersøgelsesspørgsmål	9
5.0 Kriterier for valg af empirisk objekt	10
5.1 Motivation for rapportudarbejdelse	10
5.2 Tilgængelighed af data	10
5.3 Relevans og sammenligningsgrundlag	10
6.0 Afgrænsning	11
7.0 Teorianvendelse	12
8.0 The Research Onion	15
9.0 Kildekritik	17
Kapitel 2 – Introduktion til Wizzbe	18
10.0 Produktbeskrivelse	18
Kapitel 3 - Analyse	20
11.0 Makroanalyse	20
11.1 Introduktion til det politiske system i Frankrig	20
11.2 Analyse af de politiske og institutionelle ændringer i Frankrig frem mod år 2022	20
11.3 Kulturanalyse	25
11.4 Delkonklusion	28
12.0 Kundeanalyse	29
12.1 Behovsfaser	29
12.2 Geografi	32
12.3 Segmentering	35
12.4 Delkonklusion	37
13.0 Konkurrentanalyse	38
13.1 Konkurrentidentifikation	38

13.2 Den strategiske konkurrencegruppe.....	39
13.3 Potentielle konkurrenter	41
13.4 Konkurrenceintensitet	43
13.5 Delkonklusion.....	43
14.0 Markedsanalyse	44
14.1 Det franske marked og salgspotentiale	44
14.2 Vækstdrivere og hæmninger	47
14.3 Nøglefaktorer for succes	51
14.4 Delkonklusion.....	52
Kapitel 4 – Strategiske tiltag.....	53
15.0 Analysesammenfletning.....	53
15.1 Analysefund	53
15.2 Analysens tiltag.....	56
16.0 Targeting	61
17.0 Positionering.....	62
18.0 Marketing mix analyse	63
18.1 Pris	63
18.2 Promovering	64
18.3 Distribution.....	66
19.0 Budgettering og økonomisk rentabilitet.....	66
19.1 Budgettering	66
19.2 Økonomisk rentabilitet.....	70
20.0 Forretningsmodel.....	75
Kapitel 5 – Afslutning	78
21.0 Konklusion.....	78
22.0 Perspektivering.....	80
23.0 Litteraturliste	82
24.0 Bilag	86
24.1 – Interview med Yves Kristensen	86
24.2 – Figur til screening af konkurrenter	87
24.3 – HHI indeks	87
24.4 – Driftsresultatsbudget uden markedsføringsomkostninger	88
24.5 – Ordoptælling	88

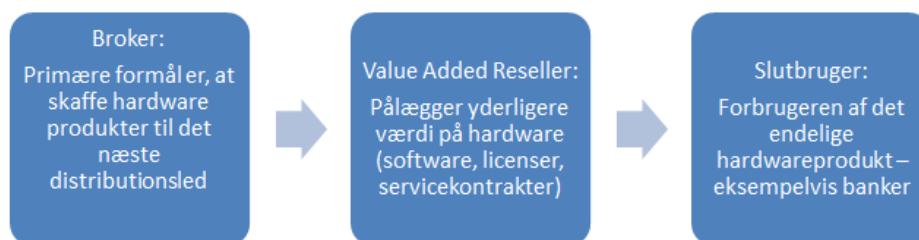
Kapitel 1 – Introduktion

2.0 Indledning

2.1 introduktion til case virksomheden

Denne opgave omhandler en nystartet virksomhed inden for IT branchen. Case virksomheden er Infracko, som blev etableret d. 8. november i år 2018 af Yves Kristensen. Yves er CEO samt ejer og har hovedkontor i Aalborg. Derudover er Yves franskmand, samtidigt med virksomhedens navn – Infracko – og logo er designet til, at kunne anvendes på det franske marked (se bilag 24.1).

Infracko er en multi-brand broker af hardware produkter. Dette betyder, at Infracko handler med forskellige globale hardware brands såsom HPE og Lenovo. Infracko forhandler derimod ikke ydelser til hardwarens funktionalitet som eksempelvis licenser. Nævnte foretager Infracko's kunder, før produkterne sælges videre til slutbrugerne. Infracko specialiserer sig i at source IT hardware samt at sælge dette til sine kunder – *Value Added Resellers* (herefter VAR) – i Frankrig, Martinique og Guadeloupe. Yves stiftede Infracko med en målsætning om at skabe langvarige forretningsmæssige forhold med sine leverandører- og kunder. Virksomheden og dertilhørende arbejdsopgaver drives alene af Yves med henblik på hardware forretningen. En broker i denne branche følger ikke den traditionelle definition om kun at være en formidler. Aktiviteterne, som en broker er involveret, sker oftest på sidelinjen af en producent og dennes distributører. Hermed menes, at en broker eksempelvis eksporterer hardware udstyr til en VAR i stedet for selve producenten. Dette kan være af flere årsager, men eksempelvis grundet leveringstid, hvor en broker ofte kan levere et givet produkt hurtigere end producenten. Forretningskonceptet er illustreret nedenfor, hvor Yves, pr. februar 2019, har ni års erfaring med broker branchen.



Figur 1 - Forretningskoncept for Infracko som broker

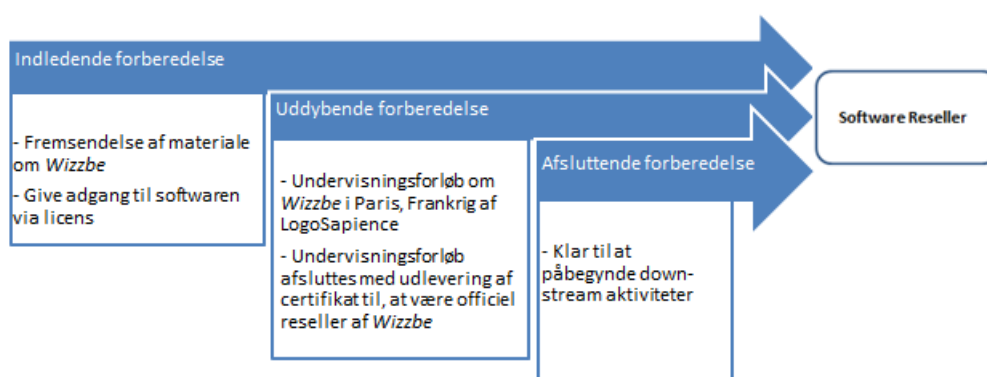
Yves er, via sit franske netværk, blevet anbefalet, at udvikle et nyt forretningsområde med salg af software til undervisningsinstitutioner i Frankrig. Infracko skal være *Reseller* af software produktet *Wizzbe*. Yves' ambition er, at sprede Infracko's indtægtsrisici fra isoleret set hardware til både hardware og software i et kendt geografisk område – altså at sikre en mere økonomisk stabilitet end kun ved salg af hardware. Som det fremgår af bilag 24.1, har Yves en økonomisk målsætning om at genere 5 mio. DKK på bundlinjen efter fem år.

Derudover har Yves bedt Mathias Arnfeldt Hygum om at blive partner i Infracko med hovedansvar for det nye forretningsområde. Det fremhæves, at Yves har haft forhandlingerne med producenten af *Wizzbe*, som er LogoSapience – dog har hverken Yves eller Mathias branchekendskab eller erfaring med en forretningsmodel som *Software Reseller*.

2.2 introduktion til LogoSapience

LogoSapience er en Education Technology (herefter EdTech) virksomhed, som har eksisteret siden år 1995. Fra år 1999 har LogoSapience udviklet digitale løsninger til skoler i Frankrig. Virksomheden har hovedsæde i Saint Jean de Linières, hvor virksomhedens kerneprodukt er *Wizzbe*. Udviklingen af *Wizzbe* startede i år 2012, hvor produktet efterfølgende er blevet installeret på undervisningsinstitutioner fra slutningen af år 2015 (LogoSapience, 2019).

I ovenstående afsnit blev det fremhævet, at Infracko skal være en *Software Reseller* af *Wizzbe*. Hertil angiver LogoSapience, at denne proces tager tre måneder. Deres fremgangsmetode ses i nedenstående figur.



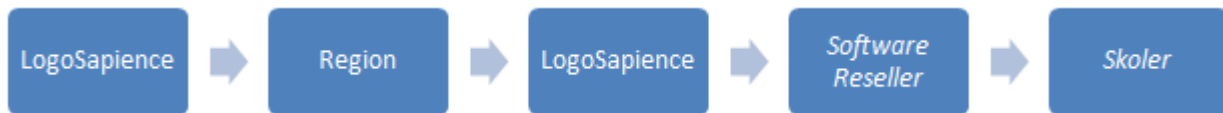
Figur 2 - Proces til at blive reseller af *Wizzbe*

LogoSapience's geografiske område for *Wizzbe* er Frankrig, hvor produktet pr. februar 2019 benyttes af 3000 undervisningsinstitutioner. Disse udgør brugerne af *Wizzbe*, men hvor kunderne består af franske regioner.

Derudover er det nævneværdigt at fremhæve den afsluttende forberedelsesfase, idet LogoSapience har besluttet at have fokus på videreudvikling af den bagvedliggende software til *Wizzbe*. Denne beslutning skyldes, at LogoSapience har kapacitetsmæssige udfordringer. Disse udfordringer har betydet, at LogoSapience har revurderet hvilke aktiviteter de selv ønsker at håndtere. LogoSapience har derfor besluttet at outsource sin værdikædes down-stream aktiviteter, således den enkelte *Reseller* er ansvarlig for både marketing, salg og service.

2.3 Samspil mellem Infracko og LogoSapience

Som beskrevet i ovenstående afsnit ønsker LogoSapience, at virksomhedens *Software Resellers* skal håndtere værdikædens down-stream aktiviteter. Virksomheden har op til denne beslutning anvendt nedenstående proces til salg af *Wizzbe*.



Figur 3 - Salgsproces til *Wizzbe*

Salgsprocessen startede hos LogoSapience, som promoverede sig overfor relevante beslutningstagere i regionerne. Dette skete via præsentationer og demonstrationer af *Wizzbe* (se bilag 24.1). Efterfølgende var det den enkelte region, som udvalgte det produkt, der ønskedes anvendt. Såfremt valget endte på *Wizzbe* henvendte regionen sig til LogoSapience, som videresendte henvendelsen til en *Reseller*. Sidstnævntes aktiviteter var baseret på salg og service, som også er en del af LogoSapience's down-stream aktiviteter.

Ovenstående beskrivelse og promovering af *Wizzbe* er netop de aktiviteter, som LogoSapience vil have sine *Resellers* til at håndtere fremadrettet. I salgsprocessen fra figur 3 kan det ydermere konstateres, at den enkelte *Reseller* udelukkende var i kontakt med brugerne af *Wizzbe* og ikke kunderne.

Endvidere har LogoSapience ikke givet udtryk for, at deres *Software Resellers* skal have regional eksklusivitet på det franske marked. Det må derfor forventes, at Infracko også skal konkurrere mod andre *Resellers*. Hertil vides, at LogoSapience allerede har andre *Resellers* af *Wizzbe*, dog kendes antallet heraf ikke. Det er uvist, om disse andre *Resellers* af *Wizzbe* har påbegyndt marketingsaktiviteter.

3.0 Problemidentificering

Dette afsnit har fokus på Infracko's mest signifikante udfordringer. Disse udfordringer er identificeret via brainstorming udledt af de ovenstående afsnit.

Infracko har besluttet at udvikle det nye forretningsområde. Dette betyder, at Infracko skal udvide sit forretningsområde fra salg af hardware til også at sælge software. Her inddrages et nyt koncept, hvor Yves' internationale netværk bidrager til internationaliseringsprocessen. Yves' ambition er at minimere indtægtsrisici fra hardware branchen ved også at sælge software – altså at tilsikre en mere økonomisk stabilitet i Infracko. Der er dog en række udfordringer med denne ambition for *Wizzbe*.

Det kan først pointeres, at ledelsen i Infracko ikke har inddraget overvejelser om sine interne og eksterne strategiske faktorer på det franske marked som *Software Reseller*. Derudover har ledelsen ikke erfaring med hverken software branchen eller kundegrundlaget som *Software Reseller*.

Infracko besidder kendskab til det geografiske område, hvor *Wizzbe* sælges – altså en forhandlingsmæssig erfaring med Frankrig. Der er dog brancheforskelle mellem hardware og software, hvor parametre, såsom produkt-, kunde-, konkurrent- og markedsforhold fra hardware branchen ikke kan sidestilles med software produktet *Wizzbe*. Det skyldes blandt andet, at hardware branchen er præget af globale produkter, hvor selvsamme produkt anvendes på tværs af landegrænser. Derudover er Infracko's erfaring baseret på kunder, der arbejder i en global branche med globale produkter, samt et kundegrundlag defineret som VAR.

Software er, ligesom hardware, en global branche, men der er andre parametre gældende ved salg af *Wizzbe* end ved salg af hardware. *Wizzbe* er, modsat hardware, et fransk tilpasset software produkt. Kundegrundlaget for *Wizzbe* er franske regioner, hvor brugerne består af undervisningsinstitutionerne. Både produktet, kundegrundlaget og markedet giver Infracko et kompetence *gap*.

Ovenstående afklaring betyder, at den økonomiske målsætning ved at blive *Software Reseller* er underlagt høje risici til ikke, at kunne indfries. Udfordringen understreges yderligere ved Yves' målsætning om at skabe langvarige forretningsmæssige forhold til sine kunder- og leverandører – for hvordan kan Infracko skabe langvarige forretningsmæssige forhold til blandt andet sine kunder, hvis ledelsen har en manglende forståelse for dem?

4.0 Problemformulering

Hvilke overvejelser bør Infracko gøre sig om sine interne og eksterne faktorer til det franske marked for EdTech løsninger til undervisningsinstitutioner, og hvad kan Infracko gøre til indfrielse af den økonomiske målsætning på 5 mio. DKK i løbet af fem år?

4.1 Undersøgelsesspørgsmål

4.1.1: Hvilke politiske og institutionelle forhold skal Infracko være opmærksom på i Frankrig, med den nuværende præsident?

4.1.2: Hvilke kundebehov er essentielle for regionerne samt hvilken segmentering følger for kundegrundlaget?

4.1.3: Hvordan er det konkurrencemæssige aspekt for *Wizzbe* i Frankrig?

4.1.4: Hvordan er det markeds-mæssige potentiale for *Wizzbe* i Frankrig?

4.1.5: Hvilket strategisk tiltag bør Infracko foretage til indfrielse af den økonomiske målsætning?

4.1.6: Hvordan er det forventede driftsresultatbudget som følge af tiltaget? I øvrigt er budgettet

økonomisk rentabelt i en investeringskalkule?

4.1.7: Hvilken forretningsmodel følger for Infracko ved salg af Wizzbe?

5.0 Kriterier for valg af empirisk objekt

Dette afsnit beskriver, hvorfor netop Infracko er valgt som case virksomhed for opgaven.

5.1 Motivation for rapportudarbejdelse

Den primære motivation for udarbejdelsen af rapporten er, at forfatteren er blevet tilbudt rollen som partner i Infracko med hovedansvaret for det nye forretningsområde. Det kan derfor blive forfatterens ansvar at opbygge Infracko som *Software Reseller*, til salg af LogoSapience's softwareprodukt *Wizzbe*. Det er af forfatterens egen interesse at opnå et mere dybdegående kendskab hertil.

5.2 Tilgængelighed af data

Infracko befinder sig inden for en særdeles omtalt industri, hvilket både er gældende til forretningsområderne af hardware og software. Hertil er adgang til data et kriterie for valg af problemområde. Dette er både adgang til primær samt sekundært data af kvalitativt og kvantitativt karakter. Med adgang til data vurderes at være tilstrækkeligt samt tilgængeligt med sekundære data. Derudover er forfatteren blevet tilbudt at blive partner og ansvarlig for det nye forretningsområde, hvor adgang til primær datamateriale anses tilgængeligt. Det forventes yderligere, at adgang til primær data kan gøre materiale tilgængeligt, som ellers ikke ville være det.

5.3 Relevans og sammenligningsgrundlag

Rapportens internationaliseringsperspektiv vurderes relevant både for Infracko, men også for andre lignende virksomheder, som har globalisering og internationalisering for øje. Derudover repræsenterer case virksomhedens situation et generelt billede ved at forsøge og udvide markedsrækkevidde og kundebase ved produktdiversificering.

Konceptet om at indgå partnerskaber, tilsvarende *Software Reseller*, er ikke en ualmindelig del af virksomheders forretningsmodel. Dette kan give rapporten et dybere relevansgrundlag, da der kan drages sammenligninger mellem Infracko og en anden case virksomhed. Hertil kan det skabe en mere generaliserbar rapport, da der kan stilles et sammenligningsgrundlag op af førnævnte koncept om partnerskaber. Af dette kan Microsoft fremhæves, da de yder et lignende koncept som LogoSapience med *Wizzbe*, hvor blandt andet Atea Danmark (Atea, 2019) og CESCO (CESCOM, 2019) sælger Microsofts produkter.

Analysen af Infracko's case kan derudover bedrage til at give et bud på, hvordan internationalisering som *Software Reseller* kan initialiseres. Hertil kan andre virksomheder søge at benytte samme proces. Det vurderes endvidere, at det er op til den pågældende virksomhed at

placere sin egen case i processen. Vurderingen baseres på, at den pågældende case kan variere fra Infracko's specifikke kontekst.

6.0 Afgrænsning

Det blev fremhævet i afsnit 2.1, at Infracko har en broker forretning, hvilken kun overfladisk involveres i rapportens investerings- og forretningsmodel afsnit. Årsagen hertil er at bibeholde et fokus på det franske marked for EdTech løsninger. Rapportens geografiske område afgrænses endvidere til kun at omhandle det franske marked for salg af EdTech løsninger.

Rapporten udarbejdes i Infracko's opstartsfasen, hvor de indledende aftaler mellem Infracko og LogoSapience forhandles på plads. Dette betyder, at rapporten kan bære præg af manglende adgang til primær data, grundet LogoSapience ikke har formidlet det fulde datamateriale endnu. Til trods for, at forfatteren skal være partner i Infracko, er der alligevel primær data, som ikke er til rådighed på tidspunktet for rapportens udarbejdelse. Det kan skade rapportens validitet og reliabilitet, da sekundært datamateriale i højere grad er nødsaget til at blive anvendt. Der påpeges dog løbende mulige fejlkilder ved sekundært datamateriale, som Infracko bør være opmærksom på. Eksempelvis fremgår det i rapportens kundeanalyse, at Frankrig består af 17 regioner og 62.164 undervisningsinstitutioner. Forfatteren har under rapportens udarbejdelse ikke mulighed for, at indsamle primær data om kundernes købsmotive. Dette betyder, at købsmotive baseres på sekundært datamateriale, som ikke nødvendigvis afspejler reelle købsmotive på det franske marked. Forfatteren er derfor nødsaget til, at benytte antagelser i løbet af rapportens udarbejde – eksempelvis i rapportens afsnit om segmentering, targetting og positionering.

Derudover anvendes der ikke en Porter's Five Forces (Porter, 1979) som analysegrundlag til rapportens konkurrentanalyse, idet Infracko ikke har kendskab til konkurrenterne. Det vurderes derfor, at konkurrenterne først bør identificeres og klassificeres, før en evt. konkurrencesituation i branchen foretages. Der bliver dog perspektiveret til visse elementer fra Porters Five Forces, men fokus forbliver på Aaker & McLoughlin's framework til denne del af rapporten – dette uddybes i rapportens afsnit 7.

Det vides, at LogoSapience har udført marketingsaktiviteter (se bilag 24.1), og derfor også er i besiddelse af marketingsmateriale som Infracko har mulighed for at evaluere og anvende. Dog er dette materiale ikke tilgængeligt, hvilket blandt andet påvirker rapportens marketing mix analyse, som også uddybes i afsnit 7.

Ydermere er *Wizzbe* udviklet af et lokalt fransk selskab, hvorfor spekulering i kulturel følsomhed på det franske marked overfor produktet undlades.

7.0 Teorianvendelse

Rapportens teoriudvælgelse er opbygget via bogen *Strategic Market Management* (Aaker & McLoughlin, 2010) og dens ramme for strategisk tankegang. Rapporten udarbejdes via bogens skelet og favner et bredt overblik. Dette giver også indblik i, hvorledes strategisk tankegang er praktisk relateret, når der analyseres på en virksomheds interne og eksterne forhold.

Teori samt litteratur er hovedsageligt indsamlet fra HD 2. del, International Business' pensum, som også suppleres med elementer, der ikke er en del af pensum. Teoretiske referencer, som ikke er fra HD 2. del, International Business pensum, er indsamlet fra kendt teori og søgning på CBS Library samt internettet. Nedenfor vises et overblik over opgavens samlede struktur, og hvordan projektets opbygning samlet svarer på problemformuleringen. Yderligere præcisering af den anvendte teori beskrives efterfølgende.

Kapitel	Afsnit	Delafsnit	Besvarelse af USS	Formål
1. Introduktion	Indledning		Der dannes en ramme for Infracko's interne styrker og svagheder i indledningen/PI, som suppleres med et interview med Yves Kristensen	At give indblik i rapportens udarbejdelse
	PI, PF og USS			
	Empirisk objekt			
	Afgrænsning			
	Teorianvendelse			
	The research onion			
2. Introduktion til Wizzbe	Produktbeskrivelse		Giver for forståelse til rapportens videre analysearbejde	At give et uddybende indblik af Wizzbe
3. Analyse	Eksterne forhold	Makroanalyse	1	Strategisk indblik af eksterne muligheder og trusler for Infracko
		Kundeanalyse	2	
		Konkurrentanalyse	3	
		Markedsanalyse	4	
4. Strategiske tiltag	Analysefund - SWOT	Targeting/positionering	5	Identificere og udarbejde strategisk tiltag
	Tiltag - TOWS	Parametermix		
		Budgettering/investering	6	
		Forretningsmodel	7	
5. Afslutning	Konklusion			Besvare PF og sætte resultat i kontekst
	Perspektivering			

Figur 4 - Opgavestruktur

Ovenstående figur viser fra venstre side hvert kapitel i rapporten, hvor der i højre side konkretiseres ned i afsnit, delafsnit og hvilket undersøgelsesspørgsmål, de enkelte afsnit besvarer. Helt ude i højre side beskrives også formålet med rapportens individuelle kapitler.

Rapporten påbegyndes med et introduktionskapitel, som indeholder otte afsnit, hvoraf probleminidentifikation og problemformulering er sammenflettet i figuren ovenfor. Kapitlet har som formål at skabe en forståelse til rapportens udarbejdelse. Heriblandt hvorfor netop den opstillede

problemformulering angives, og hvordan den løses. Derudover skabes en ramme for Infracko's interne styrker og svagheder. Som det ses ud fra opgavestrukturen gøres dette ikke ud fra traditionelle teorier, såsom en regnskabsanalyse, da virksomheden er nystartet.

Kapitel 2 giver et nærmere indblik i Wizzbe via en produktbeskrivelse, som er et ud af de fire punkter i marketing mix'et (Ghauri, 2014, s. 622). Afsnittet giver en indledende forklaring på, hvad software produktet kan. På denne måde har dette kapitel en indirekte påvirkning på resten af rapporten, og det giver læseren et dybere indblik i rapportens grundlag. Kapitlet er overvejende beskrivende, hvilket også gør, at det ikke hører under kapitlet om analyser.

Rapportens kapitel 3 omhandler Infracko's eksterne forhold. Ud fra *Strategic Market Management* (Aaker & McLoughlin, 2010) består de eksterne forhold af både makro samt meso omgivelserne. I denne rapport dækker undersøgelsesspørgsmål 1 over makro omgivelser, hvor undersøgelsesspørgsmål 2-, 3- og 4 dækker over meso omgivelserne ved salg af Wizzbe i Frankrig. De fire undersøgelsesspørgsmål har til sammen det formål at identificere Infracko's eksterne muligheder og trusler. Disse parametre påvirker en virksomheds strategiske faktorer, og skal derfor bidrage til identifikation af strategiske valg, som Infracko står over for.

Til at analysere undersøgelsesspørgsmål 1 vil PIE-modellen (Mygind, 2007) anvendes. Modellen analyserer på politiske processer, formelle- og uformelle institutioner og makroøkonomi. Frameworket for modellen er opbygget via at analysere på kausaliteten i blandt dens faktorer. Dette er anvendeligt til både at analysere på de nuværende og fremtidige makroforhold. Modellen giver dog kun et øjebliksbillede, og bør derfor indeholde en kontinuerlig evaluering for at følge den løbende udvikling i Frankrig. De uformelle institutioner vil desuden også adressere national kulturel diversitet mellem Danmark og Frankrig. Dette udarbejdes mere dybdegående via et underafsnit efter PIE-analysen. Til denne analysedel anvendes Hofstede's seks målepunkter (Hofstede, 1997), som bliver sat i relief til den absolutte afstand (Kogut, 1988). Nævnte diskuteres ud fra Williams & Grégoire, som bidrager med et udvidet synspunkt på kulturel diversitet. Williams & Grégoire splitter kulturel distance op i tre begreber, som er *commonalities*, *alignable differences* og *non-alignable differences* (Williams, 2015). Sidstnævnte begreb bliver afslutningsvist sammenholdt med Ronen & Shenkar og kulturelle clusters (Ronen, 2013).

Undersøgelsesspørgsmål 2 kigger nærmere på kundeperspektivet (Aaker & McLoughlin, 2010) for Wizzbe. Nævnte som følge af problemidentifikationen hvor det tydeligt fremgår, at Infracko ikke har kendskab til kunderne. Der bliver analyseret på kundernes behovsfaser og geografisk inddeling af deres potentiale. Kundeanalysen afsluttes med at give et bud på relevante segmenteringskriterier for Infracko på det franske marked (Vej, Jesper, 2018).

Undersøgelsesspørgsmål 3 omhandler konkurrentanalysen (Aaker & McLoughlin, 2010). Her

identificeres først og fremmest konkurrenterne, som placeres i den strategiske konkurrencegruppe. Dette er også et parameter, som Infracko heller ikke har kendskab til. Herefter følger en analyse af netop denne konkurrencegruppe, som også fremhæver et potentiale for *first-mover advantages* (Lieberman, 1988) i visse regionale områder på det franske marked. Efterfølgende udarbejdes yderligere to underafsnit, hvor det ene kigger nærmere på Infracko's potentielle konkurrenter. I det sidste underafsnit kalkuleres markedsconcentrationen via Herfindahl-Hirschman indekset (Investopedia, 2019). Indekset fortæller noget om, hvor kompetitivt det franske EdTech marked er til salg af *Wizzbe*.

Undersøgelsesspørgsmål 4 analyserer nærmere på det marked (Aaker & McLoughlin, 2010), som Infracko skal indtræde på som *Software Reseller*. Afsnittet indledes med at kigge nærmere på det totale potentiale i Frankrig, hvor der foretages et estimat til markedets omsætning. Derefter analyseres markedets vækstdrivere og hæmninger. Markedsanalysen og kapitlet afrundes med at konkludere på en række nøglefaktorer for succes, hvor der også inddrages konklusioner fra undersøgelsesspørgsmål 1-, 2 og 3.

Det følgende kapitel 4 handler om at fremfinde strategiske tiltag. Her samles fund fra de interne og eksterne forhold i en SWOT analyse. I figuren om opgavestrukturen ses, at SWOT analysen er det ene ud af to delafsnit. Dette eftersom, SWOT analysen viderebehandles i en TOWS matrix. I matrixen kulminerer Infracko's interne styrker og svagheder samt de eksterne muligheder og trusler, og omvendes til en række potentielle strategiske tiltag. Disse tiltag vil efterfølgende blive diskuteret, hvor der udvælges ét tiltag som Infracko først bør operationalisere. I diskussion om valg af strategisk tiltag involveres yderligere teori som følge af vurdering om Infracko's internationaliseringssti (Dunning, 2000 og Johanson & Vahlne, 2009), vurdering af vedvarende konkurrencemæssig fordel (Barney, 1991), *high-* og *low context cultures* (Meyer, 2014) samt komponenter, der udgør et brands værdi (Ghauri, 2014, s. 256).

Det fremfundne tiltag adresseres via *The process of creating a brand* (Ghauri, 2014, s. 257), hvor der først analyseres på targetting og positionering (Vej, Jesper, 2018). Rapportens kunde-, konkurrent- og markedsanalyse involveres også til dette. Formålet er, at give et nærmere indblik i hvilke kundesegmenter Infracko bør målrette sig efter, og hvordan virksomheden mest oplagt skal positionere sig i markedet. Dette leder efterfølgende ud i en marketing mix analyse, som udgøres af de 4 P'er (Ghauri, 2014, s. 622). Det primære fokus er på promovering til netop de udvalgte kundesegmenter, hvor produktbeskrivelsen tidligere er udarbejdet i kapitel 2.

