



Mohamed Azaquoun
Cand.Merc.Kom
Copenhagen Business School (CBS)

Kandidatafhandling: Tesla

Dansk titel: Hvordan kan Tesla sikre fremtidig vækst på det danske marked?

Engelsk titel: How can Tesla ensure future growth on the Danish market?

Afleveres: 17. maj 2016

Vejleder: Morten Siglev, ekstern lektor

Tegn: 172.054

Abstract – Tesla Motors

Tesla Motors Inc. is an American electric car manufacturer founded in 2003. The main purpose of this master thesis is to give a recommendation on how Tesla in the future can ensure growth on the Danish automobile industry. The recommendations are based on an internal and external analysis of the company and the car industry in Denmark. The research is based on both qualitative and quantitative techniques to get a better understanding of the research question. All data is collected up until 17. May 2016.

In my internal analysis of the company I have analysed the value chain of Tesla to see where they create value for their customers

In my external analysis I have been using the PEST-analysis to see which political, economic, social and technological factors that have an impact on Tesla. Especially the political factor has made it much more challenging for Tesla to maintain growth on the Danish market. In Denmark up until 2016 there was no tax on electric vehicles but due to political initiatives a new legislation has been made. Over the next five years all electric vehicles will undergo an increasing annual taxation, resulting in a tax as high as for the conventional cars in 2020. The low interest rate and a social trend in driving greener cars are both external factors that have an influence on Tesla. In these days the Danes are very fond of driving cars which is expressed in their increasing interest in cars – in particular the electric ones. The technological factor has also a huge impact on Tesla as the battery they use in their cars are the most important component and therefore research and development within this particular field is necessary in order to keep improving their product and technology. Further I have seen how the Danish car industry is a market with a high level of entrant's barriers by using Porters Five Forces. To conclude my internal and external analysis I used the SWOT model to give a better overview on where Tesla has its strength and weaknesses and which external opportunities and threats Tesla has to be aware of to keep ensure growth on the Danish market. In order to maintain growth on the Danish market I have given three recommendations due to my analysis. My first recommendation is that Tesla should manufacture a smaller car in the category micro/minicar as up to 80 percent of all new cars in Denmark are microcars like VW Up, Toyota Aygo, Mercedes-Benz A Class etc. My second recommendation is that Tesla closes its sales to the Danish market, as the market simply is not attractive enough with the new legislation of tax on electric cars. My last recommendation is that Tesla should influence the politicians and medias in their favour. In autumn 2016 there will be an evaluation of the new tax legislation on electric vehicles and due to the extremely low sales figures of the first four months of 2016 on electric cars I

see opportunities for Tesla to have a voice in the debate. Lastly in my master thesis I will argue which of the three recommendations I find most suitable. There is no doubt that Tesla is an interesting and innovative company that for the last five years has been growing more and more and I am sure that they will be a global actor and leader in the future. The question is whether the Danish market will be a part of their success or not.



Indholdsfortegnelse

Abstract – Tesla Motors	1
1.0 Indledning og motivation	6
1.1 Problemformulering	7
1.1.1 Overordnet problemformulering	7
1.1.2 Underspørgsmål	7
1.2 Metode og videnskabsteoretisk tilgang	8
1.2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	8
1.2.2 Casestudie	9
1.3 Opgavens metode og empiri	9
1.3.1 Primær data	9
1.3.2 Validitet og troværdighed	10
1.3.3 Sekundær data	10
1.3.4 Afgrænsning	10
1.4 Teori og struktur	11
1.4.1 Birgit & Stadler	11
1.4.2 Værdikædeanalyse	12
1.4.3 Regnskabsanalyse	12
1.4.6 Strategiske analyse	12
1.4.6.1 S-O-R Modellen	12
1.4.6.2 Marketingmixet	13
1.4.6.3 PEST-analyse	13
1.4.6.4 Porters five forces	13
1.5 Projektstruktur og formål	13
2. Tesla	13
2.1 Tesla Motors – Historie	14
2.1.2 Elon Musk	15
2.1.3 Mission	16
2.2 De fire Tesla modeller	16
2.2.1. Roadster	16
2.2.2 Model S	17
2.2.3. Model X	17
2.2.4 Model 3	18
3. Intern analyse	18
3.1 Værdikæde analyse af Tesla	18

3.1.2 Primær aktiviteter.....	18
3.1.3 Støtteaktiviteter	24
3.2 Teslas Corporate identity.....	26
3.2.1 Symbolik og adfærd	26
3.2.2 Kommunikation.....	26
3.3 Rentabilitetsanalyse.....	26
3.3.1 Dekomponering af Return on Equity (ROE) – Niveau 1 – Afkastningsgraden (Return On Invested Capital, ROIC).....	27
3.3.1.2 Finansiell risiko.....	30
3.3.2 Dekomponering af ROIC – Niveau 2 - ROIC.....	30
3.3.2.1 Overskudsgraden	30
3.3.2.2 Aktivernes omsætningshastighed	31
3.3.3 Dekomponering af ROE – Niveau 3 – analyse af overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed.....	31
3.3.4 Afsluttende ord om Teslas rentabilitet	32
4.0 Strategisk Analyse	34
4.1 SOR Modellen – analyse af købsadfærden.....	34
4.1.1 Stimuli	34
4.1.2 Tesla's marketing mix – De 4 p'er (Produkt, Pris, Promotion, Distribution (Place)).....	35
4.1.2.1 Produkt	35
4.1.2.2 Pris	37
4.1.2.3 Promotion	37
4.1.2.4 Distribution (Place):.....	38
4.1.3 Organisme.....	39
4.1.4 Respons	40
4.2 Det danske bilmarked	41
4.3 PEST analyse.....	43
4.3.1 Politiske faktorer	43
4.3.2 Økonomiske faktorer	46
4.3.3 Sociale faktorer.....	50
4.3.4 Teknologiske faktorer.....	52
4.3.5 Delkonklusion af PEST.....	54
4.4 Porter's 5 forces.....	54
4.4.1 Leverandørernes forhandlingsstyrke (Suppliers)	55
4.4.2 Truslen fra nye indtrængere (Potential entrants)	56
4.4.3 Købernes forhandlingsstyrke (Buyers)	57

4.4.4 Truslen fra substituerende produkter (Threats from substitutes).....	58
4.4.5 Rivalisering mellem eksisterende virksomheder i branchen (Competitive Rivalry).....	59
4.5 SWOT-analyse	62
4.6 Delkonklusion om markedet	62
5. anbefalinger	63
5.1 Første Anbefaling – Produktudvikling – mikro/mini elbil.....	63
5.2 Anden anbefaling – Trække sig ud af Danmark	65
5.3 Tredje anbefaling – etablere sig som firmabil	69
5.3.1 Medier og politiske organisationer.....	71
5.3.2 Politisk lobbyisme	73
6 Konklusion	75
7. Bibliografi.....	79

1.0 Indledning og motivation

"Great companies are built on great products."

- *Elon Musk* (Brandon, 2015)

Bilindustrien i Danmark er præget af en række faktorer, der nødvendiggør en analyse af de makroøkonomiske forhold. Dette vil nemlig kunne kaste et lys over industriens potentiale. Særlige faktorer inkluderer økonomiske konjunkturer, politiske tiltag og renteniveauet. Efter årtier med dieselmotorer og benzinmotorer som de eneste motorer på markedet har der i de senere år været en overgang til alternative brændstofs motorer, hvor eksempelvis hybrid motorer, brint motorer og elmotorer vinder frem. Dette skyldes i høj grad den globale udfordring i den pågående globale opvarmning, der kan skade miljøet (BCG - The Boston Consulting Group, 2014).

Tesla Motors (Tesla) er den yngste virksomhed i bilbranchen, og har allerede sat sit store aftryk på markedet. Dog står Tesla over for en udfordring i at udjævne fordommene mod el motorer, som danskerne besidder. Især konkursen af Better Place, som var en elbil importør har forværret danskernes syn på elmotorer og manglende tro på succes. Mekaniske fejl, manglende infrastruktur af lade stationer og for lav rækkevidde er blot nogle af de fordomme Tesla står overfor (Børsen, 2013). Af disse grunde samt pga. deres revolutionerende teknologi og udvikling gennem de seneste år ser jeg Tesla som en interessant virksomhed at analysere. Hvis Teslas teknologi kan udfordre hele grundopfattelsen af hvordan vi forstår en bil, og samtidig være en miljøorienteret virksomhed, ser jeg store muligheder for dem i et allerede modnet marked. På et marked med stor konkurrence, er det værd at bemærke, hvordan Tesla fremstår som et frisk og nyt pust til bilbranchen.

Tesla står dog overfor en stor ekstern udfordring i form af faldende oliepriser, som er på det laveste niveau gennem de seneste 12 år (Business , 2016). I figur 1 for neden (Nasdaq, u.d.) kan man se udviklingen af olieprisen gennem de seneste 10 år.

Figur 1: Olieprisens udvikling, Kilde: (Tradingeconomics, 2016)



De faldende oliepriser er til stor fordel for bilejere af benzin og dieselmotorer, der opnår store besparelser på brændstof når oliepriserne falder. På trods af faldende oliepriser blev Tesla i december 2015 den mest solgte elbil i Danmark, hvilket indikerer, at den amerikanske bilfabrikant er en populær bil blandt danskerne (Energiwatch, 2016). Tesla har i sin relative korte levetid formået, at skabe et stærkt brand på globalt plan, hvilket de kan drage konkurrencemæssige fordele af og samtidig sikre yderligere vækst på det danske marked.

1.1 Problemformulering

Denne afhandling har til formål at analysere Tesla og deres muligheder for at sikre fremtidig vækst på det danske marked. Analysen tager udgangspunkt i en strategisk, kommunikativ og regnskabsmæssig kontekst.

1.1.1 Overordnet problemformulering

Afhandlingen skal forsøge at belyse følgende problemformulering:

Hvilke strategiske tiltag kan Tesla implementere for at sikre fremtidig vækst på det danske marked?

1.1.2 Underspørgsmål

Jeg vil gennem min problemformulering forsøge at besvare disse spørgsmål:

Introduktion til Tesla og intern analyse:

- Hvad karakteriserer Teslas kultur og strategi?
- Hvad bidrager Tesla med af forbrugerværdi?

- Hvilke interne forhold kan have betydning for Teslas strategiske position?
- Hvordan leverer Tesla værdi i deres forskellige aktiviteter?

Regnskabsanalyse:

- Hvordan er Teslas finansielle situation?
- Hvordan har Teslas historiske nøgletal været?
- Hvordan har Teslas value drivers udviklet sig historisk?

Strategisk analyse:

- Hvilke eksterne faktorer påvirker Teslas muligheder for at sikre fremtidig vækst på det danske marked?
- I hvilken grad har Tesla en konkurrencemæssig fordel - og er den bæredygtig?
- Hvad karakteriserer bilbranchen?
- Hvordan er konkurrencesituationen på markedet?

1.2 Metode og videnskabsteoretisk tilgang

Jeg vil i metodeafsnittet beskrive afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang og teoriens anvendelse på empirien, samt hvilke metoder, der er benyttet til indsamling af data.

1.2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Den videnskabelige tilgang af denne afhandling er pragmatisk. Hele afhandlingen tager udgangspunkt i problemstillingen, hvilket gør analysen meget problemorienteret, da den søger at give Tesla og læseren et omfattende og effektivt svar på problemstillingen. Forskerne Tashakkori og Teddlie (1998) mener, at pragmatisme er intuitivt tiltalende, grundet at forskeren undgår at engagere sig i, hvad de ser som meningsløse debatter om begreber som sandhed og virkelighed (Tashakkori and Teddlie, 2009, s. 109). De mener, at man skal undersøge, hvad der interesserer og skaber mening for en selv, og samtidig have forskellige metoder man kan bruge. Dermed kan man bruge de observeringer og resultat man opnår på måder, der kan have betydning for ens meningsopfattelse (Tashakkori and Teddlie, 2009). Pragmatismen fremmer også brugen af forskellige metoder i en undersøgelse. Dermed vil denne afhandling inddrage en blanding af kvantitative og kvalitative metoder der er hensigtsmæssige (Ibid).

Denne afhandling har en problemstilling der ikke tyder på en bestemt anvendelse af en positivistisk eller interpretivistisk filosofi, og dette resulterer i at afhandlingen vedtager både

erkendelsesteoretiske og ontologiske paradigmer. Ontologien har til formål at stille spørgsmål om, hvordan verden fungerer. Ved at analysere Teslas konkurrenter, forbrugere og markedets sociale fænomener på det danske bilmarked er det muligt at skabe den rette strategi, så Tesla for alvor kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Dette sætter analysen i en ontologisk kontekst. Det epistemologiske paradigme viser den tilstrækkelige viden der er på et fagområde (Ibid.). For at Tesla kan opnå det fulde potentiale i Danmark er det nødvendigt for forskeren at vide, hvilken viden der er nødvendig, og hvordan en analyse bør gennemføres således at den favoriserer Tesla bedst muligt.

1.2.2 Casestudie

Afhandlingen forsøger at være et udforskende og forklarende. Gennem en grundig og detaljeret forskning på autobranschen i Danmark forsøger afhandlingen at give Tesla informationer om, hvordan de kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Casestudie strategien er dannet for at skabe en dybere forståelse af baggrunden for forskningen og de processer der opstår (Ibid.). Tesla er det eneste omdrejningspunkt i afhandlingen og den kritiske analyse af Tesla giver mulighed for forskeren at observere og skabe en egnet strategi, som kun få har overvejet før.

1.3 Opgavens metode og empiri

Afhandlingen har en tværfaglig tilgang med en pragmatisk filosofisk tilgang. Derfor er der i denne afhandling anvendt både kvalitativ- og kvantitativ dataindsamling for at gøre afhandlingen så effektiv som overhovedet mulig og skabe en større forståelse for det undersøgte område. Denne afhandling forsøger at give en klar anbefaling for hvordan Tesla kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Der vil i afhandlingen være fremtidige forudsætninger og skøn som er blevet undersøgt, men dog er fokus på det nuværende marked. Måden hvorpå data er indsamlet varierer fra afsnit til afsnit, men alle kvalitative- og kvantitative data i afhandlingen er blevet indsamlet for at styrke kvaliteten og gyldigheden af specialet og samtidig give Tesla nyttige oplysninger der kan hjælpe dem i jagten på en revolution inden for bilvalg.

1.3.1 Primær data

Analysen tager afsæt i et struktureret spørgeskema. Jeg har taget udgangspunkt i spørgeskema, hvor jeg har udarbejdet en liste over områder, der vil hjælpe mig med at besvare min problemformulering og delspørgsmål. Jeg har i mit spørgeskema forsøgt at starte med specifikke spørgsmål og senere hen have mere dynamiske og åbne spørgsmål, der giver rum til fortolkning.

Mine data er baseret på kvalitative og stimulidata, der har til formål at give en reaktion og et svar (Tracy, 2012).

1.3.2 Validitet og troværdighed

Denne afhandling vil anvende offentlige tilgængelige data, og jeg antager at dataene er retvisende, pålidelige og i overensstemmelse med lovgivningen om validiteten af dataene. Jeg har forsøgt at benytte tal for at kunne foretage komparativ analyse, men grundet perioden er det ikke klart at kunne foretage konkrete konklusioner. Tallene for 2016 er for lave og er kun til og med april måned. Her er afgiftssystemet trådt i kraft og dermed er tallene ikke sammenlignelige med de første fire måneder i 2015. Derudover har der været et enormt salg af Model S på det danske marked i de sidste tre måneder af 2015 grundet nyheden om afgift på elbiler fra 2016. Ydermere er Tesla en relativ ny aktør i bilindustrien, og dermed er det ikke muligt at drage konklusioner ud fra historiske tal, da Teslas omsætning og udvikling har ændret sig markant. Dermed er de historiske tal ikke retvisende. Afhandlingen vil derfor benytte tallene som indikationer på hvilken retning Tesla har bevæget sig i og hvilken fremtidig vej trenden viser.

1.3.3 Sekundær data

De kvantitative data der er benyttet i afhandlingen er primært markedsanalyser og statistikker. Formålet med de kvantitative data er, at analysere markedsudviklingen på det danske bilmarked og den økonomiske udvikling i Danmark samt Tesla. Af de kvalitative data er størstedelen af dataene videnskabelige artikler og rapporter der fremhæver den demografiske og samfundsmæssige udvikling i Danmark.

1.3.4 Afgrænsning

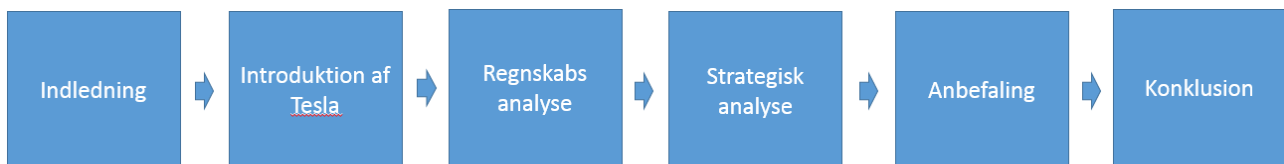
Tesla er en global aktør, der er repræsenteret på tværs af globale markeder. Denne afhandling vil afgrænse sig til det danske marked og fokusere på, hvordan Tesla kan sikre fremtidig vækst og blive en større aktør på det danske bilmarked. Afhandlingen forsøger at trække mod strategisk teori for at kunne besvare problemformuleringen og delspørgsmålene. Det er en forudsætning at læseren har en nødvendig viden inden for strategi, marketing og økonomi for at kunne forstå opgaven fuldt ud. Dataindsamlingen har været foretaget i perioden 01. januar – 30. april 2016 og alle informationer og tal, der er benyttet i afhandlingen er til og med 17. maj 2016. Da Tesla er en relativ ny spiller på det

danske marked vil der være områder der giver anledning til begrænsninger og udfordringer i tilgængelige og offentlige data på markedet.

Tesla har som udgangspunkt en stor grad af konkurrenter, da hele transportindustrien udgør en trussel for Tesla. Her kan blandt andet transportselskaber som DSB og Movia nævnes, da folk der benytter bussen eller det offentlige tog er personer, der har fravalgt køb af bil. Derudover er flyselskaber som SAS og Norwegian også konkurrenter til Tesla, da de kan hjælpe personer med at blive transporteret. Jeg vil dog i denne afhandling afgrænse mig og udelukkende fokusere på det danske bilmarkedet, med fokus på bilimportørerne (Semler gruppen, Andersen & Martini A/S etc.). Jeg definerer bilmarkedet som salg af nye og brugte personbiler, hvor jeg dermed afgrænser mig fra andre transportmidler som motorcykler og knallerter. I den strategiske analyse vil jeg udelukkende fokusere på det danske marked, og hvordan Tesla kan udbygge deres markedsandel. I min regnskabsanalyse af Tesla, vil jeg se på hele koncernen, da jeg grundet manglende oplysninger på det danske marked ikke kan foretage en regnskabsanalyse udelukkende på dette marked.

1.4 Teori og struktur

Følgende figur 2 viser strukturen for denne afhandling:



Figur 2: Struktur over afhandling

Jeg vil i følgende afsnit beskrive, hvilke modeller og teorier, der vil blive brugt i afhandlingen til at besvare problemformuleringen og underspørgsmålene.

Intern Analyse

1.4.1 Birgit & Stadler

Joep Cornelissen, ekspert indenfor Corporate Communication mener, at det er nødvendigt at se på hvilket verdensbillede, der er for en given virksomhed (Tesla), for at kunne se på hvilke værdier der forbindes med Tesla (Cornelissen, 2008, p. 65). Ifølge Cornelissen er det nødvendigt, at adskille Teslas image og omdømme. Han betegner et *image* som de associationer målgruppen forbinder med virksomheden. Med andre ord er det altså det verdensbilledet målgruppen har af virksomheden på et

givent tidspunkt, mens *omdømme* er de længevarende associationer/interaktioner en virksomhed opbygger og tillægger sit brand (Merkelsen, 2011, s. 21-22). At have et godt omdømme vil medføre at Tesla vil være det foretrukne valg af deres vigtigste stakeholdere (investorer, kunder, medarbejder) (Cornelissen, 2008, p. 64). Ifølge Cornelissen er det en strategisk fordel, at have et godt image, da det vil medføre flere konkurrencemæssige fordele for Tesla. Jeg har i min analyse valgt at tage benytte Birkigt og Stadlers model (corporate identity), for at vise hvilken situation Tesla står overfor. Birkigt og Stadler deler identitet op i tre dele; (Cornelissen, 2008, p. 66)

- *Symbolik*: Teslas logo, lyde, og andre dele, som kan vise hvordan Tesla ser sig selv.
- *Kommunikation*: Her er der tale om alle former for kommunikation (eks. reklamer, konkurrencer, events).
- *Adfærd*: adfærden hos medarbejderne, som kan have en betydning for Teslas stakeholdere.

Med disse tre karakteristika kan Tesla hele tiden tilpasse deres image over for deres stakeholders.

1.4.2 Værdikædeanalyse

En værdikædeanalyse består af flere aktiviteter, der benyttes til at produktudvikle, indkøbe, producere, markedsføre, levere, og servicere virksomhedens produkt, der i sidste skal give forbrugeren en merværdi.

1.4.3 Regnskabsanalyse

Jeg vil foretage en rentabilitetsanalyse, for at se på de finansielle valuedrivers i Tesla. Derudover vil jeg analysere de finansielle nøgletal for, at se på den økonomiske udvikling for Tesla.

1.4.6 Strategiske analyse

For at forstå om det danske marked er attraktivt for Tesla og hvordan de kan sikre fremtidig vækst vil jeg i den strategiske analyse benytte forskellige teorier og modeller, for at give et bedre overblik over ikke finansielle værdiskabende faktorer (value drivers).

1.4.6.1 S-O-R Modellen

Købsadfærden på konsumentmarkedet (B2C) kan beskrives ud fra SOR modellen, som er udarbejdet af Philip Kotler (Wells & Foxall, 2012). Modellen indeholder tre faktorer, således at forbrugeren stimuleres (S – Stimuli) af virksomheden igennem produktet, prisen, markedsføring samt faktorer fra omverdenen. Forbrugeren kan dernæst bruge organisme (O – Organisme) til at bearbejde de stimuli der findes interessante og slutvis kan forbrugeren overveje at købe eller fravælge produktet i form af respons (R – Respons) (Ibid).

1.4.6.2 Marketingmixet

De fire P'er er et redskab der kan benyttes af Tesla til at tilpasse deres markedsføringstiltag gennem Produkt, Pris, Promotion og Distribution (Product). Marketingmixet kan hjælpe Tesla i at se hvilke bilmodeller, der passer bedst til det danske bilmarked.

1.4.6.3 PEST-analyse

PEST modellen er en forkortelse af de politiske, økonomiske, sociale og teknologiske faktorer. En analyse af disse faktorer, giver Tesla muligheden for at forstå markedsmuligheder og de trends der opstår i markedet. Dermed kan Tesla forsøge at positionere deres brand efter nye trends for at sikre fremtidig vækst. PEST modellen beskriver de eksterne faktorer, der har indflydelse på Tesla.

1.4.6.4 Porters five forces

Porter's five forces er en brancheanalyse af konkurrencesituationen på et marked. Modellen viser hvor stor en tiltrækningskraft der er fra omverdenen i en given industri. Ved at benytte Porter's five forces vil modellen hjælpe Tesla med at afgøre, hvilken strategi der skal benyttes til at være succesfuld på markedet. Porter's five forces har til formål, at skabe et overblik over hvilke branchespecifikke faktorer, der har betydning for organisationen.

1.5 Projektstruktur og formål

Formålet med denne afhandling er at besvare problemformuleringen, eller med andre ord, at give Tesla en grundig og præcis analyse af den danske bilbranche og dermed en kvalificeret anbefaling til, hvordan Tesla kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Analysen er bygget op omkring en intern analyse af Tesla og en ekstern analyse af den danske bilbranche i forhold til besvarelsen af problemformuleringen. Ved at kombinere de to sektioner giver det mig muligheden for at foretage en konklusion og en kvalificeret anbefaling til hvorledes det danske marked er attraktivt for Tesla eller ej.

2. Tesla

Første del af afhandlingen fungerer som en intern præsentation af Tesla. Gennem dette afsnit vil læseren få en bedre forståelse af Teslas historie, markedssegmenter, økonomi, logistik og mission.

2.1 Tesla Motors – Historie

Tesla blev grundlagt i 2003 af en gruppe ingeniører i Silicon Valley. Målet var at bevise, at elbiler kan være bedre end konventionelle biler. Navnet Tesla stammer fra ingeniøren Nikola Tesla, der i 1888 designede den første motor på en sportsbil bygget op omkring en AC induktionsmotor. Tesla producerer selv sine biler på deres fabrik i Fremont, Californien, og resultatet blev den første bil ved navn Tesla Roadster, der blev lanceret i 2008. Med en acceleration fra 0 til 100 km/t på 3.9 sekunder, samt en rækkevide på op til 392 kilometer per opladning på et lithium-ion batteri, satte det nye standard inden for elektrisk mobilitet (Ibid). Dog havde Tesla Roadster blot et beskedent salg på 2.400 elbiler på verdensplan, hvilket medførte produktionsstop i 2012. Tesla lancerede i juni 2012 deres supermodel Tesla S, der i løbet af ganske kort tid slog salgsrekord. Tesla startede deres europæiske salg af S modellen, da man åbnede en fabrik i Holland, der kunne levere elbilen til forbrugerne. Før salget af S modellen, havde Tesla et meget begrænset salg af Roadsteren i Europa. Især i Norge er S modellen eftertragtet, hvilket skyldes statstilskud til elbiler, der gjorde bilen ekstra attraktiv. Blot for at illustrere forskellen mellem S modellen og Roadsteren, havde S modellen alene solgt 1.493 biler i marts 2013 i Norge mod 2.400 eksemplarer af Roadsteren på verdensplan (Politiken, 2014). Ser vi på Danmark, er salget af Tesla også stødt stigende igennem de senere år. Som vi ser i tabel 1 er Danmark det næststørste land efter Norge i Europa, der har fået leveret en Tesla S model (Left Lane, u.d.). I Danmark er der blevet leveret mere end 2.700 af S modellen i 2015, hvilket er en kraftig stigning i forhold til de blot 460 leveringer i 2014. Især i slutningen af 2015 har danskerne efterspurgt den luksuriøse elbil, da danskerne fik nyheden om, at elbiler blev pålagt afgift fra år 2016. Elbiler har hidtil været afgiftsfri i Danmark, og derfor måtte danskerne udnytte det sidste kvartal i 2015 til, at anskaffe sig Tesla. I 2015 har de leveret over 50.000 eksemplarer af S modellen på verdensplan, hvilket er salgsrekord for virksomheden (Heisler, 2016).