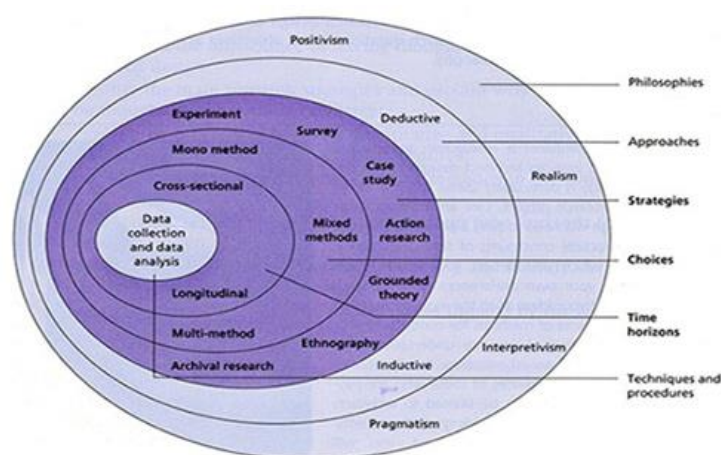
Efterfølgende kigges der nærmere på Infracko's økonomiske rentabilitet som følge af det strategiske valg. Der bliver udarbejdet et driftsresultatbudget (Jensen, 2011), hvor der budgetteres for de fem første regnskabsår. Budgettets resultater vil efterfølgende blive opretholdt mod et etableringsbudget i en investeringskalkule. Til dette anvendes kapitalværdimetoden (Lynggaard,

2013), hvor et potentielt overskud bliver sammenholdt med erhvervsøkonomisk tankegang om fundamentalprincip et (Lynggaard, 2013). Budgettering- og investeringsafsnittet afspejler ligeledes det økonomiske potentiale til besvarelsen af rapportens problemformulering. Kapitlet afsluttes med en indledende vurdering af Infracko's forretningsmodel som *Software Reseller*. Den anvendte forretningsmodel består af ni elementer (Osterwalder, 2010), som tilsammen udgør et strategisk styringsværktøj til ledelsen.

Rapportens afsluttende kapitel 5 indeholder en konklusion på problemformuleringen samt en perspektivering.

8.0 The Research Onion

Til at adressere rapportens undersøgelsesfilosofiske standpunkt og det anvendte undersøgelsesdesign vil *The Research Onion* anvendes (Saunders, 2009) og ses illustreret nedenfor.



Figur 5 – The Research Onion

Som det ses, består modellen af fem lag, hvor der arbejdes fra det ydre lag og ind. Det er også i det yderste lag, hvor undersøgelsesfilosofien bestemmes, hvor der ses fire videnskabelige paradigmer.

Ud af de fire paradigmer vil rapportens undersøgelsesfilosofi være realismen. Her minder positivismens og realismens ontologiske verdenssyn tilnærmelsesvis om hinanden, men er forskellig fra hinanden med henblik på det epistemologiske verdenssyn. Dette nævnes, idet realismen afviser, at man kan opnå neutral samt objektiv viden. Dette afspejles i rapporten, eftersom forfatteren danner sin egen overbevisning på analyserne til udarbejdelse af både delkonklusioner, men også den endelige konklusion. Det betyder, at det er forfatterens subjektive overbevisning, som danner grundlaget for rapportens konklusioner, der stemmer overens med realismens epistemologiske verdenssyn.

Rapporten udarbejdes via den deduktive tilgang, hvor der tages afsæt i eksisterende teori, som primært er indsamlet fra studiet HD 2. del, International Business og er af tværfaglig natur. Teorien analyseres ved brugen af indsamlet materiale, hvortil en *Mixed Methods* tilgang anvendes, som forklares nedenfor. Endvidere er rapporten et casestudie og nærmere betegnet et single case design, idet der analyseres specifikt på én virksomhed og dens case som *Software Reseller*.

Når der efterfølgende kigges nærmere på rapportens inddragelse af datamateriale, vil der i første instans redegøres for brugen af primær og sekundært datamateriale hos undersøgelsesspørgsmålene og ses nedenfor.

Undersøgelsesspørgsmål	Primær datamateriale	Sekundært datamateriale
1	x	x
2		x
3	x	x
4		x
5	x	x
6	x	x
7		x

Tabel 1 - Rapportens inddragelse af primær og sekundært datamateriale

Som det ses består dataindsamling af både primær og sekundært materiale. Primær materiale er indsamlet via et semistruktureret interview med Yves Kristensen, hvor der blandt andet fremhæves interne-, kulturelle- og konkurrencemæssige forhold samt økonomiske perspektiver til anvendelse i rapporten. Derudover ses, at sekundært materiale anvendes ved alle undersøgelsesspørgsmålene. Dette består hovedsageligt af lærebøger, som blev udpenslet i afsnit 7.0, og internetkilder. Derudover anvendes også flere undersøgelsesmetoder i rapporten, som understøtter en *Mixed Method* tilgang. Denne tilgang understøtter rapportens valg af paradigme, hvor realismen hverken udelukker brugen af kvalitativ eller kvantitativ dataindsamling. I rapporten anvendes begge metoder og ses opstillet herunder.

Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Vidensdatabaser	Hjemmesider
- Markedstal	- Makroforhold
- Prognoser	- Mesoforhold
	Interview

Tabel 2 - Rapportens Mixed Method tilgang

Ovenstående tabel illustrerer en grov inddeling af rapportens undersøgelsesmetoder, hvor dette hovedsageligt indsamles via Desk Research. Rapportens databehov til udarbejdelse af analyserne anses relativt højt, og vil indsamles via CBS Library og dens databaser samt googles søgefunktion.

Anvendelsen af undersøgelsesmetoderne sker igennem opsætning af en række udvalgte søgeord til informationssøgningsprocessen.

9.0 Kildekritik

Det kan konstateres, at rapportens datagrundlag både er baseret på kvantitativt og kvalitativt materiale, men også af primær og sekundært data. I løbet af rapportens udarbejdelse tages der stilling til de anvendte kilder med fokus på validitet og reliabilitet. Dette dokumenteres ikke individuelt, men forfatteren vil foretage en vurdering af hver enkelt kilde, som bliver udpenslet i nedenstående kildekritiske holdning.

Udleveret materiale fra HD 2. del, International Business:

Anvendt materiale udleveret i studiets undervisningsforløb forventes hovedsageligt at være valide samt reliable. Materialet vil dog blive nærstuderet for også at tilsikre objektivitet. Rapporten indeholder teorigrundlag, hvor eksempelvis selvsamme underviser har udarbejdet og undervist i det anvendte teoretiske materiale.

Internet:

Denne informationsindhentning består af Desk Research, som forventes at stille højere krav til både validitet, reliabilitet, men også oprindelsesdato i forhold til materiale fra studiets pensum. Informationssøgningen startes via CBS Library, som generelt forudsættes at have en større positiv påvirkning på validitet og reliabilitet, end googles søgningsfunktion. Dette nævnes eftersom CBS Library indeholder konkretiserede databaser til informationsindhentningens formål fremfor en google søgning, hvor diverse forslag fremfindes. Ydermere forventes databaser baseret på kvantitativt materiale, såsom Worldbank, være mere objektive end kvalitative databaser såsom EIU.

Data fra Infracko:

Det anvendte data fra Infracko er indsamlet via et semistruktureret interview. Dette med virksomhedens ejer som er Yves Kristensen. Af denne årsag forventes den anvendte data også, at kunne bære præg af subjektivitet.

Kapitel 2 – Introduktion til *Wizzbe*

10.0 Produktbeskrivelse

Som allerede nævnt er *Wizzbe* udviklet af EdTech virksomheden LogoSapience, hvor EdTech produkter dækker over innovation, teknologi og disruption (Educations Media Group, 2018). For EdTech produkter er det derfor særligt gældende, at brugen af nye innovative teknologiske produkter kan ændre markedssituationen markant, og dermed gøre hidtidige produkter overflødige. Et eksempel på sådan et produkt er *Wizzbe*, som er udviklet til følgende undervisningsinstitutioner i Frankrig:

- École primaire – primary school (herefter folkeskole)
- Collège – lower secondary school (herefter øvre folkeskole)
- Lycée – upper secondary school (herefter gymnasium)

Produktet tilpasses det franske marked af LogoSapience. Virksomheden startede med at udvikle en standardløsning, som løbende modificeres til de førnævnte undervisningsinstitutioner. Produktet er altså standardiseret, men med en kontinuerlig udvikling i dens anvendelighed og features til brugerne. Disse features favner bredt og understøtter en stigende effektivisering og digital undervisning. De overordnede features og fordele er opstillet herunder.

- Statistik og automatiseret overblik af den enkelte undervisningsinstitution.
- *Wizzbe* tilbyder adaptiv læring. Dette er en læringsform, hvor et digitalt system tilbyder materiale baseret på det niveau, som eleven aktuelt befinder sig på. Der genereres overblik i den enkelte elevs indlæringsniveau, hvortil der kan udarbejdes opgaver tilegnet den enkelte elevs behov.
- Afleveringer, gruppearbejde m.v. kan udarbejdes via dens features eller i samspil med andre løsninger.
- *Wizzbe* kan anvendes på diverse geografiske lokationer. Dette er både på skolens område, men også hjemmefra og understøtter en stigende fleksibilitet
- *Wizzbe* kan anvendes på diverse hardware enheder såsom bærbare computere, tablet, smartphones m.v. Desuden er *Wizzbe* anvendeligt under alle styresystemer – Android, IOS – hvor hver enkelt enhed ikke behøver være koblet op på internettet for at kunne bruges i undervisningen. Enheden skal dog være tilknyttet internettet ved download, opdateringer og synkronisering.
- Stigende fokus på en ensartet national undervisningsstandard – skolerne har traditionelt set selv fastlagt dele af læseplanen. Lærerne kan spare med hinanden igennem *Wizzbe* frem for den traditionelle tilgang.

- Softwaren er installeret på en server, hvor selve applikationen skal installeres på den individuelle enhed.

Det pointeres, at formålet er at assistere læren og undervisningsinstitutionen og ikke, at softwaren skal overtage en lærers plads som underviser. Hertil sælges *Wizzbe* som en licens, hvor hver enkelt elev og lærer skal have sin individuelle adgang til softwaren. Ud fra et perspektiv om at anvende *Wizzbe* frem for den traditionelle undervisning er der udarbejdet *Pain Relievers* samt *Gain Creators*. Disse to perspektiver giver et konkretiseret indblik i, hvad kunder og brugere kan opnå ved *Wizzbe*, og ses opstillet herunder.

Pain Relievers	Gain Creators
▪ Frigør ressourcer (tid) ▪ Mindsker differentieret nationalt undervisningsmateriale ▪ Mindsker behov for fysisk undervisningsmateriale (bøger, notatpapir m.v.) ▪ Ét sted til at gemme undervisningsmateriale	▪ Løbende overblik over den enkelte institution (statistik) ▪ Ensartet arbejdsområde – f.eks. til projektopgaver i grupper ▪ Målrettet undervisning – materiale specifikt til den enkelte elevs behov ▪ Kan kombineres med andre digitale undervisningsløsninger (eksempelvis Kahoot) ▪ Stigende produktivitet – f.eks. software generering af statistik til elevernes behov ▪ Stigende fleksibilitet – elever kan aflevere opgaver fra hjemmet, på skolen m.v. ▪ Kan anvendes både online og offline og på alle enheder

Ovenstående kan endvidere perspektiveres til Philip Kotler, og hans tre produktniveauer. Disse er *Core*, *Actual* og *Augmented* (Kotler). Det første punkt omhandler den primære fordel, som *Wizzbe* tilbyder. Denne kan konstateres at være effektivisering og forbedring af undervisning i henholdsvis folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier. Punkt to omhandler de supplerende features og fordele, hvor især adaptiv læring, fleksibilitet og generelle ressourcebesparelser i et tidsmæssigt perspektiv kan fremhæves. Punkt tre handler om at vurdere, hvilke yderligere fordele der bør tilbydes. Nævnte eksempelvis i forbindelse med at skabe en loyal kunde. For *Wizzbe* udgøres dette i høj grad af den løbende service og support, som håndteres af *Software Resellers*. Dette afrunder ligeledes rapportens indledende kapitel. I det følgende kapitel påbegyndes rapportens eksterne analysearbejde, og indledes med en makroanalyse.

Kapitel 3 - Analyse

11.0 Makroanalyse

I dette afsnit skabes der klarhed over makroforhold i Frankrig. Makroanalysen er afgørende for at forstå landets politiske og institutionelle udvikling. Målet er at identificere netop disse, eftersom nævnte påvirker Infracko's muligheder og trusler (Aaker & McLoughlin, 2010 s. 80). Makroanalysen bliver opdelt i tre underafsnit. I det første underafsnit gives et overordnet indblik i det politiske system i Frankrig, hvor underafsnit to analyserer på de forventede politiske og institutionelle ændringer frem mod år 2022. I forlængelse af underafsnit to analyseres der dybdegående på kulturel diversitet mellem Danmark og Frankrig i underafsnit tre.

11.1 Introduktion til det politiske system i Frankrig

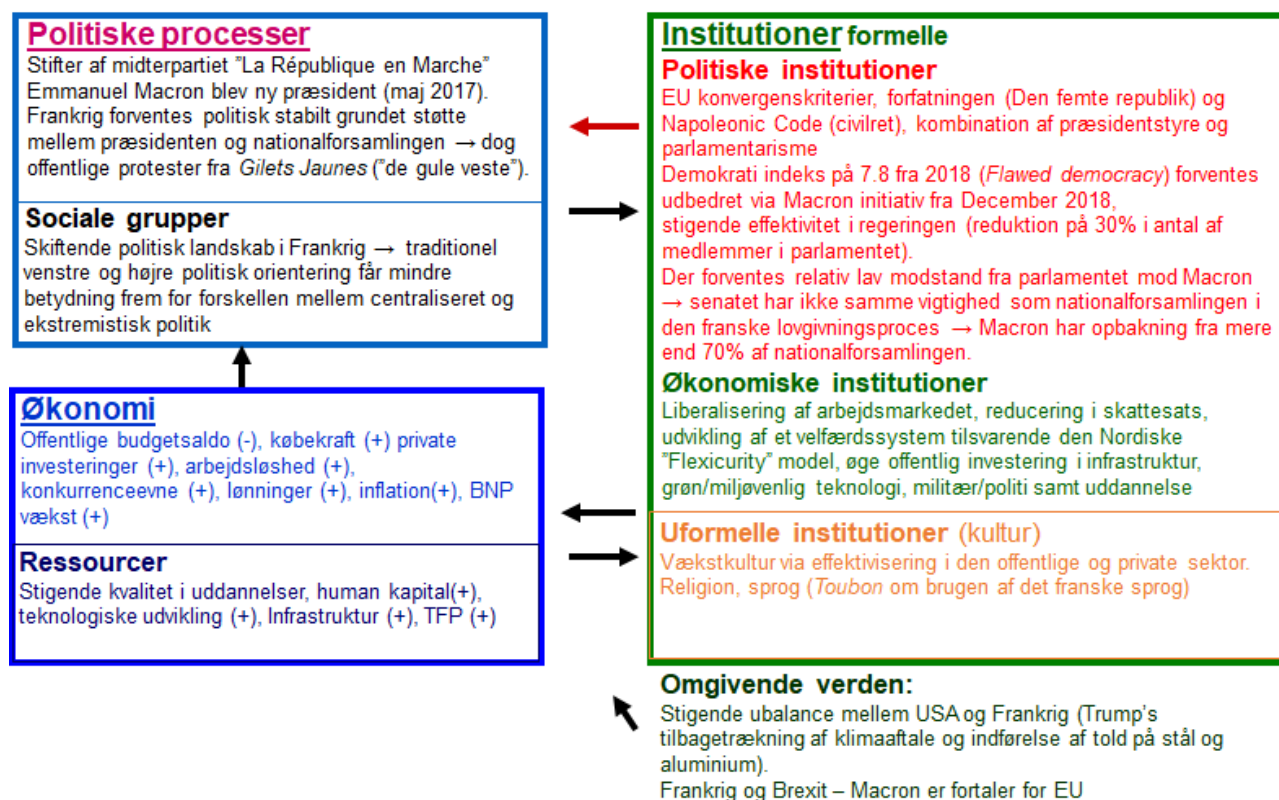
Den franske republik er et land i Vesteuropa med kyst mod Atlanterhavet og landegrænser op mod Belgien, Luxembourg, Tyskland, Schweiz, Italien og Spanien. Det politiske system er defineret ud fra forfatningen – den femte republik. Denne afløste den fjerde republik i oktober 1958 og består af 16 kapitler. Republikken er parlamentarisk med præsidentstyre.

Den franske præsident er landets statsoverhoved. Centrum for den udøvende magt ligger hos præsidenten, som også er leder af regeringen. Den førte politik fastlægges af præsidenten og regeringen. Det er også præsidenten, som udvælger premierministeren, hvis primære opgave er at danne regeringen. Hertil skal premierministeren søge at opnå et flertal hos parlamentet. Dette da det giver præsidenten mere magt, når partier loyale overfor præsidenten råder over et flertal i parlamentet.

Den lovgivende magt ligger hos parlamentet, som består af nationalforsamlingen og senatet. Nationalforsamlingen består af 577 medlemmer, og senatet består af 348 medlemmer. Både nationalforsamlingen og senatet skal stemme for lovforslag fra regeringen, for at lovforslag kan træde i kraft – dog kan præsidenten, på forslag fra regeringen, sende visse lovforslag til folkeafstemning. Derudover kan præsidenten i samråd med premierministeren og formænd for parlamentet opløse nationalforsamlingen og udskrive nyvalg. Desuden har Frankrig historisk set koncentreret magten til Paris. De underliggende regioner har en begrænset indflydelse på budget, men en mere direkte beslutningsret til uddannelsesområdet.

11.2 Analyse af de politiske og institutionelle ændringer i Frankrig frem mod år 2022

Analysearbejdet for de fremtidige politiske og institutionelle ændringer i Frankrig tager udgangspunkt i en PIE-model (Mygind, 2007). Modellen anvendes grundet sit dynamiske framework, som starter hos de sociale grupper. Disse danner en løbende kausalitet til modellens fokusområder – PIE-modellen over Frankrig ansues i nedenstående figur.



Figur 6 - PIE over Frankrig mod 2022 – Kilde: Unit, 2018

I figuren ses, at det politiske landskab i Frankrig var skiftende op mod præsidentvalget i 2017. Den traditionelle venstre- og højre politiske orientering fik mindre relevans hos befolkningen frem for forskellen mellem centraliseret og ekstremistisk politik. Dette var en afgørende parameter hos de *Sociale Grupper* for ændringen i de *Politiske Processer*, hvor Emmanuel Macron blev Frankrigs præsident i maj 2017. Macron overtog præsidentposten efter François Hollande, hvor Macron havde været finansminister i perioden 2014-2016. Hollande blev valgt som Socialistpartiets kandidat til præsidentvalget i 2012. Socialistpartiet er det største venstreorienterede parti i Frankrig med en socialdemokratisk ideologi – altså en politisk orientering, som fik mindre relevans til det seneste præsidentvalg i 2017.

Macron er stifteren af partiet "La République en Marche" (herefter LRM), hvor LRM beskrives til at være den franske befolknings modsvar til den traditionelle venstre- og højre politiske orientering. Dette da LRM er et midterparti med tilgang til økonomisk liberalisering samt socialpolitik. Macron's intentioner er at vise Frankrig kan drage fordel af globalisering samt *digital disruption*. Derudover forventes Frankrig politisk stabilitet med Macron som præsident. Dette eftersom LRM og dets allierede parti "François Bayrou's Mouvement démocrate", har flertallet i nationalforsamlingen med 413 ud af 577 pladser. Nævnte betyder, at Macron har opbakning fra mere end 70 % af nationalforsamlingen. Dette øger tiltroen til den politiske stabilitet og Macron's indflydelse på den

politiske dagsorden.

Forventningen til den politiske stabilitet er til trods for offentlige protester i blandt dele af den franske befolkning ("*Gilets Jaunes*" herefter "de gule veste"). Disse protester begyndte efter et forslag om at hæve skattesatsen på brændstof. Bevægelsen, "de gule veste", blev især modtaget i den del af den franske befolkning, som er frustreret over stillestående lønniveau, forringelse af offentlige tjenesteydelser og høje leveomkostninger. Protesterne forventes at have en direkte påvirkning på Frankrigs finanspolitiske målsætning samt, at kunne forlænge processen for Macron's implementering af reformer. Macron har iværksat flere initiativer for at reducere protesterne og den sociale uro. Initiativerne har dog en negativ påvirkning på regeringens finanspolitiske målsætning om at skære i de offentlige udgifter. Frankrigs budgetunderskud overholdte for første gang i 10 år EU's -3 % grænse i år 2017, som betød EU's *excessive-deficit-procedure* mod Frankrig blev opløftet i juni 2018. Initiativerne forventes dog at forværre det offentlige budgetunderskud, som kan komme i karambolage med EU's -3 % grænse – initiativerne ses nedenfor:

- Afsætte 10 mia. € til forbedring af købekraften hos lavindkomstgrupper
- Kontantoverførsel på € 100 til familier på minimumsløn hver måned
- Ophævelse af hævet skattesats på brændstof
- Ophævelse af skat på lønindtægter af overarbejde
- Ophævelse af planlagt skattestigning på pensioner under € 2000 pr. måned
- En to-måneders national debat hvor befolkningen kan fremlægge klager for dermed, at kunne reducere den sociale uro i forbindelse med protesterne

Efterfølgende anskues de *Formelle Institutioner* i PIE-modellen, som er underopdelt i de *Politiske* og *Økonomiske Institutioner*. Det ses, at de *Politiske Processer* har samspil med institutionerne. Dette eftersom ændringen i det politiske landskab fra de sociale grupper i år 2017 har medført, at Macron blev præsident. Hertil vil Macron søge at ændre i nogle af de politiske og økonomiske institutioner.

Fremtidige ændringer i de politiske institutioner:

Når der analyseres nærmere på de *Politiske Institutioner*, vil Macron forsøge at forbedre Frankrigs demokrati indeks samt at effektivisere regeringen.

Demokrati indeks:

Demokrati indekset bliver vurderet på en skala fra 0-10 fordelt over fem kategorier. De fem kategorier bliver vurderet individuelt hvor jo tættere på 10 jo højere demokrati indeks. Baseret på vurderingen af de individuelle kategorier bliver et land defineret som enten:

- *Full Democracy* – samlet vurdering på over 8
- *Flawed Democracy* – samlet vurdering på over 6 men mindre end 8
- *Hybrid Regime* – samlet vurdering på over 4 men mindre end 6
- *Authoritarian Regime* – samlet vurdering på under 4

Nedenfor illustreres vurderingen af Frankrigs fem kategorier for år 2018.

Kategori	electoral process and pluralism	civil liberties	the functioning of government	political participation	political culture
Vurdering	9,58	8,53	7,5	7,78	5,63

Tabel 3 - Frankrigs demokrati indeks år 2018 – Kilde: Unit, 2018

Det ses, at Frankrig har to kategorier, som vurderes over 8, men hvor de resterende tre trækker Frankrig ned. Frankrigs samlede vurdering er på 7,80, men hvor især *political culture* har en negativ indvirkning på demokrati indekset. Det betyder, at Frankrig defineres som *Flawed Democracy*, men trods alt relativt tæt på *Full Democracy*.

Når der ses nærmere på succes kriterierne for *political culture*, defineres dette ud fra:

“A successful democratic political culture implies that the losing parties and their supporters accept the judgment of the voters and allow for the peaceful transfer of power.” (Unit, 2018, s. 48)

Det forventes, at den tidligere fremhævede to-måneders debat, vil reducere den sociale uro hos den franske befolkning. Forventningen baseres på, at Macron har afgivet løfte om at indføre konkrete tiltag som følge af den nationale debat i april 2018.

Effektivisering af regeringen:

Regeringen består som tidligere fremhævet af nationalforsamlingen samt senatet. Tilsammen udgør disse 925 medlemmer fordelt mellem 577 i nationalforsamling og 348 i senatet. Macron's ambition er at reducere antallet af medlemmer med 30 %, hvoraf der vil være 404 medlemmer i nationalforsamling samt 243 medlemmer i senatet. Formålet med denne institutionelle ændring er at fremskynde lovgivningsprocessen, simplificere parlamentariske procedurer og forkorte debattiden i blandt medlemmer.

Fremtidige ændringer i de økonomiske institutioner:

Macron vil, ligesom i de politiske institutioner, søge at ændre i økonomiske institutioner. Ændringerne ses opstillet nedenfor, hvor disse er kategoriseret efter påvirkning på den offentlige budgetsaldo.

Øge offentlige udgifter

- Infrastruktur
- Grøn teknologi

- Uddannelse
- Militær og politi

Sænke offentlige indtægter

- Nedbringe skattesatsen

Det kan ud fra ovenstående konkluderes, at den førte finanspolitik er ekspansiv i Frankrig. Dette til trods for den tidligere fremhævede karambolage, som Frankrig kan få i forbindelse med EU's konvergenskriterier til den offentlige budgetsaldo.

Ovenstående finanspolitik var ikke Macron's oprindelige politiske plan, men denne blev reevalueret som følge af den sociale uro fra "de gule veste". Den oprindelige plan var en femårig investering på 50 mia. € på ovenstående faktorer, hvor disse skulle finansieres via en besparelse på 60 mia. € i den offentlige sektor. Besparelsen skulle hentes ved at skære 120.000 jobs samt strømline den administrative struktur – altså en kombination af struktur- og finanspolitik. Tankegangen lå endvidere i, at en nedsat skattesats ville fremme de private investeringer og jobskabelse, da den franske arbejdsløshed var 9,2 % i 2018.

Ydermere vil Macron liberalisere det franske arbejdsmarked, hvor dette søges via nedenstående initiativer:

- Indføre fleksibilitet på overarbejdstimer
- Fjerne afskedigelsesomkostninger
- Lønforhandling ved individuelle virksomheder frem for, at være dikteret af den enkelte branche

Denne liberalisering skal anskues i forbindelse med Macron's socialpolitik. Dette handler om at styrke det franske velfærdssystem med en model tilsvarende den nordiske "Flexicurity". Nævnte er ligeledes et eksempel på en politisk agenda, som både inddrager venstre- og højreorienteret ideologier, som får opbakning i det politiske landskab i Frankrig.

Af ovenstående fremtidige politiske initiativer vurderes det særligt relevant at opnå et dybdegående indblik i, hvad Macron søger at udbedre i det franske uddannelsessystem. Dette eftersom *Wizzbe* er et software produkt, som er designet til franske undervisningsinstitutioner.

Uddannelse:

Den primære baggrund for, at Macron vil hæve investeringsniveauet til uddannelse er, at Frankrig i 2018 havde en arbejdsløshedsprocent på 9,2. På trods af den høje arbejdsløshedsprocent havde virksomheder inden for industri- og servicesektoren vanskeligheder med at finde kvalificeret

arbejdskraft. Den høje arbejdsløshed skyldes altså i høj grad en mangelfuld arbejdsstyrke. The National Statistics Office udarbejdede i slutningen af 2017 en rapport, som belyste, halvdelen af de undersøgte virksomheder ikke kan anskaffe sig den nødvendige kvalificerede arbejdskraft – eksempelvis byggesektoren på 70 % og servicesektoren på 47 % (Unit, 2018).

Derudover er Frankrigs internationale rangordning i OECD's PISA rapport faldende. Denne rapport tester 15 årige elever og deres vidensniveau til henholdsvis matematik, læsning og videnskab. Rapporten udarbejdes hvert tredje år, hvor Frankrig i år 2015 var faldet fem pladser over seks år, og er placeret nummer 27 ud af 72 (Unit, 2018). En interessant betragtning til dette er, at et software produkt såsom Wizzbe tilbyder løbende statistisk overblik samt adaptiv læring – en læringsform som tilbyder materiale baseret på det niveau som eleven aktuelt befinder sig på.

11.3 Kulturanalyse

I forrige afsnit blev en PIE analyse udarbejdet, hvor der blev kommenteret på de forventede politiske og formelle institutionelle ændringer frem mod år 2022 i Frankrig. PIE analysens uformelle institutioner omhandler kulturelle faktorer, som i dette afsnit uddybes via involvering af fire yderligere teoretiske værktøjer. Dette fremdrages, idet disse bidrager til at fortælle noget om den psykiske afstand mellem Danmark og Frankrig. Den psykiske afstand indikerer faktorer, som kan besværliggør netop dét om at forstå et marked. Såfremt afstanden anses høj, giver dette et billede til Infracko om at kunne agere under *Liability of foreignness*. Sidstnævnte vil anses som et negativt aspekt for Infracko på det franske marked. Dette indikerer, at en udenlandsk virksomhed har en ulempe i et givet marked ved netop dét om at være udenlandsk.

Det første værktøj er Hofstede's seks kulturelle målepunkter. Hvert målepunkt bliver kategoriseret fra et tal mellem 0 og 100 og ses opstillet herunder (Hofstede, 1997).

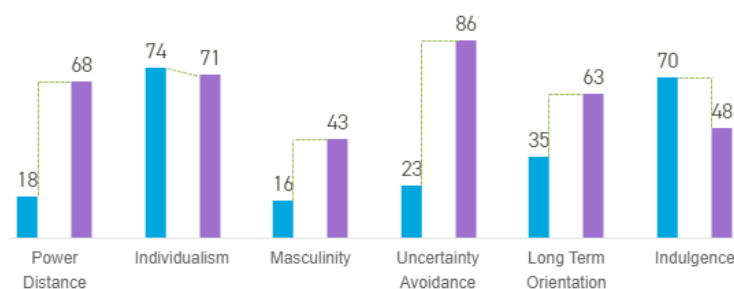
- Power Distance: Måler i hvilken udstrækning mindre magtfulde medlemmer af organisationer og institutioner forventer og accepterer ujævn magtfordeling.
- Individualism: Refererer til individers selvopfattelse og i hvilken udstrækning dette er defineret ud fra en "jeg" eller "os" mentalitet. Individualisme anskues i kontekst med kollektivism.
- Masculinity (versus femininity): Refererer til de traditionelle værdier hos mænd og kvinder – konkurrence, præstationer, at være den bedste kontra omsorg og livskvalitet.
- Uncertainty avoidance: Måler i hvilken udstrækning medlemmer accepterer og tolererer usikkerhed.
- Long term orientation: Understreger hvorledes et samfund er orienteret mod sin fortid samtidigt med, at håndtere nutidens og fremtidens udfordringer.

- *Indulgence*: Måler hvordan mennesker håndterer sine ønsker og impulser ud fra deres opdragelse.

Hofstede's målepunkter bliver i denne analyse skitseret med den absolutte afstand (Kogut, 1988) mellem Danmark og Frankrig. Den absolutte afstand fremhæves, da dette afspejler i hvilken udstrækning Hofstede's analyse illustrerer kulturelle ligheder eller forskelle. Til at adressere i hvilken grad de seks målepunkter påvirker den psykiske afstand, kombineres den absolutte afstand med det tredje værktøj. Dette gøres ved at vurdere hvert målepunkts absolutte afstand ud fra de to nedenstående perspektiver (Williams, 2015).

- *Commonalities*: ligheder mellem Danmark og Frankrig. Ligheder indikerer lav psykisk distance.
- *Alignable differences*: Forskelligheder mellem Danmark og Frankrig som kan beskrives ud fra en skala eller gradbøjes. Forskelligheder øger den psykiske distance.

Nedenfor ses Hofstede's realiserede tal på henholdsvis Danmark og Frankrig – Danmark er den blå farve og Frankrig er lilla. Hertil repræsenteres den absolutte afstand af den grønne stiplede linje til hvert målepunkt.



Figur 7 – Hofstede's målepunkter og absolut afstand

Som det ses i ovenstående figur, tegner der sig et billede af flere kulturelle forskelle end ligheder fra Hofstede's realiserede tal på Danmark og Frankrig.

Når der kigges nærmere på kulturelle ligheder, kan *Individualism* og *Masculinity* fremhæves. Nævnte da den absolutte afstand ses at være relativ lav, dog mest hos *Individualism*. Begge lande kategoriseres som individualiserede samfund, hvor fokus er på "jeg" frem for "os". Hertil er de også begge kategoriseret som at være mere feminine frem for maskuline samfund. Danmark er dog mere feminint end Frankrig, men hvor både *Individualism* og *Masculinity* vurderes til at være *commonalities*.

Med henblik på kulturelle forskelle kan *Power distance*, *Uncertainty avoidance*, *Long term orientation* og *Indulgence* fremhæves. Den absolutte afstand ses at være størst hos *Power distance* og *Uncertainty avoidance*. Ved begge målepunkter scorer Danmark lavt og Frankrig højt.

Ved *Power distance* betyder dette, at ulighed i væsentlig højere grad accepteres i Frankrig end i Danmark. For *Uncertainty avoidance* er den kulturelle diversitet baseret på, at der er et større behov for struktur og forudsigelighed i Frankrig end i Danmark.

Når der kigges nærmere på *Long term orientation* og *Indulgence* er den absolutte afstand størst ved førstnævnte. Den kulturelle diversitet er ved dette målepunkt baseret på, at Danmark kategoriseres som en normativ kultur, hvor samfundet er mere orienteret mod sine traditioner frem for fremtiden. Frankrig kategoriseres derimod som et pragmatisk samfund, hvor især uddannelse er en måde at forberede sig på til fremtiden. En interessant betragtning ved netop dette er, at nævnte også understøtter Emmanuel Macron's politiske incitament til uddannelsessektoren, som blev fremhævet i forrige afsnit. Det sidste målepunkt er *Indulgence*, hvor Danmark scorer højere end Frankrig. For den kulturelle diversitet betyder dette, at man i Danmark er mere tilbøjelig til at realisere sine ønsker og impulser, end man er i Frankrig.

Det bør dog fremhæves, at Hofstede's datagrundlag kun er baseret på IBM's medarbejdere, hvor eksempelvis IBM's organisatoriske kultur kan have haft indflydelse på respondenterne. Nævnte har potentiale for at sløre det anvendte datagrundlag. Det må derfor forventes, at Hofstede's analyse mere afspejler en tilnærmelsesvis guideline fremfor en endegyldig sandhed for kulturelle forskelle og ligheder blandt Danmark og Frankrig.

I PIE-analysen fra figur 6 ses også, at faktorer såsom sprog og religion har indflydelse på kulturen. Den sproglige dimension referer sig til, hvilket sprog der tales i landet, hvor der generelt tales dansk i Danmark og fransk i Frankrig (Unit, 2018). Dette udgør også en *alignable difference*, hvor Infracko skal være opmærksom på Toubon lovgivningen fra år 1994. Denne lov værner om det franske sprog, hvor blandt andet markedsføring og kontrakter først og fremmest skal udarbejdes på fransk (Alphabet Linguistics, 2017).

Når der kigges nærmere på religion i Danmark og Frankrig, synes denne faktor at fremhæve ligheder mellem landene. Dette da flertallet i både Danmark og Frankrig er kristne (Worldatlas, 2018), hvorfor religion må betegnes som en *commonality*.

Williams & Grégoire fremhæver også et tredje perspektiv i forhold til den psykiske afstand. Et perspektiv der som udgangspunkt ikke kan diskuteres ud fra de ovenstående faktorer. Dette fremhæver kulturelle forhold, som ikke er til stede i blandt alle lande. Et eksempel på dette er Kina og Guanxi, hvor tilsvarende forhold ikke er repræsenteret ved Hofstede's analyse – det tredje perspektiv ses opstillet nedenfor.

- *Non-alignable differences*: Nationale forskelligheder som har høj relevans i det ene land, men som ikke har sidestykke i det andet. Dette perspektiv indikerer den højeste psykiske distance.

Som det ses ud fra bilag 24.1 er ovenstående noget, som Yves ikke har kendskab til på det franske marked. Nævnte som følge af sin forhandlingsmæssige baggrund som broker til Frankrig, Martinique og Guadeloupe.

En interessant betragtning ved netop dette perspektiv er ved indblanding af Ronen & Shenkar's kulturelle regioner (Ronen, 2013). Her identificeres, at lande indenfor den samme kulturklynge bliver mere ens, hvorimod forskellen mellem kulturklyngerne stiger. Jævnfør Ronen & Shenkar placeres Danmark i den nordiske del, hvor Frankrig placeres i den latin europæiske del. Til trods for at Yves' ikke har kendskab til konkrete *non-alignable differences* i Frankrig, må et indblik i de kulturelle regioner betyde, at eksistensen af nævnte ikke kan afvises – om end heller ikke påvises på nuværende tidspunkt.

Afslutningsvist bliver dette afsnits analyseområder og fund opsummeret i nedenstående tabel.

Kulturel diversitet	Commonalities	Alignable differences	Non-alignable differences
Power distance		x	
Individualism	x		
Masculinity	x		
Uncertainty avoidance		x	
Long term orientation		x	
Indulgence		x	
Kulturklynge			x
Sporg		x	
Religion	x		

Tabel 4 - Kulturel diversitet mellem Frankrig og Danmark

Som det ses i tabellen består flertallet af *alignable differences* mellem Frankrig og Danmark. Den psykiske afstand må derfor ansues at være relativ høj, da der som minimum er nationale kulturelle faktorer, som kan besværliggør netop dét om at forstå et marked. Det må endvidere konstateres, at Infracko også har en relativ høj risiko for *Liability of foreignness*, når der analyseres på nationale forskelle.

11.4 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at der er politisk og institutionel opbakning til et stigende investeringsniveau af uddannelsessektoren. Især vurderes Macron's intentioner positive for Infracko, da Macron vil vise, at Frankrig kan drage fordel af globalisering og *digital disruption*. Dette kan skabe muligheder for Infracko og salg af digitale ydelser såsom Wizzbe. Endvidere har Frankrig problematikker med kvaliteten af arbejdskraft samt et faldende niveau i OECD's PISA rapport. Dette er noget Wizzbe kan hjælpe med – eksempelvis via løbende statistisk overblik samt adaptiv læring.

Der er dog en trussel, som kan udledes fra den offentlige budgetsaldo. Nævnte eftersom denne kan komme i karambolage med EU's konvergenskriterier som følge af protester fra "de gule veste". Truslen for Infracko er, at det stigende investeringsniveau til uddannelsessektoren potentielt kan blive nedprioriteret eller udsat. Dette vurderes dog også at være afhængig af EU's modsvar til den offentlige budgetsaldo og en eventuel genindførelse af EU's *excessive-deficit-procedure* mod Frankrig.

Det kan endvidere konkluderes, at der foreligger nationale kulturelle forskelle, som kan besværliggøre Infracko's handelsmuligheder på det franske marked. Den kulturelle diversitet er i høj grad præget af *alignable differences*. Disse kommer af forskelligheder mellem Danmark og Frankrig på *Power distance*, *Uncertainty avoidance*, *Long term orientation*, *Indulgence*, sprog samt landenes placering i kulturklynger. De fremhævede *differences* er med til at øge den psykiske afstand mellem Danmark og Frankrig. Dette signalerer en trussel i form af *Liability of foreignness*. Faktorerne kan danne barrierer for Infracko's muligheder, da de i høj grad afspejler, at Infracko kan have en manglende forståelse for kulturelle normer og værdier. I nogen grad kan dette imødekommes ved, at Infracko's ejer er franskmand, som også har en forhandlingsmæssig baggrund til Frankrig. Dette kan minimere den psykiske afstand. Det pointeres dog, at den ansvarlige person for det fremtidige forretningsområde ikke er franskmand.

12.0 Kundeanalyse

I dette afsnit skabes der klarhed over kundegrundlaget for Infracko som *Software Reseller*. Kundeanalysen er afgørende for at forstå kundernes behov og det marked, som Infracko skal operere på (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 26 – 38). Kundeanalysen afdækker også Infracko's muligheder og trusler. Analysen bliver opdelt i tre underafsnit, herunder behovsfaser, geografi og segmentering. Det understreges, at kunderne består af de franske regioner, hvor brugerne består af undervisningsinstitutioner.

12.1 Behovsfaser

Formålet med dette afsnit er at identificere mønstre, som fortæller noget om kundebehov, men også for at afdække de bagvedliggende motiver. Nævnte eftersom disse kan være vigtige kriterier for Infracko's strategi (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 32)

Afsnittet indledes med at klarlægge de bagvedliggende motiver for, at franske regioner er interesseret i at købe af software løsninger. Der vil efterfølgende analyseres nærmere i konkrete købsmotiver og de kriterier, som gør sig gældende for køb af software ydelser hos en producents *Reseller* – eksempelvis hvorfor franske regioner skal købe *Wizzbe* fra Infracko.

Regeringskrav:

Den franske regering har siden december 2012 arbejdet på at bringe digitalisering ind i det franske

skolesystem. Strategien handler om, at digitale ydelser skal anvendes til gavn for elevernes undervisning. Forventningen er, at digitale ydelser skal forberede eleverne på fremtiden via nutidens teknologi. Denne strukturomlægning blev iværksat af den forhenværende præsident François Hollande i år 2015. Der blev hertil udvalgt fire parametre til at understøtte strategien, som beskrives nedenfor (uddannelse M.f., 2015):

Træning:

Dette punkt handler om at opkvalificere den enkelte lærers digitale kunnen. Opkvalificeringen til digitale værktøjer foregår via et tre-dags kursus i datalogi, digitale projekter, applikationer til lektionsplaner og undervisning samt generelle IT færdigheder. Det primære formål med opkvalificeringen er, at digitale værktøjer skal frigøre tid for læreren, så han/hun kan tilbringe mere tid hos eleverne.

Udstyr og ressourcer:

Med hensyn til udstyr er dette målrettet mod, at elever og lærere skal have finansielle ressourcer til rådighed. Nævnte for at anskaffe udstyr til en mere digital undervisning – eksempelvis tablets og bærbare computere.

Innovation:

Denne understøttende del til den digitale strukturomlægning berører opstartsfasen i år 2015 og 2016. Der blev allokeret €30 mio., som skulle bruges til at finde digitale ydelser – eksempelvis *Wizzbe*. Disse blev efterfølgende vurderet af udvalgte skoler, som skulle være de første til implementeringen heraf.

Regeringskrav består altså af at øge brugen af digitale ydelser i uddannelsessystemet. *Wizzbe* er et eksempel på en digital ydelse. Dog er der flere mulige ydelser for uddannelsessystemet at vælge i mellem, hvor signifikante købsmotiver uddybes herunder.

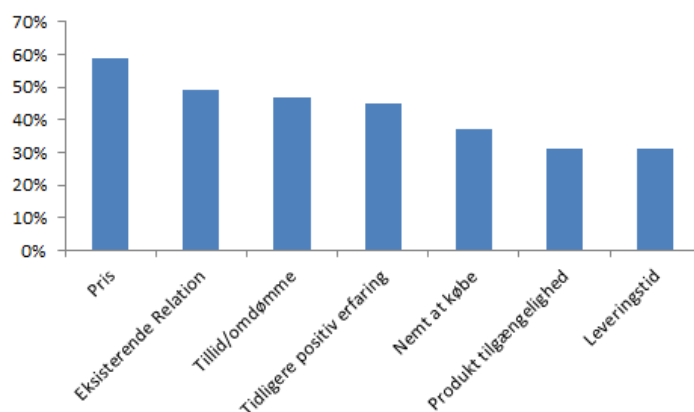
Købsmotiver hos en producents *Reseller*:

Det fremhæves, at de fremfundne købsmotiver generaliseres, således disse gøres gældende for alle regioner i Frankrig. Nævnte grundet manglende adgang til data, som beskrevet i afsnit 6.

Der er indtil videre beskrevet de bagvedliggende motiver for, at regioner er interesseret i køb af software løsninger. Ydermere er det blevet fremhævet, at *Wizzbe* ikke er det eneste tilgængelige produkt på markedet. Infracko bør derfor være opmærksom på, hvad der driver kunder til at vælge en *Reseller* frem for en anden. Dette kan eksempelvis ske ved at opfylde kundernes købsmotiver bedst muligt.

I år 2017 udarbejdede den amerikanske virksomhed Spiceworks en statistisk undersøgelse. Undersøgelsen havde til formål at vurdere forventede købsmotiver i år 2018 til blandt andet køb af

software ydelser fra en producents *Reseller* (Spiceworks, 2017). Analysen blev lavet som en "multiple choice" og havde over 800 respondenter, der jævnfør Spiceworks defineres som "IT Professionals", med et geografisk område i EU og Nordamerika – analysens resultater ses nedenfor.



Figur 8 – Købsmotiver

I figuren ses, at pris, eksisterende relation, tillid/omdømme og tidligere positiv erfaring blev de højeste vurderede købsmotiver. Hertil er prisen det købsmotiv, som flest respondenter har vurderet højest, hvor et mindre antal respondenter vurderede nemt at købe, produktets tilgængelighed og leveringstid. Det findes nævneværdigt at fremhæve, Infracko ikke har nogen indflydelse på prissætningen. Dette eftersom LogoSapience har fastsat denne, som også uddybes nærmere i rapportens marketing mix analyse. Det vigtigste kriterie for at gøre køb af en producents *Reseller*, jævnfør Spiceworks, har Infracko ikke indflydelse på.

Derudover foreligger der flere faresignaler for Infracko udledt af ovenstående analyse. Dette ud fra kriterierne eksisterende relation, tillid/omdømme samt tidligere positiv erfaring. Disse kriterier er faresignaler, da Infracko er en nystartet virksomhed, som endnu ikke har relationer med hverken kunder eller brugere. Derudover har Infracko på nuværende tidspunkt udelukkende et omdømme baseret på salg af IT hardware til andre kunder end franske regioner – altså, der er ingen kunder, som har erfaring med Infracko. Dette betyder, at Infracko kan have svært ved at opfylde de højeste vurderede købsmotiver. Konkurrenter, som i højere grad opfylder ovenstående købsmotiver, vil ud fra et kundeperspektiv have en fordel over Infracko.

Spiceworks resultater dækker over Infracko's geografiske samt forretningsmæssige område – dog indeholder analysen parametre, hvortil datagrundlaget for Infracko's specifikke interesseområde kan være sløret. Nævnte eksempelvis ud fra at analysen indeholder flere forretningsområder end software, samt den geografiske orientering breder sig ud over EU og Nordamerika og ikke isoleret set Frankrig. Der kan her spekuleres i, hvorvidt købsmotiver vil ændre sig alt efter en mere

målrettet analyse til Infracko's specifikke kontekst. Infracko bør derfor undersøge købsmotiver nærmere, når dette er muligt.

Det pointeres for rapportens videre analysearbejde, at Spiceworks resultater forudsættes at give et fyldestgørende billede af købsmotiver for relevante beslutningstagere hos regionerne. Derudover vides, at Infracko skal håndtere serviceaktiviteter som *Software Reseller*. Det antages derfor, at virksomheden kan opfylde købsmotiverne; nemt at købe, produkt tilgængelighed og leveringstid.

12.2 Geografi

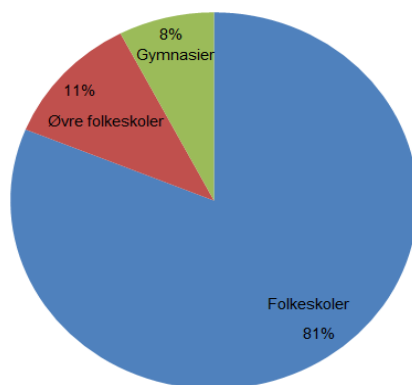
Som indledning til kundernes placering og institutionelle størrelse analyseres der først på Frankrigs geografiske struktur for uddannelsessystemet.

Det kan indledningsvist fremhæves, at Frankrig er inddelt i 17 regioner. Disse regioner er underopdelt i 30 akademier, hvoraf 26 er storby akademier, og fire er oversøiske akademier. De fire oversøiske akademier består af Guadeloupe, Guyane, Martinique og Reunion. Hvert akademi indeholder både folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier, men med en ujævn fordeling i antallet af akademier i hver region. Disse varierer fra ét op til tre, hvor der i det følgende analyseres på akademierne og deres antal af undervisningsinstitutioner. Nævnte eftersom dette kan fortælle noget om både akademiernes potentiale, men også hvilke regioner, som Infracko bør målrette sin salgsindsats mod. De 17 regioner og 30 akademier ses herunder (Ministeriet, 2017):



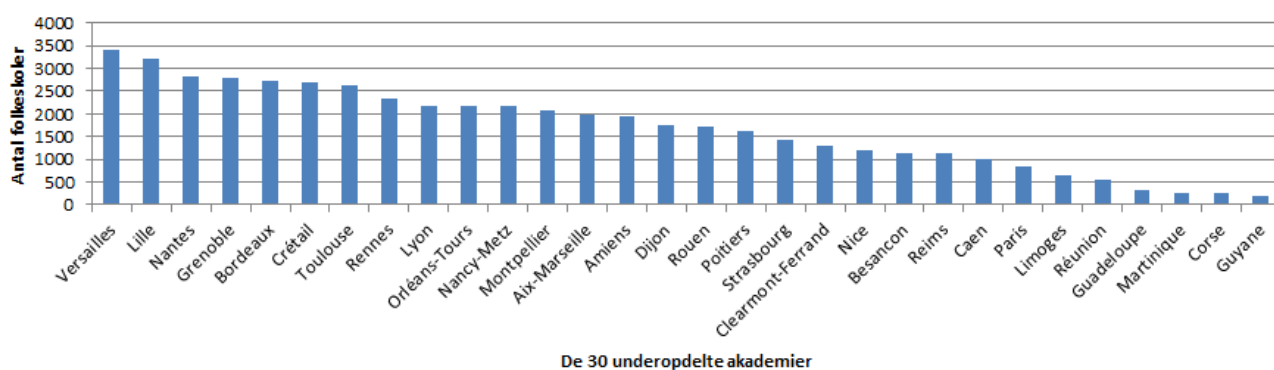
Figur 9 - Geografisk inddeling af regioner og akademier

Som det anskues i figuren ovenfor, ses regionerne og akademierne at dække over hele Frankrig samt de fire øer. Når der kigges nærmere på antallet af de tre undervisningsinstitutioner, består folkeskoler af 50.459 institutioner, øvre folkeskoler består af 6.976 institutioner og gymnasier af 4.729 institutioner (uddannelse M.f.). Det akkumulerede antal er heraf 62.164 institutioner, hvor den procentmæssige fordeling ses i nedenstående figur.



Figur 10 - % inddeling af undervisningsinstitutioner

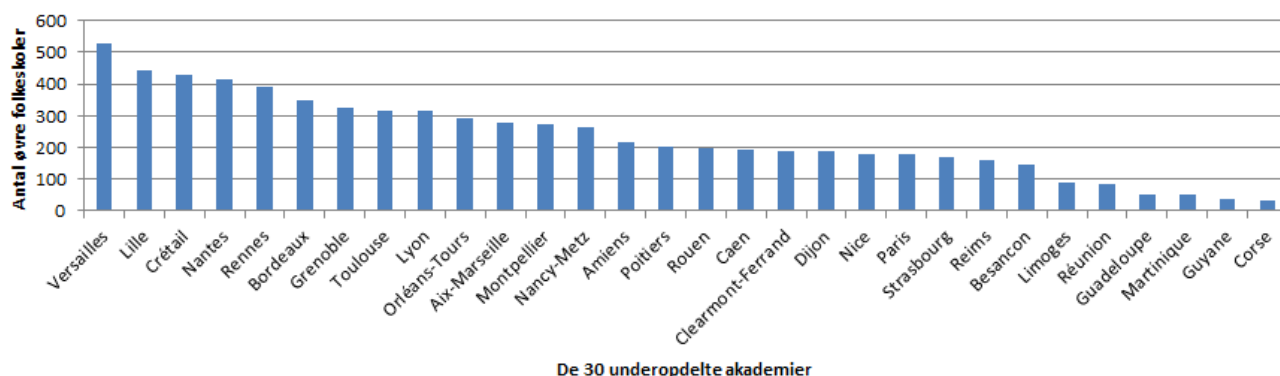
Det kan konstateres, at antallet af folkeskoler udgør majoriteten mellem de tre institutioner. Figuren fortæller dog ikke noget om antallet af de tre undervisningsinstitutioner fordelt mellem akademierne. Dette vurderes interessant, da den geografiske inddeling af institutionerne kan bidrage med at fortælle noget om akademiernes, og dermed regionernes, individuelle potentiale. Eksempelvis virker folkeskoler på nuværende tidspunkt til at være den institution med størst potentiale grundet en andel på 81 %. Folkeskolernes fordeling mellem akademierne ses herunder.



Figur 11 - Geografisk inddeling af folkeskoler

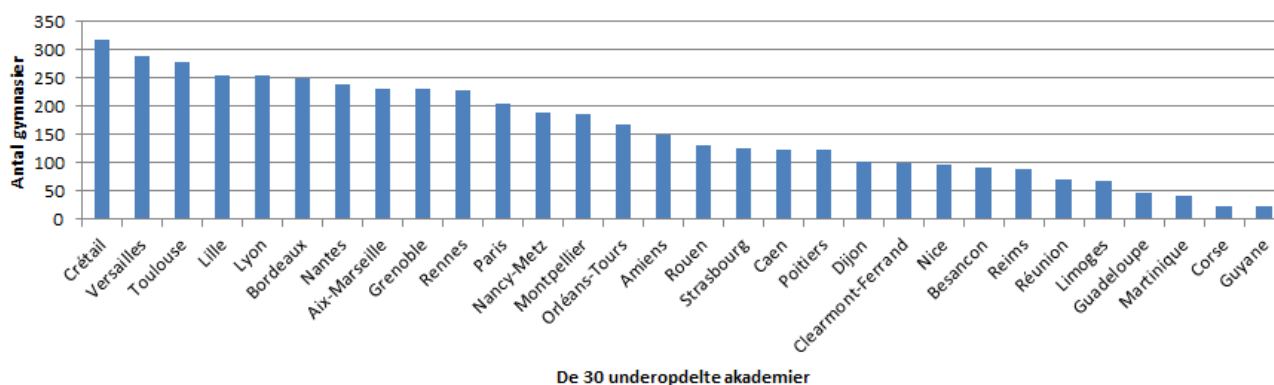
Som det ses, anskues en høj spredning i antallet af folkeskoler fordelt mellem akademierne. Versailles akademiet har det højeste antal på 3.418 folkeskoler, Guyane har 176, hvor også de resterende oversøiske samfund ligger i den lave ende. Det findes ydermere interessant at fremhæve den geografiske spredning mellem akademierne. Nævnte eftersom der igen ses en høj

spredning. Når der kigges nærmere på de fem største akademier, ses disse at fordele sig mellem det nordlige, vestlige, sydvestlige og østlige Frankrig. Dette mønster angående antal folkeskoler og deres geografiske placering synes at være gældende, når de resterende folkeskoler inddeles – dog med et mindre antal folkeskoler i den nordøstlige del af Frankrig. Det vurderes derfor, at antal folkeskoler og deres geografiske placering generelt er jævnt fordelt i Frankrig. De øvre folkeskolers geografiske fordeling ses herunder.



Figur 12 - Geografisk inddeling af øvre folkeskoler

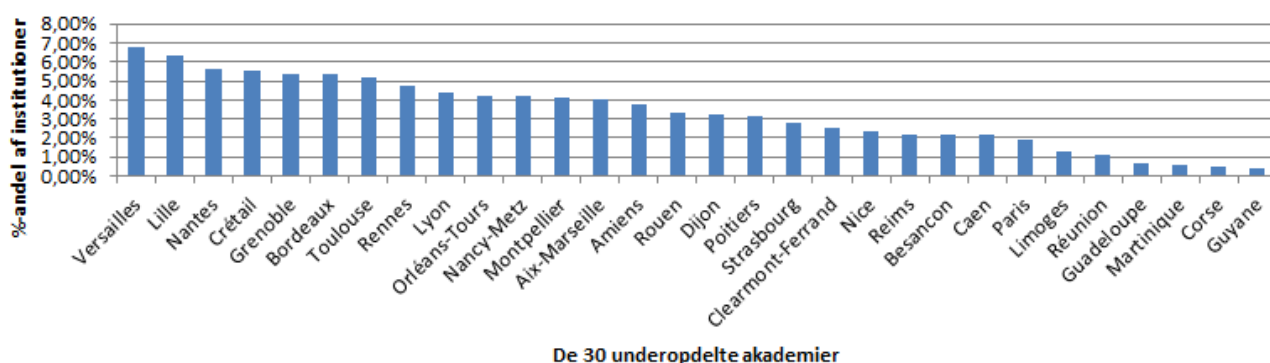
I figuren anskues samme tendens som hos folkeskolerne. Nævnte grundet spredningen i antallet af øvre folkeskoler mellem akademierne hvor igen Versailles har det højeste antal på 527 institutioner, og Corse har 32. Det ses igen, at de oversøiske samfund ligger i den lave ende i antallet af institutioner. Der synes dog at være en forskel mellem folkeskoler og de øvre folkeskolers geografiske mønster. Dette da de fem største akademier har en geografisk placering i den nordlige del, hvor de fire følgende akademier ligger i den sydlige del af Frankrig. Antallet af øvre folkeskoler og deres geografiske placering er mere ujævnt fordelt i Frankrig end hos folkeskoler – gymnasiernes geografiske fordeling illustreres nedenfor.