Country	2013	2014	2015
Norway	1.983	4.040	4.039
Denmark	112	460	2.736
Netherlands	1.195	1.469	1.891
Germany	204	814	1.582
Switzerland	213	496	1.556
Sweden	5	265	996
Belgium	148	521	820
France	37	328	708
Austria	50	136	492
Finland	2	94	146
Italy	8	52	134
Slovenia	3	n/a	8
Spain	1	15	10

Tabel 1: Tesla Model S – mest solgte bil – Kilde (Left lane)

Tesla blev en børsnoteret virksomhed den 29. juni 2010, da de tiltrådte Nasdaq, under navnet TSLA. Tesla var blot den anden amerikanske bilvirksomhed efter Ford, der indtrådte aktiemarkedet. Bemærkelsesværdigt er, at Tesla har haft underskud på årsopgørelsen de seneste 10 år før

børsnoteringen, som vil blive yderligere analyseret senere i afhandlingen. Tesla har per 26. april 2016 en børsværdi på lidt over 23 milliarder dollars, og en aktiekurs på \$252,91 (Nasdaq, 2016). Tesla er en relativ ny virksomhed, der blev etableret i 2003. På trods af deres korte levetid har de formået, at opbygge en stærk virksomhedskultur der er drevet af innovation, teknologi, service og eksklusivitet. Den stærke virksomhedskultur udmunder i Teslas politik og værdier, der er med til at forme kulturen. Tesla har siden deres eksistens i 2003 haft fokus på at skabe de rigtige værdier, der skal være i overensstemmelse med deres brand. Deres mission, vision og kultur har medført at de på trods af deres korte levetid er en global aktør i samfundet og hele tiden skal være opmærksom på eventuelle strategier, der kan medføre yderligere vækst. Især Teslas CEO Elon Musk har skabt en revolutionerende brand inden for bilindustrien gennem avanceret og højt teknologiske elbiler.

2.1.2 Elon Musk

Elon Reeve Musk blev født den 28. juni 1971 i Pretoria, Sydafrika. Hans mor Maye Musk var briter og hans far Errol Musk havde britisk afstamning men født i Sydafrika. Musk var den ældste af tre børn, og allerede i en ung alder interesserede han sig for programmering og teknologi. I 1989 flyttede han til Canada for at bo hos hans mors slægtning. Her fik han canadisk statsborgerskab og arbejde i lavtlønnede jobs og var på randen af fattigdom. Han begyndte at studere erhvervsøkonomi og fysik og i 1992 blev hans drøm opfyldt. Han blev forflyttet til USA efter at have modtaget et stipendium fra universitet i Pennsylvania. I 2002 blev han amerikansk statsborger og forfulgte sin drøm om at være iværksætter, hvilket var en succes, da han i den efterfølgende periode var stifter/medstifter af en række virksomheder og senest Tesla (Astrum People website, 2016). Musk tiltrådte Tesla i 2004 med en personlig investering på 70 millioner dollars til virksomheden. Der hersker ingen tvivl om, at Musk er frontfiguren for Tesla, og han har på trods af sin unge alder (44 år) haft en utrolig spændende og misundelsesværdig karriere. Ifølge Forbes er han på top 100 listen over verdens rigeste mennesker med en formue på over 10 milliarder dollars. Derudover er han placeret som nummer 38 over personer med mest indflydelse/magt, hvilket igen viser, hvilken betydning han har for Tesla (Forbes, 2016).

Udover at være bestyrelsesformand, CEO og arkitekten på Teslas produkter har Elon Musk været medstifter af Zip2, PayPal, SpaceX og SolarCity. Den mest kendte er nok PayPal, hvor Musk var medstifter af virksomheden og ejede en stor del af virksomhedens aktier. PayPal blev i 2002 solgt til eBay for over 1,5 milliarder dollars, hvilket indbragte Musk en formue på over 180 millioner dollars igennem aktier (Astrum People website, 2016). Elon Musk er gentagne gange blevet

sammenlignet med den nu afdøde Steve Jobs (medstifter af Apple). Specielt har de deres evne til at vise deres kompetencer og skabe succes tilfælles. Af denne grund finder jeg det relevant at inddrage Elon Musk i problemstillingen, da hans personlighed og professionelle karriere har en enorm betydning for Tesla og den tiltro, der er til virksomheden.

2.1.3 Mission

Tesla har en klar mission; *"at fremskynde verdens overgang til bæredygtig energi"* (Tesla Motors, u.d.). Set overordnet på Teslas markedsandel og konkurrenter er de en nichevirksomhed med et unikt produkt. På produktplan er de også en nichevirksomhed, eftersom de på nuværende tidspunkt "blot" har to forskellige bilvarianter i form af Roadster og Model S. Begge varianter er revolutionerende, eftersom Roadsteren er den første elektriske sportsbil, mens Model S er en elektrisk sedan. Selvom Tesla på nuværende tidspunkt er en nichevirksomhed indikerer Teslas mission at de har et klart mål om at være markedsledere inden for bæredygtig transport i form af elbiler. De to nuværende modeller adskiller sig fra den nyeste lancering af Tesla Model 3, som kommer med en lavere pris med samme gode kvalitet. Den lave pris skyldes, at Tesla har udvidet deres produktionsfaciliteter til andre områder end deres egen fabrik i Fremont, Californien. For at reducere prisen på lithium-ion batterier samarbejder Tesla med vigtige strategiske partnere, herunder Panasonic. Sammen har de påbegyndt en giga-fabrik i Nevada som vil stå helt klar senest i 2020. Udover billigere produktionsomkostninger vil giga-fabrikken også producere batteripakker beregnet til stationær brug, hvilket vil forbedre el nettet og reducere energiudgifterne for virksomheder og boliger. Tesla har et ønske om ikke kun at være en bilproducent, men også en teknologi- og designvirksomhed, der har fokus på energiudvikling (Tesla Motors, u.d.).

2.2 De fire Tesla modeller

Jeg vil i følgende afsnit beskrive de fire Tesla modeller, for at give læseren et bedre overblik over Teslas nuværende og fremtidige modeller. De fire forskellige modeller adskiller sig fra hinanden og er henvendt til forskellige segmenter.

2.2.1. Roadster

Roadsteren var det første masseproducerende elektriske køretøj i USA. Den blev produceret mellem 2008 og 2012. Roadsteren er en luksuriøs sportsbil, og er den første elbil der brugte lithium-ion batterier. Derudover var det den første elbil, der kunne køre mere end (ca. 320) km på en opladning. Med en acceleration fra 0 til 100 km/t på 3,9 sekunder er det en ufattelig hurtig bil, og den satte nye standarder for elektrisk mobilitet. Siden 2008 har Tesla solgt et beskedent antal af Roadsteren, da

salgstallene er på lidt mere end 2.400 Roadstere på verdensplan. Prisen for denne sportsbil startede fra 680.000 kroner.

2.2.2 Model S

I 2012 introducerede Tesla supermodellen Model S, som er verdens første elektriske luksussedan. Model S er bygget fra bunden til at være 100 procent elektrisk, hvilket betyder at der ingen direkte CO2 udledning er forbundet til bilen. Dette er desuden gældende for alle Teslas modeller. Model S har plads til 7 personer, rummer mere end 64 kubikmeter opbevaring, og er perfekt egnet som familiebil, samtidig med at den opnår en acceleration som en sportsbil; fra 0 til 100 km/t på ned til 3,4 sekunder. Bilens flade batteri er integreret i chassiset og sidder under kabinen, hvilket giver plads til bagagerum både foran og bag på bilen, hvor der i traditionelle biler er en motor foran. En opladning kan række op til 550 km og priserne i Danmark starter fra 580.000 kroner afhængigt af udstyr og model.

2.2.3. Model X

Teslas kommende Model X (se figur 3) er den sikreste, hurtigste og mest alsidige SUV i historien. Model X er en kombination af en sportsbil og minivan, hvilket kan ses på dens acceleration fra 0 til 100 km/t på 3,4 sekunder samt plads til 7 personer med bagage. Model X har firehjulstræk som standard og en rækkevidde på op til 470 km per opladning. Den bliver solgt med to valg af batteristørrelser, den ene på 70 kWh og den anden på 90 kWh, hvilket betyder at Model X bliver solgt med samme hurtige acceleration og performance som Model S. Den billigste model med 70 kWh batteri starter fra \$80.000 svarende til ca. 550.000 kroner, mens den dyreste model med fuld udstyrspakke koster \$143.750 svarende til ca. 980.000 kroner (Tesla Motors, u.d.). Model X forventes, at blive leveret til forbrugerne i andet halvår af 2016.



Figur 3: Teslas kommende Model X

2.2.4 Model 3

Ifølge Elon Musk er den kommende Model 3 (se figur 4) et vigtigt skridt mod større markedsandel, da den bliver væsentlig billigere end deres tidligere modeller. Model 3 er henvendt til den almene forbruger, hvor priserne starter fra \$35.000, svarende til ca. 240.000 danske kroner før afgift. Musk har udtalt, at Model 3 bliver 20 procent mindre end Model S, men at rækkevidden stadig vil være den samme. Model 3 bliver sammenlignet med de kendte traditionelle biler som BMW 3 serie, Audi A4 og Mercedes C-Class. Hvis Tesla kan producere Model 3 med en rækkevidde på op til 320 km per opladning vil den udkonkurrere alle deres nuværende konkurrenter på rækkevidde. Model 3 er lige blevet lanceret d. 6 marts 2016, og forventes klar til levering i 2017/2018.



Figur 4: Teslas kommende Model 3

3. Intern analyse

3.1 Værdikæde analyse af Tesla

Teslas interne værdier er i særdeleshed vigtige, da disse skaber vækst og profitten for virksomheden. Det kan ses ved at Tesla har et unikt produkt og samtidig ejer teknologien der benyttes til produktion af deres biler, hvilket differentierer dem fra deres konkurrenterne. Ydermere afspejler deres mission sig også gennem deres interne værdier, da de ønsker at fremskynde verdens overgang til bæredygtig energi. Tesla søger konstant at skabe vækst i deres markeder ved at overvåge markederne for muligheder og trusler. Derudover forsøger Tesla, at skabe et tæt samarbejde mellem deres forsyningskæder, der gør at Tesla kan levere deres modeller optimalt og uden forsinkelser. Teslas kerne kompetencer er udtrykt gennem deres aktiviteter i værdikæden, som dermed skaber merværdi for kunden. Afhandlingen vil følge strukturen i Porters værdikæde, hvor aktiviteter er adskilt afhængigt af om det er primær eller support aktiviteter (se bilag 1 for model).

3.1.2 Primær aktiviteter

De primære aktiviteter har til formål at skabe og levere slutproduktet eller ydelsen til forbrugeren. Primær aktiviteterne er med andre ord Teslas hovedaktiviteter. For Tesla er primær aktiviteterne alt fra teknologien der benyttes til produktion af deres biler, til den service der opnås efter købet af bilen. I værdikædeanalysen opdeles primæraktiviteterne i enten upstream eller downstream.

3.1.2.1 Indgående logistik

Tesla har i sit første årti oplevet underskud på årsopgørelsen. Det var først i 1. kvartal 2013, at det lykkedes at skabe profit (se bilag 18 for årsrapport). Overskuddet skyldtes en række tiltag. Tesla har haft et øget fokus på, at sikre en god og stabil forsyningskæde. Gennem en række tiltag reducerede de produktionstiden af fremstillingen af deres elbiler med op til 35 procent. Derudover fik de optimeret deres lagerstyring, hvilket har skabt øget produktion og faldende opbevaringsomkostninger (Tesla Årsrapport, 2015). I takt med øget salg og produktion opnår Tesla større og større stordriftsfordele, der ellers er svære at gøre brug af ved begrænset produktion. Med disse stordriftsfordele kan Tesla også opnå bedre og tættere samarbejde med underleverandører, der gør dem endnu mere konkurrencedygtige.

Indgående logistik er derfor en vigtig del i værdikæden, da den styrker virksomhedens produktion og lagerstyring, der kan skabe overskud på bundlinjen. Især optimeringer har haft en væsentlig rolle for Tesla, som har skabt et overskud for første gang i løbet af deres levetid. I forbindelse med produktion og udvikling af deres lithium-ion batterier har Tesla indgået et tæt strategisk samarbejde med Panasonic, der skal sikre højst mulig rækkevidde i forhold til konkurrenterne. Da lithium-ion batterierne udgør en væsentlig del af elbilerne kan det give Tesla knowhow og leveringssikkerhed, da de på nuværende tidspunkt ikke selv er i stand og ikke har kompetencerne til at skabe disse batterier endnu. Samarbejdet med Tesla og Panasonic har også ført til levering af lithium-ion batterier til konkurrenter som Toyota og Daimler.

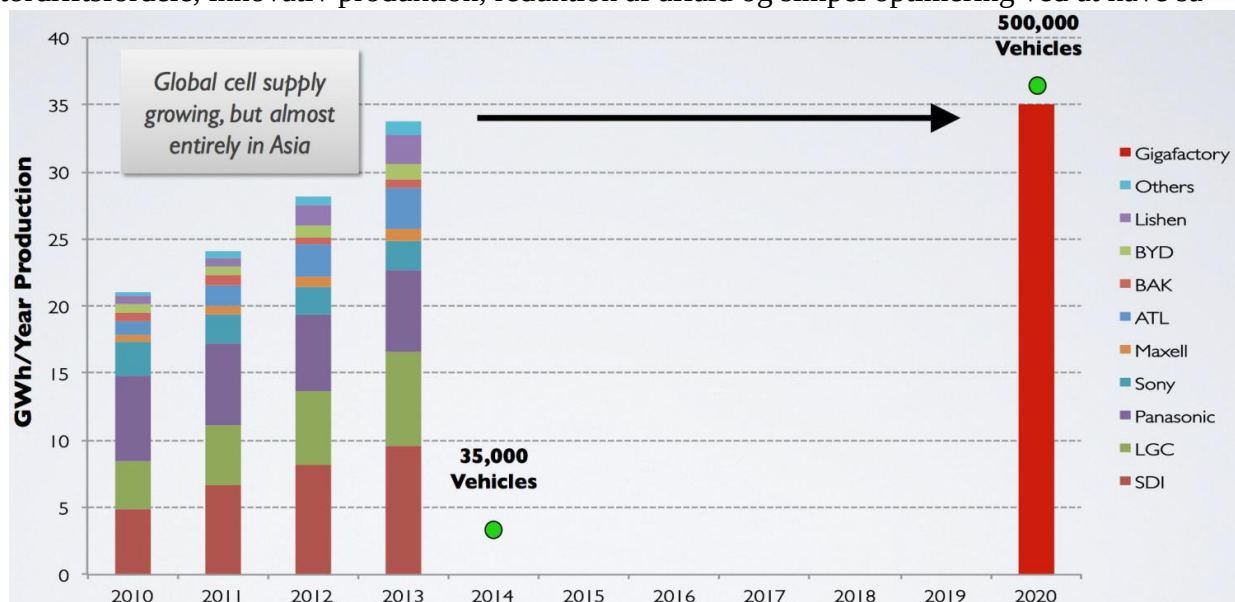
3.1.2.1 Produktion

Produktion indeholder design og fremstilling af de indkøbte komponenter til en færdiglavet elbil. I denne aktivitet er det vigtigt for at undgå højere lageromkostninger, at produktionen udføres effektivt og med den rette hastighed. Produktionen skal nemlig ikke gå for hurtigt, da det vil øge varelageromkostningerne, mens en forsinket produktion vil medføre senere leveringstid til slutforbrugeren. Tesla modtager størstedelen af deres bestillinger af elbiler gennem deres hjemmeside, hvilket sikrer, at der ikke er fyldte varelager rundt omkring i verdenen. Tesla opkræver et depositum ved bestilling, hvilket sikrer, at forbrugeren ikke fortryder sit køb.

Den negative side af online bestilling er, at Tesla er følsom overfor mange bestillinger inden for kort tid. Det kan betyde lange leveringstider, da Tesla er producentejet og skal bygge bilen fra bunden. Dog ser det ud til, at infrastrukturen hos Tesla fungerer godt, da der i Danmark i slutningen

af året var stor efterspørgsel på Model S, hvilket medførte at Tesla omdirigerede biler, der var på vej til det europæiske marked til Danmark i stedet for (Business, 2015). Derudover har Tesla for nylig åbnet en fabrik i Holland, der skal sikre hurtigere produktionstid. Bilerne bliver stadig produceret i Fremont Californien, men bliver leveret som næsten færdigproducerede skabeloner. Bilens krop og interiør er færdigt, men det er ikke afgjort hvilken ydeevne bilen ender med. For de europæiske kunder bliver den endelige montering af motorer og andre dele af fremdriftssystemet først installeret i Holland (Business, 2015).

Tesla begyndte at bygge giga-fabrikken den 4. november 2014 uden for Nevada, målet er en produktion på 500.000 elektriske biler om året. I samarbejde med Panasonic og andre strategiske partnere vil giga-fabrikken producere batterier for markant lavere omkostninger ved brug af stordriftsfordele, innovativ produktion, reduktion af affald og simpel optimering ved at have så



Figur 5: Udviklingen af lithium-ion produktion 2010-2020 (Tesla, 2013)

mange fremstillingsprocesser som muligt under et tag. Tesla forventer at påbegynde celleproduktionen i 2017, og målet er, at giga-fabrikken i 2020 vil opnå fuld kapacitet og producere flere lithium-ion batterier, end der blev produceret på verdensplan i hele 2013 (Tesla Motors, u.d.). I følgende figur 5 kan man se udviklingen af lithium-ion produktionen fra 2010-2013, samt et forecast for deres fremtidige produktion indtil 2020.

Der er ingen tvivl om at en af Teslas kernekompetencer ligger i produktionen. I 2010 overtog de produktionshallen i Fremont, der førhen tilhørte General Motors og Toyota. Tesla fabrikken i Fremont er en af verdens mest avancerede produktionshaller, og indeholder mere end 500.000 m².

Det er nødvendigt for en virksomhed med store ambitioner at have en stor produktionshal, da disse faciliteter er afgørende for, om Tesla kan producere store mængder af elbiler. Tesla har alle forudsætninger for at klare store leveringer men mangler det afgørende gennembrud på markedet. I 2015 hvor Tesla har slået salgsrekord i Danmark blev der indregistreret 2.737 elbiler fra Tesla. I en statistik over alle indregistrerede biler i 2015 er Tesla, at finde som nummer 21 på listen. Blot for, at sammenligne med andre konventionelle biler, blev der indregistreret 22.499 biler fra Volkswagen, 14.769 biler fra Toyota og 14.288 biler fra Ford (De danske bilimportører, 2015). På trods af, at tallene omtaler to forskellige produkter (elbil og konventionel bil) er disse stadig konkurrenter for Tesla og kan give et billede af konkurrencesituationen på markedet. Giga-fabrikken producerer langt under dets kapacitet, og hvis Tesla kan øge bestillinger og skabe yderligere vækst kan de udnytte giga-fabrikkens kapacitet fuldt ud.

3.1.2.2 Udgående logistik

Som nævnt, producerer Tesla udelukkende deres biler i Freemont (USA). Fra produktionshallen i Freemont bliver de næsten færdigproducerede skabeloner sendt til fabrikken i Holland, som fremstiller den endelige motor og andre dele af fremdriftssystemet. Med andre ord er det på deres fabrik i Tilburg, Holland, hvor der modtages batterier, komponenter, elmotorer mm. der samles og videresendes til den endelige forbruger. Dermed kan Tesla nedsætte deres distributionsomkostninger, da de opnår lavere omkostninger ved at fremsende enkelte delkomponenter frem for et færdiglavet produkt. Tesla forsøger, at skabe lokale distributionscentre, der skal sikre, at de kommer tættere på forbrugerne og dermed kan formindske logistik- og transportomkostninger. Dette ses tydeligt i Elon Musks udtalelse *"Vi forventer at have en del lokal produktion i Europa i fremtiden, og vi begynder at se efter nye faciliteter allerede i begyndelsen af næste år (..) I takt med at den lokale efterspørgsel vokser, giver det mening at lave mere og mere produktion lokalt i stedet for at sende bilerne hele vejen fra Californien. Hvis vi vil gøre bilerne billigere, så giver det mening fra et logistisk synspunkt at have mere produktion på lokalt niveau, så vi kan reagere på lokal efterspørgsel"* (Business, 2015). Citatet indikerer tydeligt at Tesla forsøger at udvide deres distributionscentre for at kunne være tættere på forbrugerens behov og ønsker.

Man kan argumentere for, at Tesla på nuværende tidspunkt har en effektiv distribution og udgående logistik, da det passer til efterspørgslen og deres størrelse. Men når deres kommende modeller og endnu flere lanceringer i fremtiden skal produceres kan det skabe nogen udfordringer i form af bl.a.

leveringstid. Det kunne ses på lanceringen af Model S, hvor der var lang leveringstid grundet de mange forskellige præferencer fra forbrugeren.

3.1.2.3 Markedsføring og salg

Tesla markedsfører deres produkter på en helt bestemt måde. De har valgt, at se bort fra de traditionelle markedsføringsmetoder som f.eks. tv-reklamer og bannere for at sætte fokus på alternative og mere nyskabende markedsføring. Ved lanceringer af deres modeller lægger de promotionsvideoer op på deres hjemmeside, som er frit tilgængeligt for offentligheden. Tesla ønsker at markedsføre sig gennem 'storytelling', hvor forbrugerne skal købe deres produkt og anvende det. Dermed bliver de mere synlige og forbrugerne kan tale om deres produkt og være ambassadører for virksomheden. Tesla anvender i høj grad forskellige markedsføringstiltag sammenlignet med deres konkurrenter VW, Audi, Mercedes, BMW og mange flere. Disse anvender i langt højere grad traditionelle medier (TV, banner, reklamer etc), hvilket Tesla ikke finder nødvendigt for at promovere deres produkt.

Derudover differentierer Tesla sig fra deres konkurrenter når deres elbiler skal anskaffes. Tesla bruger ikke traditionelle bilforhandlere til at sælge deres biler, som de fleste bilimportører benytter. I stedet har Tesla deres selvejede showrooms, hvor man kan se deres udvalg af biler, få alle oplysninger om de specifikke modeller og svar på alle de spørgsmål man måtte have. Teslas showrooms adskiller sig markant fra traditionelle bilforhandlere. Man finder dem ved gågader og shoppingcentre, hvor der dagligt passerer flere tusinder af mennesker. I stedet for frembrusende sælgere er Teslas showrooms et sted hvor man kan opleve deres biler i stedet for at købe dem. Derudover tilbyder Tesla også, at man kan prøvekøre deres elbil før køb, og det kræver blot at man skriver sig op ved disse showrooms. I Danmark findes der to showrooms, der er placeret i Storkøbenhavn. Da det er væsentligt for Tesla at showroomet er et sted hvor man kan opleve deres produkt er det ikke muligt at købe eller bestille elbilen på stedet. Bestillinger af Teslas elbiler skal foregå online, hvor man selv kan vælge farve, motor, interiør og al hvad der hører med til bilen af udstyr og styresystem. Teslas showrooms er lavet for, at man kan se modellerne og lære om de teknologiske processer i bilen. Dette er meget utraditionelt i forhold til bilbranchen, hvor de fleste salg af nye biler foregår hos en bilforhandler. Teslas salgsmåde åbner op for helt nye elementer, da man kan bestille deres produkt uanset, hvor man befinder sig i verdenen med enkelte klik. Ved bestilling af en elbil betaler man et depositum, for at sikre at køber ikke fortryder sit køb, og resten af betalingen foregår først når bilen bliver leveret. På denne måde har Tesla selv kontrol over

distributionen. Ifølge Tesla har forbrugerne allerede besluttet, hvilket bil de gerne vil have inden de besøger en bilforhandler, og derfor er det mere nødvendigt at have showrooms, hvor medarbejderne kan fortælle om Teslas produkter og dermed udbrede konceptet.

I forhold til salg er Tesla i særdeleshed konkurrencedygtige på det danske bilmarkedet, hvor de i december 2015 blev Danmarks mest solgte bil med over 1.573 salg af Model S (Energiwatch, 2016). Dette skyldes især fritagelsen for registreringsafgift, som har været en afgørende faktor for Teslas succes. Dette ses i særdelshed på salgstallene for januar 2016, der blot resulterede i et beskedent salg på 31 elbiler (De danske bilimportører, 2015). Det store udsving fra december 2015 til januar 2016 skyldes regeringens nye aftale om afgift på elbiler fra 2016. Den nye aftale betyder, at elbiler får indfaset afgiften henover fem år. Med andre ord skal afgiftsfritagelsen for elbiler udfases, så der i 2020 betales fuld afgift, som på konventionelle biler. Fra starten af 2016 pålægges afgift på elbiler med 20 procent, 40 procent i 2017, 65 procent i 2018, 90 procent i 2019 og 100 procent i 2020 (FDM, 2015). Afgiften på elbiler betyder, at Tesla vil have sværere ved at sælge deres produkt til de danske forbrugere, da prisen vil blive langt højere end den har været hidtil.