Figur 13 - Geografisk inddeling af gymnasier

Det kan konstateres igen, at der er samme spredningstendens hos antallet af institutioner mellem akademierne. Créteil har det højeste antal på 319 hvor igen Corse og Guyane har det laveste antal på 23 hver. Samtidigt ligger de oversøiske samfund stadigvæk i den lave ende i antallet af institutioner. Gymnasiernes geografiske mønster syntes at være en kombination af folkeskoler og øvre folkeskoler – mere ujævn fordelt end folkeskoler, men mere jævn fordelt end øvre folkeskoler. Dette da de fem største akademier har en geografisk placering i enten den sydlige, sydøstlige eller nordlige del, hvor der ikke er nogen i den vestlige del af Frankrig. De fire efterfølgende akademier ligger derimod i den vestlige, sydvestlige og sydøstlige del af Frankrig, men ikke i den nordlige del.

Der kan ud fra ovenstående konstateres, at fordelingen mellem de tre typer af undervisningsinstitutioner er geografisk spredt, men med en ujævn fordeling i antal institutioner blandt akademierne. Det foreligger altså klart, at nogle akademier består af flere institutioner end andre, hvor de 30 akademiers procentmæssige andel af folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier ses nedenfor.



Figur 14 - Akademiernes %-andel af undervisningsinstitutioner

Som det ses i figuren ovenfor, er der to akademier, som indeholder mere end 6 % af alle undervisningsinstitutioner. Disse er Versailles med 6,81 %, og Lille med 6,31 % hvis geografiske placering er i det nordlige Frankrig. Samtidigt udgør de ni største akademier mere end 50 % i antallet af undervisningsinstitutioner. Det kan derudover bemærkes, at akademierne med de højeste antal institutioner ikke er placeret geografisk centralt i Frankrig. Akademiet Dijon har eksempelvis en central geografisk placering i Frankrig men med et akkumuleret antal institutioner, som er i midten hos de tre undervisningsinstitutioner.

12.3 Segmentering

I dette afsnit analyseres der nærmere på segmenteringen af kundegrundlaget. Segmenteringen udarbejdes med henblik på at identificere homogene grupper med ensartet karakteristika (Ghauri, 2014, s. 230). Målet er at identificere netop de segmenteringskriterier, der medfører, at en specifik

målgruppe har forskel i præference i forhold til en anden målgruppe. Derudover bør segmentering opfylde en række krav, der jf. Phillip Kotler er (Vej, Jesper, 2018):

- *Målbarhed* – det skal være muligt at måle segmenternes karakteristika (geografi, størrelse m.v.)
- *Substantielle* – segmenterne skal være store og profitable nok til, at virksomheder tilpasser sin markedsføring til dem.
- *Tilgængelighed* – det skal være muligt at tilgå segmenterne (kommunikativt, distributionsmæssigt m.v.)
- *Differentierbare* – segmenterne skal være forskellige fra hinanden og give udtryk for præferenceskift.
- *Eksekverbare* – det skal være muligt at designe effektive og attraktive markedsføringsprogrammer og tiltag.

Forinden valg af segmenteringskriterier skal to ting gennemføres. Den første er at identificere Infracko's potentielle marked. Dette blev tidligere udarbejdet i kundeanalysen, og består af 17 regioner med 30 underliggende akademier. Disse består yderligere af 50.459 folkeskoler, 6.976 øvre folkeskoler samt 4.729 gymnasier. Endvidere uddybes det marked, som Infracko skal operere på i rapportens markedsanalyse.

Den anden ting er at analysere på købsadfærd. Dette blev også tidligere udarbejdet i kundeanalysen. Nævnte via Spiceworks undersøgelse om købsmotiver til blandt andet at gøre køb af software ydelser fra en producents *Reseller*. Disse analyser bliver i dette afsnit anvendt som segmenteringskriterier. Dette sammen en række andre kriterier, der udvælges for eksemplets skyld. Det antages, at Infracko har analyseret præferenceskift mere dybdegående, og har identificeret nedenstående segmenteringskriterier, som forudsættes at opfylde Kotler's fem krav på regionerne i Frankrig:

- Geografisk placering
- Antal elever
- Antal lærer
- Købsmotiver

Når segmenteringskriterierne er fremfundet, er det nødvendigt at vide, hvornår et præferenceskift opstår ved hvert kriterie. Ved geografisk placering kan det ske ved, om en region er i det nordøstlige, nordvestlige, sydøstlige eller i den sydvestlige del af Frankrig – nedenfor illustreres eksemplet for segmenteringskriterierne.

Geografisk placering	Nordøst		Nordvest		Sydøst		Sydvest	
Antal elever	1 - 200.000				>200.000			
Antal lærer	1 - 20.000				>20.000			
Købsmotiver	Pris	Relation	Tillid/omdømme	Tidligere positiv erfaring	Nemt at købe	Produkt tilgængelighed	Leveringstid	

Tabel 5 - Segmentering i Frankrig

Som det anskues i ovenstående tabel, angiver hvert segmenteringskriterie muligheder for, hvornår præferenceskift opstår. Det pointeres, at tabellen udelukkende er et groft estimat, og kan i realiteten afhænge af flere faktorer for præferenceskift. Nævnte kan eksempelvis være produktets features og anvendelighed fordelt mellem folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier, som yderligere kan påtænkes at have præferenceskift mellem elever og lærer. Der kan også tænkes at være andre præferenceskift mellem regionerne såsom:

- Forskel mellem regioner som performer under og over middel, målt på karakter
- Forskel mellem regionernes arbejdsløshedsprocent og fokusområder i undervisning

Holdes de enkelte segmenteringskriterier i tabellen op mod hinanden, danner Infracko sig 112 forskellige segmentprofiler. Dette under forudsætning af at hver region kun har ét købsmotiv, hvor der herunder gives et par eksempler på segmentprofilerne.

- Region i Sydøst med mere end 200.000 elever og mere end 20.000 lærer, hvis købsmotiv er prissætningen
- Region i Nordvest med mindre end 200.000 elever og mindre end 20.000 lærer, hvis købsmotiv er leveringstid

Efter segmenteringen er det oplagt at kigge nærmere på targetting og positionering (Vej, Jesper, 2018). Forinden targetting er det også essentielt, at estimere institutionstypernes individuelle økonomiske potentiale. Nævnte med hensyntagen til Infracko's økonomiske målsætning, hvor institutionstypernes potentiale estimeres i afsnit 14.1. I rapportens senere afsnit 16 og 17 kigges der nærmere på targetting og positionering.

12.4 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at en væsentlig del af kundernes bagvedliggende motiver for at anvende produkter tilsvarende Wizzbe stammer fra regeringskrav. Disse krav er fra år 2015, men understøttes også af Macron, jævnfør rapportens makroanalyse. Dette skaber muligheder for Infracko og salg af Wizzbe til Frankrigs 62.164 undervisningsinstitutioner. På rapportens nuværende stadie synes potentialet for salg af Wizzbe størst hos folkeskoler, da dennes andel er på 81 %.

Dog afhænger ovenstående også af kundernes købsmotiver. Disse udgør flere faresignaler for

Infracko, da de fire vigtigste købsmotiver er kriterier, som Infracko ikke kan opfylde. Dette samtidigt med, at kunderne ikke har kendskab til virksomheden. Infracko har derimod selv indflydelse på, at opfylde købsmotiverne; nemt at købe, produkt tilgængelighed og leveringstid. Dette som følge af serviceaktiviteter.

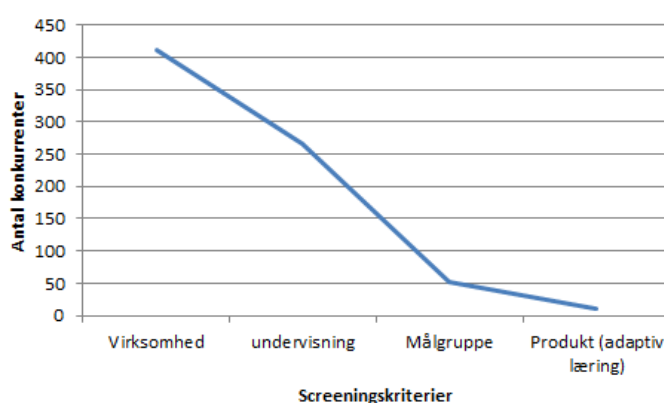
13.0 Konkurrentanalyse

Målet med denne analyse er at opnå indsigt i Infracko's konkurrenter på det franske marked. Dette gøres ved at identificere og evaluere disse. Konkurrenternes strategi og ageren har en direkte påvirkning på Infracko's muligheder og trusler, hvorfor konkurrentforhold har betydning for Infracko's strategivalg (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 42).

13.1 Konkurrentidentifikation

Det blev fremhævet i afsnit 2.2, at LogoSapience er en EdTech virksomhed. EdTech er dog ikke kun til undervisningsinstitutioner, som generelt er blevet omtalt i rapporten indtil videre. EdTech dækker over innovation, teknologi og disruption indenfor uddannelsesområdet. Dette er både til offentlige og private virksomheder, hvor EdTech virksomheders produktsortiment også favner bredt – eksempelvis til at aflevere opgaver og give feedback (Peergrade), lave og afholde quizzer (Kahoot) og til produkter som *Wizzbe* hvor formålet mere er en alt-i-en løsning til tre typer af undervisningsinstitutioner.

Forinden Infracko's konkurrenter kan identificeres, skal det først besluttes, hvem der konkurreres imod på det franske marked. For at gøre dette udarbejdes en grov screening af EdTech virksomheder i Frankrig, hvor disse klassificeres fra den brede og ind til den snævre konkurrence baseret på målgruppe og produktsortiment (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 43). I bilag 24.2 er der udarbejdet en figur til screeningsprocessen, hvor resultatet ses herunder.



Figur 15 - Screening af konkurrenter – Kilde: The observatory, 2019

Figur 15 illustrerer, hvorledes antallet af konkurrenter indsnævres des flere screeningskriterier, der pålægges. Figuren skal ansues fra venstre mod højre, hvor x-aksen fremhæver de enkelte

screeningskriterier.

I Frankrig er der 411 virksomheder, som beskæftiger sig med EdTech. Når disse virksomheder screenes med et kriterie om brugere – undervisningsinstitutioner – ses tallet at falde. Det pointeres til dette screeningskriterie, at gruppen også indeholder universiteter, som *Wizzbe* ikke er udviklet til. Ved anvendelse af dette screeningskriterie falder antallet af virksomheder fra 411 til 267. Efterfølgende screenes dette med de virksomheder, som har samme målgruppe af brugere. Som tidligere fremhævet er dette folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier, hvor antallet af sammenlignelige virksomheder falder til 53. Det sidste screeningskriterie til denne del er virksomheder, som også tilbyder et produkt, der minder om *Wizzbe*, og indeholder adaptiv læring. Her falder antallet af virksomheder til 10. Disse vurderes til at være den strategiske konkurrencegruppe, som Infracko befinder sig i. Det fremhæves, at den snævre konkurrence er baseret på produkter, som tilbyder mindelige løsninger af *Wizzbe*. Denne vurdering er foretaget eftersom, det netop er disse produkter, *Wizzbe* er oppe imod, når kunderne vælger imellem løsninger, som indeholder adaptiv læring.

Derudover påpeges det, at Infracko også kan have potentielle konkurrenter. Såfremt den strategiske konkurrencegruppe også outsourcer sin værdikædes down-stream aktiviteter, kan Infracko også konkurrere i mod andre *Software Resellers* – dette uddybes i afsnit 13.3.

13.2 Den strategiske konkurrencegruppe

I ovenstående afsnit blev den strategiske konkurrencegruppe identificeret, og består af 10 konkurrenter. Der bliver i dette afsnit analyseret nærmere på de 10 konkurrenter og deres individuelle karakteristika. Dette kan hjælpe med at danne et mere dybdegående indblik i konkurrenternes ageren, størrelse m.v. og ses opstillet i nedenstående tabel.

Konkurrent	Institutioner	Markedsandel	Alder	Ansatte	Omsætning (år)	Lokation (hovedkontor)
Maplesoft	8000	12,87%	13 år	1-5	-	Versailles
PSI	5821	9,36%	14 år	1-5	€ 734.800 (2015)	Nice
Educlaver	3000	4,83%	19 år	20-49	€ 2.441.100 (2014)	Gentilly (nær Paris)
LogoSapience	3000	4,83%	24 år	6-9	€ 856.500 (2015)	Saint Jean de Linières (midtvest)
Nomad Education	1492	2,40%	8 år	10-19	€ 103.200 (2012)	Paris
LoginLand	200	0,32%	4 år	6-9	€ 59.800 (2016)	Paris
Edunao	200	0,32%	5 år	6-9	-	Paris
Cilevel Partners	107	0,17%	15 år	6-9	-	Paris
Motiv Solution	-	-	11 år	1-5	€ 1.821.600 (2015)	le mesnil le roi (nær Paris)
Learn&Go	-	-	3 år	6-9	€ 34.400 (2017)	Rennes
Open Digital Education	-	-	9 år	20-49	€ 2.324.300	Suresnes (nær Paris)

Tabel 6 - Konkurrencegruppens karakteristika – Kilde: Societe SAS, 2019

I tabellen ses Infracko's 10 direkte konkurrenter samt LogoSapience. Virksomhedernes opstilling er prioriteret efter markedsandel målt på antal institutioner. Derudover ses yderligere information om konkurrenternes alder, antal ansatte, seneste tilgængelig omsætningstal og geografiske placering

af kontor.

Det kan først pointeres, at otte ud af 11 aktørs markedsandel vides. Nævntes akkumulerede markedsandel består af mere end 33 % fra mindre end 5 % af alle EdTech virksomheder i Frankrig.

Når der efterfølgende kigges nærmere på tabel 6 og sammenhængen mellem konkurrenternes alder og markedsandel, synes disse faktorer tilnærmelsesvist at korrelere med hinanden. Dette eftersom de fire virksomheder med den største markedsandel alle har til fælles at være mere end 10 år gamle. Dog med undtagelse af Cilevel Partners, hvor Motiv Solutions markedsandel ikke vides på grund af manglende adgang til data. Det synes relevant at spekulere i sammenhængen mellem kundernes købsmotiver og en virksomheds alder. Her kan det tredje højeste vurderede købsmotiv fra kudeanalysen fremhæves. Dette var tillid/omdømme, som synes at have noget at gøre med en virksomheds levetid. Dette fremhæves ud fra en forventning om, at det kan være tidskrævende at opbygge tillid samt skabe et godt omdømme. Dette kan også have noget at gøre med en stigende markedsandel over tid, såfremt en virksomhed formår at opfylde købsmotiver succesfuldt. Endvidere kan det ligeledes fortælle noget om den tidsmæssige proces, der kan forventes til opbygning af markedsandel.

Det findes dog mere besværligt at finde en sammenhæng mellem en virksomheds markedsandel og antal ansatte. Dette eftersom der er en relativ høj spredning mellem de to faktorer, som ikke synes at korrelere med hinanden. Her kan Educlever og PSI eksempelvis fremhæves. Educlever har en markedsandel på 4,83 %, hvor PSI's næsten er det dobbelte, men hvor Educlever minimum har fire gange så mange ansatte. Der kan dog også være flere årsager hertil. Eksempelvis kan PSI påtænkes at outsource sine down-stream aktiviteter som LogoSapience, der selvsagt kan være ensbetydende med et mindre antal medarbejdere.

Tendensen mellem antal ansatte og en virksomheds markedsandel synes også at være tilfældet ved omsætningstal. Der ses en høj spredning i mellem virksomhedernes omsætningstal og markedsandel, som for det første kan skyldes, at tallene ikke nødvendigvis er opgjort for samme regnskabsperiode. Her kan PSI og Educlever igen fremhæves, hvor PSI's omsætning for år 2015 omtrent er en tredjedel af Educlever's omsætning for år 2014. Dette til trods for, at PSI's markedsandel næsten er det dobbelte. Omsætningstallene er desuden på koncernniveau, hvor nogle har flere forretningsområder, som også kan være med til at forklare denne spredning.

Derudover synes at være en mere fremherskende tendens i konkurrenternes geografiske placering af kontor i Frankrig. Her ses især Frankrigs hovedstad, Paris, at være en populær placering. Såfremt konkurrenterne ikke har kontor i Paris, er de trods alt geografisk tæt på, dog på nær PSI, som befinder sig i den sydøstlige del af Frankrig. En interessant betragtning er også, at Maplesoft, som har den højeste markedsandel, har kontor i Versailles. Nævnte eftersom det ud fra

kundeanalysen vides, at Versailles akademiet er det største akademi med 6,81 % af alle institutionerne i Frankrig. Det må også forventes, at konkurrenterne agerer på tværs af byområderne. Nævnte baseres ud fra konkurrenternes markedsandel og akademiernes institutionelle potentiale fra kundeanalysen. Her kan PSI og Maplesoft eksempelvis fremhæves. PSI har mere end 5.800 institutioner og kontor i Nice, hvor der i alt er mindre end 1.500 institutioner i Nice – Maplesoft har 8.000 institutioner og kontor i Versailles, men hvor Versailles akademiets totale potentiale er 4.235 institutioner.

Infracko bør på samme vis som fremhævet i afsnit 12.1 undersøge, hvorvidt regional tilstedeværelse kan være et købsmotiv – især da det er de enkelte regioner der udvælger, og køber produkter og ikke en centraliseret beslutning fra Paris. Denne vurdering baseres på, at visse regionale områder i Frankrig tilsyneladende er mere oversete end andre med henblik på geografisk placering. Eksempelvis synes den sydlige/sydvestlige del af Frankrig nær Toulouse og Bordeaux at have et højt potentiale med mere end 10 % af alle institutioner i Frankrig.

Såfremt den sydlige/sydvestlige del af Frankrig er et område, som konkurrenterne ikke har fokus på, kan der også spekuleres i de såkaldte *first-mover advantages* (Lieberman, 1988). Dette kan være fordele som *technological leadership* og læringsfordele, der medvirker til, at Infracko kan have en fordel frem for mulige efterfølgere i netop disse regionale områder. Nævnte i kraft af at være nået længere på læringskurven. Dette er selvsagt ensbetydende med, at den kontinuerlige udvikling af *Wizzbe* også understøtter læringskurven og de regionale områders præferencer (som omtalt i afsnit 12.3). Der kan også være *first-mover advantages* i forbindelse med *buyer switching cost*, hvor der er omkostninger eller besvær ved leverandørskift. Dette kan være omkostninger til at lære at anvende et andet produkt end *Wizzbe* og/eller omkostninger ved implementering af et alternativt produkt. Hvis Infracko for eksempel har alle institutioner i områderne Toulouse og Bordeaux, er det mere end 6.000 undervisningsinstitutioner, som skal implementere og lære et nyt produkt at kende.

13.3 Potentielle konkurrenter

Der er indtil videre blevet analyseret på den snævre konkurrence via identifikation af Infracko's strategiske konkurrencegruppe. Der kan dog også være andre konkurrerende faktorer, som Infracko bør være opmærksom på.

Som fremhævet i afsnit 5.3 er konceptet om at indgå partnerskaber tilsvarende *Software Reseller* ikke en ualmindelig del af virksomheders forretningsmodel. Dette kan også betyde, at Infracko kommer til at konkurrere mod ikke kun den snævre konkurrence fra tabel 6, men også konkurrenters og LogoSapience's *Software Resellers*. Det findes nævneværdigt, at en *Software Reseller* kan have flere forretningsområder. Infracko sælger eksempelvis også hardware til VAR.

En interessant betragtning er, at Infracko kan komme i et krydsfelt mellem på den ene side at sælge hardware til VAR, og på den anden side kan selvsamme VAR også have et konkurrerende forretningsområde – dette uddybes nedenfor.

Et eksempel på en VAR til Infracko's salg af hardware er Info Dom. Denne virksomhed beskæftiger sig med flere forskellige forretningsområder, og er specialiseret med system integration. Dette omhandler at kombinere hardware og software produkter fra flere leverandører. Derudover sælger virksomheden også mindelige løsninger af *Wizzbe* til undervisningsinstitutioner (se bilag 24.1). Info Dom er 26 år samt lokalt til stede i henholdsvis Martinique, Guadeloupe, Guyana og Reunion (Info Dom, 2019). Dette er også de fire oversøiske samfund fra kundeanalysen. Info Dom er altså både Infracko's nøglekunde til salg af hardware men også en konkurrent med lokal tilstedeværelse til salg af *Wizzbe* i de oversøiske samfund. Endvidere har Info Dom allerede etableret et samarbejde med det offentlige i de fire oversøiske samfund – blandt andet servicekontrakter til hardware. Dette kan betyde, at Info Dom i højere grad kan indfri nogle af de højeste vurderede købsmotiver, end Infracko har mulighed for på nuværende tidspunkt.

Samtidigt bør Infracko også være opmærksom på både helt nye konkurrenter men også truslen fra substituerende produkter. Med henblik på sidstnævnte kan det fremhæves, at forskellen mellem den strategiske konkurrencegruppe og de EdTech virksomheder, der leverer løsninger til selvsamme målgruppe primært er, om produktet indeholder adaptiv læring. Såfremt det antages, at adaptiv læring ikke er af væsentlig værdi for kunderne, vil antallet i den strategiske konkurrencegruppe stige fra 10 til 53, som fremhævet i afsnit 13.1.

Truslen fra substituerende produkter anses mere væsentlig for Infracko end truslen fra helt nye konkurrenter, såfremt disse kan overkomme branchens entreringsbarrierer. Disse barrierer forventes at være mest påtrængende i forbindelse med tid og viden. Nævnte eftersom LogoSapience har brugt flere år til udvikling af *Wizzbe* samtidigt med, at der udvikles kontinuerligt på produktet. Sidstnævnte blev også fremhævet i afsnit 2.2 til at være en af årsagerne til, at LogoSapience har valgt at outsource sine down-stream aktiviteter. Dette synes, at fortælle noget om det ressourcebehov, der kræves til et produkt som *Wizzbe*. Dog kan dette også anskues i sammenhæng med, at LogoSapience er en relativ lille virksomhed med 6-9 ansatte som fremhævet i tabel 6. I tabellen ses også, at majoriteten af de konkurrerende EdTech virksomheder har relativt få ansatte, hvorfor helt nye spillere ikke forventes at overstige denne størrelsesorden.

Nye spillere på markedet kan dog også være nogle, som på forhånd har dybere branchekendskab. Potentielle konkurrenter kan eksempelvis også være kunder (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 46), som kan opkøbe dele af sin forsyningskæde eller selv udvikle produktet. Kunder må forventeligt besidde mere viden, som kan reducere det tidsmæssige aspekt.

13.4 Konkurrenceintensitet

En vigtig del for Infracko er at skabe et overblik af konkurrenceintensiteten på det franske marked. Nævnte da dette fortæller noget omkring, hvor kompetitiv Infracko selv skal agere i det marked, som der ønskes være en del af. Ud fra afsnit 13.1 vides, at der i alt er 411 EdTech virksomheder i Frankrig, hvor den strategiske konkurrencegruppe består af 10 aktører. Konkurrenceintensiteten baseres på disse konkurrenter, hvor der i alt er 11 aktører på det franske marked, når LogoSapience inkluderes. Med hjælp fra denne viden kan Herfindahl-Hirschman indekset (heraf HHI) anvendes. Via HHI kan konkurrenceintensiteten i en given branche kalkuleres ved at kvadrere markedsandelen for hver konkurrerende virksomhed. Resultatet for den enkelte virksomhed adderes efterfølgende med hinanden, hvor der kalkuleres en faktor mellem 0 til 10.000. Denne faktor giver en indikation af, hvor hård konkurrencen er på det marked, som Infracko skal operere på. Faktoren inddeles i tre niveauer fra lav, middel og høj koncentration, hvor et lavere tal betyder lavere koncentration og dermed højere konkurrence. Ifølge det amerikanske justitsministerium er en faktor mellem 0 til 1500 ensbetydende med et lavt koncentreret marked og høj konkurrence. Et HHI indeks mellem 1500 og 2500 er moderat, hvor alt over 2500 er højt koncentreret. Et indeks på 10.000 er ensbetydende med den højeste mulige koncentration og monopol – HHI udregnes via formlen herunder (Investopedia, 2019).

$$HHI = ma_1^2 + ma_2^2 + ma_3^2 \dots + ma_n^2$$

I formlen udgør "ma" en virksomheds markedsandel som et helt tal. Ud fra tabel 6 vides otte ud af de 11 aktørs markedsandel målt på antal institutioner. For at kunne kalkulere HHI indekset antages det, at de resterende tre virksomheders markedsandel er gennemsnittet ud fra de otte kendte virksomheder. Resultatet bliver et HHI indeks på 364 for det franske marked, hvor udregningen ses i bilag 24.3. Det kan dermed konkluderes, at Infracko kommer til at befinde sig i en relativ kompetitiv branche.

Der vurderes også være en interessant iagttagelse i forbindelse med den ovenstående konklusion. En hård og kompetitiv konkurrence må anses som en trussel for Infracko. Når der herimod kigges på den strategiske konkurrencegruppe, og dens totale markedsandel ud fra antagelsen foretaget i dette afsnit, har disse 32.730 ud af 62.164 institutioner – altså, kun lidt over 52 % af markedet.

13.5 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at Infracko kommer til at agere i et kompetitivt men umættet marked. Den strategiske konkurrencegruppe består af 10 virksomheder, som har mere end 33 % af den samlede markedsandel. Hertil synes der være en sammenhæng mellem, jo længere en virksomheds levetid er, des større markedsandel har virksomheden. Samtidigt er konkurrenternes geografiske placering af kontor koncentreret omkring Paris. Dette anses interessant, da det er de

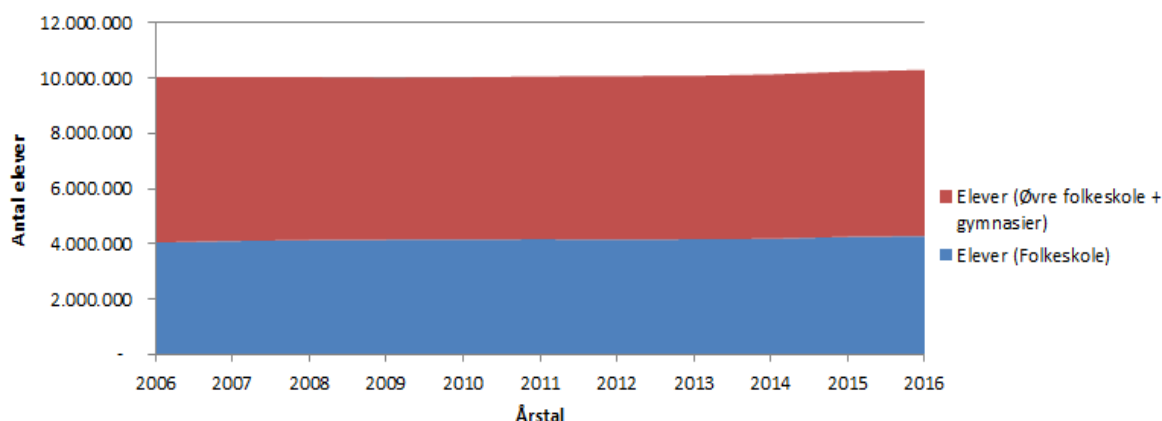
enkelte regioner, der udvælger og køber produkter – ikke en centraliseret beslutning fra Paris. Konkurrenternes geografiske placering synes tankevækkende, da det efterlader muligheder for at etablere kontor i de mere oversete områder. Dette kan være i den sydlige/sydvestlige del af Frankrig nær Toulouse og Bordeaux, der tilsammen har mere end 10 % af alle institutioner i Frankrig. Sådan en beslutning kan give Infracko mulighed for etablering af fodfæste på det franske marked med potentiale for *first-mover advantages*. Et marked hvor der tilsyneladende er regionale områder med højt potentiale, som er mere oversete end andre.

14.0 Markedsanalyse

I markedsanalysen vil det forudgående arbejde fra PIE-, kunde- og konkurrentanalysen, blive koblet sammen med data om markedsforhold i Frankrig. Målsætningen er at få klarlagt generelle forhold for markedet såsom potentiale, vækstdrivere og hæmninger samt nøglefaktorer for succes, da disse forhold påvirker Infracko's muligheder og trusler (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 61).

14.1 Det franske marked og salgspotentiale

I rapportens kudeanalyse blev der dannet et billede i antallet af undervisningsinstitutioner i Frankrig, som er 62.164 institutioner. Disse danner rammen for det franske marked, hvor antallet af folkeskoler består af 81 % og de resterende 19 % består af øvre folkeskoler og gymnasier. Derudover vides fra konkurrentanalysen, at den strategiske konkurrencegruppes markedsandel, målt på antal institutioner, er mere end 33 %. Dette belyser dog ikke noget om den økonomiske attraktivitet for markedet. I det følgende ses der nærmere på størrelsen af det franske markeds totale salgspotentiale. Det fremhæves som nævnt i produktanalysen, at *Wizzbe* sælges via licensaftaler, hvor både elever og lærere skal have hver sin licens. Disse udgør dermed de primære brugere af licenser, hvor der først kigges nærmere på udviklingen af Frankrigs totale antal elever i folkeskoler, øvre folkeskoler samt gymnasier. Ydermere pointeres det, at datatilgængelighed kun gør det muligt at anskue et akkumuleret antal mellem øvre folkeskoler og gymnasier – antal elever, og deres udvikling ses i nedenstående figur.