3.1.2.4 Service

På serviceniveau har Tesla indført en række forskellige og unikke alternativer til den traditionelle byttegaranti. Eksempelvis opdaterer Tesla selv softwaren i deres biler, når der kommer tilgængelige og nødvendige opdateringer, hvilket medfører at elbilen hele tiden opdateres og forbedres, hver gang der bliver fundet fejl eller teknologien udvikler sig. Model S modtager løbende over-the-air softwareopdateringer, der sikrer nye funktioner og funktionalitet. Når en opdatering er tilgængelig får man en notifikation på displayet, der giver dig mulighed for at opdatere med det samme eller planlægge opdateringen på et senere tidspunkt. Model S er altid koblet på nettet gennem det mobile netværk, og en opdatering tager ca. 45 minutter (Tesla, u.d.).

Derudover tilbyder Tesla årlige kontroller af elbilerne. Ejere af Model S kan give Tesla tilladelse til at indhente fejl og/eller skader på bilen, således at kontrollanterne har fået bilens tilstandsrapport på forhånd, hvilket sikrer en optimal proces. En stor del af de henvendelser der forekommer kan løses ved hjælp af en tekniker online, og såfremt det ikke er muligt kan forbrugeren vælge mellem en række muligheder. Tesla giver mulighed for at besøge en af servicecentrene, der så foretager eftersyn af bilen eller man kan bestille tid hos en 'Tesla Ranger', hvor de kommer ud til ens bopæl og forsøger at løse problemet. Man har også muligheden som forbruger at få hentet bilen fra ens

bopæl, hvor den bliver kørt på værkstedet og i mellemtiden får man stillet en lånebil til rådighed. Tesla giver alle sine køretøjer en 4-årig eller 80.000 km (hvad end der kommer først) beskyttelse hvor man er sikret en nybilsgaranti ved fejl på bilen. Derudover giver Tesla 8 års ubegrænset kilometergaranti på batteri og drivline. Tesla giver også muligheden for at tegne en serviceaftale, der skal bevare bilen i tip-top stand. Dette sker igennem årlige serviceinspektioner eller efter hver 20.000 kilometer. Prisen for et tre års forudbetalt service koster 13.300 og medfører en inspektion pr. år eller 20.000 km (hvad end der kommer først), op til tre år eller 60.000 km. Ydermere kan man også tegne et fire års forudbetalt service til 21.000 kr. eller et otte års forudbetalt service til 40.000 kr. For at opsummere tilbyder Tesla sine kunder en god service på vedligeholdelse af bilen. Mange af de fejl en Model S får kan løses online eller mens den står i garagen. Generelt har Tesla ikke oplevet store fejl på deres elbiler, hvilket er med til at skabe merværdi for forbrugeren.

3.1.3 Støtteaktiviteter

Tesla er en global virksomhed, som distribuerer deres biler til hele verden. For at have en god værdikode, er det nødvendigt at have effektive og klare mål. Støtteaktiviteter ser på Teslas menneskelige ressourcer, teknologi og økonomiske midler til indkøb. Følgende afsnit indeholder en beskrivelse af Teslas støtteaktiviteter.

3.1.3.2 Teknologisk udvikling

Teknologien er det der adskiller Tesla mest fra sine konkurrenter. Ifølge Tesla selv, er en af deres kernekompetence ekspertise inden for power train (motor og transmission). Den elektriske motor og transmission består af batteripakke, motor, gearkasse og software der forbinder komponenterne, så de opererer som en enhed. Tesla har selv designet og bygget disse power trains, som de har benyttet i deres Roadster og Model S. De kommende modeller er også bygget på denne teknologi, hvilket har skabt stordriftsfordele (Årsrapport Tesla, 2014). Tesla har gjort det muligt, at designe en bil, der er opbygget 100 procent elektrisk og med en enorm drivkraft. Lanceringen af Model S er en teknologisk revolution inden for elektrisk mobilitet. Den imponerende Model S er bygget på ny teknologi, hvor man kan skabe en lynhurtig sedan bil på ren el. Derudover er batteriet på en Model S væsentlig



Autopilot Instrument Cluster Display &
Figur 6: Teslas nye autopilot funktion

anderledes end konkurrenternes. Model S kan producere op til 85 kWh på en opladning. Den teknologiske udvikling er med til at skabe en række konkurrencemæssige fordele for Tesla. I fjerde kvartal af 2015 lancerede Tesla en særdeles innovativ og teknologisk autopilot til deres elbil (se figur 6). Tesla forsøger i høj grad at leve op til deres filosofi om konstant at forbedre deres elbiler, hvilket eksempelvis kan ses med den nye autopilot funktion. Den nye funktion gør det muligt at benytte 'self-parking' og 'Summon capability' (Tesla, 2015). Self-parking er hvor bilen kan parkere af sig selv som vi kender hos mange biler i dag, mens summon capability gør det muligt for føreren at se bilen parkere eller køre ud af parkeringspladsen uden chauffør og uden at man behøver at sidde i bilen. Derudover gør Summon funktionen det muligt at åbne og lukke præprogrammerede garagedøre. Summon er et vigtigt skridt for Tesla mod selvkørende biler og illustrerer deres vision om at være førende markedsledere inden for dette område. Tesla er på nuværende tidspunkt den virksomhed der har den mest avancerede aktive sikkerhed til elbiler og samtidig har de største evner til at videreudvikle førerløse biler.

Tesla brugte ca. 18 procent af sin omsætning på Research and Development (R&D) i 2015. I alt var omkostningerne for R&D på 717,9 millioner dollars, hvilket er en stigning fra 464,7 millioner dollars i 2014 (se bilag 2). R&D omkostningerne i 2015 blev i særdelshed brugt på udvikling af Model X og Model 3, forskning af en dual motor til elbiler og andre udviklingsprogrammer (Tesla Årsrapport, 2015). Sammenligner man R&D omkostningerne med andre store bilproducenter (VW, Mercedes, Audi, Toyota) har konkurrenterne langt større omkostninger, hvilket også skyldes størrelsen og kapaciteten på disse organisationer. Tesla er en relativ ny virksomhed på markedet, og har ikke de samme økonomiske ressourcer som eksempelvis VW og Toyota. Dog vil Tesla fortsætte med at have stort fokus på R&D og bruge de nødvendige omkostninger, der i sidste ende skal sikre merværdi for kunden.

3.1.3.4 Delkonklusion

Tesla skaber produktværdi på mange måder. Opbygningen af en gigafabrik har mindsket omkostninger der er forbundet med forsyningskæden, hvilket har betydet at fortjenesten er blevet forøget. Tesla yder en god service med gode garanti og serviceforhold, som sikrer kunderne en velholdt elbil. Deres koncept inden for markedsføring og salg er en måde, at differentiere sig fra deres konkurrenter, da en positiv omtale skal skabe en øget produktværdi. Konceptet med at lade produktet tale for sig selv er en vigtig del af virksomhedens kultur. Afslutningsvis skaber Tesla yderligere værdi til produktet, eftersom de formår at være langt fremme teknologisk. De bruger

store dele af deres omsætning på udvikling af teknologi, der hele tiden skal gøre dem konkurrencedygtige og innovative.

3.2 Teslas Corporate identity

Tesla er en relativ ny virksomhed, der blev etableret i 2003. I deres korte levetid har de formået at opbygge en genkendelig corporate identity gennem en høj standard inden for kvalitet og teknologi. Dette kan ses på deres følgende tre egenskaber:

3.2.1 Symbolik og adfærd

Tesla har brandet sig under det samme navn i hele verden. På denne måde har de skabt et corporate brand, der er ens og konsistent på alle deres markeder. Dermed møder forbrugerne Teslas brand på samme måde over hele verdenen. Elon Musk har formået at fremstille Tesla som en virksomhed, der symboliser bæredygtig transport. Derudover er Musk anerkendt og respekteret af journalisterne med sin hyppige og karakteristiske optrædener i medierne. Tesla har ikke oplevet de store skandaler i medierne og har altid haft positiv omtale og dermed kan det antages, at deres symbol er stærkt.

Teslas virksomhedskultur har vist sig at være meget professionel og innovativ. Tesla har klare regler og politikker for medarbejdere, markedsføring, salg, distribution etc. der gælder for alle i organisationen.

3.2.2 Kommunikation

Tesla benytter en innovativ og kreativ kommunikationsstrategi. Teslas vigtigste og mest brugte kommunikationskanal er deres egen hjemmeside, showrooms og pressemeddelelser. Tesla benytter ikke de traditionelle medier som kommunikationskanaler, da de tyer til mere innovative og alternative kanaler. Tesla ønsker også at benytte forbrugerne som en del af deres kommunikationskanal, da mouth-to-mouth kommunikationen er væsentlig for Tesla. Forbrugerens omtale af produktet er med til at skabe fokus på Teslas brand. Tesla giver dog stadig mulighed for at skabe dialog med virksomheden, da enhver person kan skrive til dem eller få svar på spørgsmål ved deres showrooms.

3.3 Rentabilitetsanalyse

Tesla er den første elektriske bilproducent, der er gået på aktiemarkedet. Siden børsnoteringen i 2010 har aktiekursen været svingende, men dog stadig stødt stigende. Aktiekursen var 17 dollar ved børsnoteringen, og nået op på \$282 i 2014, hvilket er kursrekord for Tesla.



En rentabilitetsanalyse viser Teslas evne til at forrente den investerede kapital. En rentabilitetsanalyse sker på baggrund af egenkapitalens forrentning (ROE). For at forstå Teslas finansielle position og deres fremtidige muligheder for vækst og investering er det nødvendigt at se på de historiske regnskaber og rentabiliteten i virksomheden. Rentabiliteten af Tesla er en analyse af deres nøgletal over en historisk periode. Ved at analysere tidligere finansielle nøgletal giver det et bedre overblik over hvor Tesla har skabt værdi og adskilt sig fra deres konkurrenter. Ydermere giver det mulighed for at give et kvalificeret estimat af virksomhedens fremtidige udvikling ved at finde de finansielle nøgletal der skaber værdi for Tesla. Rentabilitetsanalysen tager udgangspunkt i DuPont-modellen (se bilag 16 for model) (Plenborg & Petersen, 2011). DuPont-modellen er en driftsøkonomisk metode, som man kan bruge til at analysere omkostningsstrukturen og rentabiliteten i Tesla.

3.3.1 Dekomponering af Return on Equity (ROE) – Niveau 1 – Afkastningsgraden (Return On Invested Capital, ROIC)

ROE (egenkapitalens forrentning) er den første gren i den udvidede DuPont model, og den viser hvor meget afkast ejerne opnår ved at investere i virksomheden. ROE kan beregnes ved:

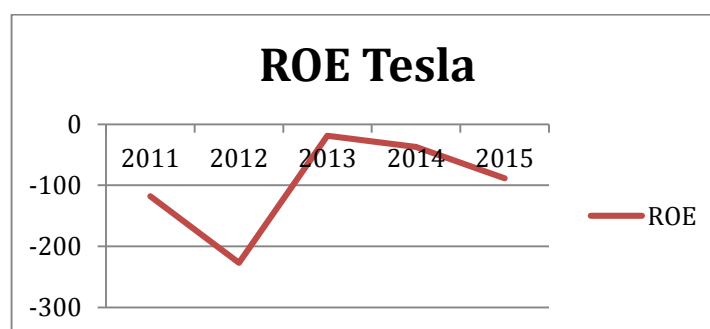
$$ROE = \frac{\text{Net income}}{\text{Shareholders equity}}$$

ROE er beregnet for Tesla og er opsummeret i tabel 2

Egenkapitalens forrentning (ROE)				
2011	2012	2013	2014	2015
-118,03%	-227,22%	-18,69%	-37,25%	-88,83%

Tabel 2: Teslas ROE – egen tilvirkning

ROE kan også ses som en graf i figur 7.



Figur 7: Teslas ROE – egen tilvirkning

ROE afhænger af udviklingen i ROIC (investeret kapital). ROIC måler hvor gode Tesla er til at skabe profit ud af de ressourcer de har til rådighed. De store svingninger i ROE skyldes, at Tesla

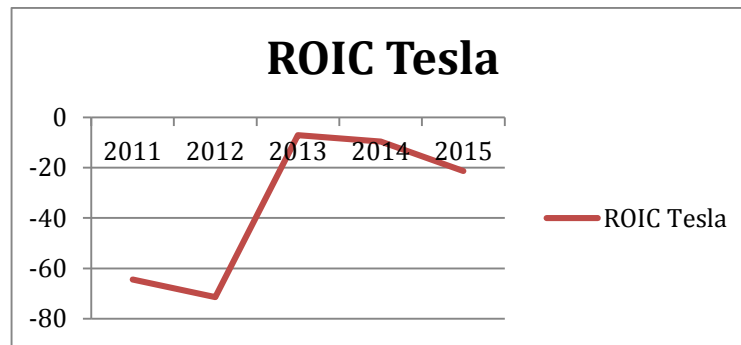
bruger en stor del af deres omsætning på forskning og udvikling. Da forskning bogføres som omkostninger påvirker det beregningen af både ROE og ROIC.

Som figur 7 viser, har der været store udsving for ROE i de seneste fire år. Ud fra tallene er det tydeligt at se, at Tesla ikke har genereret overskud på rentabiliteten igennem de seneste fire år. Dermed har Teslas ejere/aktionærer tabt penge for hver krone de har investeret i virksomheden. Teslas egenkapitals forrentning er gået fra -118,03 i 2011 til -88,83 procent i 2015, hvor det højeste var i 2012 med hele -227,22 procent og det laveste i 2013 på -18,69 procent. Det er dog normalt for højteknologiske virksomheder samt medicinalvirksomheder at have høje forsknings og udviklingsomkostninger (R&D), og dermed have varierende udsving i ROE. Det er netop af denne grund at ROE ikke afspejler aktiekursen som har været stigende. Virksomheder med en høj ROE har oftest en høj aktiekurs, men Tesla har formået at holde sin aktiekurs oppe på trods af negativ ROE. De seneste to år er ROE faldet endnu mere, og svingningerne i ROE kan analyseres ved at dekomponere ROE i tre niveauer. Nedenfor ses nøgletallene for Tesla der skal benyttes til at forklare ROE og den historiske finansielle udvikling.

ROIC viser afkastet på netto driftsaktiverne og til dels finansieringsaktiviteterne gennem beregningerne af nøgletallene ROIC, FGEAR, SPREAD og r. Formlen for ROIC lyder som følgende:

$$ROIC = \frac{(\text{Netto omsætning} - \text{renter})}{(\text{finansielle forpligtelser} + \text{egenkapital})}$$

ROIC viser, hvor profitabelt Tesla kan udnytte de aktiver, der kan findes i nettoaktiverne, som virksomheden har stående og kan benytte. Ser vi på udvikling for ROIC kan vi se, at den har været meget svingende og ustabil. Dette skyldes at udgifterne til netto driftsaktiverne er langt større end driftsoverskuddet i perioden, og derfor er ROIC negativ. Tesla formåede i 2013 at have en ROIC på -7 procent, hvilket er det laveste nogensinde, men de seneste to år er kurven nedadgående og i 2015 var ROIC på over -20 procent. Ser vi på årsrapporten (2015) kan vi se, at der er en stigning i perioden på R&D, infrastruktur og produktion hvilket har skabt den negative ROIC, der kan ses i figur 8.



Figur 8: Teslas ROIC – egen tilvirkning

Den negative ROIC kommer ikke som en overraskelse for Tesla, da de for nylig har lanceret Model X og præsenteret Model 3, hvilket har stor andel i de store omkostninger. Tesla har ikke kunne skabe et driftsoverskud på samme højde som omkostningerne igennem de seneste to år. Det er igen normalt for en højteknologisk virksomhed som Tesla at have store udsving i ROIC.

Nedenfor ses de tre nøgletal, der har indflydelse på ROE:

$$\text{ROIC} - \text{Afkast på driftsaktiver} \quad \text{ROIC} = \frac{\text{Samlet dritsoverskud}}{\text{Gns.netto driftsaktiver}}$$

ROIC				
2011	2012	2013	2014	2015
-64,51	-71,48	-7,05	-9,63	-21,29

Tabel 3: Teslas ROIC – egen tilvirkning

$$\text{Finansiell gearing} \quad \text{FGEAR} = \frac{\text{Gns.netto finansielle forpligtelser}}{\text{Gns.ordinær egenkapital}}$$

Ser vi på den finansielle spredning (SPREAD), der er summen af ROIC minus r har den været negativ i alle årene. Årsagen til den negative finansielle spredning skyldes de store udsving i ROIC. r er den gennemsnitlige låneprocent og beregnes:

$$r = \frac{\text{netto finansielle omkostninger}}{\text{Gns. finansielle forpligtelser}}$$

SPREAD for Tesla bliver dermed:

Spread				
2011	2012	2013	2014	2015
-56,4	-64,76	-5,67	-6,42	-18,98

Tabel 4: Teslas SPREAD – egen tilvirkning

Tesla har historisk haft et negativt ROIC og deres formåen til at skabe overskud til aktionærerne har været betydeligt dårligere end deres konkurrenter (peer). For at forstå de finansielle valuedrivers bag Teslas forbedrede men stadig negative performance vil jeg dekomponere ROIC.

3.3.1.2 Finansielt risiko

Ved at dekomponere ROE fremgår det i tabellerne, at Tesla igennem de seneste fem år har haft negativt SPREAD, hvilket betyder at deres finansielle nettoomkostninger har været højere end afkastet på driften. Tesla har også haft en negativ finansielt gearing, hvilket har betydet at ROE i hele perioden har været lavere end ROIC. Tesla har derfor i perioden haft en negativ finansielt gearing.

3.3.2 Dekomponering af ROIC – Niveau 2 - ROIC

Da ROIC har stor indflydelse på ROE er det nødvendigt at dekomponere ROIC for at finde frem til hvad der påvirker nøgletallet. ROIC måler hvor rentabelt Tesla er til at skabe driftsoverskud igennem sine driftsaktiver. ROIC dekomponeret viser overskudsgraden (OG) og aktivernes omsætningshastighed (AOH). OG måler overskuddet for hver krone der er solgt mens AOH måler salget per krone investeret i nettodriftsaktiver (Plenborg & Petersen, 2011). Formlen for dekomponering af ROIC lyder:

$$ROIC = \frac{\text{Samlet driftsoverskud}}{\text{Nettoomsætning}} \times \frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gennemsnitlig nettodriftsaktiver}}$$

3.3.2.1 Overskudsgraden

Den procentvis af salget, der bliver til et overskud kaldes overskudsgrad. Overskudsgraden måler derfor overskud for hver krone der tjenes.

Overskudsgraden har følgende formel:

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{\text{Samlet driftsoverskud}}{\text{Nettoomsætning}}$$

Nedenstående tabel viser overskudsgraden for Tesla.

Overskudsgrad				
2011	2012	2013	2014	2015
-124,56	-95,88	-3,68	-9,19	-21,96

Tabel 5: Teslas overskudsgrad – egen tilvirkning

Ser vi på Teslas overskudsgrad kan man se i nedenstående figur 9, at overskudsgraden følger ROIC. Derfor har overskudsgraden en afgørende effekt på ROIC.



Figur 9: Teslas overskudsgrad – egen tilvirkning

3.3.2.2 Aktivernes omsætningshastighed

Aktivernes omsætningshastighed (AOH) måler salget per krone der er investeret i driftsaktiverne og har følgende formel:

$$AOH = \frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gennemsnitlig NDA}}$$

AOH for Tesla er beregnet i tabel 6.

Aktivernes omsætningshastighed				
2011	2012	2013	2014	2015
0,37	0,45	1,14	0,78	0,58

Tabel 6: Aktivernes omsætningshastighed for Tesla – egen tilvirkning

3.3.3 Dekomponering af ROE – Niveau

3 – analyse af overskudsgraden og aktivernes omsætninghastighed

Ved at dekomponere og analysere OG og AOH kan jeg finde frem til hvad der påvirker ROIC.

EBIDTA margin viser overskud før skat, renter, afskrivninger og amortiseringer og kan beregnes:

$$EBIDTA\ margin = \frac{\text{Nettoomsætning} - \text{driftsomkostninger}}{\text{Nettoomsætning}}$$

Følgende tabel 7 viser EBIDTA margin for Tesla.

EBIDTA Margin				
2011	2012	2013	2014	2015
-114,85	-88,43	2,22	1,41	-7,27

Tabel 7: Teslas EBIDTA margin – egen tilvirkning

Ser vi på EBIT margin som måler rentabiliteten for kerneaktiviteterne i Tesla beregnes den:

$$EBIT\ margin = \frac{\text{Driftsoverskud fra salg før skat}}{\text{Nettoomsætning}}$$

EBIT margin for Tesla kan ses i tabel 8.

EBIT Margin				
2011	2012	2013	2014	2015

-254 -396 -38 -184 -757

Tabel 8: Teslas EBIT margin – egen tilvirkning

EBIT margin viser lønsomheden i Tesla før skat, og her kan vi se at i perioden 2011-2015 har Tesla ikke formået at skabe profit. Ser vi på NOPAT-margin viser den driftsoverskuddet efter skat. NOPAT giver Tesla et samlet overblik over hvor lønsomt og rentabelt de er, da NOPAT er forbundet til alle driftsaktiviteterne, der relaterer sig til Teslas kerneaktivitet (Plenborg & Petersen, 2011). NOPAT for Tesla kan ses i tabel 9.

NOPAT margin				
2011	2012	2013	2014	2015
-124,56	-95,88	-3,68	-9,19	-21,96

Tabel 9: Teslas NOPAT margin – egen tilvirkning

En delkonklusion af Teslas finansielle situation vil være at de igennem perioden 2011-2015 ikke har formået at skabe profit igennem driften. Tesla har fra perioden 2011-2013 oplevet fremgang på alle nøgletal, men lanceringerne og udviklingen af deres nyeste modeller har betydet, at år 2014 og 2015 har været hårdt præget af lanceringerne. Det er dog vigtigt at understrege at de sorte tal på bundlinjen ikke kommer som en stor overraskelse for dem. Tesla har investeret enormt i ladenetværket og infrastrukturen samt en gigafabrik i Nevada hvilket har påvirket den finansielle situation. Elon Musk, CEO for Tesla udtaler med ro i sindet at år 2016 vil være det år hvor Tesla begynder at have positive tal på årsregnskabet.

3.3.4 Afsluttende ord om Teslas rentabilitet

Som vist i figur 10 har aktieprisen været svingende over en 5 årig periode.



Figur 10: Aktieprisen for Tesla – Kilde: (Nasdaq, 2016)

Som vi kan se på grafen steg aktiekursen voldsomt fra 2013 til 2014. Kursen i 2013 var på ca. 36\$ mens den steg til ca. 200\$ i 2014. Den høje aktiestigning skyldtes en stigning på over 500 procent i omsætning. De efterfølgende år har kursen været lidt mere svingende men stadig på samme høje niveau, og til dags dato pr. 10 maj 2016 er kursen 210\$. Ser vi på fjerde kvartal i 2015 genererede Tesla 179\$ millioner fra cash flow (se bilag 20 for Cash Flow)). Det er ikke kun i Danmark at Tesla har haft rekord salg af Model S i 2015. Globalt var der stor efterspørgsel på Tesla der medførte rekord antal produktion og en stigning af antal leverede biler på over 50 procent sammenlignet med tredje kvartal. Den globale efterspørgsel var så stor, at i USA blev Model S den mest solgte bil inden for bilkategorien 'store luksusbiler'. Tesla Model S var den eneste bil der opnåede stigende salg sidste år (se bilag 14). Tesla havde et forrygende 2015, og selv hos konkurrenternes hjemmemarked og i lande uden politiske tiltag der favoriserede elbiler var Model S vindende. Det kunne ses i f.eks. Schweiz hvor Model S solgte mere end Mercedes Benz S-Class, BMW 7-serien, Porsche Panamera, Audi A8 og Mercedes Benz E-Class for hele året. I hele Europa blev der solgt flere Model S end Audi A8, Audi A7 og BMW 7- og 6-serien tilsammen. Tesla har store forventninger til 2016, hvor de regner med en endnu større efterspørgsel på deres elbiler. Derudover forventer Tesla at være "net cash flow positive" og opnå 'non-GAAP' profit for året, selvom der vil blive investeret over 1,5\$ milliarder i øgning af produktionskapaciteten, begyndelse af celle produktionen og etablering af yderligere kundeservice (Tesla, 2015).

På trods af de flotte salgstal har det amerikanske selskab stadig svært ved at tjene penge. Der er ingen tvivl om, at Tesla har taget verden med storm og har et unikt produkt, der nok skal tjene pengene hjem. Det kan også ses hos investorerne der siden børsnoteringen fortsat har pumpet en masse penge ind i firmaet. Man kan forvente at en ny bilfabrik og producent ikke er rentabel fra start af, men i Teslas tilfælde tabes der forsat penge på hver eneste ekstra bil, der produceres (Guide til billig billeje, 2015). Teslas underskud endte i fjerde kvartal på 114 millioner dollar, mens omsætningen lå på 1,21 milliarder dollar. Tesla har haft et hårdt år på børsen, hvor dets markedsværdi inden regnskabet var faldet med næsten 40 procent (Ibid). Samlet tab for Tesla blev i år 2015 anslået på omkring 889 millioner dollar. Hvis man deler tabet ud på de 50.000 elbiler der blev solgt kostede det Tesla aktionærerne ca. 17.800 dollar hver gang Tesla leverede en bil. I danske kroner er det et tab på ca. 117.000 kroner ved kurs 6,62 USD per bil produceret af Tesla. I fjerde kvartal noterede virksomheden endnu et millionunderskud – ifølge Reuters det 11. i træk på kvartalvis (Børsen, 2016). På trods af det forventede underskud har investorerne haft mere travlt med at se det brev, som Tesla-bossen Elon Musk udsendte ved siden af regnskabstallene. Musk

lover at Tesla vil begynde at give overskud i indeværende år, og at bilsalget på globalt plan vil vokse markant. Det har fået aktieprisen til at stige med over 15 procent på det amerikanske eftermarked. Mere konkret regner Tesla med at sælge mellem 80.000 og 90.000 biler i år globalt. Det svarer til en stigning på 60-80 procent i forhold til 2015. På en telekonference udtaler Musk, at Tesla netop har fokuseret på at holde damp i produktionen snarere end at øge salget. Men i 2016 og 2017 vil både salg og produktion vokse betydeligt og Tesla vil skabe positivt overskud på årsrapporten ifølge topchefen (se bilag 15 for forecast).