Figur 16 - Antal elever i Frankrig – Kilde: The world bank group, 2019

Det kan ud fra figur 16 ses, at andelen af elever er størst hos de øvre folkeskoler og gymnasier, som har 58 % af alle eleverne. Det akkumulerede antal elever på øvre folkeskoler og gymnasier er 6.016.608 mod 4.284.172 hos folkeskoler i år 2016. Dette giver et samlet antal elever på 10.300.780. Et tal som er steget med 2,54 % i perioden 2006 til 2016.

Det findes nævneværdigt, at 58 % af eleverne er fordelt mellem 19 % af institutionerne i Frankrig. Nævnte da det kan fortælle noget om den økonomiske attraktivitet i blandt institutionerne, og hvilke Infracko bør målrette sig efter. Denne betragtning gør det interessant at opnå et dybere indblik i institutionernes antal af elever. Ud fra kundeanalysen vides antallet af de enkelte institutioner, som gør muligt at kalkulere deres gennemsnitslige antal elever. Dette gøres herunder, hvor der afrundes til nærmeste hele tal.

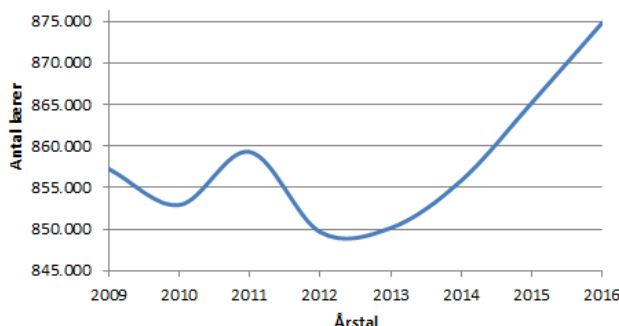
$$\text{Folkeskolers gns. antal elever: } \frac{4.284.172}{50.459} = 85 \text{ elever}$$

$$\text{Øvre folkeskoler og gymnasier gns. antal elever: } \frac{6.016.608}{11.705} = 514 \text{ elever}$$

Ud fra ovenstående udregning kan det konstateres, at de individuelle øvre folkeskoler og gymnasier har flere elever end folkeskoler. Nævnte har i gennemsnit et større licensbehov på 429 stk. end den enkelte folkeskole. Dette synes også at tegne sig et billede af, hvilke institutioner Infracko bør målrette sig efter. På nuværende tidspunkt kan den økonomiske attraktivitet baseret på omsætning anskues være mindst hos folkeskolerne. Der kan dog også foreligge flere faktorer, som kan medvirke til den økonomiske attraktivitet. Eksempelvis må der alt andet lige være en ujævn fordeling, i et ressourcemæssigt perspektiv, i at yde service og support til 85 elever frem for 514 elever.

Det understreges, at ovenstående udelukkende er et gennemsnit, som kan afvige fra de individuelle skolars reelle antal elever. De kalkulerede gennemsnit vil senere benyttes til at danne

et groft estimat på markedets totale omsætningspotentiale. Dette estimat kan beregnes, når andelen af lærere inkluderes, hvor der igen kalkuleres et gennemsnit fordelt mellem antal institutioner – antal lærere, og deres udvikling, ses nedenfor.



Figur 17 - Antal lærer til folkeskoler, øvre folkeskoler og gymnasier i Frankrig – Kilde: Undervisningsministeriet, 2019

Som det ses i figuren er antallet af lærere i Frankrig steget fra 2009 til 2016 – dog med både op- og nedsving i perioden 2009 til 2012, hvor antallet efterfølgende er steget. Samlet set er antallet steget med 2,05 % fra 2009 til 2016 med et akkumuleret antal på 874.844 i 2016. Dette betyder, at det gennemsnitlige antal lærere kan kalkuleres. Nævnte gøres ved at benytte samme % -fordeling, som i antallet af elever – altså, 58 % af alle lærere fordeles mellem øvre folkeskoler og gymnasier. Nedenfor kalkuleres antallet af lærere fordelt mellem det samlede antal institutioner, hvor der afrundes til nærmeste hele tal.

$$\text{Antal lærere ved folkeskoler: } \frac{874.844}{100} * 42 = 367.434$$

$$\text{Antal lærere ved øvre folkeskoler og gymnasier: } \frac{874.844}{100} * 58 = 507.410$$

↓

$$\text{Antal lærere ved hver folkeskole: } \frac{367.434}{50.459} = 7$$

$$\text{Antal lærere ved hver øvre folkeskole og gymnasie: } \frac{507.410}{11.705} = 43$$

Ud fra ovenstående udregning kan det konstateres, at hver folkeskoles salgspotentiale af Wizzbe licenser udgøres af 85 elever og 7 lærere og et akkumuleret antal på 92 – øvre folkeskoler og gymnasier består hver af 514 elever og 43 lærere og et samlet antal potentielle Wizzbe licenser på 557. Der kan heraf kalkuleres et groft estimat på markedets totale salgspotentiale. Dette kan gøres

via prissætningen af Wizzbe's licenser, som LogoSapience fastsætter. Prissætningen følger en mængderabatskala og ses opstillet i nedenstående tabel.

Insitutionstype	Antal licenser pr. institution	Pris pr. licens (€)	Antal institutioner
Folkeskole	92	200	50.459
Øvre folkeskole/gymnasie	547	140	11.705

Tabel 7 - Pris på Wizzbe licens – Kilde: LogoSapience, 2018

Ud fra tabellen kan markedets potentielle omsætning kalkuleres. Dette gøres ved at multiplicere antal licenser hos den enkelte institutionstype med prissætningen. Heraf udregnes omsætningen pr. år hos én institution. Efterfølgende multipliceres nævnte med det totale antal institutioner, som ses i højre side af tabellen – udregningerne ses nedenfor.

$$\text{Folkeskoler: } 92 * 200 = 18.400\text{€} \rightarrow 18.400 * 50.459 = 928.445.600\text{€}$$

$$\text{Øvre folkeskoler og gymnasier: } 557 * 140 = 77.980\text{€} \rightarrow 77.980 * 11.705 = 912.755.900\text{€}$$

Det kan først og fremmest konstateres, at folkeskolerne har det største omsætningspotentiale i Frankrig – et estimeret tal som på årlig basis er 15.689.700€ højere end hos øvre folkeskoler og gymnasier. Dette til trods for et mindre antal elever og lærere men til en højere enhedspris og et højere antal institutioner. Ydermere er markedets akkumulerede omsætningspotentiale på 1.841.201.500€ ($\approx 13.752.118.123$ DKK).

I forlængelse af ovenstående estimerer findes det interessant at foretage en mere dybdegående vurdering af, hvilken institutionstype der er mest oplagt at målrette sig efter. Hvis det eksempelvis antages, at der kræves lige meget service og support pr. licens, uanset om det er til folkeskoler, øvre folkeskoler eller gymnasier, synes folkeskolerne at have det bedste potentiale. Årsagen hertil er, at der skal seks folkeskoler til at udgøre et tilnærmelsesvist sammenligneligt licensantal som hos én øvre folkeskole/gymnasie. Den årlige omsætning for seks folkeskoler er 110.400€ mod en årlig omsætning på 77.980€ fra en øvre folkeskole/gymnasie. Såfremt der dog kræves en højere service og support pr. licens til folkeskoler, vil fem folkeskoler stadigvæk generere en højere omsætning end 77.980€.

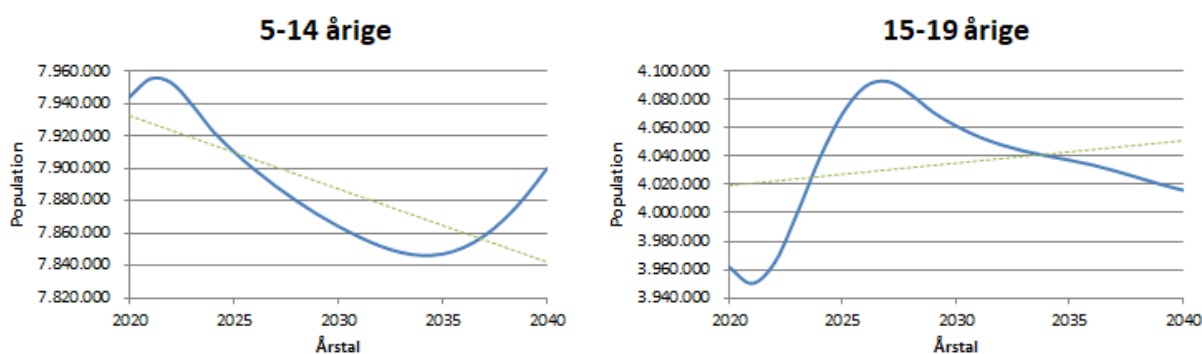
Det vurderes dog, at ovenstående også er noget, som Infracko løbende vil opnå erfaring med. Dette kan senere anvendes til at målrette sig netop de institutionstyper, der økonomisk set er mest fordelagtige.

14.2 Vækst drivere og hæmninger

Da det franske markeds potentiale er blevet estimeret i ovenstående afsnit, er det efterfølgende vigtigt at kigge nærmere på, hvad der kan forårsage markedets fremtidige vækst (Aaker &

McLoughlin, 2010, s. 65).

I forbindelse med essentielle vækstdrivere er det først og fremmest relevant at fremhæve den politiske orientering i Frankrig fra år 2015. Nævnte da den forhenværende præsident François Hollande for alvor satte skub i EdTech markedet til franske undervisningsinstitutioner. En trend som den nuværende præsident fortsætter med at have fokus på som fremhævet i afsnit 11.2. Forblives der på makroøkonomisk niveau, vurderes også den demografiske udvikling særdeles relevant. Her er specielt udviklingen af elever i aldersgruppen 5 til 19 år interessant, da disse udgør de primære brugere af *Wizzbe*. Dette da man i Frankrig traditionelt set starter i folkeskole som 6 årig, og afslutter gymnasiet som 18 årig. Dog har eleven i Frankrig mulighed for at forlade uddannelsessystemet efter afslutning af den øvre folkeskole, hvor eleven typisk er 14 eller 15 år. OECD's prognose for 5 til 14 årige og 15 til 19 åriges demografiske udvikling fra år 2020 til år 2040 i Frankrig ses herunder.



Figur 18 - Demografisk udvikling – Kilde: OECD, 2019

I figur 18 anskues OECD's opgjorte tal, der suppleres med en tendenslinje, som er den stiplede linje. Det kan først fremhæves, at aldersgruppen 5 til 14 årige er den vigtigste faktor til fremtidig vækst. Nævnte da 15-19 årige ikke nødvendigvis er en del af uddannelsessystemet, hvorfor alle i denne aldersgruppe ikke kan anses som potentielle *Wizzbe* brugere.

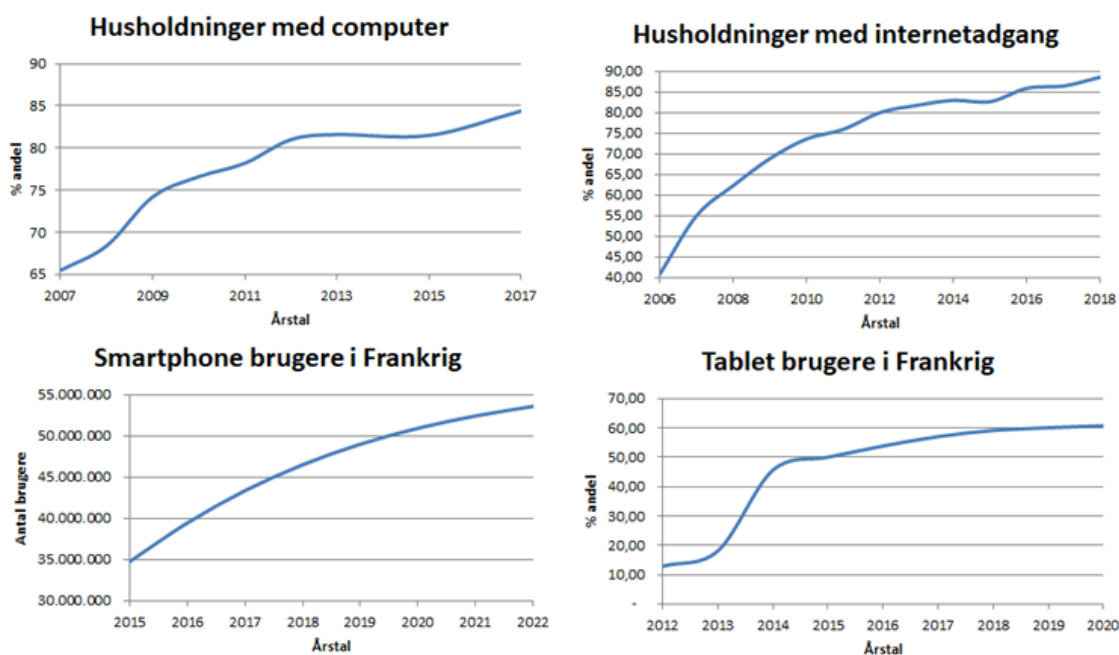
Når der kigges nærmere på 5 til 14 åriges demografiske udvikling, ses tendenslinjen være faldende. Antallet falder fra 7.944.203 til 7.899.988 igennem perioden, og udgør et procentfald på 0,56 %. Her ses tidsperioden fra år 2021 til og med år 2034 at have en generel nedgang i potentielle *Wizzbe* brugere. Det akkumulerede fald er på 109.230, som dog er stigende fra år 2035 til og med år 2040.

Med henblik på befolkningsgruppen 15 til 19 årige ses tendenslinjen være stigende. Samtidigt stiger antallet i denne aldersgruppe fra 3.961.714 til 4.016.072 og udgør en procentstigning på 1,37 %. Det er dog mere bemærkelsesværdigt, at aldersgruppen er støt stigende fra år 2021 til og med år 2027, hvorefter den udelukkende er faldende til og med år 2040. Tendenslinjen for år 2027 til og med år 2040 vil derfor også være nedadgående som tendenslinjen for aldersgruppen 5 til 14

årige. Der er med andre ord nogle generelle hæmninger for markedsvækst og salg af *Wizzbe* licenser, når den demografiske udvikling fremhæves. Der må endvidere også være en forventning om et faldende antal lærere. Dette ud fra at når antallet af elever mindskes, så må det underliggende behov for antal lærere også følge denne udvikling.

Som en afsluttende bemærkning til figur 18 anses det trods alt mere positivt, at når 5 til 14 åriges demografiske udvikling er faldende, imødekommes dette af et stigende antal 15 til 19 årige. Nævnte er dog kun i tidsperioden for år 2021 til og med 2027, hvor der efterfølgende til og med år 2034 er et fald hos begge aldersgrupper.

Udover den ovenstående demografiske udvikling kan der også være andre vækststimulerende indikatorer, som siger noget om markedets vækst. Med udgangspunkt i rapportens produktbeskrivelse er der udvalgt fire indikatorer, som understøtter brugen af *Wizzbe*. Disse er sammenflettet i nedenstående figur.



Figur 19 – Understøttende faktorer til *Wizzbe* – Kilde: eMarketer, 2016 / Statista DMO, 2017 / OECD, 2018

Som det ses er de fire indikatorer henholdsvis husholdninger med computer og internetadgang samt smartphone og tablet brugere i Frankrig.

I diagrammet øverst til højre ses væksten af husholdninger med internetadgang. Denne indikator understøtter den fleksibilitet, som *Wizzbe* giver i forhold til den traditionelle undervisning. Eksempelvis at aflevere opgaver hjemmefra hvor der også kræves internetadgang til download, opdatering og synkronisering *Wizzbe*. Her ses der være et stigende antal husholdninger, som understøtter anvendeligheden af *Wizzbe*. I 2018 havde lige knap 90 % af alle husholdninger i

Frankrig internetadgang.

I de tre andre diagrammer anskues afsætningen af nødvendigt hardware til blandt andet at kunne anvende *Wizzbe*. Det kan her synes relativt besværligt at lave direkte sammenligninger mellem eksempelvis antal smartphone og tablet brugere samt spredningen af *Wizzbe* på det franske marked. Årsagen hertil er, at disse indikatorer forventeligt også anskaffes af andre kundetyper og brugere med forskellige intentioner. Dette kan være private virksomheder, som opgraderer deres udstyr eller private kunder, som anskaffer sig produkterne af andre årsager – der kan dog udledes nogle indirekte formodninger. Disse formodninger tager for det første udgangspunkt i, at François Hollande satte skub i EdTech markedet fra år 2015. For det andet udgør elever og lærer i et helt tal 17 % af Frankrigs population.

Når der kigges nærmere på diagrammet, som illustrerer udviklingen af husholdninger med computere, ses dette antal stige fra 2015 til 2017. Over denne toårige periode stiger antallet med 2,9 % -point, hvor i alt 84,4 % af alle husholdninger har en computer i 2017. Dette er dog ikke den højeste fremgang, som der anskues i diagrammet – stigningen fra 2007 til 2009 var på 8,7 % -point. Det kan generelt konstateres, at stigningen i denne indikator er tilnærmelsesvist lineær, hvorfor den ikke synes at blive væsentligt påvirket af François Hollande's tiltag fra 2015.

Med hensyn til diagrammet om antal smartphone brugere ses denne indikator at stige med en faldende stigningstakt, hvor 86 % i aldersgruppen 12 til 17 år havde en smartphone i år 2017 (Crédoc, 2017). Dette synes også at fortælle noget om markedets teknologiske modenhed. Nævnte da denne aldersgruppe udgør en del af de primære *Wizzbe* brugere, og må forventeligt have kendskab til de mange applikationer, der kan anvendes på en smartphone. Derudover stiger antallet af smartphone brugere fra 2015 til 2018 med flere enheder end det akkumulerede antal elever og lærere i Frankrig (fra figur 16 og 17). Her kan det eksempelvis formodes, at 17 % af alle enhederne afsættes til elever og lærere som følge af François Hollande's tiltag. Dette udgør lige knap 2 mio. styk, og er mindre end 20 % af alle de potentielle brugere.

I det sidste diagram er Frankrigs antal tablet brugere illustreret i procent. En iøjefaldende betragtning er, at netop denne indikator havde en kraftig stigning i perioden 2013 til 2014 på 27,5 % -point. Der ses i årrækken efter François Hollande's tiltag, at antal tablet brugere stiger med en faldende stigningstakt. Fra år 2015 til 2018 stiger antallet med 9,1 % -point, og hvis samme formodning benyttes, som ved smartphone brugere, udgør dette lidt mere end 1 mio. styk og mindre end 10 % af alle de potentielle brugere.

Såfremt ovenstående formodninger antages korrekte, kan det konstateres, at cirka 30 % af alle de potentielle brugere har det nødvendige udstyr for at kunne anvende *Wizzbe* til undervisning. Der kan i et PLC perspektiv (Ghauri, 2014, s. 315/623) derfor argumenteres for, at *Wizzbe* befinder sig i vækstfasen. Nævnte er dog baseret på formodninger, hvor det anses mere pålideligt at vurdere

den teknologiske modenhed i Frankrig. Nævnte med fokus på om brugerne har kendskab til og kan anvende det nødvendige udstyr til brugen af *Wizzbe*. Dette synes ikke at skabe nogen vækststimulerende hæmninger ud fra ovenstående beskrivelse og figur 19.

14.3 Nøglefaktorer for succes

I en markedsanalyse er identifikation af nøglefaktorer for succes et vigtigt aspekt. Disse faktorer gør, at en virksomhed bedre kan konkurrere succesfuldt på det respektive marked (Aaker & McLoughlin, 2010, s. 73). Her bliver fund fra PIE-, kultur-, kunde-, konkurrent- og markedsanalysen inddraget nedenfor.

- Meget af den forestående vækst vurderes at stamme fra François Hollande's tiltag i år 2015. En trend som efterfølgeren Emmanuel Macron også har taget til sig. En politisk opbakning til EdTech produkter som *Wizzbe*, forventes at have afgørende indflydelse på markedets vækst. Eksempelvis ved at afsætte penge til regionerne, som gør det muligt at købe produkter som *Wizzbe*.
- En væsentlig del for Infracko om at drive forretning på det franske marked for EdTech løsninger er at præstere inden for de kulturelle normer og værdier. Ud fra kulturanalysen vides, at nationale forskelle mellem Danmark og Frankrig er udfordrende. Dette forventes i nogen grad at kunne indfries i og med, at Infracko's ejer er franskmand, og han har en forhandlingsmæssig baggrund til Frankrig.
- Det kan konstateres, at fire år efter François Hollande's tiltag udgør den strategiske konkurrencegruppes markedsandel mere end 33 %. Såfremt denne spredningsproces fortsætter – *diffusionsproces* (Ghauri, 2014, s. 312-313) – er markedet mættet om otte år. Dette er omkring år 2027, hvor netop den demografiske udvikling udgør en trussel til markedets vækst. Her bliver især Frankrigs institutionelle rammer vigtige til aldersgruppen 15 til 19 årige. Nævnte for at sikre disse ikke forlader uddannelsessystemet.
- I takt med at markedet udvikler sig, forventes det også, at generelle krav til produktet udvikler sig. Dette understøtter den løbende teknologiske udvikling, som LogoSapience foretager til *Wizzbe*. Dog er det også betinget af, at netop udviklingen af *Wizzbe* korrelerer med markedets efterspørgsel. Denne kan eksempelvis komme sig fra makroniveau, men også på regionale områder hvor definitionen af et kvalitetsprodukt forventes at variere. Her er især marketingsaktiviteter essentielle til forståelse af kundebehov. Dette synes også at stille krav til en løbende vidensdeling mellem LogoSapience og Infracko. Nævnte da LogoSapience's primære fokus er på videreudviklingen af *Wizzbe*, men hvor marketing er

et fokusområde for Infracko. Det understreges, at marketing også kan være at spotte trends i markedet. Denne vidensdeling kan formentlig bidrage til, at LogoSapience kan udvikle et bedre produkt end isoleret set.

- Det er vigtigt for Infracko at præstere i kontekst med kundernes købsmotiver. I kundeanalysen blev der fremhævet generelle købsmotiver fra Spiceworks analyseresultater. Der blev også fremfundet essentielle trusler for Infracko til netop at kunne opfylde disse købsmotiver. Nævnte da Infracko ikke har indflydelse på prissætning, og Infracko kan kun henover tid påvirke de tre efterfølgende kriterier. Disse er eksisterende relation, tillid/omdømme samt tidligere positiv erfaring, som Infracko ikke kan imødekomme på nuværende tidspunkt. Derimod kan Infracko målrette sig efter de segmenter, som vægter kriterierne nemt at købe, produkt tilgængelighed og leveringstid. Kriterierne er nogle, som Infracko selv har indflydelse på via serviceaktiviteter. Det må dog forventes, at Infracko i opstartsfasen ikke kan konkurrere på lige fod med andre veletablerede og kendte aktører på markedet. Dette såfremt Infracko målretter sig efter kundesegmenter hvor de fire højeste vurderede købsmotiver er de mest relevante.

De opstillede nøglefaktorer for succes er samlet fra rapportens nuværende materiale. Disse repræsenterer derfor kun et øjebliksbillede. Nøglefaktorerne er med andre ord dynamiske, og kan ændre sig i takt med markedsudviklingen.

14.4 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at det franske markeds akkumulerede omsætningspotentiale er på mere end 13 mia. DKK. Dette er på nuværende tidspunkt i et umættet marked, hvor den teknologiske modenhed ikke danner hæmninger for markedsvæksten. Hvis den samme spredningsproces fortsætter, er markedet mættet om otte år.

I takt med at markedet udvikler sig, forventes det også, at generelle krav til produktet udvikler sig. Dette kan stille krav til en løbende vidensdeling mellem LogoSapience og Infracko. Dette fremhæves, da Infracko har fokus på marketing og LogoSapience på videreudvikling af Wizzbe. Vidensdeling forventes at bidrage til, at LogoSapience kan udvikle et bedre produkt end isoleret set. Dette betyder også, at Infracko's konkurrencedygtighed kan øges grundet et bedre produkt til markedet.

Derudover vurderes den forestående markedsvækst i høj grad at have været præget af François Hollande's tiltag. Dette er en trend, som Macron efterfølger, hvilket øger mulighederne for EdTech løsninger til Frankrig. Der er dog nogle trusler i den fremtidige markedsvækst, når den demografiske udvikling fremhæves for aldersgruppen 5 til 19 årige. Antallet af 5 til 14 årige har et fald på 0,56 % fra år 2020 til 2040, hvor antallet af 15 til 19 årige er støt faldende fra år 2027 til

2040. Her bliver især Frankrigs institutionelle rammer vigtige til aldersgruppen 15 til 19 årige for, at sikre disse ikke forlader uddannelsessystemet.

Denne delkonklusion afrunder rapportens sidste eksterne analyse, hvor kapitel 4 påbegyndes i næste afsnit. Kapitlet handler om at identificere netop de strategiske tiltag, som Infracko kan operationalisere til indfrielse af den økonomiske målsætning.

Kapitel 4 – Strategiske tiltag

15.0 Analysesammenfletning

Gennem rapportens analysearbejde er blevet belyst en række eksterne og interne forhold for Infracko. Disse forhold danner rammen for Infracko's interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler. Til at identificere relevante strategiske tiltag bliver afsnittet opdelt i to afsnit, hvor det første vil fremhæve det analytiske arbejde, som indtil videre er behandlet i rapporten. I afsnit to fremfindes strategiske tiltag netop baseret på det første afsnit. Efterfølgende diskuteres de fremfundne tiltag for, at vurdere netop det tiltag, som Infracko først bør initialisere.

15.1 Analysefund

Analyserne samles i en SWOT-analyse, hvor Infracko's interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler fremhæves. Punkterne i SWOT-analysen kan spores tilbage til den enkelte analyse ved, at de er angivet med forkortelse, for det de stammer fra. Forkortelserne er opstillet nedenfor.

IN = Indledning

PI = Problemidentifikation

IW = Interview (se bilag 24.1)

PIE = PIE analyse

KU = Kulturanalyse

KA = Kundeanalyse

KOA = Konkurrentanalyse

MA = Markedsanalyse

SWOT Analyse	
Styrker	Svagheder
▪ Et netværk, som bidrager til internationaliseringsprocessen (IN) ▪ Investeringsparat til nye forretningsområder (IN/IW) ▪ Virksomhedens navn og logo på fransk marked (IN/IW) ▪ Fransk ejer som er <i>committet</i> til risikospredning (IN/IW) ▪ Forhandlingsmæssig erfaring til	▪ Ingen erfaring med et forretningsområde som <i>Software Reseller</i> (IN) ▪ Intet branchekendskab (PI) ▪ Broker forretning er følsom (IN) ▪ Lav strategisk fleksibilitet (IN) ▪ Begrænset likviditet (IW)

Frankrig (IN)	
Muligheder	Trusler
▪ Politisk/institutionel opbakning til øget investering i uddannelse (PIE/KA/MA) ▪ Macron vil søge, at drage fordel af Digital Disruption (PIE) ▪ Umættet marked med omsætningspotentiale (KOA/MA) ▪ Regionale oversete områder i Frankrig (KOA) ▪ Potentiale for regional <i>first-mover advantages</i> (KOA) ▪ Teknologisk modent marked (MA)	▪ Investering i uddannelsessektoren kan blive truet af fransk økonomi (PIE) ▪ Høj psykisk afstand (KU) ▪ Kompetitivt marked (KOA) ▪ Kunders indkøbspræferencer (KA) ▪ Markedsmætning om otte år (MA) ▪ Den demografiske udvikling hos 5 til 19 årige (MA) ▪ Kunder har ikke kendskab til Infracko (KA) ▪ Ingen indflydelse på prissætning (KA) ▪ Produkttilpasning udenfor kontrol (MA)

Efter punkterne fra rapportens præliminære analyser er samlet i ovenstående SWOT-analyse, skal de bruges til at besvare rapportens problemformulering. Denne proces påbegyndes ved, at punkterne videregives i en TOWS-matrix, hvor styrker, svagheder, muligheder og trusler holdes op mod hinanden. Her kombineres disse, hvortil der genereres fire måder at fremfinde strategiske tiltag. Den første måde gøres ved at kombinere styrker og muligheder, hvor der søges at maksimere disse. Den anden måde er ved at kombinere styrker og trusler. Nævnte for at anvende de stærke sider og nedbringe graden af truslernes indvirkning. Den tredje måde er ved at sammenflette svagheder og muligheder. Her søges en forbedring af de svage sider, så mulighederne i højere grad kan udnyttes. Den sidste måde er ved at kombinere svagheder og trusler med et formål om at minimere disse. I matrixens kombinationsfelter vises strategiske tiltag samt hvilke elementer, der er brugt til dem - for eksempel ST(2,4)/M(1,3). TOWS matrixen ses herunder.

	Styrker (ST)	Svagheder (SV)
	ST1: Et netværk, som bidrager til internationaliseringsprocessen ST2: Investeringsparat til nye forretningsområder ST3: Virksomhedens navn og logo på fransk marked ST4: Fransk ejer som er <i>committet</i> til risikospredning ST5: Forhandlingsmæssig erfaring til Frankrig	SV1: Ingen erfaring med et forretningsområde som <i>Software Reseller</i> SV2: Intet branchekendskab SV3: Broker forretning er følsom SV4: Lav strategisk fleksibilitet SV5: Begrænset likviditet
Muligheder (M)	ST (1,2,3,4,5)/M (1,2,3,4,5,6): Udnytte vækstmuligheder ved eksportsalg ST (1,2,3,4,5)/M (1,2,3,4,5,6): Udnytte vækstmuligheder via lokal salgsagent ST (1,2,3,4,5)/M (1,2,3,4,5,6): Udnytte vækstmuligheder via etablering af datterselskab ST (1,2,3,4)/M (1,2,3,4,5,6): Investering i andre teknologiske forretningsområder på markedet	SV (3,4)/M (1,2,3,4,5,6): Indgå partnerskaber med andre EdTech producenter SV (1,2,3,4,5)/M (1,2,3,4,5,6): Joint venture med andre <i>Software Resellers</i> i branchen
Trusler (T)	ST (2,4)/T (2,3,5,6): Opkøb af konkurrenter ST (3)/T (3,5,7): Skabe brand awareness	SV (1,2,3,4,5) /T (1,2,3,4,5,6,7,8,9): Løbende monitorering til at afgøre <i>commitment</i> til markedet SV (1,2,3,4,5)/T (1,2,3,4,5,6,7,8,9): Gradvis internationaliseringsproces som fordrer mindst mulig ressourcebinding SV (4)/T (3,5,9): Vidensdeling via feedback mellem Infracko og LogoSapience til løbende udvikling af <i>Wizzbe</i>

I TOWS matrixen opnås i alt 11 forslag til strategiske tiltag i forbindelse med at kunne besvare rapportens problemformulering. Disse diskuteres i næste afsnit med det formål at identificere netop det tiltag, som Infracko først bør initialisere.

15.2 Analysens tiltag

Når der ses nærmere på analysens tiltag, synes disse at gå ud over TOWS matrixens traditionelle rammer. Eksempelvis kan etablering af et datterselskab også tænkes at skabe øget markedsviden, der over tid kan minimere den psykiske afstand – altså, hvor trusler bliver minimeret via tiltaget mellem styrker og muligheder. Derudover ses strategiske tiltag hos alle fire metoder, som omhandler Infracko og dens internationaliseringssti. Disse ses opstillet nedenfor.

- Gradvis internationaliseringsproces og mindst mulig ressourcebinding
- Etablering af lokal salgsagent/datterselskab
- Opkøb af konkurrenter
- Joint venture

Ovenstående bliver derfor kombineret i en samlet diskussion om Infracko's internationaliseringssti på det franske marked – tiltagene diskuteres herunder.

- **Tiltag 1:** Indgå partnerskaber med andre EdTech producenter

Infracko kan søge at indgå flere partnerskaber end kun med LogoSapience. Dette kan med fordel søges i forbindelse med indfrielse af kundernes købsmotiver, hvor prissætningen er noget, som Infracko ikke har indflydelse på. Det kan dog ikke garanteres, at Infracko vil opnå en højere indflydelse på prissætningen hos andre EdTech producenter. Det skal derudover bemærkes, at Infracko har en relativ lav strategisk fleksibilitet, hvor indgåelse af flere partnerskaber kan sprede strategisk risici. Nævnte fordrer dog også potentielle ulemper, som bør overvejes.

Først og fremmest må det konstateres, at Infracko på nuværende tidspunkt kun har sit netværk, som bidrager til internationaliseringsprocessen. Dette betyder, at erfaring som *Software Reseller* er noget, som først skal opbygges. Endvidere kan denne manglende erfaring gøre, at Infracko kan blive nedprioriteret, når andre EdTech producenter udvælger virksomheder, som de ønsker indgå partnerskaber med. Samtidigt bør Infracko også vurdere, hvordan LogoSapience kan tolke et tiltag som dette. Denne betragtning eksempelvis i forbindelse med den psykiske afstand samt at samarbejdsaftalen endnu ikke er udarbejdet på plads. Den psykiske afstand kan betyde, at LogoSapience kan tolke dette tiltag på alternativ vis end, at Infracko vil sprede sine strategiske risici. Hertil er der også mulighed for, at dette tiltag kan anskues som opportunistisk adfærd, hvilket kan mindske LogoSapience's tillid til Infracko. Denne tankegang synes at kunne blive forstærket, såfremt Infracko søger at indgå partnerskaber med andre EdTech producenter, før aftalen med LogoSapience overhovedet er på plads.

Det vurderes derfor, at Infracko ikke bør initialisere dette tiltag på nuværende tidspunkt.

- **Tiltag 2:** Løbende monitorering til at afgøre *commitment* til markedet

Et tiltag som dette synes ikke at korrelere med rapportens problemformulering om, hvad Infracko kan gøre for at indfri sin økonomiske ambition. Det anses dog hensigtsmæssigt at iværksætte dette tiltag uagtet den pågældende case. Vurderingen baseres på, at Infracko's omgivelser er dynamiske, og kan dermed ændre sig kontinuerligt. Rapportens mange analyser giver kun et øjebliksbillede, som kan ændres over tid, hvorfor de løbende bør monitoreres og reevalueres til Infracko's strategiske ageren.

- **Tiltag 3:** Investering i andre teknologiske forretningsområder på markedet

Et tiltag som dette er først om fremmest betinget af, at Infracko har de nødvendige finansielle ressourcer til rådighed. Som fremhævet i SWOT-analysen har Infracko kun en begrænset likviditet til rådighed. Samtidigt synes samme tankegang at være gældende som hos indgåelse af andre partnerskaber. Tiltaget fordrer, at Infracko kan investere i andre teknologiske forretningsområder på selvsamme marked. Her bør Infracko også overveje, hvilke områder der potentielt bør investeres i, og om disse er konkurrerende til *Wizzbe*. Sidstnævnte anses som udgangspunkt ikke hensigtsmæssigt. Til trods for at tiltaget også kan øge den strategiske fleksibilitet, er der også potentiale for kannibalisering af eget forretningsområde. Eksempelvis hvis overskuddet fra salg af *Wizzbe* licenser anvendes til at øge markedsandelen hos et produkt fra den strategiske konkurrencegruppe.

Tiltaget kan inkorporeres under det forrige tiltag om den løbende monitorering, hvor Infracko kan søge at opnå et større kendskab til markedet. Det kan dog ikke anbefales at iværksætte dette tiltag, før Infracko har finansielle ressourcer til rådighed og det pågældende forretningsområde er nøje udvalgt.

- **Tiltag 4:** Vidensdeling via feedback til den løbende udvikling af *Wizzbe*

Infracko kan i samråd med LogoSapience søge at til sikre effektiv vidensdeling via feedback. Dette tiltag synes at fordrer LogoSapience's muligheder til udvikling af *Wizzbe*. Dette nævntes blandt andet som følge af markedsefterspørgslen. Hertil kan det også påtænkes, at netop denne vidensdeling kan øge Infracko's konkurrenceevne i en kompetitiv branche. Dette da den kontinuerlige udvikling af *Wizzbe* i dens features og anvendelighed i nogen grad forventes at kunne højne kundetilfredshed. Succesfuld håndtering af dette tiltag ansues positivt, men der er også mulige barrierer til indfrielse heraf.

Først og fremmest skal den givne feedback afstemmes mellem afsender og modtager. Førstnævnte afspejler Infracko, og sidstnævnte er LogoSapience, hvor det er Infracko's ansvar, at LogoSapience modtager det afsendte budskab efter hensigten. Generelt set kan dette være en vanskelig opgave, som yderligere besværliggøres i international kontekst. Dette nævnes med

henblik på *high-* og *low context cultures*. Jævnfør Erin Meyer kategoriseres Danmark mere *low end high context*, hvorimod Frankrig kategoriseres mere *high end low context* (Meyer, 2014). I et feedback øjemed kan dette øge sandsynligheden for miskommunikation og fejltagelser. Dette kan selvsagt skabe katastrofale følger, såfremt LogoSapience udvikler Wizzbe ud fra miskommunikation. Afslutningsvist kræver dette tiltag i høj grad involvering af LogoSapience til udarbejdelse af relevante processer til feedback. På nuværende tidspunkt er dette dog kun noget, som Infracko kan italesætte overfor LogoSapience, hvor LogoSapience's engagement er altafgørende.

▪ **Tiltag 5:** Vurdering af Infracko's internationaliseringssti

Til at adressere Infracko's internationaliseringssti kan Dunning's OLI paradigme anvendes (Dunning, 2000). Paradigmet afspejler tre faktorer, som skal være opfyldt, før en virksomhed bør foretage udenlandske direkte investeringer. De tre faktorer diskuteres nedenfor.

Ownership advantages:

Den første faktor indikerer, at en virksomhed skal være i besiddelse af *Ownership advantages* (herefter ejerskabsfordele). Ressourcer, som fordrer ejerskabsfordele, giver en konkurrencemæssig fordel, såfremt nævnte kan overføres til et givet marked. Endvidere kan disse også hjælpe virksomheden med at overkomme *Liability of foreignness*, som beskrevet i rapportens kulturanalyse. I et teoretisk øjemed vil en virksomhed være mere tilbøjelig til at foretage udenlandske investeringer des større konkurrencemæssig fordel, virksomheden er i besiddelse af. Til at vurdere en ressources konkurrencemæssige fordel, kan nævnte holdes op mod de såkaldte VRIN kriterier (Barney, 1991).

Det kan konstateres, at den primære ressource Infracko har, er et netværk, der bidrager til internationaliseringsprocessen (som fremhævet i afsnit 2.1). I nedenstående tabel er denne ressource sammenholdt med VRIN kriterierne.

Value	Rareness	Imitability	Non-substituability
Netværket genererer potentiale for Infracko's udvidelse til andre forretningsområder. Jævnfør rapportens analysearbejde påvirker netværket positivt til både monetære og ikke-monetære forhold.	At en virksomhed har et netværk til, at udforske andre forretningsområder er ikke enestående. Små og mellemstore virksomheder internationaliserer sig ofte på baggrund af sit eksterne netværk grundet knaphed på interne ressourcer (Gammeltoft, 2018).	Netværket er et resultat af mange års samarbejde, og kan derfor beskrives til at være <i>imperfectly imitable</i> grundet <i>path dependency</i> .	En virksomheds netværk, som ressource, er ikke erstatteligt med andre ressourcer. Medmindre disse også har et inkorporeret netværk.

Tabel 8 - VRIN kriterier

Ud fra VRIN kriterierne kan det konkluderes, at den primære ejerskabsfordel, som Infracko er i besiddelse af, ikke kan defineres som en vedvarende konkurrencemæssig fordel. Ud fra Infracko's ejerskabsfordele kan udenlandske investeringer derfor ikke anbefales på nuværende tidspunkt.

Location advantages:

Den anden faktor indikerer, at der skal være nogle lokationsmæssige fordele. Jævnfør rapportens analysearbejde er der både fordele og ulemper forbundet med det franske marked. Først og fremmest er der politisk opbakning til øget investering i uddannelsessektoren, hvor Emmanuel Macro har en ambition om at drage fordel af *Digital Disruption*. Samtidigt er det i et umættet marked med potentiale for regional *first-mover advantages*. Det bør dog understreges, at *first-mover advantages* er baseret på noget, som Infracko ikke har erfaring med. Dette samtidigt med at Infracko ikke kan indfri kundernes højeste vurderede købsmotiver på nuværende tidspunkt. Dette må betyde, at Infracko ikke kan udnytte det fulde potentiale, som der kan være forbundet med *first-mover advantages*.

Ydermere fremhævede afsnit 11.2 også en reducere af selskabskatten. Denne er dog højere end i Danmark, hvorfor der tilsyneladende ikke er skattemæssige gevinster forbundet med lokationen. Derudover er branchen kompetitiv og forbundet med en relativ høj psykisk afstand, hvor kunderne endnu ikke har kendskab til Infracko. Hertil kan der opbygges markedsviden igennem lokal nærhed, som også kan øge Infracko's synlighed hos kunderne.

Derudover bør Infracko også overveje, i hvilken udstrækning succesfuld lokal tilstedeværelse er betinget af ansættelse af personer fra Frankrig, jævnfør Yves' observation fra bilag 24.1. Dette skal understøtte den tidligere fremhævede Toubon lovgivning (fra afsnit 11.3) samt generelle regler til overenskomst, pension med videre. Der synes dog ikke at være betydelige lokationsmæssige fordele på nuværende tidspunkt.

Internalization advantages:

Den sidste faktor indikerer, at det skal være mest fordelagtigt selv at varetage de internationale aktiviteter frem for en ekstern partner. Til at adressere dette punkt kan det pointeres, at aftalen mellem Infracko og LogoSapience er baseret på netop dét, at Infracko skal håndtere værdikædens down-stream aktiviteter. Derudover findes det også relevant at fremhæve forskellen mellem kunder og brugerne fra rapportens kudeanalyse. Hvis Infracko eksempelvis indgår aftale med en tredje part om marketingsaktiviteter, så må det formodes, at Infracko ikke vil opnå så dybdegående et markeds- og kundekendskab som muligt. Dette kan have en negativ effekt for Infracko i et salgsøjemed, som synes at modstride ambitionen for *Wizzbe*.

Afslutningsvist er Infracko endnu ikke påbegyndt sine aktiviteter som *Software Reseller*, hvorfor det anses for hastet at etablere sig med lokal tilstedeværelse på markedet. Hertil er aftalen med

LogoSapience stadig er under udarbejdelse. Derudover bør det påpeges, at Infracko kun har begrænset likviditet, som indikeret i SWOT-analysen, hvor udenlandske investeringer kan stille høje krav til ressourcebinding og *commitment*. Hertil angiver dette også højere *exit barrierer* for Infracko end eksempelvis en gradvis internationaliseringssti. Dette synes at fortælle noget om, at Infracko først bør have en mere veletableret økonomi, før end der bør overvejes internationaliseringstiltag, som kan stille høje krav til finansielle ressourcer.

Overordnet set anbefales Infracko's internationaliseringssti at bør afspejle den traditionelle Uppsala model (Johanson & Vahlne, 2009). Dette betyder, at Infracko bør eksportere og se tiden an, før end andre internationaliseringstiltag overvejes og eventuelt operationaliseres.

- **Tiltag 6:** Skabe brand awareness

Et sidste muligt tiltag for Infracko er at skabe brand awareness på det franske marked. I TOWS matrixen ses, at tiltaget er udarbejdet på baggrund af et kompetitivt marked/markedsmætning, og at kunder ikke har kendskab til Infracko. Dette synes i høj grad at true Infracko's eksistensgrundlag på det franske marked – for hvordan kan den økonomiske målsætning for *Wizzbe* opnås, når kunder ikke kender Infracko. Såfremt kunder ikke har kendskab til virksomheden, så må der også være tilsvarende lav sandsynlighed for, at kunderne køber ydelser hos selvsamme virksomhed. Derudover er navnet "Infracko" og dens logo netop udviklet til det franske marked (se bilag 24.1). Tiltaget kan også bidrage til opbygning af Infracko's brand på markedet, hvor nævntes funktionalitet overordnet set er, at påvirke end virksomheds økonomiske performance positivt. Selve værdien af et brand udgøres af fire komponenter. Disse er opstillet herunder (Ghauri, 2014, s. 256)

- Loyalitet
- Awareness
- Perceived quality
- Brand associations

Det må forventes, at før Infracko kan skabe loyalitet, perceived quality og brand associations må kunderne først og fremmest have awareness til brandet. Ydermere skaber et stærkt brand også potentiale for opnåelse af ejerskabsfordel og konkurrencemæssig fordel. Nævnte da et stærkt brand er et konkurrenceparameter, som især er vigtigt når man ikke kan differentiere sig på produktet. Dette er eksempelvis tilfældet for Infracko og andre *Software Resellers* af *Wizzbe*. Det vurderes derfor, at dette tiltag bør være det første strategiske område, som Infracko skal operationalisere. Tiltaget er derfor omdrejningspunktet for resten af rapportens indhold, hvor der i

det følgende tages udgangspunkt i *The process of creating a brand* (Ghauri, 2014, s. 257). Dette påbegyndes ved, at kigge nærmere på targeting i næste delafsnit.

16.0 Targeting

Targeting omhandler hvor mange og hvilke segmenter, som Infracko bør målrette sig efter (Ghauri, 2014, s. 235). Dette vurderes ud fra købsmotiver, geografisk inddeling og institutionernes økonomiske potentiale.

Købsmotiver:

Det anbefales, at Infracko målretter sig efter de segmenter, hvis købsmotiver virksomheden kan opfylde. Som tidligere fremhævet er dette følgende kriterier; nemt at købe, produktet tilgængelig og leveringstid. Vurderingen baseres på, at Infracko er en nystartet virksomhed. Alene af den årsag kan Infracko ikke indfri tre ud af de fire højeste vurderede købsmotiver. Såfremt Infracko målretter sig efter kundesegmenter, der vægter netop disse købsmotiver, må det tilsvarende forventes, at konkurrenter som i højere grad opfylder disse, vil have en betydelig fordel over Infracko.

Derudover kan de tre kriterier, som Infracko kan opfylde på nuværende tidspunkt, også bane vej til indfrielse af de højere vurderede købsmotiver hen over tid. Eksempelvis kan succesfuld opfyldelse af de nuværende tre kriterier være kilde til positiv omtale, som kan forbedre Infracko's omdømme. Heraf kan Infracko målrette sig til flere kundesegmenter på længere sigt.

Institutionstypernes økonomiske potentiale:

Rapportens afsnit 14.1 gav et indblik i henholdsvis folkeskoler og øvre folkeskoler/gymnasiers individuelle økonomiske potentiale. Ud fra deres omsætningsmæssige potentiale vides, at folkeskoler er de mest foretrukne. Det blev dog også fremhævet, at det økonomiske potentiale også er afhængigt af hvilken ressourceindsats, der kræves til servicering pr. licens hos institutionerne. Nævnte er noget, som ikke vides på nuværende tidspunkt. Samtidigt huskes det, at Infracko kun består af Yves og Mathias, hvor det som udgangspunkt kun er Mathias, der kan servicere *Wizzbe* brugere i opstartsfasen. Dette leder derfor ud i nedenstående antagelse.

- Det huskes fra rapportens afsnit 14.2, at aldersgruppen for elever i folkeskoler og øvre folkeskoler er 5-6 år til 14-15 år. For gymnasier er det 15 år til 18-19 år. Det antages derfor, at licensbrugere i gymnasier er mere bekendt med teknologisk udstyr og anvendelsen af applikationer som følge af deres alder. Gymnasier antages derfor at kræve færre interne ressourcer til service.

Geografi:

Rapportens afsnit 13.2 identificerede, at den strategiske konkurrencegruppe geografiske placering er tæt koncentreret omkring Paris. Det antages derfor at være i de nordlige regioner, hvor de fire

højeste vurderede købsmotiver er mest relevant. Der kigges derfor nærmere på den sydlige del, da disse regioner antages at vægte følgende kriterier; nemt at købe, produktet tilgængelig og leveringstid.

Med henblik på den sydlige del og gymnasiernes institutionelle størrelse kan Toulouse og Bordeaux fremhæves. Årsagen hertil er, at de to akademier indeholder det højeste antal gymnasier. Hertil belyste afsnit 13.2 også et potentiale for *first-mover advantages* ved netop disse regionale områder. Endvidere befinder de to akademier sig også i hver sin region. Dette betyder, at Infracko skal målrette sig efter de to regioner, som jævnfør figur 9 har fem akademier og 903 gymnasier jævnfør figur 13.

For Infracko betyder ovenstående derfor, at virksomheden skal målrette sig efter nedenstående i sin opstartsfasen:

- To ud af 17 regioner som har 903 gymnasier ud af 62.164 undervisningsinstitutioner

Endvidere betyder dette, at Infracko skal følge en markedsstrategi tilsvarende differentieret markedsføring i opstartsfasen. Denne strategi kræver dog flere omkostninger end udifferentieret markedsføring. Disse omkostninger skal vurderes i henhold til Kotler's krav nummer to, som der kigges nærmere på i afsnit 19.

17.0 Positionering

Med henblik på positioning handler dette om, at Infracko skal skabe en unik opfattelse af sig selv og Wizzbe hos de udvalgte regioner (Ghauri, 2014, s. 237). Positioneringen skal inkorporere faktorer, som er vigtige for kundesegmentet (Ghauri, 2014, s. 256). Det anbefales derfor, at Infracko skal positionere sig ud fra kundernes købsmotiver. Der synes også være et yderligere parameter, som bør være en del af Infracko's positionering. Nævnte når den nationale kultur i Frankrig involveres. Når der kigges nærmere på rapportens afsnit 11.3, synes sikkerhed/tryghed at være en signifikant faktor. Dette ud fra Frankrigs score på *Uncertainty avoidance* hvorfor et *Unique selling point* (WebFinance, 2019) såsom "tilgængelig service 24/7" også anbefales. Det fremhævede er noget, som kan differentiere Infracko fra sine konkurrenter, og giver kunder en logisk forklaring på netop at vælge Infracko. Ud fra en screening af den strategiske konkurrencegruppe findes der ikke belæg for, at disse anvender et *Unique selling point* som dette.

Ud fra ovenstående anbefales det, at positionere sig ud fra *leveringsgaranti* og *sikkerhed/tryghed*. Der kan yderligere spekuleres i Infracko's *Positioning statement* (TechTarget, 2019). Dette definerer et udtryk om, hvordan et givet produkt/service/brand tilfredsstiller kundebehov som konkurrenter ikke gør. Nævnte leder derfor ud i nedenstående forslag til Infracko's *Positioning statement*.

"Infracko er den *Software Reseller* der leverer til tiden og altid kan kontaktes"

I det følgende udarbejdes en marketing mix analyse, hvor der efterfølgende kigges nærmere på budgettering og rentabiliteten heraf. Forinden rapporten afsluttes med en konklusion og perspektivering, gives der også et bud på Infracko's forretningsmodel som *Software Reseller*.

18.0 Marketing mix analyse

I det følgende udarbejdes en marketing mix analyse, som består af fire parametre, herunder produkt-, pris-, promovering- og placering (Ghauri, 2014, s. 622). Selve analysen udarbejdes med flere formål samtidig med, at der henvises til afsnit 10.0 for produktbeskrivelsen af *Wizzbe*. Først og fremmest kigges der nærmere på prissætningen af *Wizzbe*, som bidrager til at udarbejde det følgende budgetteringsafsnit. Derudover er formålet også at analysere mere dybdegående på promovering som følge af TOWS tiltaget fra afsnit 15.2. Marketing mix analysen er et værktøj, som skal hjælpe med at forstå, hvad produktet kan, og hvordan det tilbydes.

18.1 Pris

Prissætningen af *Wizzbe* er en faktor, som Infracko ikke har indflydelse på, idet LogoSapience har fastsat denne. Derudover er betaling af *Wizzbe* opsat som licens abonnement tilknyttet den enkelte bruger, hvor det offentlige er ansvarlig for betalingen. Selve licensen købes én gang pr. bruger til det enkelte skoleår, og faktureres på månedsbasis. Prissætningen følger en mængderabatskala, hvor LogoSapience har inddelt indholdet af *Wizzbe* under to forskellige betalingssatser. Fordelingen af indholdet er afhængig af, hvad den enkelte undervisningsinstitution ønsker. Der kan vælges mellem at betale for at anvende den fulde applikation eller kun udvalgt materiale. Prissætningen af *Wizzbe* ses nedenfor.

Antal	1-99	100-199	200-299	<300
Applikation	€200/stk	€180/stk	€160/stk	€140/stk
Materiale	€100/stk	€90/stk	€80/stk	€70/stk

Tabel 9 - LogoSapience's prissætning af *Wizzbe* – Kilde: LogoSapience, 2018

Det fremhæves, at LogoSapience har ikke præciseret det konkrete indhold af *Wizzbe* licensen "Materiale". Ydermere foreligger der også priskefaktorer, som ikke er inkluderet i ovenstående tabel. Disse faktorer omhandler udvidet teknisk support, hvoraf LogoSapience også har fastsat denne prissætning. Det kan overordnet konstateres, at Infracko vil, som *Software Reseller*, være pristager og derfor skal tilpasse sine ressourcer efter LogoSapience's prissætning.

18.2 Promovering

Denne del af marketing mix'et handler om det kommunikative aspekt. Via promovering kan Infracko søge, at tiltrække kundernes opmærksomhed og levere information om virksomheden og Wizzbe, således der skabes interesse for at købe produktet. Formålet er at kommunikere med de segmenter, som er udvalgt til targeting. Det huskes, at rapportens afsnit 16 netop identificerede dette. Forinden der kigges nærmere på det kommunikative aspekt, opstilles følgende målsætning ud fra SMART mål (Buskbjerg, 2019).

- Skabe brand awareness til de relevante beslutningstagere hos de to regioner inden udgangen af år 2019. Som følge heraf forventes en løbende konvertering på minimum 50-60 gymnasier over fem år.

Kommunikationsindhold:

Det anbefales, at kommunikere de unikke fordele ved at købe Wizzbe igennem virksomheden. Nævnte for at promovere *leveringsgaranti* og *sikkerhed/tryghed* samt *positioning statement*. Derudover anbefales det også, at Infracko skal promovere sig som følge af, at kundesegmentet hverken kender til organisationen eller ledelsen. Undersøgelser viser, at et lavt kendskab til en nystartet virksomhed forårsager en høj usikkerhed hos kunderne (Eggers, 2014). Dette indikerer, at *sikkerhed/tryghed* ikke kan opfyldes på nuværende tidspunkt. Det må dog forventes, at kundesegmentet har en vis type kendskab til generelle EdTech løsninger og Wizzbe. Nævnte med henvisning til rapportens PIE-, konkurrent- og markedsanalyse. Produktet må derfor associeres med en lavere grad af usikkerhed, som kan øge muligheden for at kunder foretager køb. Dette leder derfor til følgende anbefaling fra Fabian Eggers-, Felix Eggers og Sascha Kraus, som lyder:

"In order to overcome uncertainties and to increase purchase probabilities, start-ups should focus on spreading information about the product, followed by giving information about their organization"
(Eggers, 2014, s. 439)

Valg af kommunikationskanaler:

Jævnfør Kotler's krav nummer tre fra afsnit 12.3 er det først og fremmest essentielt, at kunne tilgå kundesegmentet ved valg af kommunikationskanal. Ydermere blev det fremhævet i rapportens SWOT-analyse, at Infracko kun har en begrænset likviditet. Det anbefales derfor, at anvende kommunikationskanaler hvor *Return Of Investment* hurtigt kan evalueres – nævnte er selvsagt under Kotler's forudsætning. I opstartsfasen anbefales det derfor, at Infracko skal anvende kommunikationskanaler, hvor der kan skabes én til én kommunikation. Ved disse kanaler kan der

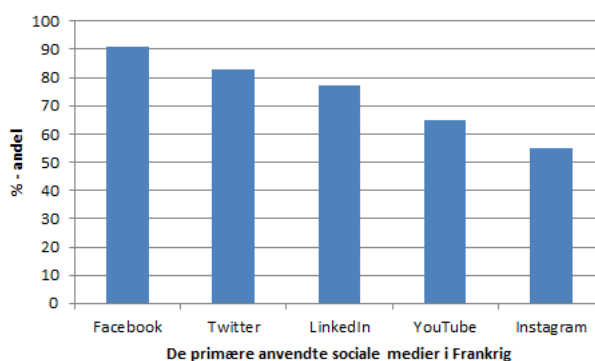
måles direkte på salget. Samtidigt kan der også modtages feedback fra kunderne, hvor fremtidig markedsføring kan gøres mere målrettet og dermed undgå sunk costs.

Events/messer:

For at skabe omtale og påvirke relevante beslutningstagere forventes aktiv deltagelse i events og messer. Ud fra afsnit 2.3 vides, at LogoSapience tidligere har promoveret *Wizzbe*, men hvor materialet endnu ikke er videregivet. Infracko modtager dette når den endelige aftale er udarbejdet og underskrevet. Det vides dog, at LogoSapience har markedsført sig til relevante beslutningstagere, som primært var hos regionerne. Den anvendte markedsføring bestod af præsentationer og demonstrationer af *Wizzbe*.