4.0 Strategisk Analyse

For at analysere en virksomheds strategiske muligheder i et pågældende land er man nødt til at foretage en ekstern analyse. Den interne analyse kan ikke alene give et klart svar på, om en virksomhed bør tiltræde eller kan sikre fremtidig vækst på et givent marked. Jeg vil derfor i det følgende afsnit foretage en strategisk/ekstern analyse af de faktorer der kan påvirke Tesla og deres fremtidige muligheder på det danske bilmarked.

4.1 SOR Modellen – analyse af købsadfærden

De danske forbrugers købekraft er altafgørende for om Tesla kan sikre fremtidig vækst på det danske bilmarked. SOR modellen vil benyttes til at se på hvad der påvirker forbrugeren til at vælge Tesla og derefter hvad der kendetegner forbrugerne og til sidst hvilket respons der følger. Da stimuli er den eneste af de tre faktorer, som Tesla selv kan påvirke er det nødvendigt at forbrugeren får den rette information. Organisme og Respons er upåvirkelige faktorer for Tesla, da det er forbrugeren selv der styrer adfærden. Købsadfærdsanalysen vil inddrage resultater fra mit research for at give et bedre overblik over, om der er overensstemmelse mellem forbrugernes forventninger og syn af Tesla samt hvad Tesla selv forsøger at signalere.

4.1.1 Stimuli

Ser vi på stimuli forsøger den at forklare hvad forbrugerne påvirkes af ved Tesla (Buckley, 1991). For Tesla er et bilkøb ikke blot en sælger der forsøger at presse forbrugerne i at tage afsted fra forhandleren siddende i en ny bil, men snarere en oplevelse og en mulighed for at skræddersy ens egen bil med udstyr og performance som man selv ønsker det. Dermed forsøger Tesla at gøre op med de traditionelle metoder, og tilbyder forbrugerne at være med i produktionsdelen af deres egen kommende bil. Det er helt klart en helt ny revolutionerende måde at sælge biler på, hvilket jeg i stor grad tror bliver almindelig praksis i de kommende år. Tesla forsøger gennem en række måder at

påvirke forbrugerne. Jeg har i følgende afsnit inddraget Teslas marketing mix, da disse udgør Teslas stimuli, og deres måde at påvirke forbrugeren til at vælge deres produkt.

4.1.2 Tesla's marketing mix – De 4 p'er (Produkt, Pris, Promotion, Distribution (Place))

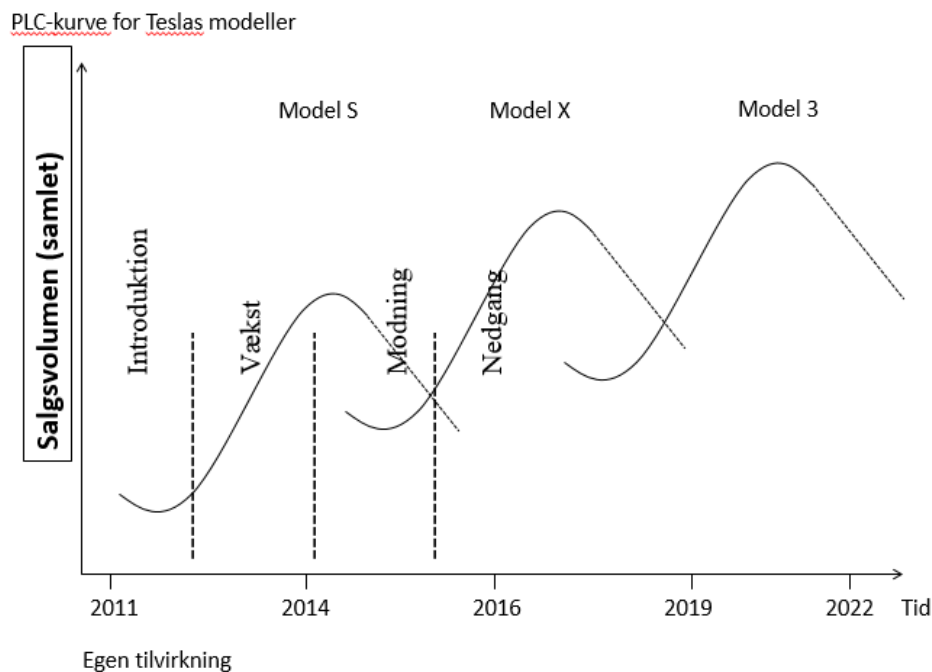
De fire p'er er en kombination af Teslas markedsføringstiltag, der kan bruges til at danne en markedsføringsstrategi for at opnå de opstillede målsætninger i virksomheden (Mullins, 2010). Jeg vil i følgende afsnit sammensætte Teslas nuværende og fremtidig marketingmix for at klargøre hvordan de bedst muligt kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Dog skal Tesla i særdeleshed være opmærksomme på hvordan den danske bilindustri udvikler og ændrer sig.

4.1.2.1 Produkt

Tesla har et unikt produkt, der indeholder høj kvalitet, design, teknologi, ekstraudstyr og sikkerhed. De høje produktetegenskaber er med til at gøre Tesla til en attraktiv og eksklusiv virksomhed. Især design har været et af Teslas store styrker, hvilket de skal fastholde og udvikle. Tesla har som den første bilproducent formået at ændre opfattelsen af hvordan en elbil ser ud. De har skabt en elbil, der henvender sig til forbrugeren, der efterspørger eksklusivitet og samtidig har en fantastisk drivkraft. Førhen var elbiler med deres design og funktionalitet ikke attraktive nok, og derfor har Tesla haft stor succes med deres Model S. Designet på bilen er nemlig en af de væsentlige faktorer der spiller en rolle ved køb af bil, hvilket blot understreger nødvendigheden af Teslas produkt. Som vi kan se i bilag 13 i mit spørgeskema, svarede 24 procent af respondenterne at design spillede en rolle ved køb af deres Tesla. På trods af at Tesla har lanceret Model 3, som er en billigere og mindre model end de tidligere må de ikke gå på kompromis med kvaliteten. Den lave pris må derfor ikke afspejles i kvaliteten og dette er generelt for alle deres kommende biler. Derudover skal Tesla hele tiden være opmærksomme og forbedre deres tidligere modeller. Her mener jeg, at der løbende skal være softwareopdateringer der forbedrer bilen, men også større opdateringer i form af nyere årgange skal have facelifts, bedre rækkevidde, performance etc. som vi ser hos mange globale bilproducenter. Tesla har fået skabt et image, hvor kvalitet og design er store value drivers og dermed er det vigtigt at fastholde dette image. Tesla skal ikke forsøge at producere masse elbiler med lavere kvalitet til de danske forbrugere, da konsekvensen kan være at de mister deres eksklusivitet. Dermed kan de risikere at forbrugerne ikke vil associeres med Tesla og de vil derfor have svært ved at sikre fremtidig vækst. Derudover vil massefremstilling af nye modeller medføre at Tesla vil have svært ved at kontrollere og tilpasse sig de forskellige målgrupper og markeder når nye trends opstår. Tesla har på nuværende tidspunkt en niche strategi der tilhører premium

segmentet med et eksklusivt produkt med høj kvalitet, hvilket har medført at Tesla har vokset på det danske og globale marked. Tesla har forsøgt at give forbrugeren et kvalitetsprodukt med enorm ydeevne på markedet. Ser vi på Maslows behovspyramide henvender Tesla sig både til det funktionelle og emotionelle behov. Tesla leverer elbiler til det danske bilmarked der er revolutionerende og unik. Unikheden og det faktum, at bilen er eksklusiv vil appellere til, hvad Maslows behovspyramide definerer som ego-behov (Bronstein, 2013). Ifølge Maslow har individet et behov, om at være respekteret og have selvrespekt. Maslow taler om to typer af behov; et lavt egobehov og et højt egobehov. Ser vi på det nedre ego er behovet søger det respekt fra andre gennem anerkendelse og status, mens det høje ego er behovet for selvrespekt. At eje en Tesla der er unik, eksklusiv og har et flot design appellerer til de danske forbrugers ego og opfylder deres søgen efter respekt fra andre og deres søgen efter selvrespekt.

På denne måde kan Tesla fastholde forbrugernes opmærksomhed. Tesla skal også løbende erstatte ældre modeller med nye, så produktlivscyklussen (PLC) hele tiden fornyes. I figur 11 vises de nuværende modeller og den kommende Model 3's PLC.



Figur 11: PLC kurve for Teslas modeller – egen tilvirkning

4.1.2.2 Pris

De højere omkostninger ved at differentiere en virksomheds produkter på enten kvalitet eller service kræver en højere salgspris for at opretholde rentabiliteten (Mullins, 2010). Teslas brand er et high premium brand på alle markeder. For ikke at komme til at miste eksklusiviteten bør Tesla opretholde en høj prisstrategi, da deres produkter skaber merværdi for kunden, der kan retfærdiggøre at de har en lidt højere pris. Dette skyldes også, at de danske forbrugere associerer sig med hvad de køber, hvilket gør det muligt at tage en merpris for at dække deres behov. Selvom Tesla er en niche til at starte med på det danske marked grundet deres markedsandel vil eksklusiviteten og opfattelsen af brandet stadig forblive den samme. Hvis vi ser på Teslas konkurrencer i form af BMW, Mercedes og Audi er deres priser ligeledes højere end eksempelvis VW, Peugeot, Fiat og Citroën hvilket skyldes produktets kvalitet og ydeevne. Det har skabt en større attraktivitet for disse premium mærker og Tesla har produktet til denne gruppe. Lavere priser for Teslas modeller vil nedgradere Tesla til et medium-end brand og det vil ikke kun skade brandet, men også skabe flere konkurrenter, da eksklusiviteten af brandet vil udvande og blot blive et gennemsnitlig brand.

4.1.2.3 Promotion

Tesla har hidtil benyttet en kreativ og anderledes markedsføringsstrategi, hvor de har fremmet deres elbiler gennem showrooms og word-of-mouth effekt hos tilfredse kunder. Tesla har derfor ikke benyttet de traditionelle medier som markedsføring, og her kunne man i fremtiden begynde at anvende nogen af disse platforme man finder mest hensigtsmæssigt. Den alternative markedsføringsstrategi kan skyldes de finansielle nøgletal, der har været negative hvilket naturligvis har en betydning for rådighedsbeløbet til marketing. Når Tesla genererer overskud på bundlinjen kan man småt begynde at anvende mere traditionelle medier (TV reklamer, bannere mm,) ligesom mange af deres konkurrenter gør. Derudover kan Tesla forsøge at markedsføre et nyt segment gennem sponsorater. I min research fandt jeg frem til at mange havde en række fordomme mod elbiler og ikke havde et reelt billede af hvilken ydeevne eller produkt Tesla egentlig besidder. Størstedelen af respondenterne var i stor grad enige i, at elbilerne (Tesla) havde for lavt rækkevidde, mange mekaniske fejl, og for få ladestandere geografisk (se bilag 13 for research). Dermed er det yderst vigtigt at Tesla kan formå at beskrive deres produkt til perfektion, så der ikke hersker nogen tvivl om produktets egenskaber. I form af sponsorater kan en mulighed være at sponsorere en musik- eller sportsstjerne for at skabe kendskab og interesse for deres elbiler. Model S og Model X

er konkurrencedygtige på alle parametre og dermed kan sponsorater være med til at skabe en større interesse og i sidste ende en overgang til Tesla.

4.1.2.4 Distribution (Place):

Tesla distribuerer selv alle deres biler på deres markeder. De har showrooms, hvor man kan komme og se på modellerne samt høre om de forskellige specifikationer. Teslas salgsstrategi er moderne, hurtig og digital. De har chokeret hele bilindustrien, da de har ændret måden man distribuerer ved at sætte køberen i førersædet. Hvad er Tesla så? De er simple. De har ingen mellemhandlere, forhandlere og ingen forhindringer og med andre ord kan man sige de har gjort det nemmere, hurtigere og mere nydeligt at købe en ny bil. Teslas showrooms er ikke langs motorveje eller store ringveje, hvor der kører mange biler dagligt. Tværtimod har Tesla bevidst placeret deres showrooms ved shopping centre og gågader ved siden af butikker som Zara og H&M. Derudover er størrelsen på disse showrooms ikke i nærheden af de traditionelle bilforhandlere vi kender, men udgør blot en butiksstørrelse som vi ser i shopping centrene. Der er oftest kun plads til en eller to elbiler. Denne måde at repræsentere og fremvise en bil på har ændret hele marketingnormen omkring traditionel forbrugeradfærd. De fleste bilforhandlere er heldige og tilfredse, hvis de har op til 100 daglige besøgende fra forbrugere, men grundet Teslas lokation har de flere tusinder af mennesker der går forbi deres biler hver evig eneste dag (Forbes, 2013). Statistikker viser, at overraskende mange salg er kommet fra forbrugere der ingen interesse havde i at købe en ny bil indtil de så Teslas showrooms. Overbevist over designet og bilen er mange gået direkte hen for at tale med en salgsperson i showroomet omkring køb af bilen. Tesla har formået at komme fysisk tættere på potentielle købere, så de hele tiden bliver informeret eller får vist Teslas produkt. De er nytænkende og innovative i deres markedsføring og distribution, hvilket har givet dem en unik mulighed for at skabe øget salg.

Hidtil har Tesla draget fordel af deres distribution, hvilket skyldes de blot havde en enkelt model (S) tilgængelig. Deres fremtidige distribution vil blive mere presset, da de har lanceret Model X og Model 3, som inden længe er at finde på vejene. Problematikken ligger i, at de indtil nu har haft succes med de mindre showrooms grundet deres udvalg, men lanceringerne af de to andre modeller vil medføre at showroomene ikke er store nok til at rumme alle bilerne. De nuværende showrooms kan fremvise én men højst to biler og derfor skal de have udvidet deres showrooms, så de kan rumme alle tre modeller. Dermed skal der forhandles større butikker og plads ved shopping centrene, da jeg ikke ser det som en positiv ting at fortsætte med at promovere og fremvise en

enkelt model. Tesla kan også fremover vælge at beholde deres nuværende strategi med showrooms, men samtidig åbne nogen enkelte showrooms placeret ved de store udfaldsveje, hvor de mere traditionelle forhandlere er at finde. Ud over at det giver større mulighed for at fremvise flere modeller inden for samme variant (Model S D85, Model S P85 etc.) vil det kunne resultere i flere kundebesøg, da de nærliggende forhandlers besøgende muligvis vil lægge et besøg forbi Tesla. Man kan forsøge at køre en 'test' periode, hvor man opretter et showroom i udkantsområderne og dermed ser på hvordan den performer. Efter en én, to eller tre årig periode kan man evaluere og beslutte om der skal åbnes flere showrooms i disse områder eller om de skal lukkes igen og udelukkende fokusere på showrooms ved gågader og shopping centre.

4.1.3 Organisme

Organisme ser på hvem forbrugeren er og hvilke karakteristika de indebærer. Ser vi på forbrugerne er de drevet af deres holdninger, følelser og behov, hvor stimuli har til opgave at påvirke disse faktorer. For at kunne påvirke forbrugerne optimalt er det nødvendigt at forstå hvad der karakteriserer dem, for at kunne påvirke (stimuli) bedst muligt, så de senere skal foretage et køb af produktet. Jeg har delt organisme i to karakteristika (kulturel og personlig profil). Grundlaget for de to profiler sker på baggrund af mit research, og dermed kan der forekomme generaliseringer.

4.1.3.1 Kulturel karakteristika

Forbrugerne har hver især forskellige livsstil, livsopfattelser og værdigrundlag som udgør en del af deres kultur, hvilket har stor effekt på købsadfærden. I Danmark har der i mange år været en bilkultur, hvor en familie ejer mindst én bil. At eje en bil er en del af livsstilen, og mange opfatter bilen som et vigtigt transportmiddel. Mit research viste også, at hele 94 procent af respondenterne fandt det som en nødvendighed at eje en bil i deres hverdag. Derudover er livsstilen især et område Tesla kan benytte til at stimulere deres potentielle kunder på. At eje en Tesla udviser, at man kører grønt og tænker på miljøet, hvilket refererer til den grønne livsstilstype. Derudover viste mit research også, at hele 46 procent fandt Tesla som værende en designfuld og kvalitetsbevidst virksomhed, hvilket refererer til forbrugeren der efterspørger kvalitet og design som en del af deres livsstil. Tesla kan også være et symbol på, at man støtter innovative tiltag og er omstillingsparate og adaptive overfor nye teknologiske produkter. Forbrugerne efterspørger i højere grad produkter der kan skabe værdi for dem, og de ovenstående tiltag er især værdiskabende elementer for Tesla og dermed skabes der et stærkt og unikt værdigrundlag, som de kan bruge i stimulering af forbrugernes købsadfærd.

4.1.3.2 Personlig karakteristika

Forbrugerens personlige profil omhandler bl.a. alder, beskæftigelse, civilstatus, økonomi, livsstil etc. Forbrugere af Tesla er ofte miljøbevidste personer, med stor interesse for grøn omstilling. Teslas nuværende modeller (S og X model) henvender sig til den ældre målgruppe +30 år, der råder over større økonomisk likviditet, da prisen på elbilen ligger i den dyre prisklasse. Tesla er et unikt brand, hvilket også fremgår af mit research jf. bilag 13. Dermed kan man argumentere for at Teslas målgruppe er indsnævret og meget specifik.

Forbrugerne motiveres igennem en række faktorer til at købe en elbil fra Tesla. Elbilen kan som beskrevet i det kulturelle afsnit være en kulturel værdiskabelse, da man ønsker en grønnere omstilling og har en grøn livsstil. Dette kan i sig selv være en motivation for at købe en Tesla der repræsenterer en grøn elbil og overgang til bæredygtig transport. Derudover kan en motivation for at købe elbilen også være det symbol og signal man sender udadtil, da Tesla er kendt for at have et unikt og designfuldt brand. På trods af at elbilen er en miljøvenlig bil har den en enorm drivkraft. Den har en acceleration fra 0-100 km/t på 3,4 sekunder og hører til i luksussegmentet når man kategoriserer biler. Dermed er der en stor prestige i at eje en Tesla, da det er en unik og dyrebar bil, som ikke alle har råd til. Det kan i sig selv være en motivation til at købe elbilen. Mit research viste også de også største konkurrenter til Tesla er de store bilimportører BMW, Mercedes-Benz og Audi, og dermed har disse premium mærker en psykologisk effekt, da man anser disse mærker som luksuøse. At eje en Tesla sender derfor en række signaler til omverdenen om, at forbrugeren er kvalitetsbevidst

4.1.4 Respons

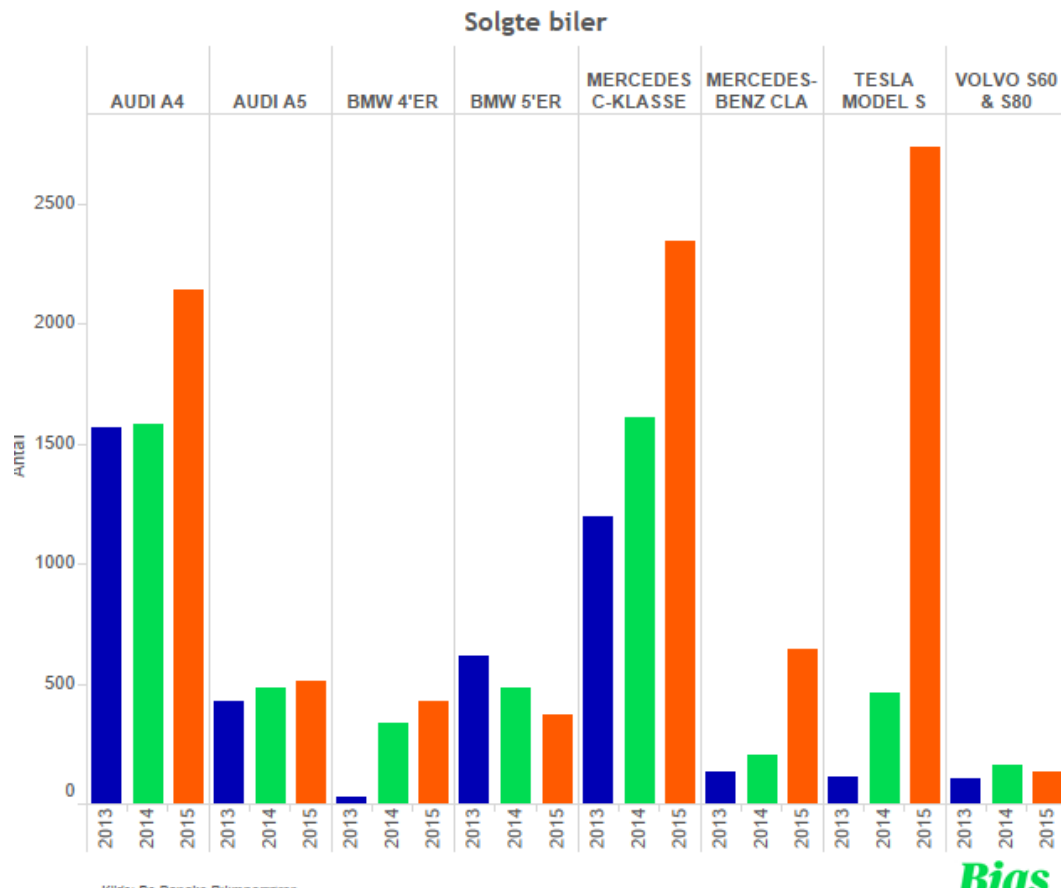
Det sidste led i S-O-R modellen er *respons*, der illustrerer forbrugernes forventninger til produktet, efter at de har været igennem stimuli (påvirkninger) og forventningsafstemmer det med deres egen organisme. I købsadfærd giver respons et svar på om stimuli har været godt nok igennem køb af produktet eller ikke-køb. Stimuli har dermed til formål at påvirke forbrugeren til køb af produktet.

Ved køb af en Tesla er der en række overvejelser forbrugeren gennemgår. Forbrugeren skal som det første træffe et valg om hvorvidt de ønsker en elbil eller ej og hvilke behov de ønsker at få dækket. I Danmark er der en række forskellige transportmuligheder og dermed giver det forbrugeren en række substituerende produkter, som kan have en negativ effekt på Teslas forretning. Dog som nævnt i den kulturelle profil er bilen en nødvendighed og en del af hverdagen hos en

gennemsnitsforbruger, hvilket gør at forbrugerens valg af transportmiddel oftest lander på en bil. Dermed skal Tesla forsøge at påvirke potentielle kunder til at vælge en elbil og deres brand igennem stimuli. Tesla er en innovativ og høj teknologisk virksomhed, hvilket appellerer til den målgruppe der ikke er bange for at adoptere og prøve nye produkter. Køb af en Tesla kræver høj involvering fra andre, da produktet er nyt og de fleste der vælger en Tesla er førstegangsejere af en elbil. Valget af Tesla afhænger i høj grad også af forbrugerens syn på Teslas brand. Såfremt forbrugerne ikke kan identificere sig med Teslas værdier, fravælger de produktet og søger mod et nyt produkt. Mit research viste også, at forbrugerne af en Tesla lagde vægt på kvalitet, design, værdier og Corporate Social Responsibility (CSR), der var store elementer i overvejelsen ved køb af elbilen (Jf. bilag 13 for research). Dermed er disse faktorer afgørende for forbrugerne og kan tiltrække potentielle kunder, såfremt de kan identificere sig med brandet og produktet.

4.2 Det danske bilmarked

Tesla opererer på det danske marked og har to showrooms i København (indre by og Kastrup). Det danske marked for nye registreringer har historisk set været meget volatilt. Den langsigtede trend har dog fulgt udviklingen i privatforbruget, som har været opadgående (se bilag 3 for antal nyregistreringer). Igennem de seneste 5 år har bilmarkedet slået rekord for antallet af nye indregistreringer. De høje salgstal skyldes især, at den lille klasse (mikro- og minibiler) har vundet frem og er blevet populære (Autobranchen Danmark, 2015). Statistikker fra De Danske Bilimportører viser, at der i alt blev indregistreret 207.720 biler i 2015, mens tallet i 2014 var på 189.056 indregistreringer. Tesla blev indregistreret 2.737 gange i 2015 mens de kun havde 460 indregistreringer i 2014. Ser vi på tallene har Tesla i 2015 haft et rigtig godt år i Danmark, hvilket skyldtes fritagelsen for afgift der ophørte fra starten af 2016 (De danske bilimportører, 2015). Selvom Tesla kun har 1,30 procent af markedsandelen er det værd at bemærke at de 2.737 indregistreringer hos Tesla kun er for Model S. Tesla var den mest solgte luksusbil i 2015, hvilket også kan ses på nedenstående figur 12.



Figur 12: Antal solgte biler i Danmark, Kilde: De danske bilimportører (2015)

På det danske bilmarked er der monopolistisk konkurrence. Det betyder, at der er mange udbydere i branchen, og der er høj præferencegrad mellem de forskellige bilmærker. Den store præferencegrad hos forbrugerne kan ses hos bilforhandlerne og bilimportørernes egne forhandler rundt omkring i landet når forbrugerne i forkøbet allerede har truffet deres valg inden de besøger forhandlerne. Tesla har et eksklusivt brand, der dog ikke for alvor har slået igennem på verdensplan. På trods af, at Tesla havde et forrygende år i 2015 i Danmark, ser det noget anderledes ud i 2016 efter indførelsen af en gradvis afgiftsperiode på elbiler over de næste fem år. I januar 2016 blev der nemlig kun solgt 41 Tesla biler. Som nævnt i værdikæde analysen har Tesla ikke en fysisk butik, men al bestilling foregår online, hvilket i stor grad adskiller sig fra de traditionelle bilforhandlere. Det danske bilmarked har stadig suverænt Europas højeste registreringsafgift, der indtil for nylig var på 180 procent, men nu er på 150 procent af bilens værdi der overstiger 81.700 kr. Til biler under 81.700 kr. fastholdes registreringsafgiften på 105 procent. De høje afgifter har en enorm betydning for købers valg af bil, og netop disse eksterne faktorer, der påvirker Tesla vil jeg i følgende afsnit analysere.

4.3 PEST analyse

For at analysere det danske bilmarked har jeg valgt at foretage en PEST-analyse, som specifikt er rettet mod autobranchen. PEST-analysen kan betegnes som et måleredskab, der giver Tesla mulighed for at forstå nye markeder og muligheder, samt bestemme retningen Tesla bør forfølge og hvilken position der kan opnås. PEST er en forkortelse for de politiske, økonomiske, sociale og teknologiske faktorer, som er de elementer der bruges til at analysere og vurdere et marked (Kotler, 1998).

4.3.1 Politiske faktorer

Den danske bilbranche er stærkt reguleret af den danske regering. Elbiler er afhængige af de politiske tiltag, der hidtil har favoriseret elbiler. Tesla har i de seneste år nydt godt af salg af deres biler uden afgift. Dog har den danske regering indført en gradvis afgift på elbiler, således at der i 2020 betales fuld afgift som gør sig gældende for konventionelle biler. Det bliver derfor en stor udfordring for Tesla, at sælge deres biler på samme niveau som inden år 2016. Registreringsafgiften i Danmark er blandt verdens højeste, hvilket har enorm betydning for købers valg af bil og hvilken type bil der bliver solgt i Danmark (FDM, 2015). Det danske afgiftssystem er bygget op så den favoriserer mikrobilerne med lavt brændstofs forbrug, hvilket giver en højere afgift til mellemstore og store biler. Den danske registreringsafgift består af afgift ved indregistreringen af bilen, samt løbende grøn ejerudgift. Registreringsafgiften bliver målt ud fra en procentsats af bilens værdi, mens grøn ejerudgift måles på bilens vægt og hvor langt bilen kan køre på en liter brændstof. Generelt er elbilers succes præget af miljøpolitiske aftaler, hvilket den nye aftale har sat en stopklods for. De danske regulativer og miljøpolitiske aftaler er underlagt EU og det samarbejde Danmark er med i. Går vi et skridt dybere fastsættes der på globalt plan yderligere en række tiltag og regulativer, der i sidste ende påvirker de danske regulativer. Man kan derfor opdele de politiske forhold i tre dele: globale-, europæiske- og danske forhold.

4.3.1.1 Globalt politisk forhold

Den 11. december 1997 blev den internationale Kyoto aftale dannet, der skal sikre og beskytte jordens klima. Aftalen opstod grundet stort pres fra bl.a. Greenpeace og WWF, der ville have reducere af drivhusgasser. De lande der har indgået Kyoto aftalen har forpligtet sig til at begrænse og reducere udledning af kuldioxid (CO₂) og drivhusgasser. Kyoto aftalen betød, at de globale udslip fra drivhusgasser skulle reduceres med 5,2% i forhold til 1990 niveauet frem til perioden 2008-2012. EU skulle reducere sine udslip med 8%, USA med 7% og Japan med 6%. USA er det

land der udleder flest drivhusgasser og de har afvist at deltage i Kyote samarbejdet. Kina er grundet sin status som værende udviklingsland ikke bundet til at reducere sine drivhusgasser, på trods af at de mængdemæssigt er det land i verden der har den største udledning. Kyote aftalen har mødt stor kritik for netop dette, da lande som Kina, Brasilien og Indien slet ikke er forpligtet til aftalen. Dette skyldes at de i 1997, da aftalen blev dannet ikke blev set som et industriland, men et udviklingsland. Landene har efterfølgende ikke vist nogen interesse i at deltage i samarbejdet. Derudover har USA, Rusland, Japan og Canada trukket sig fra aftalen, hvilket har skabt stor debat og kritik (Jyllandsposten, 2004).

Især CO₂ udslippet har der været særlig fokus på, da det har haft en yderst skadelig effekt på mennesker (Rubin, 2015). Reduktionen af de 5,2 % i gennemsnit på globalt plan betød forskelle i de enkelte landes forpligtelser. Eksempelvis skulle Danmark og Tyskland reducere deres udslip af drivhusgasser med 21 %. Tiltagene skulle gælde fra 1. januar 2008.

4.3.1.2 Europæisk politisk forhold

Danmark er underlagt EU's direktiver og regulativer grundet tilslutningen til EU i 1973. Det indre marked og EU har i en årrække arbejdet for standardiserede produkter og tjenester i EU, hvilket også har ført til opstandelsen af European Committee for Standardization (CEN). Ser vi på elbiler har EU ikke underlagt medlemsstaterne et fælles direktiv, der skal sikre standardiseret ladeporte og standere. Det betyder at de forskellige elproducenter har udviklet deres eget system, hvilket medfører unødige ressourcer og omkostninger på infrastrukturen. Et fremtidigt direktiv, der skal sikre EU-borgere en standardiseret løsning, hvor den enkelte ejer kan være sikker på at oplade sin bil uanset hvor man befinder sig i EU vil være det optimale mål.

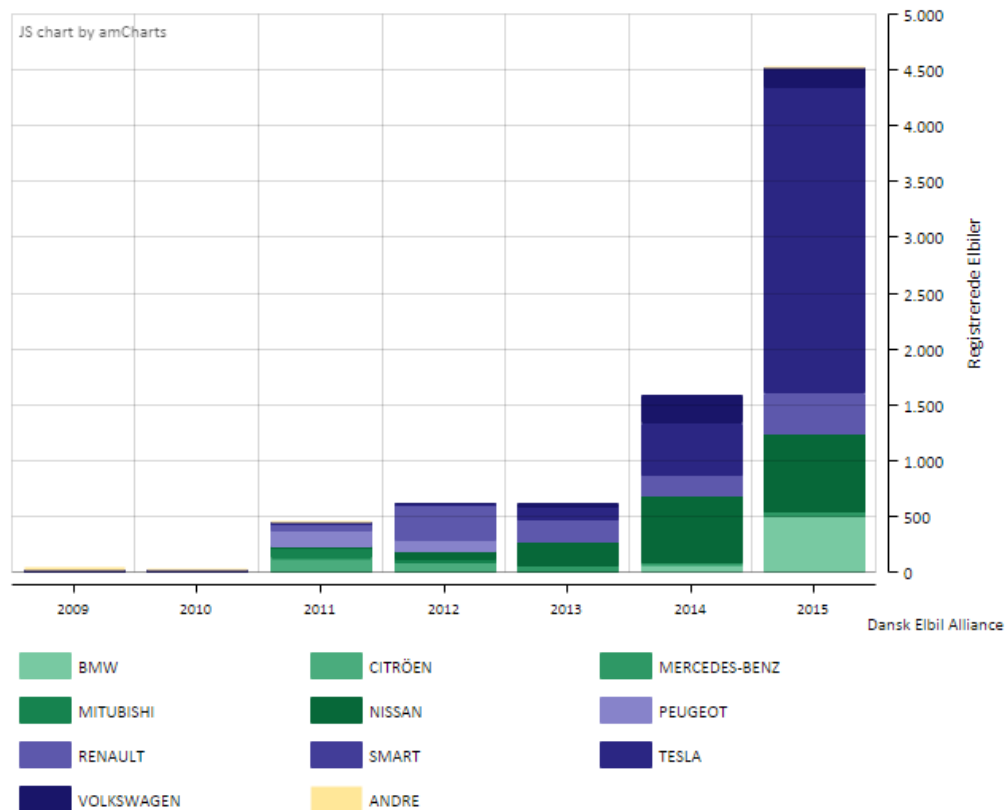
Vejtransporten udgør mere end 20 % af EU's samlede CO₂ udledning. Person- og varebiler er ansvarlige for ca. 70 % af vejtransportens CO₂ udledning. Derfor har der siden 1998 været indført et regulativ på dette område. Nye person- og varebiler i EU måtte i 2015 højst udlede 130 hhv. 175 g CO₂/km, og i 2020 skærpes disse krav til 95 hhv. 147 g CO₂/km (Energistyrelsen, 2015). Med dette regulativ stiger kravet til miljøvenlige biler i EU, hvilket har en effekt på de danske regler.

4.3.1.3 Danske politiske forhold

Kyote aftalen har bl.a. haft enorm betydning for, hvordan Danmark og EU fører klima- og miljøpolitik. Der har i Danmark været stor offentlig

Figur 13: Nyregistrerede elbiler i Danmark, kilde (Dansk Elbil Alliance, 2016)

støtte til bæredygtig infrastruktur og en række støtte og tiltag for at gavne miljøet. Danmark var blandt de første lande til at indføre afgiftsfri indførelse på elbiler til klimatopmødet i 2009, men disse tiltag er blevet ændret til nye regulativer med indførelse af gradvis afgift på elbiler indtil 2020, hvor elbilen har fuldt afgift som vi kender det fra konventionelle biler. Den store statsstøtte kunne ses på nyregistrerede elbiler i 2015, hvor der blev solgt mere end 4000 elbiler mod lidt over 1500 elbiler i 2014, hvilket tydeligt indikerer trenden af elbiler, der kan ses i figuren.



De høje tal fra 2015 skyldes at der i udgangen af året blev indført det politiske tiltag med afgift på elbiler fra 2016, hvilket har skruet op for salgstallene i de sidste måneder. Dog kan man se i bilag 5, at der i de første måneder af år 2015 var en opadgående trend, hvilket igen indikerer at flere og flere køber en elbil. Danmark har op til den nye afgiftsaftale foretaget en række politiske tiltag, for at sikre bæredygtig transport. I et interview med CEO Elon Musk udtaler han ”Danmark er et eksemplar for resten af verden, når det gælder om at vise, hvad der kan gøres for bæredygtighed” (Børsen, 2015). Musk er især imponeret over den danske vindenergi industri, som han håber vil smitte af på bilbranchen. Danmark er en stor global leder, hvad angår vedvarende energi inden for vind. Musk ser også muligheden for, at Danmark kunne være en stor leder inden for bæredygtig transport. Han er klar over, at hans firma kun står for én procent af markedsandelen i Danmark, men han ser stadig et stort potentiale i landet, men det kræver en politik der skal favorisere bæredygtig

transport. Den nye afgiftsaftale har allerede sat store spørgsmålstejn ved Teslas overlevelse på det danske marked. Esben Pedersen, kommunikationsdirektør for Tesla udtaler *"Alt andet lige så er det her ikke en indfasning af afgifter på elbiler, men en afvikling af elbiler i Danmark"* (Business, 2015). Esben henviser til sine erfaringer fra Belgien, hvor den belgiske regering forsøgte sig med mindre afgifter på elbiler, hvilket smadrede elbilmarkedet fuldstændig. I dag har Belgien rullet afgiften tilbage, således at det stadig er afgiftsfrit at købe en elbil. Den nye politiske aftale er en klar forringelse af Teslas position på det danske marked, og kommunikationsdirektøren udtaler også *"Vi er jo heldigvis en international virksomhed, så vi går ikke konkurs, fordi det bliver svært i Danmark"* (Business, 2015). I værste fald kan Tesla trække sig ud af det danske marked, eftersom de vil have meget svært ved at sælge deres elbiler til de danske forbrugere. Den dyreste topmodel Model S P85D kostede inden den nye aftale trådte i kraft ca. 875.000 kroner, og vil i 2020 koste en hel million mere og havne på 1,8 mio. kroner. Dermed stiller det Tesla i en svær situation, da deres priser vil stige markant, hvilket vi allerede kan se har en effekt på salget i de første 4 måneder af 2016, hvor der er solgt beskedent 31 Teslas, og afgiften er endnu ikke nået det højeste niveau.

Elbilproducenter som Tesla vil have højere produktionsomkostninger end konventionelle biler ud fra det faktum, at de stadig befinder sig i introduktionsfasen. Man kan hermed sammenligne elbiler med vindenergi sektoren, der også modtager subsidier fra regeringen (Energistyrelsen, 2016). Det er nødvendigt at regeringen tager et skridt mod bæredygtig transport ved at foretage politiske tiltag, der sikrer gode rammer for elbiler, ligesom det er tilfældet med vindenergi.

4.3.2 Økonomiske faktorer

De politiske tiltag inden for bilmarkedet i Danmark er med til at påvirke forbrugernes købekraft. De samfundsmæssige økonomiske faktorer påvirker i stor grad den aktivitet, der er i bilbranchen. Det betyder, at Teslas salg er dybt afhængigt af udviklingen i verdensøkonomien, da deres produkter er enormt priselastiske. Ved priselasticitet forstås hvorvidt et produkt er prisfølsomt eller ej. Med andre ord er det sammenhængen mellem pris og efterspørgsel (Henry, 2011). Tesla har et prisfølsomt produkt, da det er et luksusprodukt, og i en lavkonjunktur er prisfølsomme varer de første produkter, der mærker nedgang. Som nævnt starter priserne for den billigste Model S fra ca. 550.000 kroner, mens topmodellen har en startpris fra 875.000 kroner. Ser vi på en gennemsnitsdanskers årsindkomst i 2015 tjener personen i alt 294.000 kroner om året. Et gennemsnitspar med to børn har en årlig indkomst på i alt 884.600 kroner, mens det gennemsnitlige beløb familier har til rådighed efter skat er 338.300 kroner. Familier med børn tjener flest penge

(Danmarks Statistik, 2015). Disse tal viser klart hvordan gennemsnitsdanskeren vil have svært ved at købe en elbil til denne pris. Den kommende SUV Model X har også en høj startpris fra 550.000 kroner, hvilket igen indikerer, at det er de færreste der ville have råd til at købe en elbil fra Tesla. Dog har Tesla lovet, at den kommende Model 3 vil have langt lavere startpriser (fra 240.000 kroner), hvilket er mere realistisk i forhold til køb af en bil. Værd at bemærke er, at disse priser er uden afgift, og der vil derfor blive pålagt en afgift i forbindelse med det nye lovforslag. Model S henvender sig til topklassen, hvor det er personer med relative høje indkomster, som har råd til denne bil. På trods af, at mere end 76 procent af transport i Danmark benyttes med personbil halter Tesla langt efter. Volkswagen var med 22.499 biler (11 procent af alle nyregistrerede biler) den mest solgte bil i 2015.

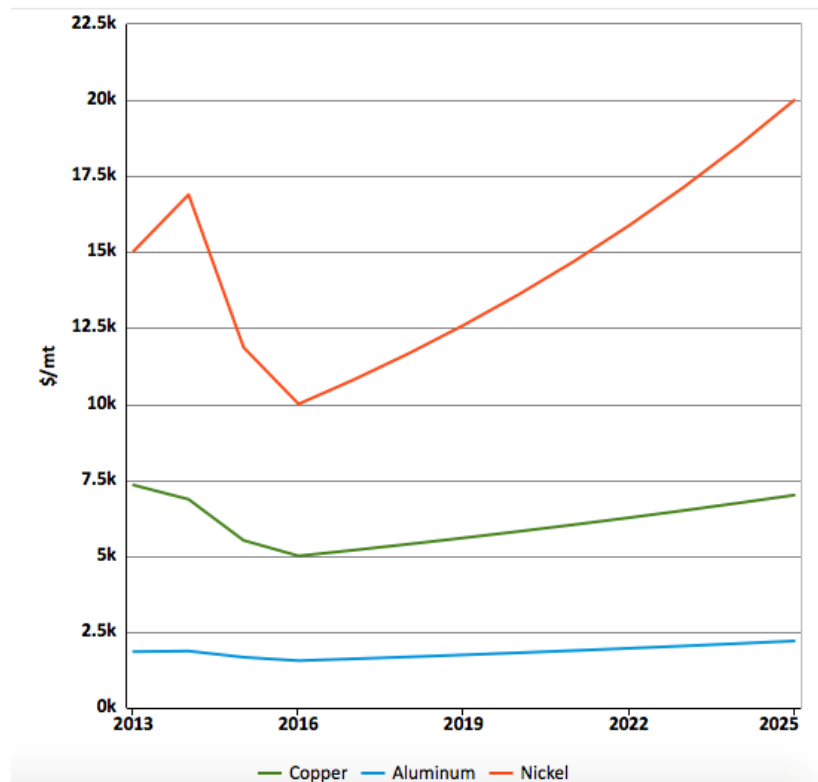
4.3.2.1 Olieprisen

Da olien ikke er en uudtømmelig naturressource, forventes det at priserne i fremtiden vil stige medmindre efterspørgslen på olien falder markant. Konventionelle biler er afhængig af olie, da olien raffineres til benzin og diesel, som bilens motor kører på. Derfor har olieprisen betydelig indflydelse på bilbranchen, da prisstigninger på olien påvirker købekraften hos forbrugerne og produktionsomkostninger. Dette skyldes at olien bliver handlet på globalt plan, og stigende priser har enorm indflydelse på hele bilsektoren. Høje oliepriser har blandet effekt på bilsektoren, da dyrere brændstofs priser har en negativ effekt på konventionelle biler, men omvendt en positiv effekt på elbiler. Et eksempel på olieprisens indflydelse på konventionelle biler kan ses, da prisen på olien strøg til vejrs i perioden 2008-2010 (se figur 4.3 for neden), hvilket medførte en højere efterspørgsel på mindre biler (Economics). Resultatet af stigende efterspørgsel på de mindre biler, skyldtes olieprisens toppunkt i 2008, hvor en tønde olie kostede over 140 dollars. Olieprisen nåede sit højeste niveau i 10 år i 2008, hvilket skabte øget salg for el og hybrid biler. Dog har de seneste års markante fald i olieprisen medført faldende brændstofs priser, og større efterspørgsel på mellemstore biler, hvilket kan have en negativ effekt på elbiler og hybridbiler. Som vi kunne se i figur 1 (jf. indledning) er olieprisen på dets laveste niveau i 2016, hvor en tønde olie koster under 40 dollars. Olieprisen har ikke været så lav i 13 år, hvilket er en stor ulempe set fra Teslas perspektiv. Ser vi på mini og mikrobilerne i denne periode er de små biler bedst til at trække kunder ind hos bilforhandlerne i 2010. De små biler er kommet for at blive og i 2012 var 85 procent af al ny-bilsalg små biler (Politiken). De ni mest populære nye biler købt i 2012 tilhørte mikro- og miniklassen. Først på en 10. plads kommer Toyota Avensis fra firmaklassen (Bilmagasinet, 2013).

4.3.2.2 Råmaterialer

Stigende råmateriale priser medfører lavere overskud, da yderligere omkostninger ikke kan påregnes forbrugere grundet konkurrence intensiteten i bilbranchen. De stigende råmateriale priser har en negativ effekt på profitabiliteten. Dog har de seneste års faldende oliepriser medført lavere priser på råmaterialer, som kan ses i nedenstående figur 14.

Figur 14: Forecast pris på Alumenium, Nickel og Kobber, kilde (Knoema, 2016)



Ifølge Bloomberg er gennemsnitsstrukturen på en bil komprimeret af ca. 48 procent stål foruden jern, plast, aluminium, glas og andre materialer.

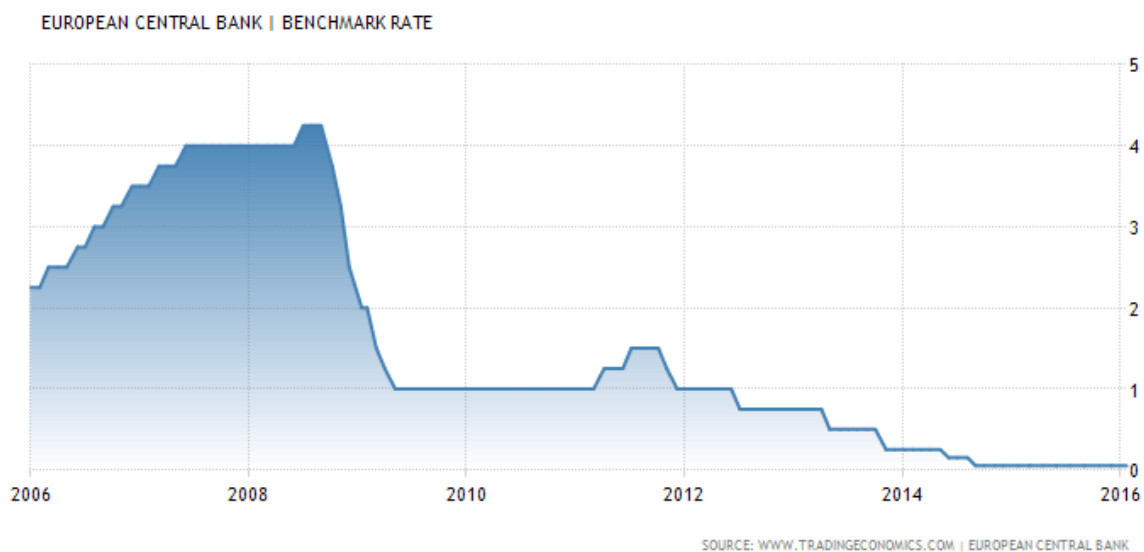
Mens elbiler indtager det globale marked mere og mere vil der være større efterspørgsel på råmaterialer der bruges til produktion af batterier. Især Tesla vil blive påvirket af svingende råmaterialer som kobber, lithium og nickel der bruges til at producere batterier. De er også følsomme overfor ændringer i prisen på aluminium, da Tesla benytter aluminium til fremstilling af deres 'body kit' (Tesla Årsrapport, 2015). Mens råvarepriser har været faldende de seneste år, er der stadig stor sandsynlighed for at de kan stige igen. Dette skyldes igen udbud og efterspørgsel, eftersom at stigende behov for produktion medfører lavere udbud og dermed en højere pris. Især med Teslas vision og globale leders ønske om bæredygtig transport kan netop råvare priserne dermed stige når efterspørgslen stiger. Dog har bilproducenter relativ stor købekraft over

leverandører, og bilindustrien har derfor ikke oplevet store pris svingninger foruden de generelle/samfundsmæssige prisstigninger der forekommer på komponenterne. Mere om dette vil blive beskrevet i min Porters Five Forces.

4.3.2.3 Renter og kredit

De fleste biler bliver solgt på afbetaling og kredit, og de danske forbrugere har især en tendens til at købe produkter på kredit. Renteudviklingen stiger når der er inflation, hvilket forringer muligheden for at låne på kredit. Dermed har renten en stor effekt på efterspørgslen på biler. Når renteudgifterne er for høje er forbrugere mere varsomme med at optage lån, da prisen på bilen stiger ved høje renter. Figur 4.3.2.3 viser renteudviklingen igennem de sidste 10 år og her kan vi tydeligt se, at renten faldt fra lidt over fire procent til én procent i perioden (2008-2010), hvor finanskrisen har ramt hele verden. Nedenstående figur 15 tager afsæt i renteudviklingen fra den Europæiske Central Bank, og da Danmark er en del af EU samarbejdet er der få afvigelser (se bilag 6 for den danske).

Figur 15: Renteniveauet i EU, Kilde: (Trading Economics, 2016)



Lavere rentesatser som vi ser i disse år er med til at øge forbruget, hvilket også kan ses på bilmarkedet. Bilsalget i 2015 var det højeste salg af personbiler nogensinde. Derudover var 2015 året med det højeste bilsalg nogensinde i Danmark på et kalenderår (se bilag 7 for model). Der blev solgt over 207.000 ny registrerede biler, hvilket er 10 procent mere end i 2014. Derudover er det sjette år i træk med et salg højere end foregående år, og de seneste fem år har bilsalget været højere end nogensinde før (De Danske Bilimportører, 2016). Flere faktorer har medført det høje bilsalg, men især den lave renteudvikling har gjort det muligt for danskerne, at købe en bil på kredit.

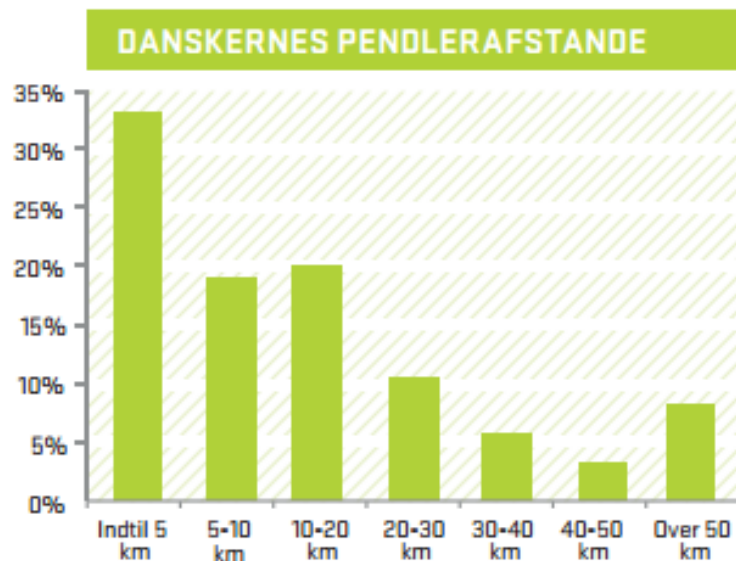
Ydermere har faktorer, som lille positiv vækst i BNP, general stigning i reallønnen, en mindre stigning i beskæftigelsen (større behov for mobilitet) og stigning i tillid hos forbrugerne har medvirket til de flotte salgstal (Ibid). Værd at bemærke er regeringens to lovforslag om først at indføre afgift på elbiler og senere reduktion af registreringsafgift på konventionelle biler har medført øget interesse for køb af bil de sidste måneder af året.