Sociale medier:

Det anbefales at anvende sociale medier, idet disse kan bruges i forbindelse med, at skabe opmærksomhed. Samtidig kan kunder og Infracko interagere med hinanden, hvor der skabes én til én kommunikation. Nedenfor ses de primære anvendte sociale medier af virksomheder i Frankrig for år 2018 (Hootsuite, 2019):



Figur 20 - Sociale medier i Frankrig for år 2018

Som det ses er Facebook, Twitter og LinkedIn de tre mest anvendte sociale medier i Frankrig. Det anbefales derfor, at anvende de tre medier til online markedsføring. Samtidigt kan sociale medier også bruges til lead generering, som kan anvendes til opsøgende salgsarbejde.

Hjemmeside og søgemaskineoptimering (herefter SEO):

Det anbefales også, at Infracko laver en hjemmeside, som også understøtter SEO. Sidstnævnte er en metode, Infracko bør anvende til at gøre sig selv mere synlig via sin hjemmeside. Hertil kan hjemmesiden opsættes med en chat funktion, hvor kunder kan skrive med Infracko. Samtidigt kan hjemmesiden også promoveres på de sociale medier, hvor kunderne kan opnå mere information om virksomheden. Som tidligere fremhævet kan information omkring Infracko mindske kundernes usikkerhed.

I forbindelse med *Return Of Investment* pointeres det, at anvendelsen af digitale medier gør det muligt for Infracko at måle konverteringsrater i forbindelse med promoveringsindsatser.

18.3 Distribution

I et marketing mix omhandler placering den proces, hvorigennem *Wizzbe* distribueres. Der findes flere forskellige metoder til dette, hvor *Wizzbe*'s distributionskanal ses herunder.



Figur 21 - Distributionskanal for *Wizzbe*

Distributionskanalen kan defineres, som de aktiviteter og processer, der kræves for at danne vej fra LogoSapience til slutbrugerne. Distributionskanalen, og dens aktiviteter, er løbende beskrevet i rapporten, hvorfor der kun overfladisk kommenteres på denne.

Som det ses i figur 21, består distributionskanalen af fire led. Det første led udgøres af LogoSapience, som udvikler og vedligeholder *Wizzbe*. Efterfølgende er det Infracko's ansvar at sælge *Wizzbe* til regionerne i Frankrig. Her er det den individuelle region som udvælger, hvilket produkt der skal anvendes i undervisningen. Det er med andre ord en indirekte distribution, der anvendes, eftersom LogoSapience benytter et mellemlid for at sælge *Wizzbe*.

19.0 Budgettering og økonomisk rentabilitet

I dette afsnit fokuseres der på TOWS tiltagets økonomiske potentiale – omsætningsmæssigt såvel som omkostningsmæssigt.

Afsnittet opdeles i to delafsnit, hvor der i første estimeres et driftsresultatbudget (Jensen, 2011, s. 104). I delafsnit to kalkuleres der på budgettets rentabilitet, når driftsresultatbudgettet opretholdes mod et etableringsbudget i en investeringskalkule.

19.1 Budgettering

Før budgetteringen kan påbegyndes, opstilles en række forudsætninger, som ses nedenfor.

Forudsætninger:

- Der budgetteres for regnskabsårene 2020 til og med 2025.
- Én medarbejder forventes at håndtere tre større skoler (se bilag 24.1) som er 557 licenser pr. skole jævnfør afsnit 14.1
- Licens priser følger LogoSapience's prissætning på €140 ($\approx$ 1045 DKK) pr. stk.
- Dækningsgrad på 60 %.
- Der ansættes en person i 2020, to i 2021, tre i 2022 og fire pr. år i den resterende årrække

- Der forudsættes ingen opsigelser i budgetteringsperioden.
- Én medarbejder forudsættes en oplæringsperiode på tre mdr., hvor der ikke genereres omsætning (se bilag 24.1).
- I regnskabsperioden forventes lønomkostninger pr. medarbejder at være 27.000 DKK/måned inkl. pension (Jobindex, 2019).

I det følgende udarbejdes et bruttoavance-, administrations- og markedsføringsbudget, som kædes sammen i et driftsresultatbudget. Formålet er at vurdere om det strategiske tiltag er økonomisk gunstig, når driftsresultatbudgettet opretholdes mod et etableringsbudget.

Bruttoavancebudget

Herunder illustreres et bruttoavancebudget for Infracko. Omsætningen er vurderet ud af ovenstående forudsætninger, men indeholder ikke parametre såsom mersalg af bærbare computere/tablets, serviceaftaler og fakturering af teknisk support. Omsætningen er derfor forsigtigt vurderet og kan i realiteten blive højere men med stigende variable omkostninger.

Bruttoavancebudget i DKK						
År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Omsætning	1.309.646	4.334.138	9.073.474	15.527.655	22.387.035	29.246.415
- Variable omkostninger (Indkøb af Wizzbe licenser)	-523.859	-1.733.655	-3.629.390	-6.211.062	-8.954.814	-11.698.566
Bruttoresultat	785.787	2.600.483	5.444.084	9.316.593	13.432.221	17.547.849

Tabel 10 - Bruttoavancebudget for Infracko

Som det ses i tabellen, er der en kraftig stigning i omsætningen på hele 2.133 % fra år 2020 til og med år 2025. Dette skyldes, at antallet af medarbejdere stiger fra en til 18 fuldtidsansatte, som hver bidrager med licensfakturering til tre større skoler. Ligeledes ses indkøb af Wizzbe licenser (variable omkostninger), at have en kraftig stigning. Der budgetteres med en dækningsgrad på 60 %, hvor den procentmæssige stigning for variable omkostninger, og bruttoresultatet er tilsvarende omsætningens udvikling. Det kan derudover fremhæves, at hver medarbejder i år 2025 i gennemsnit bidrager med et dækningsbidrag på 974.880,5 DKK. Det kalkulerede gennemsnit indeholder nyansatte, som ikke bidrager med omsætning de tre første måneder. Dækningsbidraget kan synes relativt positivt, eftersom en nystartet medarbejder udelukkende generer underskud i opstartsperioden. Dette nævnes som relevant for Infracko som nystartet virksomhed, der alt andet lige kan have et større behov for finansielle ressourcer end en veletableret organisation, som påbegynder et nyt forretningsområde.

Administrationsbudget

Når der kigges nærmere på Infracko's administrationsbudget, indeholder budgettet fem poster,

som tilsammen udgør de samlede administrationsomkostninger. Budgettet ses nedenfor.

Administrationsbudget i DKK						
År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lønninger	-324.000	-972.000	-1.944.000	-3.240.000	-4.536.000	-5.832.000
Revisor	-18.000	-20.000	-24.000	-28.000	-32.000	-36.000
Forsikring	-10.000	-15.000	-22.500	-32.500	-42.500	-52.500
ERP system (Microsoft Dynamics)	-5.340	-6.540	-8.340	-10.740	-13.140	-15.540
Diverse	-	-20.000	-30.000	-35.000	-35.000	-35.000
Administrationsomkostninger	-357.340	-1.033.540	-2.028.840	-3.346.240	-4.658.640	-5.971.040

Tabel 11 - Administrationsbudget for Infracko

Det ses, at de totale administrationsomkostninger er kraftigt stigende i budgetteringsperioden. Disse stiger fra 357.340 i år 2020 til 5.971.040 i år 2025 med procentstigning på 1.570 %. Det findes positivt, at bruttoresultatet har en større procentstigning end administrationsomkostningerne – bruttoresultat stiger med i alt 563 % -point mere end administrationsomkostningerne.

Markedsføringsbudget

Det sidste omkostningsbudget er markedsføringsbudgettet og ses herunder.

Markedsføring i DKK						
År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Facebook annoncer	-25.000	-27.778	-30.864	-34.294	-38.104	-42.338
Google adwords	-35.000	-38.889	-43.210	-48.011	-53.346	-59.273
Rejseaktivitet	-200.000	-600.000	-1.200.000	-2.000.000	-2.800.000	-3.600.000
Markedsføringsomkostninger	-260.000	-666.667	-1.274.074	-2.082.305	-2.891.449	-3.701.611

Tabel 12 - Markedsføringsbudget for Infracko

Det ses, at markedsføringsomkostningerne er fordelt mellem tre poster, som alle er stigende i budgetteringsperioden. Samlet set stiger omkostningerne med 1.323 % fra år 2020 til år 2025, hvor især posten om rejseaktiviteter er kraftigt stigende. På trods af dette vurderes det igen positivt, at omkostningernes procentmæssige stigning er mindre end omsætningen.

Når bruttoavancen sammenholdes med administrations- og markedsføringsomkostningerne, kan det heraf kalkuleres, hvilken andel hver enkelt medarbejders økonomiske bidrag er. Dette kalkuleres i gennemsnit for år 2025 nedenfor:

$$\frac{(17.547.849 - 5.971.040 - 3.701.611)}{18} = 437.511 \text{ DKK}$$

Dette betyder, at hver enkelt medarbejder i gennemsnit bidrager med 437.511 DKK, når alle omkostninger er fratrasket omsætningen for år 2025, hvor der i det følgende kigges nærmere på Infracko's driftsresultat.

Driftsresultatbudget

Herunder er delbudgetterne sammensat, og giver dermed det fulde overblik over budgetteringen.

Driftsresultatbudget i DKK						
År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Omsætning	1.309.646	4.334.138	9.073.474	15.527.655	22.387.035	29.246.415
- Variable omkostninger	-523.859	-1.733.655	-3.629.390	-6.211.062	-8.954.814	-11.698.566
Brutto	785.787	2.600.483	5.444.084	9.316.593	13.432.221	17.547.849
- Administrationsomkostninger	-357.340	-1.033.540	-2.028.840	-3.346.240	-4.658.640	-5.971.040
- Markedsføring	-260.000	-666.667	-1.274.074	-2.082.305	-2.891.449	-3.701.611
EBIT før særlige poster	168.447	900.276	2.141.170	3.888.048	5.882.132	7.875.198
Finansielle indtægter	-	2.167	4.537	7.764	11.194	14.623
Finansielle omkostninger	-917	-3.034	-6.351	-10.869	-15.671	-20.472
Andre investeringer	-	-20.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Indtjening før skat	167.530	879.409	2.099.355	3.844.942	5.837.655	7.829.349
- Skat	-36.857	-193.470	-461.858	-845.887	-1.284.284	-1.722.457
Årets resultat	130.674	685.939	1.637.497	2.999.055	4.553.371	6.106.892

Tabel 13 - Driftsresultatbudget for Infracko

Som det ses i driftsresultatbudgettet, er der tilføjet en række poster. Finansielle indtægter og omkostninger dækker over de samlede finansielle poster. Af finansielle indtægter forventes en vis grad af renteindtægt og rykkergebyr. Hertil ses de finansielle udgifter at overstige indtægter i regnskabsperioden. Af finansielle udgifter forventes en vis andel fra udgifter til banklån og kortsigtede gældsforpligtelser – eksempelvis kassekredit i opstartsfasen. Endvidere forventes en relativ lav grad af tab på valutakursdifference mellem DKK og euro. Dette til trods for ERM2 samarbejdet som både kan give finansielle indtægter og udgifter. Det forventes dog, at valutakurs udgifter vil overstige valutakurs indtægter. Budgettet synes samlet set at vise en lys fremtid for Infracko.

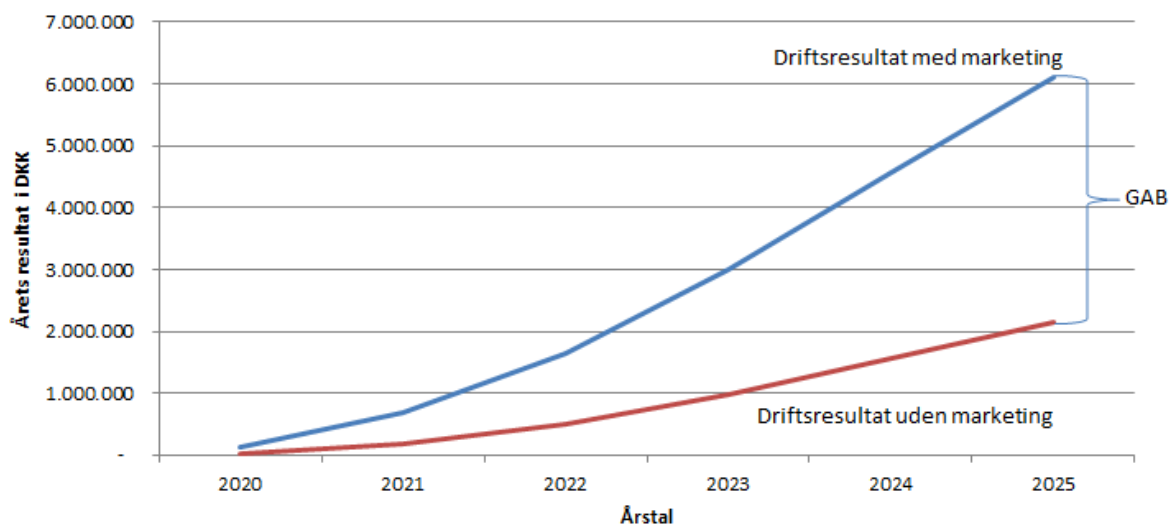
Det findes endvidere interessant at vurdere, hvorvidt driftsresultatbudgettets økonomiske rentabilitet vil ændres under givne forudsætninger. Dette behandles i den følgende GAB-analyse.

GAB-analyse

En GAB-analyse afspejler traditionelt set de budgetmæssige konsekvenser fra passiv til aktive handlingsplaner i budgettet.

Det fremhæves i afsnit 2.2, at LogoSapience ikke selv kan håndtere værdikædens aktiviteter vedrørende marketing samt salg og service grundet kapacitetsmæssige udfordringer. Det findes her interessant at undersøge, hvorvidt Infracko's budgetmæssige forudsætninger berøres, såfremt LogoSapience alligevel selv kan håndtere sine marketingsaktiviteter. Denne GAB-analyse vil derfor demonstrere Infracko's økonomiske performance ud fra en sammenligning mellem det nuværende driftsresultatbudget, og et driftsresultatbudget hvor LogoSapience selv håndterer marketing. I

forbindelse med GAB-analysen er der udarbejdet et driftsresultatbudget, som ses i bilag 24.4. Dette er udarbejdet efter samme forudsætninger som det i tabel 13. Dog med en dækningsgrad på 30 %, i stedet for 60 %, som følge af marketingsaktiviteter ikke håndteres af Infracko. Driftsresultatsbudgettet indeholder derfor heller ikke et markedsføringsbudget, hvor GAB-analysen ses herunder.



Figur 22 - GAB illustration over Infracko

Som det ses, vil Infracko generere et stigende overskud ved både selv at håndtere marketingsaktiviteter men også uden. Det såkaldte GAB illustreres i højre side i figuren ovenfor, hvor det også er tydeligt, at Infracko vil genere et markant højere overskud ved at håndtere marketingsaktiviteter. Under de givne forudsætninger er selve gabet i år 2025 på 3.956.405 DKK. Dette er foruden at medregne de resterende års budgetdifference.

Det kan af ovenstående konkluderes, at Infracko vil genere et positivt driftsresultat uanset hvem, der håndterer marketingsaktiviteterne. Dog vil den økonomiske målsætning ikke opnås, såfremt LogoSapience selv håndterer marketingsaktiviteter. Ydermere er den budgetterede fordelagtighed også afhængig af størrelsen på den investering, som Infracko skal foretage. Disse omkostninger er hidtil ikke inddraget i budgetterne, men behandles i det følgende delafsnit.

19.2 Økonomisk rentabilitet

I dette afsnit analyseres der nærmere på investeringens fordelagtighed. Til dette er der udarbejdet et overfladisk etableringsbudget. Budgettet vil senere blive sammenholdt med driftsresultatets indtægter, hvor etableringsbudgettet ses nedenfor.

Etableringsbudget i DKK	
Leje af kontor (5 års forudbetaling)	-600.000
Inventar	-40.000
PC, skærme	-15.000
Telefon, headset	-10.000
Møbler, borde	-10.000
Diverse	-5.000
I alt	-640.000

Tabel 14 - Etableringsbudget for Infracko

I budgettet er der taget udgangspunkt i en forudbetalt husleje tilsvarende budgetteringsperioden. Derudover er der estimeret omkostninger til opstart af en medarbejder samt den ansvarlige til forretningsområdet. De løbende omkostninger til yderligere ansættelser er indregnet i driftsresultatbudgettet.

Resultatet af etableringsbudgettet bliver -640.000 DKK, hvor dette tal i næste afsnit vil benyttes i en investeringskalkule, hvor den økonomiske rentabilitet beregnes.

Investeringskalkule

Til at adressere hvorvidt en investering er gunstig, skal denne vurderes på både de monetære og ikke-monetære forhold. Dette uddybes nedenfor, hvor de ikke-monetære forhold gennemgås først.

Ikke-monetære forhold:

De ikke-monetære forhold udgør investeringens nytteværdi, hvor disse ses opstillet herunder.

- Erfaring med udvikling af et nyt forretningsområde (*Software Reseller*)
- Erfaring med salg af software (*Wizzbe*)
- Erfaring med service/support af software (*Wizzbe*)
- Erfaring med et nyt kundegrundlag og brugere (regioner og gymnasier i Frankrig)
- Stigende erfaring med det franske marked (stigende læringskurve)
- Erfaring med kontraktuelle samarbejdsaftaler (*LogoSapience*)

Det ses, at investeringen indledningsvist indeholder seks ikke-monetære forhold. Disse forhold øger investeringens nytteværdi, men de afspejler også udvikling af kompetencer, som Infracko kan anvende senere hen. Heraf kan samarbejdsaftaler fremhæves, når der kigges på nedenstående uddrag.

"Increasingly, they (companies) must collaborate not only with research collaborators, but also with their suppliers, distributors, customers, agents, licensors, joint venture partners, and others to meet the needs of the increasingly complex global environment" (Bartlett & Beamish, 2014, s. 460)

For at kunne imødekomme ovenstående uddrag må virksomheder udvikle kompetencer til håndtering af samarbejdsaftaler. Dette opnår Infracko som minimum en indledende erfaring med som *Software Reseller*, da Infracko indgår i et kontraktuelt samarbejde med LogoSapience.

Derudover kan udviklingen af det nye forretningsområde også gavne Infracko's broker aktiviteter. Som tidligere fremhævet blev omsætningen kun vurderet ud fra salg af *Wizzbe* licenser, hvor mersalg af hardware (computere, tablets m.v.) ikke blev inddraget. Ved salg af hardware kan Infracko undersøge synergieffekter i mellem sine forretningsområder. Dette kan eksempelvis være at strømline sourcing processer til hardware. Nævnte med henblik på produktivitetsstigning, hvor der også kan ligge monetære forhold, som yderligere kan gavne Infracko's driftsresultat – eksempelvis ved at udnytte en stigende grad af stordriftsfordele med henblik på leverandøraftaler til hardware.

Monetære forhold:

De monetære forhold er de faktorer, som kan gøres op i kroner/øre, som der gøres i rapporten via økonomiberegning. Til at vurdere om det er rentabelt for Infracko at være *Software Reseller*, vil der foretages en kalkule af driftsresultatets nettoindbetalinger og den investerede kapital fra etableringsbudgettet. For at afgøre hvorvidt investeringen er rentabel, vil kapitalværdimetoden benyttes (Lynggaard, 2013, s. 35-38), hvor et eventuelt overskud sammenholdes med fundamentalprincip et, som lyder:

"En investering er fordelagtig, såfremt summen af betalingernes nutidsværdi er ≥ 0 " (Lynggaard, 2013, s. 36)

Kapitalværdimetodens formål er at kalkulere investeringens nutidsværdi. Dette gøres ved at tilbagediskontere de fremtidige nettoindbetalinger via diskonteringsfaktoren. For at kunne benytte kapitalværdimetoden skal der udregnes en kalkulationsrente, som er en del af diskonteringsfaktoren. Kalkulationsrenten er opgjort af tre faktorer, og udregnes ved at addere disse (Lynggaard, 2013, s. 31-32) – faktorerne ses opstillet nedenfor:

- Realrenten
- Inflationstillæg
- Risikotillæg

Her består realrenten af renten i samfundet korrigeret for inflation. Derudover anvendes løbende priser, hvorfor der skal adderes et inflationstillæg, som er på 1,5 % (European central bank, 2019). Risikotillægget vurderes ud fra den enkelte investering og forudsættes at være 5 %. Formlen til udregning af realrenten ses herunder.

$$Realrente = \frac{Nominel\ rente - inflationsrate}{1 + inflationsrate}$$

Udregningen baseres på en nominel rente på 1,86 % (Realkredit Danmark, 2019), en Inflationsrate på 1 % (Trading economics, 2019) og kalkuleres herunder.

$$Realrente = \frac{0,0186 - 0,01}{1 + 0,01} = 0,85 \%$$

Heraf kendes alle tre faktorer, som udgør kalkulationsrenten og adderes nedenfor.

$$Kalkulationsrente = 0,85 \% + 1,5 \% + 5 \% = 7,35 \%$$

Eftersom kalkulationsrenten er udregnet, kan investeringskalkulen påbegyndes. Som nævnt anvendes kapitalværdimetoden, hvor ligningen ses herunder.

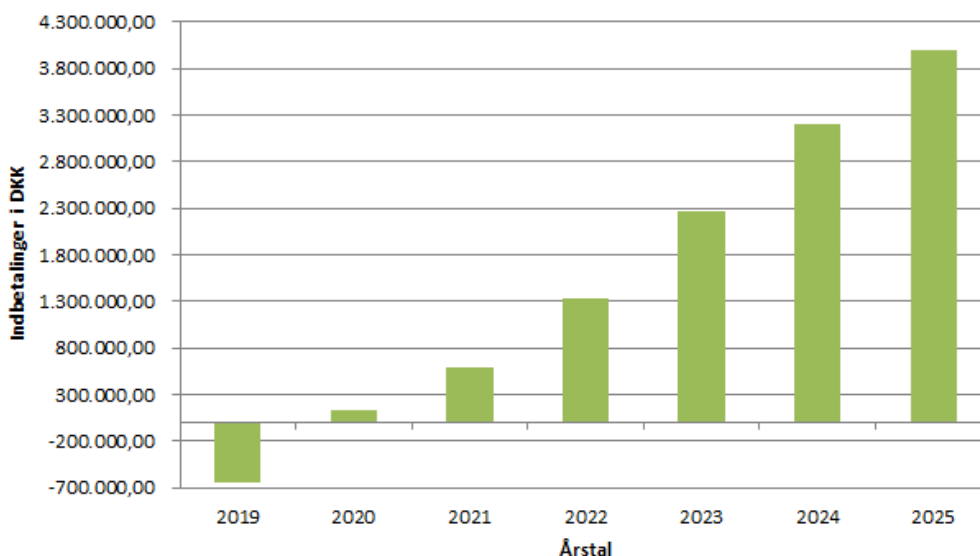
$$K_0 = -udbetaling + NB \cdot a_{\overline{5}|7,35\%}$$

I ligning ses, at alle Infracko's fremtidige nettoindbetalinger bliver tilbagediskonteret via kalkulationsrenten over regnskabsperioden. De tilbagediskonterede nettoindbetalinger adderes og bliver herefter subtraheret den investerede kapital. Dette illustreres i nedenstående tabel.

År	Nettoindbetaling i DKK	Diskonteringsfaktor	Nutidsværdi
2019	-640.000	1,00	-640.000,00
2020	130.674	0,93	121.727,06
2021	685.939	0,87	595.225,32
2022	1.637.497	0,81	1.323.653,67
2023	2.999.055	0,75	2.258.271,92
2024	4.553.371	0,70	3.193.910,88
2025	6.106.892	0,65	3.990.322,04
Indbetaling i alt			11.483.110,89
Nutidsværdi			10.843.110,89

Tabel 15 - Kalkulering af nutidsværdi

I tabellen ses, hvorledes etableringsomkostninger på DKK -640.000 opretholdes med driftsresultatets nettoindbetalinger. Ydermere ses, at investeringen er tjent ind i løbet af regnskabsåret 2021, med en samlet nutidsværdi på 10.843.110,89 DKK. Hertil kan det konstateres, at projektet, under de givne forudsætninger, er rentabelt jf. fundamentalprincip et. Betalingsstrømmen illustreres i nedenstående figur.



Figur 23 - Illustration af pengestrøm

Det ses heraf, at Infracko økonomisk set har likviditetsmæssige udfordringer til regnskabsåret 2021 ved etableringen. Som påpeget i afsnit 19.1 kan dette eksempelvis overkommes via etablering af kortsigtede gældsforpligtelser. Udover dette har Infracko også mulighed for at indgå samarbejde med organisationer såsom vækstheden (Erhvervshus Nordjylland, 2019) og Midt Factoring (Midt Factoring). Dette fremhæves som følge af, at det ikke er givet Infracko kan etablere kortsigtede gældsforpligter i banker grundet bankpolitikker. Derudover kan Infracko henvende sig til eksempelvis Vækstheden eller Midt Factoring. Disse kan blandt andet kautionere for en virksomhed, hvilket kan gøre det muligt at optage lån i en bank. De tilbyder endvidere også generelle lån.

Det pointeres, at investeringen bidrager til den økonomiske målsætning om, at sprede indtægtsrisici og sikre en mere økonomisk stabilitet end kun ved salg af hardware.

Det kan konstateres, at driftsresultatsbudgettet under de givne forudsætninger allerede fra start generer et overskud. Dette overskud fortsætter i en positiv stigende udvikling i regnskabsperioden. Dette er både med og uden marketingsaktiviteter, dog med et markant bedre driftsresultat ved at håndtere marketing. Derudover indeholder budgettering ikke parametre såsom mersalg af bærbare computere/tablets og fakturering af teknisk support. Omsætningen er derfor forsigtigt vurderet, og kan i realiteten blive højere men med stigende variable omkostninger. Det kan ydermere konkluderes, at investeringen er økonomisk rentabel jf. fundamentalprincip et, hvor der dog kan være likviditetsmæssige udfordringer i opstartsfasen. Dette kan stille krav til Infracko's nuværende egenkapital eller anskaffelse af fremmedkapital.

Ydermere kan investeringens ikke-monetære forhold også danne adgang til udvidelse af Infracko's

forretningsområder i Frankrig. Dette nævnes som følge af at Infracko's læringskurve på det franske marked er stigende, og kan derfor skabe incitamenter for andre investeringsprojekter.

20.0 Forretningsmodel

I dette afsnit analyseres der nærmere på Infracko's forretningsmodel (Osterwalder, 2010) som *Software Reseller* af Wizzbe. Forretningsmodellen består af ni elementer, der tilsammen udgør et strategisk styringsværktøj. Funktionen af de ni elementer er, at kortlægge hvem Infracko's kunder er, hvilken værdi der tilbydes, hvilke kanaler der kommunikeres igennem samt hvilken relation der udvikles med kunderne. Ydermere kortlægges nøgleaktiviteter, ressourcer og samarbejdspartnere, som Infracko har behov for til at kunne tilføre kundeværdi. De sidste to elementer består af udgifter og indtægter, der er forbundet med forretningsmodellen – Infracko's indledende forretningsmodel ses illustreret nedenfor.

Key Partners	Key Activities	Value proposition	Customer relationships	Customer segments
<u>Primær</u> (til Wizzbe): - LogoSapience - Partnerskab til anskaffelse af likviditet <u>Sekundær</u> (til hardware): - Leverandøraftaler til hardware - Speditøraftaler til levering af hardware	- Marketing og salg (brand awareness, skabe en kundebase) - Service (løse udfordringer, opfylde USP og VP)	- Hjælpe regioner og gymnasier med digitalisering af undervisning via 24/7 service	Personlig og dedikeret kontakt med kunder, men mere Self-service (FAQ) og understøttende kundeservice til brugerne	<u>Kunder:</u> To regioner i den sydlige del af Frankrig. <u>Brugere:</u> Fem akademier som har 903 gymnasier
	Key Resources		Channels	
	- Udstyr (PC, telefon, internet) - Partnerskab (LogoSapience og finansielt) - Human kapital (medarbejdere) - Brand		- Webside (SEO) - Sociale medier (Facebook, Twitter, LinkedIn) - Events/messer - Opsøgende salg (fra lead generering)	
Cost Structure		Revenue Streams		
- Indkøb af Wizzbe licenser - Indkøb af hardware til salg/serviceaftaler (PC, Tablets m.v.) - Forsendelse af hardware til Frankrig (logistik) - Medarbejdere - Marketing, rejseaktiviteter, forsikringer - Uddannelse/kurser (om Wizzbe, hardware m.v.) - Kontorudstyr, ERP system, husleje		<u>Primær:</u> - Licens fakturering af Wizzbe (årlig fakturering) – faste priser <u>Sekundær:</u> - Support fakturering (variabel, afhænger af den enkelte skole) – faste priser - Salg af hardware (PC, Tablets m.v., afhænger af den enkelte institution) – hardware pris afhængig af udbud/efterspørgsel - Serviceaftale på hardware udstyr (månedlig fakturering) – pris afhængig af udbud/efterspørgsel på hardware		

Figur 24 - Forretningsmodel for Infracko som *Software Reseller*

Det første element omhandler Infracko's kundesegment. Ud fra rapportens afsnit 16 vides, at disse er to franske regioner, som består af 903 gymnasier. Det andet element er *Value Proposition*, som kan være en unik kombination mellem et produkt og service. Dette bør enten løse et problem, være værdiskabende eller en kombination. Ud fra afsnit 10 og 17 leder det i ud i følgende *Value Proposition*:

- Hjælpe regioner og gymnasier med digitalisering af undervisning via 24/7 service

Det tredje element består af *Channels*, som definerer igennem hvilke kanaler Infracko kommunikerer til kunder. Disse udgøres af rapportens afsnit 18.2. Derudover ses distributionskanal ikke at være fremhævet. Denne blev fremhævet i afsnit 18.3, hvor Infracko er LogoSapience's distributionskanal til kunder og brugere.