4.3.3 Sociale faktorer

Det er en livsstil i Danmark at benytte bilen som transportmiddel. De sociale faktorer kan være afgørende for Teslas succes i fremtiden. Forbrugere der overvejer om de skal købe en Tesla skal opveje det at eje en bil overfor konventionelle biler. Tænker man på miljøet er man mere tilbøjelig til at vælge en elbil frem for en konventionel bil. Forbrugers holdning til sundhed, miljø og elbiler har stor indflydelse på valg af bil. I Danmark blev der i 2013 kørt mere end 61 millioner kilometer på vejene. Det er en basal ting at eje en bil i Danmark, og det er omkring hver anden dansker der ejer en bil (se bilag 4). Kurven er stødt stigende og i fremtiden vil der være endnu flere danskere der ejer en bil. Det giver nemlig frihed til frit at bestemme hvor og hvornår man vil af sted ved at eje bil.

Danskerne har et kørselsbehov, der passer fint med den teknologi vi har i dag til elbiler. I mit spørgeskema var 77 procent af respondenterne i stor grad enige i, at elbilerne har for lavt rækkevidde, hvilket er en ulempe hvis man skal rejse langt. Ser vi på kørselsbehovet i Danmark er et godt eksempel de 450.000 danske familier, der har to biler. Den ene bruges primært til at pendle på relative korte distancer mens den anden bruges til privat brug. En gennemsnitsdansker kører 42,7 km på en dag, mens hele 92 procent kører under 100 km på en dag. Ser man på den samlede mængde ture i personbil i Danmark kan en Tesla klare 98,5 procent af alle turer (Dansk Elbil Alliance, 2014).

Figur 16: Danskernes pendlerafstande, kilde: (Dansk Elbil Alliance, 2014)



Som nævnt tidligere kan en Model S køre op til 503 kilometer, og dermed er kørselsbehovet hos danskerne dækket. Skal man på en længere rejse var der i udgangen af 2014 over 1400 lade standere inklusiv 90 hurtigladere i hele landet (se bilag 11). For de fleste danskere vil et realitetstjek dog afsløre, at en elbil (Tesla) passer perfekt til deres kørselsmønster.

Sociale trends og kultur er også med til at påvirke synet på elbiler. I Danmark er borgerne meget sundhedsbevidste og dyrker motion i stor grad (Den Offentlige, 2015). Virksomheder i Danmark og resten af verden går mere og mere op i deres CSR politikker og bæredygtighed. Dermed betyder det større fokus på samfundsansvar, sociale vilkår, arbejdsforhold, klima og miljø. På forbrugermarkedet er det populært og godt at være miljøbevidst og tænke grønt, og dermed kan det at eje en Tesla være en måde at markedsføre sig selv på. Man viser sit eget image som værende grønt, men samtidig stadig være i stand til at eje en eksklusiv bil. I Danmark bor der i omegnen af 5,6 millioner mennesker, hvor ca. 49,4 % er mænd (Danmarks Statistik, 2016). Som det fremgår af bilag 9, er de største aldersgrupper 40-44 år, 45-49 år og 50-55 år, der til sammen udgør ca. 22 procent af befolkningstallet svarende til 1,3 millioner mennesker. Disse aldersgrupper bliver kaldt "den gyldne procent", da de hører til blandt de rigeste mennesker i Danmark. Denne aldersgruppe tjener flest penge og har størst forbrug, hvilket er en fordel for en virksomhed som Tesla. Ulempen er dog, at Tesla har et innovativt produkt, og denne aldersgruppe er generelt længe om at være "early adopters". Dermed vil der oftest gå noget tid, før denne målgruppe for alvor skifter

konventionelle biler ud med elbiler og Tesla. Dog udgør disse aldersgrupper en stor del af den samlede danske befolkning og står samtidig for så stor en stor kapital, at Tesla ihærdigt skal forsøge at nå ud til dem. Der er stort potentiale i disse aldersgrupper, som Tesla ikke kan undvære. Ser vi på tallene fra Danmarks Statistik har mænd en højere indkomst end kvinder (se bilag 10). I mit research udvalgte jeg lige mange kvinder og mænd for at se om køn havde en effekt på valg af bil og her var resultatet interessant. Af respondenterne har 73 procent af de adspurgte mænd overvejet at købe en Tesla igennem det sidste års tid. For kvinder er tallet blot 10 procent, hvilket klart indikerer interessen for Tesla og elbiler er størst hos mænd.

4.3.4 Teknologiske faktorer

Som nævnt i værdikæden er Teslas kernekompetencer inden for det teknologiske område. De har formået at skabe en luksussedan, der er 100 procent elektrisk og samtidig har en enorm drivkraft i form af acceleration og køreegenskaber. Af disse grunde er Tesla dybt afhængige af de teknologiske og eksterne faktorer. Overordnet set har den teknologiske udvikling fået elbiler til at køre længere på en opladning, øget motorkapacitet og bedre køreglæde end en konventionel bil. Tesla og øvrige bilproducenter udvikler konstant deres produkter da elbiler er et relativt nyt fænomen hvor der stadig forskes en hel del. En del af problematikken for Tesla har, som anført, været rækkevidden på deres elbiler. Et stort fokus område inden for teknologien er at levere længere rækkevidde på deres elbiler. Tesla Model S kan i dag køre op til 550 kilometer afhængigt af modellen, hvilket er langt mere end dens konkurrenter inden for elbilmarkedet. Blot for at sammenligne kan en BMW i3 køre op til 160 kilometer, Nissan Leaf op til 199 kilometer og VW Up op til 160 kilometer.

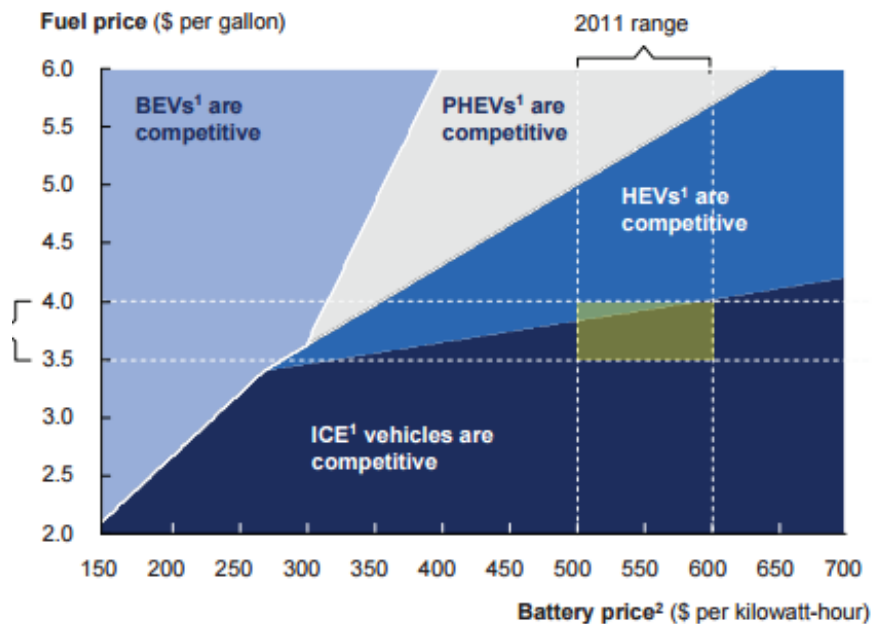
For Tesla er batteri pakken den mest krævende og tekniske komponent på deres elbiler. Derfor er teknologien inden for batterier den største udfordring. Batteriproducenter ønsker at udvikle batterier, der har lang udholdenhed og er sikre samt kan modtage ændrende temperaturer. Samtidig ønsker producenterne at reducere deres omkostninger. Batteriet er den vigtigste komponent ved fremstilling af en elbil, og dermed har producenter og Tesla et stort ønske om at reducere omkostningerne til batteriet. De seneste år er prisen på batterier til elbiler også faldet, hvilket er en positiv nyhed for Tesla. De faldende priser på batterier har medført, at Tesla annoncerede, at de fremover vil begynde at sælge Tesla branded batterier som man kan opbevare. Det nye tiltag er først blevet en realitet grundet de lave priser, da det førhen ikke var profitabelt. Den mest overraskende nyhed af Teslas annoncering af Powerwall (batterier til hjemmet) var prisen på batteriet. Ifølge The Wall Street Journal var gennemsnitsprisen i 2014 for en installation af Powerwall i hjemmet ca 23

tusind dollars. I maj 2015 udtalte Musk, at batterierne ville koste 3.500 dollars, plus et installationsgebyr på 500 dollars, hvilket er langt billigere end året inden (Arstechnica, 2015). Tesla kan med de lavere priser skabe stordriftsfordele, og især den kommende giga-fabrik vil sænke prisen på lithium batterier yderligere. Plug-in elektriske elbiler er langt dyrere end traditionelle biler og hybrid biler grundet lithium batterierne, og dermed vil en reduktion i omkostningerne medføre konkurrencedygtige priser for Tesla. De lavere omkostninger gennem avanceret teknologi og massefremstilling vil være afgørende for Teslas fremtidige forretning og profit. Ifølge McKinsey & Company (2012) vil interaktionen mellem brændstofs priser og batteriomkostninger danne

Figur 17: Fremtidig batteripris, kilde: (McKinsey&Company, 2011)

størrelsen på det fremtidige

elektriske bilmarked. Som vi kan se i bilag 8 er nyere teknologi hovedårsagen til lavere produktionsomkostninger på lithium batterier.



I figur 17 kan vi se interaktionen mellem brændstofs priser (olieprisen) og batteripriser. Figuren har fokus på det amerikanske marked, men kan sagtens overføres til det danske og europæiske marked. ICE står for konventionelle biler, mens BEV (battery electric vehicles) er elbiler (McKinsey&Company, 2011). HEV står for hybridbiler. Batteriprisen skal helt ned på 250 dollar per kWh, så længe en gallon (ca. 3,8 liter) koster i omegnen af 3,5 dollar. På trods af driftsomkostningerne er langt lavere for elbiler end konventionelle biler, er forbrugerne mere prisfølsomme over for den høje anskaffelsespris for elbiler. Som vi kan se i bilag 8 vil batteriprisen over de næste 10 år falde stødt og i 2020 vil et batteri koste ca. 197 dollar. Dermed vil en stigende

oliepris og ændringer i en række makroøkonomiske forhold forstærke elbilers position på det danske marked. Dette skal ske gennem teknologisk udvikling.

4.3.5 Delkonklusion af PEST

Den fremtidige vækst af Tesla og bilindustrien i Danmark afhænger af en række eksterne faktorer. Det nye lovforslag fra regeringen har betydet, at elbiler fra starten af 2016 er blevet pålagt afgift som en del af en femårig afgifts indfasning. Det vil med stor sandsynlighed bremse den ellers rekordsælgende Model S. Den væsentligste eksterne faktor er den økonomiske vækst i Danmark og resten af verdenen. En stigende økonomisk vækst medfører et større rådighedsbeløb, der giver muligheden for at købe elbiler og specielt premium modellerne som Model S. Udsigterne for den økonomiske vækst er positive og den danske bilbranche har i de seneste seks år slået rekord inden for bilsalg, og de kommende år tyder på ligeså gode år. Derudover har olieprisen en stor effekt på salget af elbiler, da de seneste års lave oliepriser har skabt stor efterspørgsel på konventionelle biler og især mikrobilerne har vundet frem i Danmark. Men de kommende år tyder på en stigning i olieprisen, hvilket vil være en fordel for elbiler og Tesla. Forecasts viser, at råmaterialer også vil stige i de kommende år på grund af større efterspørgsel. En stor stigning i batteriprisen vil have enorm negativ effekt på Tesla, da batteriet udgør den vigtigste del af deres elbiler. Dog har der i de seneste år været en reduktion af produktionsomkostninger for batterier grundet nyere og avanceret teknologi. Der vil i de kommende år være endnu større prisfald viser rapporter og statistikker. Tesla står over for en afgørende tid, der vil afspejle hele deres fremtidige tilværelse på det danske marked. Der er en række eksterne faktorer, der har vanskeliggjort muligheden for fremtidig vækst på det danske marked. Her må indfasningen af afgift på elbiler være den største udfordring og stopklods for Tesla.

4.4 Porter's 5 forces

Jeg vil foretage en analyse af den danske bilindustri for at give læseren et bedre overblik over den konkurrencemæssige struktur på det danske bilmarked. Derudover giver det mig muligheden for at forstå hvordan Tesla skal positionere på det danske marked. Analysen vil både inddrage premium konkurrenterne på markedet samt konkludere ud fra branchen som helhed. Michael Porter beskriver en branche i fem forskellige faktorer, der alle påvirker branchen. En brancheanalyse af disse fem faktorer giver Tesla en bedre forståelse af de konkurrencemæssige faktorer der er på markedet. En branches attraktivitet er bestemt af profitten på markedet, der alt andet lige skal være højere end produktionsomkostningerne. Tesla opererer i premium segmentet med fuld fokus på elbiler. For at

analysere den nuværende branchesituation er det vigtigt at bemærke, at eksisterende bilproducenter oplever tydelige ændringer i industrien. Elbiler har været statsregulerede og benytter andre teknologier. Ændringer hos de danske forbrugere med større fokus på miljø og elbiler er også med til at styrke elbiler i bilindustrien. Den danske bilindustri inkluderer konventionelle biler, elbiler, plug-in hybrid biler og elektriske hybridbiler og Tesla konkurrerer derfor mod alle fabrikanten inden for segmentet.

4.4.1 Leverandørernes forhandlingsstyrke (Suppliers)

Ifølge Porter påvirker leverandørerne den værdi der er ved et produkt, da vigtige leverandører har større mulighed for at opkræve en højere pris for de produkter de leverer til branchen. Magtfulde leverandører kan dermed tilføje højere omkostninger til distributørerne og selv opnå endnu større overskud. Porter beskriver to faktorer, der definerer magtfulde leverandørgrupper. Den første faktor, er at leverandøren er mere koncentreret end branchen de leverer til, mens den anden faktor er, at leverandøren ikke er afhængig af branchen. Leverandørerne i bilbranchen er alle bilimportører i Danmark, da de indregistrerer alle nye biler. Er der tale om brugte biler er leverandørerne både private personer, der sælger deres gamle biler og bilforhandlere der videresælger brugte biler og driver forretning ved køb og salg af brugte biler. Ser vi på leverandørernes forhandlingsstyrke påvirkes den af antallet af bilimportører i Danmark, samt om de kan substitueres i branchen. De Danske Bilimportører (DBI) er brancheorganisationen for 23 bilimportører i Danmark. DBI's hovedopgave er at varetage interesserne for deres medlemmer. Dog importerer nogen af medlemmer flere bilmærker, hvor eksempelvis Audi, VW, Skoda og Seat hører til Skandinavisk Motor Co. A/S (Semler). Dette betyder at der er forskel på størrelserne af importørerne, da flere importører har flere mærker. Ser vi eksempelvis på Semler gruppen sælger de kun de bilmærker der selv importerer, mens en række bilforhandlere sælger alle mærker (Fiat, Kia, Citroen, BMW, Mercedes, Audi, VW etc). Der er mange forhandlere der sælger forskellige mærker, hvilket medfører at bilimportørerne har mange forskellige kunder. Danmark er et lille land, og derfor er der stor konkurrence mellem bilmærkerne, og dermed også bilimportørerne.

Der er mange substituerende produkter inden for kategorien biler og premium segmentet. Bilimportørerne sælger til bilforhandlere der videresælger bilmærkerne. Bilforhandlerne er i en branche, hvor der er mange spillere på markedet, og dermed vurderes det, at bilimportørernes forhandlingsstyrke er lav, da de ønsker at repræsentere deres mærker hos så mange bilforhandlere som muligt. Dog kan bilimportørerne vælge at afbryde samarbejdet med bestemte bilforhandlere,

hvis de ønsker det, hvilket dog vil medføre at bilmærket ikke længere vil fremgå hos bilforhandleren. Bilforhandlere der handler med brugte biler har også en lav forhandlingsstyrke, da de er afhængige af bil udvalget. Disse forhandlere har stor interesse i at have et så bredt sortiment som muligt, da det øger muligheden for at øge salget

Leverandørernes (bilimportørernes) forhandlingsstyrke i forhold til bilindustrien er lav, da de ønsker at være synlige og repræsenteret hos så mange bilforhandlere som muligt, hvilket kræver at disse bilforhandlere ønsker at sælge de specifikke mærker. Ser vi på Tesla er situationen anderledes. Leverandørernes forhandlingsstyrke er høj, da Tesla ikke selv producerer alle deres komponenter. Tesla har en række leverandører, der hver især står for fremstilling af komponenter der findes i en Tesla (Investopedia, 2015). Da Tesla på nuværende tidspunkt ikke selv fremstiller de vigtigste komponenter til deres elbiler er de stærkt afhængige af leverandørerne, hvilket øger leverandørernes forhandlingsstyrke.

Samlet set vurderes det, at leverandørernes forhandlingsstyrke for bilindustrien er lav, da der er stor interesse i at være repræsenteret mest muligt ved bilforhandlerne. Dette kræver samtidig, at bilforhandlerne har en interesse i, at sælge bilimportørens bilmærke hos dem, hvilket igen formindsker forhandlingsstyrken. Da Tesla endnu ikke sælger deres elbiler hos bilforhandlere og kun kan købes online fra ny er situationen anderledes. Deres komponenter der bruges til at fremstille deres modeller bliver produceret af en række forskellige leverandører, hvilket gør dem stærkt afhængige af leverandørerne. Dermed er leverandørens forhandlingsstyrke høj hvad angår Tesla.

4.4.2 Truslen fra nye indtrængere (Potential entrants)

Truslen fra nye indtrængere har fokus på, hvilke adgangsbarrierer der eksisterer på markedet, samt hvor stor en grad er det muligt at indtræde branchen. En høj adgangsbarriere er alt andet lig med større profit for eksisterende organisationer på markedet. Jeg er enig med Porter i, at nye indtrængere på et marked er lig med større konkurrence på markedet. De nye indtrængere sætter endnu større pres på eksisterende virksomheder ved at eksempelvis have en lavere pris. For at kunne indtræde på det danske bilmarked skal man opfylde en række krav. Branchen er bestemt af kapital, stordriftsfordele, teknologisk kompleksitet, distributionsnetværk, infrastruktur og politikker. Der er derfor høje adgangsbarrierer i den danske bilindustri og truslen fra nye indtrængere er relativ begrænset. At indtræde det danske marked kan nemlig være vanskelig grundet den lange liste af krav, og samtidig er produktion af biler særdeles kompliceret, som kræver mange års erfaring, forskning og stordriftsfordele. For at nye indtrængere kan indtræde den danske bilindustri kræver



det stordriftsfordele og kapital, såfremt man skal være en global aktør. På det internationale marked er der mange aktører og enorm konkurrence, og det kan derfor være svært at have den nødvendige kapital som der kræves. Dog er det muligt for potentielle nye indtrængere, hvilket vi har set med Tesla, der har indtaget det danske bilmarked og sat et godt aftryk.

Den danske bilindustri attraktivitet måles på, hvor stort salgspotentiale der er i markedet. Ser vi på udviklingen af bilsalget i Danmark har der igennem de seneste seks år været salgsrekord og kurven er stødt stigende, hvorfor det må antages at markedet er i vækst. Derudover forventer Tesla, at de i 2020 vil sælge over 500.000 elbiler på globalt plan. Det Internationale Energi Agentur (IEA) forventer at salget af elbiler og plugin-hybridbiler vil nå op på en markedsandel på 20 procent i 2025 (Dansk Elbil Alliance, 2014). Med bilmarkedets størrelse rummer det mulighed for markant vækst for Tesla. Den forventede stigende vækst på det danske bilmarked må alt andet lige betyde at bilindustrien vil være interessant for potentielle nye indtrængere. Derudover forsøger bilproducenter i høj grad at differentiere deres produkter for at opnå større konkurrencemæssig fordel. Tesla har igennem de seneste fem år haft stigende udgifter til R&D, hvilket har skyldes lancering og produktionen af Model X og Model 3. Tesla forsker og udvikler i stor grad deres produkter igennem nyere og mere avanceret teknologier. Nye potentielle indtrængere er derfor nødsaget til at have bedre og nyere teknologier, hvis de skal lykkes på det nye marked, de forsøger at indtræde.

Samlet set er truslen fra nye indtrængere lav, da det kræver store ressourcer og kapital at indtræde den danske bilindustri. Det er dog ikke umuligt, som vi har set med Tesla.

4.4.3 Købernes forhandlingsstyrke (Buyers)

En købers forhandlingsstyrke refererer til forbrugerens købekraft hos virksomhederne. En magtfuld forbruger kan eksempelvis tvinge prisen ned eller kræve en højere kvalitet og dermed øge den konkurrencemæssige niveau blandt virksomheder. Porter hævder, at køberne er magtfulde, hvis de har indflydelse på forhandlingerne der kan påvirke aktørerne. Ser vi på bilindustrien i Danmark, afhænger det meget af hvilket mærke og hvem man refererer til som kunde. At eje en eksklusiv bil er også statussymboler, som forbrugerne kan associere sig med. I Danmark er bilmærker som Mercedes, BMW, Audi, Porsche og Tesla set som eksklusive premium og luksusmærker. Derfor er deres produkter efterspurgt af de danske forbrugere på grund af deres brand værdi, produktkvalitet og positioneringsstrategi. Dette medfører at der skabes præferencer for produktet, og virksomheder har muligheden for at tage en relativ højere pris end deres konkurrenter. På medium-end markedet

er købernes forhandlingsstyrke højere. De førende mærker i dette segment er VW, Opel, Peugeot, og Toyota. At have et mindre brand, der ikke har den samme symbolske betydning som sine konkurrenter på trods af produktets samme funktion som konkurrentens, gør at disse brands er mere afhængige af deres kunder, hvilket giver kunderne en højere forhandlingsposition, da de kan skifte mellem bilmærker uden at miste social status. Dog skal det noteres, at nogen af de standardiserede bilmærker er mere populære i nogen segmenter end andre, på grund af forskellige opdelinger i klasser. En VW Passat CC kan sagtens høre til premium klassen, mens VW Up hører til A-segmentet (mikrobiler). For mange kunder kan det være svært at gennemskue alle bilmodellerne og det er med god grund. Bilfabrikkerne udvider hele tiden med nye produkter, der kiler sig ind mellem de eksisterende. Det kan eksempelvis ses hos BMW der i dag har 1-,2-,3-,4-,5-,6-,7-serie, og nogle af dem er i GT-versioner med længere akselafstand. Så findes der også X1, X3, X4, X5, X6, og Z4. BMW har også i3 og i8 og M-modeller. Der er en række modeller man som køber kan vælge når man står nede hos forhandlerne, hvilket kan skabe stor forvirring. Oftest har disse premium mærker en bil til hvert segment (mikro-, mellem-, stor-, og premiumklasse), der inden for hver af disse segmenter betegnes som premium biler grundet kvaliteten og brandværdi. Ser vi på low-end markedet i bilindustrien, hvor vi eksempelvis finder Chevrolet og Fiat er disse bilmærker særligt sårbare over for købernes forhandlingsstyrke. Disse bilmærker er meget standardiserede og har de samme funktioner og teknologi, hvilket gør det let for kunderne at skifte mellem disse brands.

Samlet set vurderes køberens forhandlingsstyrke som værende høj, da forbrugerne har stor mulighed for at skifte det ene bilmærke ud med det andet og uden yderligere omkostninger. Køberen har et bredt udvalg af biler og bilindustrien befinder sig i en hård konkurrence, og dermed er købernes forhandlingsstyrke høj.

4.4.4 Truslen fra substituerende produkter (Threats from substitutes)

Porter beskriver substituerende produkter, som et produkt der udgør den samme eller lignende funktion som en af industriens andre produkter blot med forskellige egenskaber. Et højt substituerende produkt er kendetegnet ved at tilbyde en attraktiv pris og ydeevne til branchens eksisterende produkt. Et substituerende produkt til bilindustrien afhænger af, hvad forbrugerne associerer biler med, og hvilke behov de ønsker at få dækket ved at købe den bestemte bil. Biler kan have flere funktioner end blot at være et køretøj. Eksempelvis kan biler fra de eksklusive mærker

som Tesla, Mercedes og BMW fungere som et symbol for høj status, og en måde at vise eller opbygge en identitet, der afspejler en selv.

Transportmulighederne er mange i Danmark, hvilket gør truslen fra substituerende produkter høj. Valg af transport afhænger i høj grad af hvor langt man har fra start til slut og hvor belejlig turen skal være. Der findes mange alternativer til bilen, og her afgrænser jeg mig blot til bus, tog og cykel. Som vi så i PEST analysen benytter danskerne bilen i stor grad, og det gælder også de mindre ture (bykørsel). Bilen er et behageligt transportmiddel, som ikke afgrænser en fra afstanden. Afhængigt af forbrugers behov vil der altid forekomme substituerende transportmuligheder. Danmark indtager en andenplads over lande der cykler mest kun overgået af Holland. Danskerne cykler i gennemsnittet ca. 530 km om året, og især københavnere er flittige til at benytte cyklen (Cykelforbundet, 2015). De alternative transportmuligheder til en bil er oftest billigere at benytte, men har også visse begrænsninger i forhold til afstand. Selvom cyklen er et populært transportmiddel i Danmark og især København har den en række begrænsninger. På længere ture er den upraktisk og den tillader kun en person per cykel. Det offentlige transportmiddel (tog/metro og bus) kræver nøjere planlægning og koordinering ved hver tur, hvilket igen begrænser forbrugeren. Dog udgør disse alternative transportmuligheder en høj trussel for bilindustrien som substituerende produkter. Ser vi på bilindustrien er der sket markant ændring. Leasing af biler er blevet særdeles populært og 2015 blev et rekord år for privatleasing. Andelen af privatleasinger er steget fra 9 procent i 2013 til 18 procent i 2015 (Import Bilen, 2016). Leasing af biler udgør også en trussel som substituerende produkt på trods af det stadig er en del af bilindustrien i Danmark. Især for Tesla kan det have negativ indflydelse at leasing vinder frem, da det er konventionelle biler i premium klassen, som er Tesla's direkte konkurrent, der udgør toplistens over leasede biler.

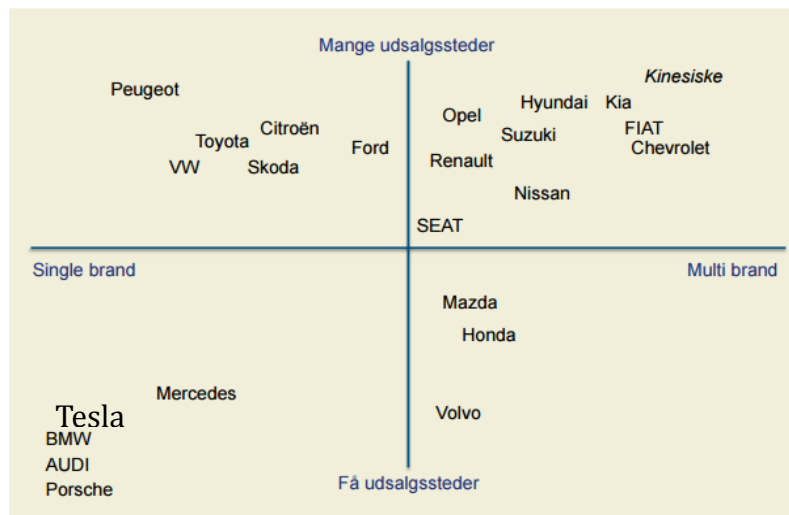
Samlet set vurderes truslen fra substituerende produkter som værende høj, da der er en række alternative transportmuligheder til bilen.

4.4.5 Rivalisering mellem eksisterende virksomheder i branchen (Competitive Rivalry)

Rivalisering i branchen mellem konkurrenterne foregår på forskellige niveauer og gennem en række parametre, som eksempelvis pris, produkt og markedsføring som i sidste ende begrænser profitten. Graden af rivaliseringen afhænger i stor grad om, hvor stort markedet er og antallet af konkurrenter (Porter, 2008). Den danske bilindustri har oplevet stor stigning i salg af personbiler i de seneste år. Salget af personbiler har slået salgsrekord de seneste fem, og udsigten for de kommende år er

ligeledes stigende, hvilket har øget konkurrencen blandt bilimportørerne. Den danske bilindustri er præget af hård konkurrence som vi kan se på figur 18, hvor mange spillere på markedet forsøger at erobre markedssandele.

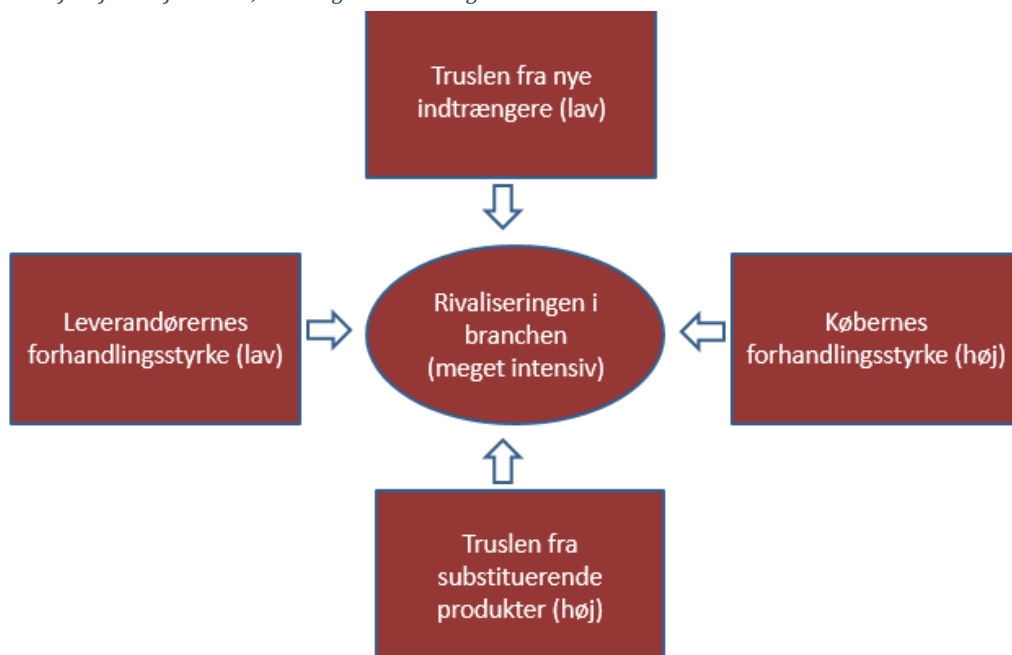
Figur 18: Konkurrencesituationen på det danske bilmarked, kilde: (Autobranchen Danmark, 2015)



Bilbranchen er intens og afhænger af eksterne faktorer som stigninger i råmaterialer og lovreguleringer, der tvinger bilproducenter til, at reducere omkostninger og fremstille biler der kører længere på literen for at forblive konkurrencedygtige. Bilmarkedet for konventionelle biler er i modningsfasen, hvor markedet er etableret med globale aktører, der sidder tungt på markedssandelen. Elbil markedet er på vej frem, og især Tesla har investeret stort for at være den førende elbil i Danmark og globalt. Bilindustrien er præget af enorme globale aktører, som tilsammen sidder på over 65 procent af markedssandelen på alle nye indregistreringer. Selvom markedet er præget af store globale aktører er der stadig stor konkurrence og enormt potentiale for de mindre aktører, der finder billigere og alternative løsninger til forbrugerne. Prisen på biler har stor effekt på den interne rivalisering i branchen. Forbrugerne er prisfølsomme og opmærksomme på alternativer. Fritagelsen af afgift har været en stor fordel for elbiler og især Tesla der har haft en konkurrencemæssig fordel. Afgiften udgør en stor del af en bils nyværdi, og dermed har de store konventionelle biler været mærket af dette. Dette har banet vej for mikrobiler, hvor 85 procent af bilsalget er mikrobiler (Bilmagasinet, 2013). Flere og flere globale bil aktører udvikler og producerer hybrid biler, hvor eksempelvis BMW har i3 og i8 til salg og kan drage samme fordele af indfasningen af afgiften.

Man kan konkludere at rivaliseringen mellem eksisterende konkurrenter er meget intensiv som vi kan se i figur 19. Tesla er i konkurrence med forskellige bilimportører, selvom de opererer med forskellige målgrupper. På trods af størrelsen og brandværdien hos bilmærkerne rammer de alle det samme segment blot med forskellige parametre der intensiverer rivaliseringen i branchen.

Figur 19: Porters five forces for Tesla, kilde: egen tilvirkning



4.5 SWOT-analyse

Nedenstående figur 20 er en opsummering på den interne og eksterne analyse i afhandlingen.

Figuren giver et overblik over de interne styrker og svagheder, der gør sig gældende for Tesla samt de eksterne forhold der påvirker bilindustrien i Danmark.

Figur 20: SWOT for Tesla, kilde: egen tilvirkning

• Eksklusiv produkt • Giga fabrik - stordriftsfordele • Lavere batteri omkostninger • Egne butikker • Lave marketing udgifter • Outsourcing af produktion • Fokus på CSR – bæredygtighed • Kreativ markedsføring • Gode brand relationer • Miljøvenlig bil	S	W	• Dyrt produkt • Dårlig finansielle resultater de seneste år • Høje R&D produkt • Niche produkt • Begrænset kendskab til det danske marked
• Bilindustriens udvikling stormer frem • Økonomisk vækst i Danmark • Lavt renteniveau • Teknologisk udvikling – bedre batterier	O	T	• Afgift på elbiler (2016-2020) • Lavere oliepriser • Politiske reguleringer mod elbiler • Højere råvarematerialer • Intens konkurrence i bilindustrien

4.6 Delkonklusion om markedet

Ud fra min interne og eksterne analyse konkluderer jeg, at markedet er moderat attraktivt, da bilmarkedet er i stigende vækst, og Tesla har haft et forrygende år på det danske marked, men møder dog store udfordringer i de kommende år med afgiftssystemet. Dermed bliver det spændende at følge udviklingen i år og et bedre kvalificeret svar kan først gives om et års tid.

5. anbefalinger

Følgende afsnit er en diskussion ud fra min analyse om hvorvidt Tesla kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Jeg har forsøgt at give tre anbefalinger til hvordan dette kan opnås.

5.1 Første Anbefaling – Produktudvikling – mikro/mini elbil

Teslas største udfordring med afgiftssystemet bliver at øge deres salg til de danske forbrugere. Jeg vil tage udgangspunkt i Igor Ansoff og hans vækstmatrix, da modellen kan hjælpe med at vise hvilken vej Tesla skal forsøge at bevæge sig hen imod. Ansoffs vækstmatrix er et værktøj, der hjælper virksomheder med at beslutte, hvilken vækststrategi der skal anvendes. Der findes 4 typer af vækststrategier; markedspenetrering, produktudvikling, markedsudvikling og diversifikation. Ansoffs fire vækststrategier fokuserer på de nuværende og potentielle produkter og markeder, der giver mulighed for Tesla i at sikre fremtidig vækst. (Ansoff). Hvis vi ser på modellen (se bilag 12) viser den altså fire veje Tesla kan benytte for at sikre fremtidig vækst på det danske marked. I Teslas situation skal de især forsøge at benytte markedspenetrering og produktudvikling. Måden hvorpå det kan ske er igennem nye og flere serviceydelser til deres nuværende marked. Som min analyse af bilmarkedet i Danmark viste, er der et stort marked for mikro og minibiler, da disse klart udgør den største procentdel af bilmarkedet. Ser vi på bilsalget for 2015 kan vi se på figur 21 for neden, at de mindre biler sælger betydeligt flere end den store mellemklasse.

Figur 21: Bilsalget i 2015, kilde (Politiken, 2016)

BILSALGET I 2015

Mikrobiler:

- VW Up:: 7.955
- Toyota Aygo: 5.699
- Peugeot 108: 5.559
- Kia Picanto: 4.794
- Hyundai i10: 3.658

Minibiler:

- Peugeot 208: 7.945
- VW Polo: 4.711
- Toyota Yaris: 4.660
- Ford Fiesta: 4.630
- Renault Clio: 4.457

Lille mellemklasse:

- Peugeot 308: 5.552
- VW Golf: 4.668
- Skoda Octavia: 4.292
- Nissan Qashqai: 3.539
- Ford Focus: 3.088

Stor mellemklasse:

- VW Passat : 3.163
- Mercedes C-klasse: 2.341
- BMW 3-serie: 2.189
- Audi A4: 2.138
- Toyota Avensis: 1.784

Kilde: De Danske Bilimportører

Derudover har jeg i min analyse set, hvordan mikro og minibiler udgør den største procentdel af det danske bilmarked. Teslas nuværende sortiment består af Model S og Model X, der begge er store biler, der ikke henvender sig til det efterspurgt marked i Danmark. Dermed ser jeg en stor mulighed for Tesla i at producere en bil inden for kategorien mikro/minibiler eller lille mellemklasse.

Tal fra De Danske Bilimportører viser at mikrobilerne fra premium mærkerne som BMW, Mercedes-Benz og Audi har stor succes på det danske marked. De har tilpasset sig efterspørgslen på det danske marked og har lanceret både BMW 3 serien, Mercedes-Benz A-klassen, og Audi A3, som alle er mindre biler, der dog er at finde på de danske veje. Dermed kan Tesla strategisk sikre fremtidig vækst på det danske marked ved at producere mindre biler, der i højere grad dækker de danske forbrugeres behov. De høje afgifter på elbiler og konventionelle biler har skabt et marked for mindre biler på grund af økonomiske ressourcer, og det skal Tesla udnytte. Danskerne vil rigtig gerne have miljøvenlige biler og tre ud af fire viser interesse for, at den næste bil kan blive en elbil. For de fleste ligger tidshorisonten for køb af elbil dog mindst tre-fem år ude i fremtiden (Bech, 2015). Danskernes efterspørgsel efter elbiler og minibiler kan være det afgørende skridt mod fremtidig vækst for Tesla og med en giga-fabrik der står klar inden længe kan tidshorisonten være hurtigere end med de hidtil modeller. På trods af at elbiler bliver pålagt afgift vil en minibil produceret af Tesla være yderst konkurrencedygtige, da de blot vil have den samme afgift som konventionelle biler. Dermed kan Tesla drage fordel af efterspørgslen på grønne miljø og elbiler og samtidig være billigere i driftsomkostninger. Dermed er der et stort uforløst marked for Tesla de strategisk kan arbejde sig hen imod.

Figur 22: Teslas modeller

Tesla har allerede offentliggjort deres næste elbil på markedet Model 3, som vil koste omkring en tredjedel mindre end Model S og Model X. Model 3 er en mindre bil i forhold til de to andre bilmodeller, og den henvender sig til den mere almindelige borger, hvor Model S og Model X henvender sig til topklassen der har større økonomiske likvider. På baggrund af min interne og



eksterne analyse ser jeg langt bedre muligheder for Model 3 i fremtiden sammenlignet med de Model S og Model X. Som skrevet er der større efterspørgsel på de mindre biler og som vist på billedet er Model 3 en mindre version end de to foregående. Uden at fornærme nogen kan man sagtens konkludere, at Model 3 er en 'billigere' version af de to andre modeller. Model 3 kommer til at køre omkring 320 kilometer på en opladning mod omkring de 500 kilometer de to andre modeller kan præstere. På trods af rækkevidden ikke er på højde med Model S og X er det stadig meget konkurrencedygtigt i forhold til de fleste andre elbiler på markedet (Bilmagasinet, 2016). Bilen blev præsenteret d. 31 marts 2016, men man skal ikke regne med at se den på gaden lige foreløbig. Tesla tager imod reservationer i deres butikker den 31. marts, mens ordreboøgerne bliver åbnet online den 01. april i USA. Produktionen af Model 3 går først i gang i løbet af 2017. Dermed kan der gå lidt tid før vi ser Model 3 på de danske veje, men ud fra min vurdering og anbefaling finder jeg det nødvendigt med den nye elbil, der bliver præsenteret af Tesla set med et dansk perspektiv. Næste skridt vil være en endnu mindre bil i form af mini/mikrobil eller lille mellemklasse, da det vil være det perfekte match for de danske forbrugere.

5.2 Anden anbefaling – Trække sig ud af Danmark

Markedet for eksklusive- og luksusbiler er relativt lille i Danmark, hvilket gør det yderst vanskeligt for Tesla at sælge deres Model S og Model X (SUV) med den nye afgift (Guide til billig billeje, 2016). På trods af at Tesla havde et forrygende fjerde kvartal i Danmark står det helt anderledes til i de første fire måneder af 2016. For at klargøre den store udfordring Tesla står overfor har de solgt 41 elbiler i de første fire måneder mod 1.886 elbiler i de sidste tre måneder af 2015. Ud af de 41 Teslaer blev 24 af dem købt tilbage i 2015, inden aftalen om gradvis at pålægge elbiler afgift trådte i kraft. Dette skyldes, at det var muligt at registrere afgiftsfrie biler, som Tesla, i Motorregisteret helt frem til nytårsaften. Men da der var problemer med registreringerne den 31. december blev bilerne først registreret i Motorregisteret i 2016 oplyser Skat (Business, 2016). Tesla solgte i starten af 2015 inden nyheden om afgift på elbiler langt flere elbiler end i de første måneder af 2016, hvilket blot indikerer trenden og den udfordring Tesla står overfor. Det er værd at bemærke, at afgiften er en indfasning over en fem årig periode, og dermed vil afgifterne på elbiler i 2020 sende den dyreste Model S og Model X op på mere end 1,6 millioner danske kroner mod de nuværende 875.000 kroner (Se bilag 17 for figur over hvad de forskellige elbiler kommer til at koste) (FDM, 2015). Dermed gør det situationen endnu værre end den Tesla står i nu, hvis de skal forsætte med at være på det danske marked. Chefkonsulent Søren Jakobsen, i brancheorganisationen Dansk Elbil Alliance, der tæller BMW, Volkswagen og Renault udtaler om afgiften ”vi er sat fem år tilbage (..)

Specielt blandt de private købere, der bare kommer ind fra gaden er salget gået mere eller mindre i stå. Hvis salget allerede går i stå nu, giver det ingen mening at hæve afgifterne igen næste år (Business, 2016). At Tesla bliver sat fem år tilbage er på baggrund af, at branchen frygter et salg mellem 400-600 elbiler om året – det samme som i 2011. Brancheorganisationen er ikke imod afgifter på elbiler, men mener, at ordningen burde hænge sammen med et større fradrag end på konventionelle biler. I dag giver Skat nemlig fradrag efter energiforbrug, men det burde i stedet gives efter mængden af CO₂, der udledes mener Dansk Elbil Alliance. Skatteministeriet har i forbindelse med elbilaftalen sidste år vurderet, at på trods af den gradvise indførsel af afgift på elbiler vil der blive solgt mere end 24.100 elbiler frem til 2020. Dermed skal der ifølge Skats beregninger i elbilaftalen alene i år indregistreres 1.800 elbiler eller 150 stk. om måneden. Det bliver lidt svært at opnå, hvis man ser på de første fire måneder, hvor der er solgt 41. Der skal derfor et mindre mirakel til, hvis Skats beregninger ikke skal krakelere (Ibid). Med den gradvise indfasning af afgiften er forretningen for elbiler sat under gevaldigt pres. Selvom salget af elbiler har fået et gevaldigt dyk grundet afgifterne, vil skatteordfører Jeppe Bruus fra Socialdemokraterne endnu ikke evaluere, om aftalen virker efter hensigten. Han udtaler ”*der kommer en evaluering til sommer, og der må vi afvente, hvad den siger. Men det er for tidligt at drage nogen konklusion*” (Business, 2016). Dog er der en række uenigheder blandt politikerne, da De Radikales skatteordfører Martin Lidegaard og Socialdemokraternes energiordfører Jens Joel udtaler ”*hvis prognoserne ikke kommer til at holde, så kommer vi til at have en diskussion af, hvordan vi kan få dem til at holde*” (Business, 2016). Diskussion kommer efter, at Energistyrelsen blot regner med at der vil blive solgt 1.000 elbiler i perioden frem til 2020 og ikke 24.100 elbiler som udmeldingen er fra Skatteministeriet. Dermed er der lagt op til debat omkring hvorfor der er så stor forskel på hvad den ene og den anden del af regeringen siger. Dog er der fælles enighed om, at hvis afgiftsaftalen ikke lever op til forudsætningerne, så skal den revideres (Ibid). Især de grønne tilhængere af regeringen har travlt med at fremskynde en debat, da elbiler er en vigtig og uomgængelig del af den grønne omstilling. For Tesla betyder afgiften på elbiler, at deres muligheder for succes på det danske marked er væsentlig indskrænket. Dermed er min konklusion at det danske marked simpelthen ikke er attraktivt nok for Tesla på nuværende tidspunkt med afgiftssystemet. Tesla kan med deres finansielle og fremtidige situation ikke risikere større udgifter end nødvendigt, hvis de skal have succes på andre markeder. Tesla er en global aktør, hvilket ikke gør dem afhængige af det danske marked. Danmark har et af verdens højeste registreringsafgifter og da Tesla i forvejen ligger i den dyre ende af prisskalaen er min anbefaling at man retter fokus på andre markeder, der er

væsentlig mere attraktive end det danske bilmarked. Dermed kunne et forslag være, at de skal vente på evalueringen af afgiftssystemet, og forsøge – igennem lobbyisme og politisk indflydelse samt salgstallene for elbiler i det første halvår af 2016 – at ændre og i bedste fald fjerne afgiften på elbiler igen. Det danske bilmarked for Tesla har allerede vist sit potentiale, som vi har set i de sidste måneder af år 2015, og en ændring i afgiftssystemet, der favoriserer elbiler og dermed Tesla, vil kunne gøre det danske marked attraktivt igen.

Et alternativ for Tesla kunne være – såfremt de ønsker at forblive på det danske marked – at de skal acceptere at de ikke kan blive markedsledere eller en stor spiller på det danske marked som deres mission ellers er. Såfremt man ikke ønsker, at gå på kompromis med produktet og foretage yderligere produktudviklinger er situationen for øget vækst en stor udfordring. I min analyse har jeg vist hvordan markedet for mindre biler er eftertragtet og udgør størstedelen af det danske bilmarked, mens markedet for luksusbiler og Teslas Model S og X ikke er realistisk for den almene borger. Dermed er det optimale scenarie, at Tesla forbliver en niche på det danske marked med et unikt produkt. Hvis vi ser på Porters generiske strategier vil Tesla dermed følge en fokuseret differentieret strategi med et unikt produkt (Henry, 2011, s. 193-230).

Figur 23: Porters generiske strategier

Generiske Strategier		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder	Differentiering
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Dog kan Tesla med deres nyeste lancering af Model 3 skabe et marked i Danmark. Forventningerne til den nye Model 3 har været skruet helt i vejret, og det var også det hele store sceneshow, der blev præsenteret af Tesla bossen Elon Musk. Teslas nyeste bilmodel har også til formål at appellere til en bredere skare end de rigeste i befolkningen. Dermed henvender Model 3 sig til den almene borger med en pris på 35.000 dollar, og eksperter regner med at prisen med afgift ligger i omegnen af 450.000 danske kroner for en Model 3. Indtil videre har Teslas Model S og X været mere end

dobbelt så dyre. Tesla har en klar forventning om, at Model 3 skal være en folkevogn, som alle vil købe. Personligt ser jeg klart Model 3 som en god mulighed for Tesla i at få succes globalt, men især også på det danske marked, da denne elbil i større grad dækker danskernes efterspørgsel på biler. Model 3 har et unikt design og kan konkurrere på prisen med andre konventionelle diesel- og benzinbiler.

Det er ingen hemmelighed at Tesla skiller sig markant ud i forhold til andre bilfabrikanter. Tesla har en unik værdikæde, strategi og produkt hvilket jeg ser som en konkurrencemæssig fordel ved valg af bil. Lanceringen af Model 3 har også skabt en del opmærksomhed og præsentationen blev fulgt online af millioner og i løbet af de første 24 timer fra præsentationen af bilen, var der allerede over 115.000 reservationer af elbilen. For at reserve Model 3 skal man lægge et depositum på 10.000 kroner (Business, 2016). Der var ligefrem kødannelser foran Teslas forretninger for at bestille Model 3. Denne hype og kødannelse af Model 3 opleves sjældent og kun ved lancering af nye iPhone generationer. For iPhone gælder det, at man inden natten er ovre kan gå hjem med produktet i hånden, mens man skal vente til slutningen af 2017 før man kan køre rundt på gaden med Tesla bilen. Så stærk er Teslas magi (Andersen, 2016). Teslas presseafdeling vil ikke oplyse, hvor mange reservationer der er foretaget i Danmark, men på trods af de mange reservationer er det desværre ikke en bil, der står i garagen i morgen. Først i slutningen af 2017 vil de første serieproducerede eksemplarer af bilen blive leveret på USA's vestkyst oplyser Tesla. Hvis vi igen ser på Porters generiske strategier kan Tesla med denne Model 3 bevæge sig over i kategorien 'differentiering', da man stadig har et unikt produkt og kan opnå en langt større markedsandel. Dette skyldes at Model 3 er en unik og innovativ elbil, som henvender sig til en større målgruppe end de tidligere modeller, hvilket skyldes den lavere pris på den nye Model 3 som kan give et ekstra skub i salget af elbiler. Teslas største udfordring ligger ikke i deres image eller produkter men i regnskabet. Tesla er pisket til at tjene penge til investorerne og kan derfor ikke sælge deres elbiler til under kostpris. Tesla fylder snart 14 år men har aldrig tjent penge. For at få positive tal på bundlinjen har de to muligheder: enten at være nicheproducent eller ved at have høj volumen på salg af deres elbiler (Ibid). Ser vi på Teslas strategi og ambitioner satser de på volumen, og målet er også 500.000 stykker af Model 3 fra år 2020. Der er lang vej til ambitionen og 2020, men udviklingen i produktionen af de aktuelle modeller og tempoet for færdiggørelsen af gigafabrikken i Nevada vil give et fingerpeg på hvorvidt Tesla har evnen til at være den helt store spiller på det globale og danske marked.