Det fjerde element består af *Customer Relationships*. Dette element indikerer, hvilket forhold Infracko udvikler med kunderne. Som det ses, er dette fokuseret på personlig kontakt med henblik på aktiv deltagelse i events/messer samt opsøgende salgsarbejde. Derudover ses også en forskel, i hvilket forhold der opbygges med henholdsvis kunder og brugere. Årsagen til dette er, at kunderne har en højere indflydelse på valg af produkt og *Software Reseller* end brugerne – om end brugerne stadigvæk skal serviceres med spørgsmål om *Wizzbe*. Der afsættes en højere ressourceindsats til kunderne via personlig kontakt, hvor det er nødvendigt med rejseaktivitet. Brugere har også mulighed for personlig kontakt, men via telefon/skype hvor der også henvises til en *Frequently asked questions* (LogoSapience, 2019). Service til brugerne administreres via fjernadgang, hvor Infracko kan styre den enkelte enhed – eksempelvis i forbindelse med fejlsøgning og diagnosticering på en PC/Tablet. Dette betyder også, at Infracko ikke nødvendigvis behøves være lokalt til stede i Frankrig for at kunne yde service til brugerne.

Det femte element består af Infracko's indtægtskilder. Her forventes den primære indtægtskilde at være salg af *Wizzbe* licenser, som fremhævet i budgetteringsafsnittet. Derudover blev budgetteringen forsigtigt estimeret, hvor de supplerende indtægtskilder også er angivet i ovenstående figur. Disse består af uddybende support til *Wizzbe*, salg af hardware og serviceaftaler heraf. Support kan tilkøbes, såfremt der ønskes en uddybende undervisning i brugen af *Wizzbe* – LogoSapience har på nuværende tidspunkt ikke konkretiseret denne post. Det er også ved de supplerende indtægtskilder, at Infracko kan undersøge muligheder for stordriftsfordele. Dette nævnes med henblik på Infracko's broker forretning og leverandøraftaler til hardware.

Det sjette element udgøres af Infracko's *Key Activities*. Der ses tre nøgleaktiviteter, som også afspejler en virksomheds down-stream aktiviteter. Marketing og salg skal for det første understøtte netop det om, at skabe brand awareness og opbygge en kundebase. Service er en underliggende del af Infracko's aktiviteter (som *Software Reseller*), USP og *Value Proposition*, hvorfor denne er en nøgleaktivitet.

Det syvende element består af Infracko's *Key Resources*. Nøgleressourcer består af de primære inputs, som Infracko skal bruge til at indfri *Value Proposition*, service samt levering af *Wizzbe*. Det ses, at Infracko's indledende forretningsmodel består af fem nøgleressourcer, som både er materielle og immaterielle. Den første nøgleressource ses at være fysisk udstyr såsom computer, telefon og internet, da det er nødvendigt for Infracko at have dette til servicering af *Wizzbe*. Derudover er partnerskab med LogoSapience også en essentiel ressource. Partnerskabet er

altafgørende for, at Infracko kan indfri både *Value Proposition* men også servicering og levering af *Wizzbe* – dette uddybes under det ottende og niende element. Desuden ses finansielle partnerskaber også at være en nøgleressource. Dette med henvisning til rapportens investeringsafsnit som afspejler likviditetsmæssige udfordringer i opstartsfasen. Efterfølgende ses human kapital og brand. Human kapital består af medarbejdere til udførelsen af nøgleaktiviteter. Brand skal derimod anskues i forbindelse med at skabe brand awareness. Samtidigt kan et stærkt brand også være en nøgleressource til opnåelse af konkurrencemæssig fordel.

I det ottende element anskues Infracko's *Key Partners*. Disse består af virksomheder, der danner en alliance, hvor LogoSapience er Infracko's centrale nøglepartner. Der ses også to sekundære, som er vedrørende afsætning af hardware, og omtales ikke nærmere. LogoSapience er den centrale partner, eftersom denne virksomhed er producent af *Wizzbe*, som Infracko skal være *Software Reseller* af. Derudover understreges vigtigheden af partnerskabet mellem Infracko og LogoSapience yderligere ved, at Infracko løbende skal opkvalificeres via uddannelser/kurser til at kunne servicere brugerne – eksempelvis i forbindelse med en omfattende systemændring af *Wizzbe*. Et andet centralt partnerskab er det om at anskaffe likviditet. Som indikeret tidligere i rapporten kan dette være igennem etablering af kortsigtede gældsforpligtelser. Muligheden for dette kan dog ikke tages for givet som følge af bankpolitikker. Derudover kan Infracko henvende sig til eksempelvis Vækstfonden eller Midt Factoring. Disse kan blandt andet kautionere for en virksomhed, hvilket kan gøre det muligt at optage lån i en bank. Ovennævnte tilbyder desuden også generelle lån.

Det niende, og sidste element omhandler Infracko's *Cost Structure*. Denne udgøres af rapportens omkostningsbudgetter, som også suppleres med omkostninger forbundet med de sekundære indtægtskilder.

Kapitel 5 – Afslutning

21.0 Konklusion

I rapportens udarbejdelse er der blevet analyseret på Infracko's interne og eksterne forhold til det franske marked for EdTech løsninger til undervisningsinstitutioner. Det er blevet belyst, hvad Infracko kan gøre til indfrielse af den økonomiske ambition på 5 mio. DKK i løbet af fem år. Gennem de eksterne analyser blev Frankrigs makroforhold først adresseret ved undersøgelsesspørgsmål 1. Resultatet var en politisk opbakning og et stigende fokus på investeringer til uddannelsessektoren. Den franske præsident har også en ambition om at drage fordel af globalisering og *digital disruption* – et perspektiv som kan konkluderes særdeles fordelagtig for Infracko og software produktet *Wizzbe*. I selvsamme undersøgelsesspørgsmål blev der dog også fremhævet kulturelle udfordringer. Disse afspejler en risiko for *Liability of foreignness*, eftersom der er flere forskelle end ligheder ved de kulturelle normer og værdier mellem Danmark og Frankrig. Et faretruende aspekt men hvor Infracko's ejer er franskmand, som har en forhandlingsmæssig baggrund til Frankrig. Dette forventes, at minimere den psykiske afstand.

I undersøgelsesspørgsmål 2 blev der set nærmere på et udfordrende kompetence *gab* for Infracko – kunderne. Disse blev analyseret ud fra deres nuværende og bagvedliggende behovsfaser samt geografiske fordeling på markedet. Det fremgik, at kunderne består af 17 franske regioner, hvor brugerne udgøres af 62.164 franske undervisningsinstitutioner, som er fordelt mellem 30 akademier. Det kan derudover konkluderes, at kundernes bagvedliggende motiv for køb af produkter tilsvarende *Wizzbe* stammer fra regeringskrav. Hertil har kunderne syv forskellige købsmotiver, når disse vælger en given *Software Reseller*. Disse er; pris-, eksisterende relation-, tillid/omdømme-, tidligere positiv erfaring-, nemt at købe-, produkt tilgængelighed og leveringstid. Baseret på at Infracko er en nystartet virksomhed, kan det konkluderes, at virksomheden ikke kan imødekomme tre ud af syv købsmotiver. Endvidere er prisen fastsat af LogoSapience, hvilket betyder, at Infracko ikke har kontrol over det højest vurderede købsmotiv. Derimod har Infracko selv indflydelse på kriterierne; nemt at købe-, produkt tilgængelighed og leveringstid. Dette via sine serviceaktiviteter.

Undersøgelsesspørgsmål 3 identificerede Infracko's konkurrenter. Disse består af 10 direkte konkurrenter, som har mere end 33 % af den samlede markedsandel. Ud fra et HHI indeks på 364 kan det konkluderes, at det franske marked for EdTech løsninger er kompetitivt men umættet. Endvidere blev der identificeret et potentiale for *first-mover advantages* i visse regionale områder. Her kan Toulouse og Bordeaux fremhæves, som tilsammen har mere end 10 % af alle undervisningsinstitutioner i Frankrig. Det vides også, at Infracko kan være i konkurrence med

potentielle konkurrenter – eksempelvis andre *Software Resellers* af enten *Wizzbe* eller produkter fra de direkte konkurrenter. Her kan Infracko komme i et krydsfelt mellem på den ene side at sælge til sin nøglekunde fra broker forretningen, og på den anden side kan selvsamme kunde også have et konkurrerende forretningsområde til *Wizzbe*.

Det markeds-mæssige potentiale i Frankrig blev analyseret ved undersøgelsesspørgsmål 4. Resultat var et årligt omsætningspotentiale på mere end 13 mia. DKK. Der blev også fremhævet vækstdrivere og hæmninger for markedsvækst. Vækstdrivere bestod sig af den politiske orientering og et teknologisk modent marked til anvendelsen af produkter som *Wizzbe*. Dog afspejler den demografiske udvikling for brugere af *Wizzbe* udfordringer til den fremtidige markedsvækst.

Ovenstående blev sammen med andre analytiske fund opsummeret i en SWOT-analyse. Denne blev viderebehandlet i en TOWS matrix til identifikation af strategiske tiltag. Dette i relation til rapportens problemformulering og besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 5. Heraf kom i alt 11 strategiske forslag, hvor seks af disse omhandlede Infracko's internationaliseringssti. De fremfundne tiltag blev diskuteret, hvoraf ét forslag blev vurderet til, at være det første strategiske tiltag Infracko skal initialisere. Dette er at skabe brand awareness på det franske markedet. Nævnte også ud fra et perspektiv om at Infracko ikke kan indfri sin økonomiske målsætning, såfremt kunderne ikke kender til virksomheden. Samtidigt er virksomhedens navn og logo netop udviklet til, at kunne anvendes på det franske marked.

Ved udarbejdelsen af det strategiske tiltag blev Infracko's targeting og positionering først analyseret. Det kan konkluderes, at Infracko først skal målrette sig efter to ud af 17 regioner, og skal følge markedsstrategien differentieret markedsføring i opstartsfasen. Samtidigt blev også Infracko's positionering vurderet, hvor virksomheden skal positionere sig ud fra *leveringsgaranti* og *sikkerhed/tryghed* til de to regioner. Efterfølgende blev Infracko's marketing mix analyseret med fokus på promovring til at skabe brand awareness. I sin opstartsfase skal Infracko kommunikere via Facebook-, Twitter-, LinkedIn, deltage i events/messer og lave en hjemmeside der kan bruges til søgemaskineoptimering. Infracko skal derudover først kommunikere produktinformation og efterfølgende om sig selv og understøtte positioneringsstrategien.

Ved undersøgelsesspørgsmål 6 blev der udarbejdet et driftsresultatbudget for de fem første regnskabsår. Dette for at vurdere det strategiske tiltags økonomiske potentiale, som også indgår i rapportens problemformulering. Driftsresultatsbudgettet viste, at den økonomiske målsætning bliver opnået. Dog skal dette først opretholdes mod etableringsomkostninger. Disse omkostninger bliver opretholdt mod driftsresultatets indbetalinger i en investeringskalkule. Denne viser, at det er særdeles rentabelt for Infracko, at investere i det strategiske tiltag. Investeringen vil give Infracko et

inflations- og risikokorrigeret afkast på 10.843.110,89 DKK dog med likviditetsmæssige udfordringer i opstartsfasen.

Rapporten blev afsluttet med undersøgelsesspørgsmål 7, hvor der blev set nærmere på Infracko's indledende forretningsmodel som *Software Reseller*. Denne blev vurderet ud fra ni elementer, hvor også fund fra rapportens undersøgelsesspørgsmål 5 og 6 blev involveret. Som en afsluttende bemærkning var et centralt element forretningsmodellens *Value proposition*. Denne blev udledt til at være:

- Hjælpe regioner og gymnasier med digitalisering af undervisning via 24/7 service

22.0 Perspektivering

Rapporten udarbejdes med henblik på en nystartet virksomhed. Fokusområdet er, at identificere nøgleområder, som bør italesættes og evalueres til virksomhedens ageren på det franske marked for EdTech løsninger. Der er dog alligevel spørgsmål, som hverken undersøges eller besvares.

Rapportens indhold afspejler, at kunder er forskellige fra brugerne samtidigt med, at der anbefales vidensdeling mellem Infracko og LogoSapience. Netop denne vidensdeling er baseret på at kunne højne kundetilfredshed ved, at LogoSapience kan drage nytte af Infracko's viden som følge af marketingsaktiviteter. Dog adresserer rapporten ikke hensyntagen til brugerne, for hvad sker der, såfremt brugerne er utilfredse med *Wizzbe*? Dette synes i høj grad at være et faretruende perspektiv for Infracko's succeskriterie på markedet. Som et eksempel på dette kan den danske sundhedsplatform fremhæves, da to ud af tre læger er utilfredse med denne løsning (Medicin, 2019). Dette synes også bane vej til yderligere overvejelser, for i hvilken udstrækning kan undervisningsinstitutionernes præferencer påvirke regioners valg af EdTech løsning? Hvad sker der hvis Infracko målretter sig efter, at skabe ambassadører blandt brugerne i sine promoveringsindsatser? Er det overhovedet en mulighed? Hvis det er en mulighed, hvordan påvirker det så Infracko's targeting og positioneringsstrategi?

Rapporten tager endvidere også kun udgangspunkt i en strategisk orienteret undersøgelse, hvor operationelle aktiviteter ikke adresseres. Her kan der også spås tvivl om, hvorvidt det overhovedet er muligt for Infracko, at imødekomme det anbefalede *Unique selling point* og *Positioning statement*. Dette med et perspektiv til at Infracko kun har én medarbejder i opstartsfasen. I forlængelse heraf fremhævede afsnit 16 også en antagelse baseret på, at den påkrævede ressourceindsats til servicering pr. licens ikke vides.

De to ovenstående afsnit leder endvidere også ud i en generel vurdering af Infracko's fremtidige positioneringsmuligheder. Dette som følge af at Infracko kun kan indfri de mindst vurderede

købsmotiver, eftersom virksomheden er nystartet. Succesfuld opfyldelse af disse motiver forventes, at indfri de højere vurderede købsmotiver hen over tid. Hvis Infracko vælger, at målrette sig efter et nyt kundesegment bør virksomhedens positioneringsstrategi også reevalueres. Men bør Infracko så kun positionere sig ud fra det nye segment, eller er der en strategisk fordelagtighed i, at positionere sig ud fra forskellige målgrupper?

Afslutningsvist erindres det, at Infracko endnu ikke er en officiel *Software Reseller*. Rapportens strategiske vurdering kan derfor først anbefales, når den endelige aftale mellem Infracko og LogoSapience er udarbejdet på plads.

23.0 Litteraturliste

- Alphabet Linguistics. (23. Maj 2017). Hentede 29. April 2019 fra <https://www.alphabet-linguistics.com/loi-toubon-understanding-french-language-regulations/>
- Atea. (5. Februar 2019). Hentede 5. Februar 2019 fra <https://www.atea.dk/eshop/manufacturers/microsoft/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.
- Bartlett, A. C., & Beamish, W. P. (2014). *Transnational Management*, 7. Udgave. McGraw-Hill Education.
- Buskbjerg, M. (22. April 2019). Hentede 8. Maj 2019 fra Alt om ledelse: <https://altomledelse.dk/smart-modellen-til-maalsaetning/>
- CESCOM. (5. Februar 2019). Hentede 5. Februar 2019 fra <https://cescom.dk/services/>
- Crédoc. (2017). *Statista*. Hentede 11. april 2019 fra <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/408427/smartphone-penetration-in-france-by-age-group/>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelop for economic and business theories of MNE activities.
- Educatations Media Group. (2018). Hentede 17. April 2019 fra <https://www.finduddannelse.dk/artikler/tips-og-vejledninger/3-edtech-startup-uddannelse-14050>
- Eggers, F. E. (4. November 2014). Entrepreneurial branding: measuring consumer preferences through choice-based conjoint analysis.
- eMarketer. (2016). Hentede 5. marts 2019 fra Statista: <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/249145/tablet-penetration-in-france/>
- Erhvervshus Nordjylland. (2019). Hentede 9. Maj 2019 fra <https://ehnj.dk/vaekstfonden>
- European central bank. (2019). Hentede 11. marts 2019 fra https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/survey_of_professional_forecasters/html/table_hist_hicp.en.html
- Gammeltoft, P. (2018). International ledelse & strategi - forelæsning 9.
- Ghauri, P. N. (2014). *International Marketing*, 4. Udgave. McGraw Hill Education.
- Hofstede, G. (1997). Hentet fra <https://www.hofstede-insights.com/>
- Info Dom. (2019). *Info Dom*. Hentede 8. April 2019 fra <https://www.infodom.com/>
- Investopedia. (25. marts 2019). *Herfindahl-Hirschman Index - HHI*. Hentede 5. April 2019 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>

- Jensen, J. O. (2011). *Økonomistyring og budgettering*, 7. Udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Jobindex. (2019). Hentede 11. marts 2019 fra <https://www.jobindex.dk/tjek-din-loen?lang=da>
- Johanson & Vahlne. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.
- Kahoot. (u.d.). *Kahoot*. Hentede 4. April 2019 fra <https://kahoot.com/>
- Kogut, B. &. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*.
- Kotler, P. (u.d.). *Principles of marketing*.
- Lieberman, M. B. (1988). First-Mover advantages. *Strategic Management Journal*.
- LogoSapience. (2018). *Wizzbe Tarif*. Hentede 20. Februar 2019 fra <https://www.wizzbe.fr/tarif/>
- LogoSapience. (4. Februar 2019). Hentede 10. November 2018 fra Wizzbe: <https://www.wizzbe.com/>
- LogoSapience. (2019). Hentede 9. Maj 2019 fra <https://wizzbe.zendesk.com/hc/fr>
- Lynggaard, P. (2013). *Investering og finansiering*, 9. Udgave. Handelshøjskolens forlag.
- Medicin, D. (2019). Hentede 12. Maj 2019 fra <https://apps-infomedia-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/mediearkiv/link?articles=e709fd2f>
- Meyer, E. (2014). *The culture map*.
- Midt Factoring. (u.d.). Hentede 9. Maj 2019 fra <https://www.midtfactoring.dk/da-dk/factoring/factoring-i-mange-situationer>
- Ministeriet. (2017). Hentede 20. Februar 2018 fra Ministeriets websted for uddannelsessystemet: <http://www.education.gouv.fr/cid3/les-rectorats-services-departementaux-education-nationale.html>
- Mygind, N. (2007). *The PIE Model: Politics - Institutions - Economy*. CEES working paper no 67, Copenhagen Business School.
- OECD. (2018). Hentede 5. marts 2019 fra <https://data.oecd.org/ict/access-to-computers-from-home.htm> , https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ICT_HH2#
- OECD. (2019). Hentede 19. februar 2019 fra https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=POP_PROJ#
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business Model Genereation*.
- Peergrade. (u.d.). *Peergrade*. Hentede 4. April 2019 fra <https://www.peergrade.io/>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *harvard business review*.

- Realkredit Danmark. (2019). Hentede 11. marts 2019 fra <https://www.rd.dk/da-dk/erhverv/Finansiering/Kurser-og-renter/Pages/aktuelle-kurser.aspx?valutakode=DKK>
- Ronen, S. &. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications.
- Saunders, M. o. (2009). *Research Methods for Business Students*.
- Societe SAS. (2019). Hentede 6. April 2019 fra <https://www.societe.com/>
- Spiceworks. (2017). *Statista*. Hentede 18. Februar 2018 fra <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/760792/north-america-europe-survey-hardware-software-service-partner-purchase-drivers/>
- Statista DMO. (2017). Hentede 5. marts 2019 fra <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/467177/forecast-of-smartphone-users-in-france/>
- Techtarget. (2019). Hentede 11. Maj 2019 fra <https://whatis.techtarget.com/definition/positioning-statement>
- The observatory . (2019). Hentede 4. April 2019 fra <http://www.observatoire-edtech.com/>
- The world bank group. (2019). Hentede 18. Februar 2019 fra <https://data.worldbank.org/indicator/SE.PRM.ENRL?end=2016&locations=FR&start=2006> , <https://data.worldbank.org/indicator/SE.SEC.ENRL?locations=FR>
- Trading economics. (2019). Hentede 11. marts 2019 fra <https://da.tradingeconomics.com/denmark/inflation-cpi>
- uddannelse, M. f. (u.d.). Hentede 26. Februar 2018 fra Geografisk lokation af undervisningsinstitutioner i Frankrig: <http://www.education.gouv.fr/pid24301/annuaire-accueil-recherche.html>
- uddannelse, M. f. (2015). Hentede 27. Februar 2018 fra http://cache.media.education.gouv.fr/file/01_-janvier/88/1/The_French_Digital_Plan_For_Education_527881.pdf
- Undervisningsministeriet, F. (2019). *Statista*. Hentede 20. Februar 2019 fra <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/764405/number-of-public-secondary-education-teachers-france/> , <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/779664/number-of-private-secondary-education-teachers-france/>
- Unit, T. E. (15. Februar 2018). Hentede 15. Februar 2018 fra http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy_Index_2018.pdf&mode=w&campaignid=Democracy2018
- Unit, T. E. (15. Februar 2018). Hentede 15. Februar 2018 fra <http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/france> og <http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/denmark>
- Unit, T. E. (15. Februar 2018). Hentede 15. Februar 2018 fra <http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/france> og <http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/denmark>

Vej, Jesper. (2018). International markedsanalyse & markedsføring - forelæsning 2, powerpoint slide 7-22.

WebFinance. (2019). Hentede 11. Maj 2019 fra
<http://www.businessdictionary.com/definition/unique-selling-proposition-USP.html>

Williams, D. W. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences?

Worldatlas. (2018). Hentede 28. April 2019 fra <https://www.worldatlas.com/articles/religion-in-modern-denmark.html> og <https://www.worldatlas.com/articles/religious-demographics-of-france.html>

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management (1. udgave)*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

24.0 Bilag

24.1 – Interview med Yves Kristensen

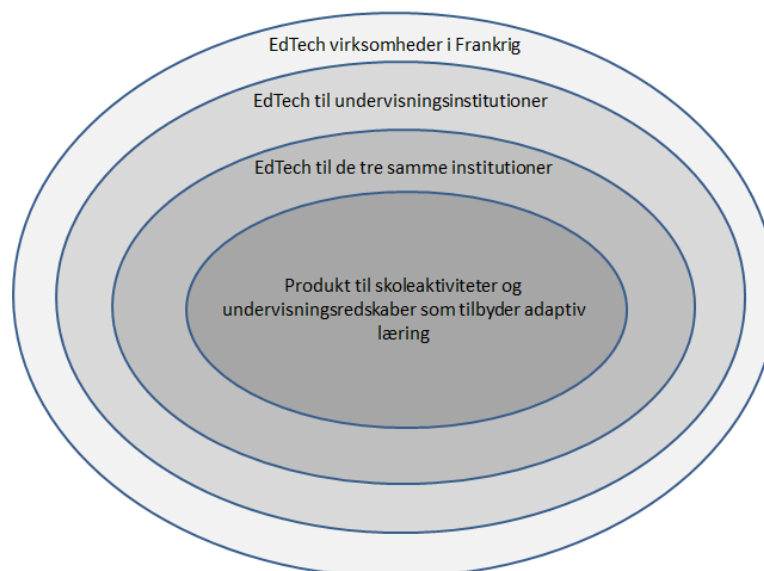
- Hvad er din motivation for, at være *Software Reseller*?
Jeg vil have mere økonomisk stabilitet. Min forretning er meget følsom. Hardware salg i broker branchen kan variere meget, hvor jeg nogle måneder ikke tjener penge. Hertil bliver de penge, jeg tjener hurtigt reinvesteret i andre ordre. Derimod er der mulighed for kontinuerlig omsætning ved salg af *Software* på månedsbasis.
- Hvad er økonomisk stabilitet for din forretning?
Min ambition er, at have en 50/50 fordeling mellem afhængighed af broker branchen og det nye forretningsområde som *Software Reseller*. Mit ideal scenarie er, at kunne genere lige så meget på bundlinjen, som et af mine bedste år i broker branchen.
- Hvornår anser du, at din ambition er opnået?
På nuværende tidspunkt er det, at genere omkring 5 mio. DKK på bundlinjen inden for en overkommelig fremtid. Dette lavede jeg efter 5 år i broker branchen, hvor jeg andre år lavede mindre end en tiendedel. Min første økonomiske målsætning er derfor, at se om det er muligt og opnå samme resultat ved salg af *Wizzbe* på 5 år.
- Kan din virksomheds navn (Infracko) og logo anvendes på et fransk marked?
Ja, navnet er udarbejdet på baggrund af, at det primært skal kunne anvendes i Frankrig. Mine kunder er fra Frankrig, som betød at min virksomheds navn skulle kunne anvendes til Frankrig. Den første del af ordet "Infra", er en fransk forkortelse for integrator.
- Hvem er din bedste kunde?
Info Dom. De er system integrator og har ofte behov for leveringstider, som jeg kan overholde frem for producenterne.
- Hvad sælger Info Dom?
De sælger mange forskellige ting – både hardware, software, servicekontrakter m.v. til det offentlige i henholdsvis Martinique, Guadeloupe, Guyana og Reunion.
Derudover er de blevet en official *Software Reseller*. Jeg kender ikke produktet på nuværende tidspunkt, men har fået at vide det minder om *Wizzbe*.
- Hvor mange *Wizzbe* licenser kan en medarbejder håndtere?
LogoSapience har fortalt, at en medarbejder normalt kan håndtere 3 større skoler.
- Hvor lang tager det at uddanne en medarbejder til håndtering af *Wizzbe*?
3 måneder
- Ved du hvordan LogoSapience tidligere har promoveret *Wizzbe*?

Det har de gjort ved deltagelse i events og messer hvor de har afholdt præsentationer og demonstrationer af *Wizzbe* til beslutningstagere i regionerne.

- Kender du til kulturelle perspektiver i Frankrig, som der eksisterer Guanxi i Kina?

Nej, det gør jeg ikke. Jeg har dog eksempelvis lagt mærke til, at Frankrig værner om dét at være fransk. Her er jeg blandt andet blevet fortalt, at årsagen til Lenovo er stærkere på det franske marked end HP er, at direktøren for Lenovo er franskmand hvorimod direktøren for HP er araber.

24.2 – Figur til screening af konkurrenter



24.3 – HHI indeks

Konkurrent	Markedsandel	Markedsandel ²
Maplesoft	12,87	166
PSI	9,36	88
Educlever	4,83	23
LogoSapience	4,83	23
Nomad Education	2,4	6
LoginLand	0,32	0
Edunao	0,32	0
Cilevel Partners	0,17	0
Motiv Solution	4,39	19
Learn&Go	4,39	19
Open Digital Education	4,39	19
HHI indeks		364

24.4 – Driftsresultatsbudget uden markedsføringsomkostninger

Driftsresultatbudget i DKK						
År	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Omsætning	1.309.646	4.334.138	9.073.474	15.527.655	22.387.035	29.246.415
- Variable omkostninger	-916.752	-3.033.897	-6.351.432	-10.869.359	-15.670.925	-20.472.491
Brutto	392.894	1.300.241	2.722.042	4.658.297	6.716.111	8.773.925
- Administrationsomkostninger	-357.340	-1.033.540	-2.028.840	-3.346.240	-4.658.640	-5.971.040
EBIT før særlige poster	35.554	266.701	693.202	1.312.057	2.057.471	2.802.885
Finansielle indtægter	-	2.167	4.537	7.764	11.194	14.623
Finansielle omkostninger	-917	-3.034	-6.351	-10.869	-15.671	-20.472
Andre investeringer	-	-20.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Indtjening før skat	34.637	245.835	651.388	1.268.951	2.012.993	2.757.035
- Skat	-7.620	-54.084	-143.305	-279.169	-442.858	-606.548
Årets resultat	27.017	191.751	508.082	989.782	1.570.135	2.150.487

24.5 – Ordoptælling

Ordoptælling
?
X

Statistik:

Sider	80
Ord	24.818
Tegn (uden mellemrum)	150.247
Tegn (med mellemrum)	175.029
Afsnit	583
Linjer	2.415

☒ Medtag tekstbokse, fodnoter og slutnoter

Luk