5.3 Tredje anbefaling – etablere sig som firmabil

Da Teslas nuværende Model S og Model X henvender sig til overklassen grundet prisen på bilen, kan det være svært for alvor at få den gennembrydende succes på det danske marked, da denne økonomiske klasse blot udgør tre procent af hele befolkningen. Dog skal det pointeres, at en kortlægning fra Arbejdernes Erhvervsråd (AE) viser, at de rigeste i Danmark har tredoblet deres indkomst når skatten er betalt siden 1980'erne. Dermed har overklassen et stort rådighedsbeløb, hvilket også har sat sit afspor på salget af premium biler og Tesla (Berlingske, 2015). Overklassen er stærkt repræsenteret i Nordsjælland, og ser vi på de indregistrerede biler i området er halvdelen af dem Tesla. Elbilen er i denne landsdel et stort hit da man samtidig med ønsket om at køre grønt også vil have en unik og yderst hurtig bil (Gerion, 2015). Dog udtaler en indehaver af Tesla Model S, at han ikke havde købt en elbil, hvis den havde været dyrere end den var på købstidspunktet – hvilket atter illustrerer stopklods effekten det nye afgiftssystem vil få for elbiler og Tesla. Hermed står Tesla i en kritisk situation, da en stor del af overklassen allerede har købt en Tesla og muligheden for vækst er begrænset, hvis man ikke ser nye veje. Jeg ser klart en mulighed for fremtidig vækst ved at etablere samarbejde med virksomheder og dermed udbyde Tesla som firmabil. Dog er problematikken med firmabil, at skattegrundlaget bliver beregnet ud fra nyværdien, og dermed står Tesla dårligt, da deres modeller ligger i den dyre ende af prisskalaen. Med andre ord er den største udgift på en elbil anskaffelsesprisen. Driften er forholdsvis billig, da strømmen kun koster en minimal del af diesel og benzin (pr. km), og vedligeholdelsesomkostningerne udgør en langt mindre del. Den store besparelse ved at have en firmabil ligger derfor i drift- og vedligeholdelsesomkostningerne, og da disse er begrænset ved elbiler kan det bedst betale sig på nuværende tidspunkt at have dieselmotorer som firmabil. Problematikken ved beskatning af firmabil ligger i at skattegrundlaget alene tager udgangspunkt i bilens pris og ikke de øvrige (drift og vedligeholdelse) omkostninger, der er på bilen. Man har som forbruger derfor en langt større fordel ved at vælge en dieselbil frem for elbil som firmabil, da Tesla er langt dyrere at anskaffe end deres konkurrenter. Derudover er det naturligt at de fleste kræver en ladestander hjemme eller frit kan oplade deres elbiler ved betalingsstandere mm. og det vil være svært at få dækket af firmaet medmindre man har separate målere der kan måle det private og erhvervsmæssige forbrug. Det vil gøre hele projektet med elbil som firmabil langt dyrere og mindre rentabelt og dermed er det på nuværende tidspunkt ikke attraktivt nok for forbrugere med mulighed for firmabil at vælge hverken Tesla eller en anden elbilproducent. Jeg vil derfor stærkt anbefale, at Tesla, Elbil Alliance og andre parter der har interesse i elbiler om at forsøge, at påvirke politikerne og regeringen om at give en

særlig skattebegunstigelse til dem der vælger at benytte elbiler som firmabil. Det tror jeg vil være med til at sætte gang i udbredelsen af elbiler og give Tesla en konkurrencemæssig fordel. Et eksempel på hvorledes Tesla vil kunne opnå en konkurrencemæssig fordel ved en evt. ændring i skattegrundlaget, vil kunne være ved at nedsætte den procentdel af bilens værdi man beskattes af. I dag beskattes man af 25 procent af de første 300.000 kroner af bilens pris og 20 procent af resten af beløbet uanset hvilken type bil man vælger (Svendsen, 2011). Hvis man blot nedsatte den nuværende procentsats med 10 procent for elbiler vil dette stille elbiler i en langt mere gunstig konkurrencemæssig position når der skal vælges firmabil. Ser vi eksempelvis på Tesla Model S koster den billigste version i omegnen af 600.000 kroner. Med de nuværende beskatningsregler vil det medføre, at man som firma ejer af en Model S vil blive beskattet af ca. 135.000 kroner årligt. Skatteprocenten afhænger af den øvrige indkomst, men den skattepligtige værdi af en firmabil indgår som en del af lønindkomsten. Blot for at sammenligne er nyprisen for en Audi A6 fra 469.837 kroner og den årlige beskatning i de første 36 måneder vil udgøre ca. 65.000 kroner. Der er ingen tvivl om, at det er de færreste der er villig til at betale det høje beløb for en Model S, og det er foruden udgifterne til drift og vedligeholdelse. Hvis man satte beskatningsgrundlaget ned med 10 procent ville beskatningen falde med over 60.000 kroner, hvilket kan dække over drift og vedligeholdelsesomkostningerne. På denne måde bliver beskatningen af elbiler baseret på mere rimelige forhold.

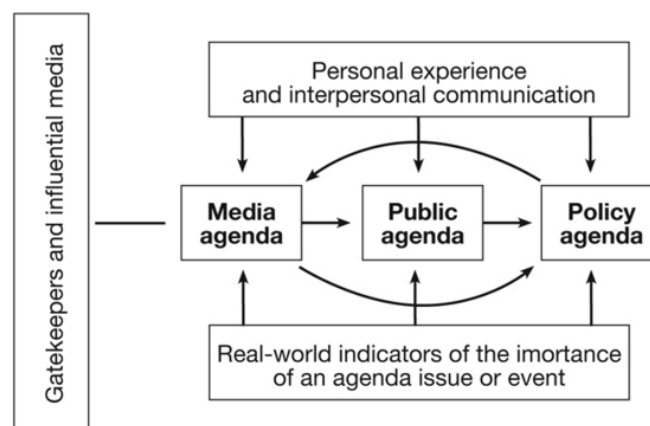
Ydermere kan man argumentere for, at den lavere beskatning af elbiler skulle gives for at øge interessen hos store virksomheder for at købe Tesla som firmabil. Man kunne give en samlet stimulerende elbilspakke (Svendsen, 2011), hvor man giver 15 procent nedslag på skatteberegningen grundet de økonomiske forhold ved elbiler og yderligere 5-10 procent for at udbygge udbredelsen af elbiler. Der ligger nemlig et uforløst eller potentielt marked for elbiler inden for erhverv og firmabiler. Da virksomheder (især multinationale virksomheder) engagerer sig stort i CSR initiativer og har strikse CSR politikker mod grønnere omstilling er det derfor en mulighed for Tesla at udbyde deres elbiler som firmabil, da de er miljøvenlige og dermed et symbol for virksomhedens CSR politik. Tesla er elbilens svar på Mercedes eller BMW og dermed er det en unik mulighed for virksomheder at benytte elbiler og dermed understøtte virksomhedens grønne image. Normalt rimer elbiler og topchefer ikke sammen, men Tesla har formået at skabe en potent og elegant luksusbil der har et unikt design og har potentialet til at henvende sig til direktørsegmentet. Det kan ses på direktionsgangene i det danske erhvervsliv, hvor Tesla så småt har vundet frem. Man skal ikke underkende betydningen af at være first mover, da det kan sætte

præg og skabe et image om virksomheden udadtil (Berlingske Business, 2014). Derudover har de seneste år budt på en udvikling, hvor flere og flere vælger dyrere og eksklusive mærker som firmabiler. De tre bilimportører Audi, BMW og Mercedes har formået at være ekstra konkurrencedygtige, så de er blevet de foretrukne valg af firmabiler. Således koster en Audi A4 stort set det samme som en VW Passat i beskatning (Bilguide, 2014). Dermed kan Tesla erobre store markedsandele, hvis de kan få gennemført eller påvirke politikerne til at foretage lempelser på skattegrundlaget for elbiler hvilket jeg vil diskutere nærmere i følgende afsnit.

5.3.1 Medier og politiske organisationer

For Tesla er medierne og de politiske organisationer væsentlige, da disse er indflydelsesrige aktører for Tesla. Reguleringer og nye lovforslag inden for bilbranchen foretages af det politiske system, og derfor har Tesla en interesse i, at influere den politiske dagsorden. Denne indflydelse kan blive foretaget igennem medier, da det kan skabe en offentlig mening og dermed øge presset på politiske beslutninger. Dette kunne ses, da Mr. Tesla (Elon Musk) ham selv i efteråret besøgte Danmark og holdte en eksklusiv forelæsning om elbilens gyldne fremtid foran en række Tesla fans, trafikordførere, politikere og erhvervsledere. Dette er et klart initiativ fra Tesla, der indirekte forsøger at presse på for at forsøge at påvirke den politiske beslutning omkring afgiften på elbiler (Børsen, 2015). Derfor skal Tesla være opmærksom på mediernes magt og forsøge at bruge dem til deres egen fordel (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 64). Denne proces er illustreret af Rogers & Dearing's model fra 1988. Modellen kan ses i figur 23 og viser processen hvorvidt medierne kan have en indflydelse på den politiske dagsorden, som indeholder tre hovedroller; (1) mediernes dagsorden påvirker (2) den offentlige dagsorden, der kan påvirke (3) den politiske dagsorden.

Figur 24: Rogers & Dearing's model, kilde (Bradley James Wilson, 2012)



De tre forskellige faktorer er præget af *vigtigheden* da hver et område kan have en fremtrædende karakter afhængigt af om den pågældende situation betegnes som værende vigtig eller ej. (Rogers & Dearing, 1996, pp. 21-22).

Derudover uddyber Henrik Merkelsen, at mediernes magt kan blive brugt til at påvirke og lægge pres på den offentlige mening, hvor en virksomhed kan influere politiske beslutninger (Merkelsen, 2007, p. 263). For Tesla kan det betyde, at gode medie relationer kan styrke deres position i politiske uoverensstemmelser. Tesla kan især drage fordel af den seneste tids uro omkring dieslbiler og især Volkswagen (VW). Rapporter fra den tyske bilistforening ADAC viser nemlig, at en lang række af de nyeste dieslbiler på det europæiske marked udleder langt flere NOx-gasser end de egentlig må. Resultatet viser, at kun en fjerdedel af de 79 testede biler overholder de nuværende grænseværdier for NOx udledning. Resten udleder langt mere end de må, men bliver stadig godkendt med den nuværende testmetode. Især VW har været i negativt søgeløs, da den tyske bilgigant i al hemmelighed har installeret en snydesoftware i 11 millioner dieslbiler, der kan mindske den sundhedsskadelige NOx udledning når de bliver miljøtestet. Men det er ikke kun VW der sviner langt mere end de må. For en Nissan sviner mere end 6 gange af hvad der er tilladt, mens en Volvo sviner hele 15 gange mere (DR, 2015). Dermed står bilfabrikanterne med en stor udviklingsopgave i den kommende fremtid, hvis de skal kunne leve op til kravene om NOx udledning og samtidig producere biler, der kører langt på literen. Det vil være et arbejde, som de danske forbrugere også vil komme til at mærke på egen pengepung. Det vil betyde at bilerne bliver en smule dyrere eller ikke falder så meget i pris, som de tidligere har gjort. Tesla kan med den seneste tids politiske uro skabe bedre rammer for dem selv ved at påvirke den offentlige mening og fremskynde overgangen til bæredygtig transport. Tesla skal også forsøge at påvirke den politiske dagsorden og bruge diesel skandalen til at fremvise hvordan den høje NOx udledning er sundhedsskadelig i forhold til deres egne elbiler. VW's udtalelser omkring dieselmotorer er vage, og de nøjes med at sige at deres eksisterende dieselmodeller hurtigst muligt skal opgraderes til den nyeste dieselteknologi med renere udstødning end tidligere. I praksis betyder det, at de vil gøre ligesom Citroen og Mercedes hvor der er indbygget en såkaldt SCR-katasylator for Citroën modellerne, der kræver særlig AdBlue-tilsætningsstof, der reducerer NOx-udslippet. Det er en effektiv men mere besværlig proces for forbrugerne. De ekstra komponenter kræver ekstra plads i motorrummet og ejeren skal manuelt hælde AdBlue tilsætningsstoffet på en særlig tank i bilen. AdBlue koster i dag pr. 21-03-2016 10 kr. per liter og hos Citroëns nyeste model C4 kan den rumme 17 liter AdBlue, der rækker til 20.000 kilometers kørsel (Politiken, 2015).

Det er kun spørgsmål om tid før VW og andre store globale aktører for alvor begynder at producere elbiler. Dieselskandalen kan være startskuddet til en satsning på elbiler fra VW, da den seneste skandale kan koste VW uanet milliardbeløb i næste års indtjening og det er derfor nødvendigt for dem, at tænke i nye baner for at holde indtjening i gang. VW har hidtil været meget tilbageholdende med elbiler. Den afgående topchef Martin Winterkorn er citeret i tyske aviser for at udtale ”*en elmotor kan enhver bygge*” (Politiken, 2015). Dermed har VW haft lave ambitioner til elbiler i forhold til BMW der har lanceret en helt unik elbil med modelnavnet BMW i3. VW lover en rækkevidde på mellem 200 og 500 km på elbiler, men de udtaler intet om, hvornår de for alvor indtræder elbilmarkedet. VW har deres kendte mikrobil Up, som elbil i Danmark men bliver solgt i begrænset antal. VW e-UP er Danmarks fjerde mest solgte bil i 2014 overgået af Renault ZOE, Nissan Leaf og Tesla Model S som den mest sælgende bil (Ingeniøren, 2015). VW svar på Tesla Model S skal findes i luksus bilen Phaeton som er en elbil. Den er nærmest ukendt i Danmark men har i perioder solgt godt i Kina. Før den aktuelle dieselskandale forlød det, at en ny version af Phaeton ville være klar i 2017, sikkert som benzin- og dieselmotorer men det ændrer sig nu og VW udtaler at Phaeton udelukkende kommer som en elbil. Dermed bliver den den nærmeste konkurrent til Model S, hvilket for alvor kan skabe yderligere konkurrence i branchen.

5.3.2 Politisk lobbyisme

Det danske bilmarked står i dag over for udfordringer og konsekvenser, som ikke kun vedrører det enkelte lands grænse. I dag er de fleste multinationale virksomheder som Tesla born global og kendetegnet ved disse virksomheder er, at de befinder sig på en stor række lande. Derudover har disse virksomheder en stor effekt på de respektive landes indkomst og økonomi, hvilket gør dem til en magtfuld og nødvendig aktør (Eriksen, 2007). Da verdenen er mere globaliseret end nogensinde, har virksomheder som Tesla fået langt større ansvar og dermed kan de påvirke den politiske dagsorden, der førhen oftest var styret statslige autoriteter (Scholte, 2005). Da Danmark er en del af EU, har det medført at multinationale virksomheder har fået en endnu tættere tilknytning til den politiske dagsorden gennem en række reguleringer og direktiver. De seneste lovgivning har betydet, at afgiftsfrie elbiler er et eksempel på forholdet mellem transnationale virksomheder og landene. Dog viser den nye lov med afgiftsindfasning hvor meget Tesla påvirkes af lovgivningen omkring bilbranchen i Danmark. De højere importafgifter vil betyde, at Tesla mister omsætning på det danske marked. Det kan tydeligt ses i salgstallene for de første fire måneder af 2016, hvor salget har været minimalt sammenlignet med 2015. Tesla bør derfor have stor interesse i, at påvirke

lovgivningen omkring bilbranchen i Danmark og andre steder i verdenen med samme udfordringer. Et eksempel på globaliseringsprocessen er igen den seneste tids dieselskandale, hvor dieselmotorer fra en række globale aktører og specielt VW er hårdt ramt af EU's krav omkring emissionsudledninger. Der er en række standarder indenfor bl.a. CO₂ og NO_x, hvilket har givet store udfordringer for VW og andre involverede parter. Tesla skal derfor drage fordel af den seneste tids uro omkring dieselmotorer, og benytte EU's krav til at skabe bedre rammer for dem selv igennem lovændringer og reguleringer der favoriserer elbiler.

Valg af anbefaling

Ud fra mit diskussionsfelt vil jeg kort beskrive hvilken af de forskellige anbefalinger jeg personligt mener Tesla skal benytte på nuværende tidspunkt. Da min problemformulering har til formål at analysere, hvordan Tesla kan sikre fremtidig vækst vil jeg tage udgangspunkt i det, og vælge anbefaling 1, hvor Tesla udvikler en endnu mindre bil til det danske marked. Deres nyeste lancering af Model 3 er et skridt i den rigtige retning, men ud fra min analyse har jeg bemærket hvordan minibiler udgør 80 procent af ny bilsalget. Teslas konkurrenter BMW, Audi og Mercedes-Benz har alle mindre biler (minibiler) på det danske marked, og dermed kan Tesla sikre fremtidig vækst ved at lancere en lignende model på trods af afgiften. Tesla kan skabe værdi og konkurrencemæssig fordel på en lang række måder, såfremt valget står mellem en konventionel minibil og en endnu ikke lanceret mini elbil fra Tesla i samme prisklasse. Elbiler har minimale driftsomkostninger sammenlignet med konventionelle biler og samtidig er det en god måde at sende et signal om, at man støtter bæredygtig transport. Såfremt interessen for Model 3 på det danske marked ikke er stor vil min anbefaling være at trække sig helt fra det danske marked, da der ikke er et stort marked for Tesla og dermed kan det bedre betale sig at rette fokus mod andre markeder.

6 Konklusion

Jeg har i min analyse og anbefalinger forsøgt at besvare min problemformulering ”*Hvilke strategiske tiltag kan Tesla implementere for at sikre fremtidig vækst på det danske marked?*”.

Jeg har valgt Tesla som virksomhed, da jeg synes at det er en interessant virksomhed, der har et enormt potentiale men er stærkt udfordret på det danske marked grundet indfasningen af afgift på elbiler.

Efter at have foretaget en grundig analyse af Teslas corporate brand og den danske bilindustri har jeg været i stand til at opstille nogle scenarier og anbefalinger Tesla kan benytte. Mine anbefalinger kan være med til at give Tesla et overblik over hvordan de kan sikre fremtidig vækst på det danske marked. Den danske bilindustri har været et særdeles attraktivt marked set over en historisk periode. De seneste år har væksten været stødt stigende og hvert år har budt på rekordsalg af biler. År 2015 blev et forrygende år for Tesla både globalt og på det danske marked. Tesla blev den mest solgte bil i slutningen af 2015, hvilket dog skyldes at elbiler fra starten af 2016 blev pålagt registreringsafgift som vi kender fra konventionelle biler.

Ved at have foretaget en værdikædeanalyse har jeg fundet frem til Teslas kernekompetencer, og hvordan de skaber merværdi for kunden igennem deres markedsføring og teknologi som primære valuedrivers. Tesla skaber klart mest værdi for kunden igennem teknologien, da de hele tiden forsøger at udvikle og forbedre deres nuværende modeller. Ydermere har de især fokus på gode garanti- og serviceforhold. De er desuden i gang med at udvikle en gigafabrik, der skal sikre lavere omkostninger og stordriftsfordele. At Tesla skaber værdi for kunden er yderst vigtigt, da de danske forbrugere associerer sig med de produkter de køber og det er derfor alt afgørende, at Tesla lever op til deres krav.

I den strategiske analyse har jeg set på hvordan de samfundsøkonomiske faktorer (PEST) spiller en væsentlig rolle for væksten af Tesla. Den økonomiske udvikling i samfundet spiller en stor rolle, da det øger indkomsten og muligheden for at anskaffe en bil. Derudover har den lave rente en positiv indvirkning på det danske bilsalg, da det er blevet billigere at låne penge til køb af bil. De seneste års faldende oliepriser har medført at brændstofs priserne er på dets laveste niveau i 13 år, og det kan være en udfordring for Tesla. Yderligere har de danske politiske tiltag betydet, at der bliver pålagt afgift på elbiler over en fem årig periode. Porters brancheanalyse konkluderede, at rivaliseringen i bilindustrien er meget intensiv, og der er kommet ekstra hård konkurrence i et stadigt voksende bilmarked. Tesla har for alvor meldt sit indtag på markedet i 2015, og havde et

forrygende år med over 2.500 solgte Teslaer. Dog er bilmarkedet i høj grad præget af substituerende produkter, da der er mange alternativer til bilen som transportmiddel, samt køberens forhandlingsstyrke er høj, da de nemt og omkostningsfrit kan skifte fra den ene bilproducent til den anden. Køberen har et bredt udvalg af biler og bilindustrien befinder sig i en hård konkurrence, og dermed er køberens forhandlingsstyrke høj. Ser vi på truslen fra nye indtrængere er den lav, da det kræver stor kapital og stordriftsfordele at indtræde det danske bilmarked. På trods af at Tesla er en relativ ny spiller på markedet har de et unikt produkt, der har været efterspurgt hvilket skyldes deres indtræden på det danske marked. Leverandørens forhandlingsstyrke er ligeledes lav, da størstedelen af bilproducenterne ønsker at blive repræsenteret ved de forskellige forhandlere. På trods af en intensiv rivalisering i branchen er der stadig stor mulighed for Tesla i, at erobre markedets andele. På nuværende tidspunkt udgør de blot én procent af det totale bilmarked, og bilsalget har slået rekord de seneste fem år i streg, og udsigterne for fremtiden er ligeledes positive. Med lanceringen af den nye Model 3 kan de for alvor få succes på det danske marked, da det er en model der er målrettet den almene forbruger samt har en pris på under det halve af en Model S. Derudover passer Model 3 også bedre til gennemsnitsdanskere, da mikrobiler og lille mellemklasse biler er de mest solgte og efterspurgte biler i Danmark.

En analyse af købsadfærden og Teslas fremtidige marketing mix konkluderede, at selvom de lancerer en billigere model (3), må de ikke gå på kompromis med kvalitet og design, som har været deres helt store valuedrivere. En anderledes prisstrategi og ringere kvalitet vil udvande produktets eksklusivitet og vil i værste tilfælde blive betragtet som et low-end brand. Tesla har varetaget hele distributionskanalen uden nogen mellemhandlere eller led, hvilket er meget utraditionelt. Tesla har bevidst valgt ikke at have egne forhandlere men køb af deres biler skal alene foregå online gennem deres side. Til gengæld giver Tesla kunden muligheden for, at tilrettelægge deres egen bil med de komponenter og specifikationer de ønsker. Tesla skal i fremtiden markedsføre sig på samme måde som hidtil med placering af showrooms ved shopping centre og gågader, hvor flere tusinder af mennesker dagligt passerer. Målet er at give kunden en oplevelse snarere end at købe bilen på stedet. Med lanceringen af de kommende modeller kan Tesla stå over for et mindre problem, da showroomene hidtil kun kan rumme maksimum to biler, og dermed skal der lejes større arealer til fremvisning af deres biler. Derudover kan de kommende modeller også være en anledning til, at Tesla forsøger at benytte traditionelle metoder, hvor de åbner deres egne forhandlere på ringveje og store udkantsveje hvor de nuværende konventionelle bilforhandlere befinder sig. På denne måde

kan man have langt flere modeller og demoer stående samt fange potentielle kunders interesse når disse eksempelvis har været forbi en Audi eller BMW forhandler i nærområdet. På denne måde kan man gøre sig mere tilgængelig og attraktiv over for konkurrentens kunder. Konsekvensen er dog, at det kan gå begge veje; men aktuelt ser jeg Tesla stå stærkere og vurderer at de vil kunne drage større fordele af sådan et tiltag.

Jeg har i mit diskussionsfelt valgt at opstille tre anbefalinger og scenarier som Tesla skal være opmærksom på for at sikre fremtidig vækst på det danske marked. Min konklusion af den første anbefaling er at udvikle en endnu mindre bil i kategorien mikro/minibil eller lille mellemklasse som i særdeleshed vil passe til det danske og globale marked. Da min afhandling er afgrænset til det danske marked har jeg udelukkende fokuseret på dette. Lanceringen af den nye Model 3 er blevet taget med storm og har allerede over 253.000 forudbestillinger på de første 36 timer på globalt plan. Denne model er henvendt til gennemsnitsforbrugeren og er stærkt efterspurgt, hvilket har skabt den enorme interesse.

Min anden anbefaling var at Tesla skulle trække sig fra det danske marked eller forblive en niche og ikke mere end det. Regeringens nye lov omkring indfasning af afgift på elbiler har betydet at elbil producenterne er hårdt ramt allerede nu. Tesla har i de første fire måneder af 2016 haft et beskedent salg, og nye afgifter som endnu ikke er fuldt indført har allerede medført at Tesla nu er mindre attraktivt på det danske marked. Fremtidsudsigterne er ikke gode for Tesla og derfor er konklusionen, at Tesla ikke kan sikre fremtidig vækst på det danske marked og skal fokusere på andre markeder. Et andet scenarie var at forblive en niche på det danske marked med begrænset mulighed for at blive markedsleder. De højere afgifter på elbiler har betydet en kraftig forringelse af konkurrenceevnen og dermed har Tesla ingen andre muligheder end at forblive en niche spiller med et unikt produkt.

Afslutningsvis har jeg i mit diskussionsfelt forsøgt at give en tredje anbefaling. Her har jeg diskuteret hvordan Tesla kan etablere sig som en firmabil igennem politisk lobbyisme. Teslas omsætning er nærmest ikke eksisterende efter afgiften på deres elbiler i 2016, og derfor skal Tesla forsøge at påvirke politikere og andre magtfulde influenter i det politiske system til at favorisere elbiler, da de kan sikre overgangen til bæredygtig transport. Det er en samfundsinteresse at være miljøvenlig og have gode CSR politikker og her er Tesla et forbillede for bæredygtighed og grøn omstilling og dermed skal de forsøge at påvirke og ændre afgiftssystemet som har sat en stopklods for dem.

Der hersker ingen tvivl om, at Tesla har et unikt og bæredygtigt produkt, og jeg ser dem helt klart som værende en global og dominerende aktør på længere sigt, såfremt de kan forblive innovative og teknologiske. Tesla er en virksomhed i vækst, og om det danske marked bliver en del af det eller ej har jeg forsøgt at analysere i min afhandling, men der er ingen tvivl om at de nok skal sikre fremtidig vækst på globalt plan.

7. Bibliografi

- Andersen, S. B. (01. 04 2016). *Tesla forfører stadig*. Hentet 02. 04 2016 fra Marketnews Børsen:
http://marketnews.dk/opinion/blogs/view/17/4002/tesla_forfoerer_fortsat.html
- Ansoff. (u.d.). *Knowledge to power your business* . Hentet fra
<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>
- Arstechnica. (16. 07 2015). *Electric vehicle batteries are getting cheaper much faster than we expected*. Hentet 08. 03 2016 fra SCIENTIFIC METHOD / SCIENCE & EXPLORATION:
<http://arstechnica.com/science/2015/07/electric-vehicle-batteries-are-getting-cheaper-much-faster-than-we-expected/>
- Astrum People website. (2016). *Elon Musk Biography: Success Story of The 21st Century Innovator*. Hentet 23. 02 2016 fra Astrum People website:
<http://astrumpeople.com/elon-musk-biography/>
- Autobranche Danmark. (2015). *Bilforhandleren 2015*. Udvikling i autobranche. Udvikling A/S.
- BCG - The Boston Consulting Group. (2014). *Accelerating Innovation - New challenges for automakers*. BCG.
- Bech, G. (11. 04 2015). *Ja tak til flere grønne elbiler uden afgifter*. Hentet 30. 03 2016 fra Organic Today: <http://www.organictoday.dk/ja-tak-til-flere-gronne-elbiler-uden-afgifter/>
- Berlingske. (19. 11 2015). *Arbejderne betaler for krisen, mens de rige bliver rigere*. Hentet 31. 03 2016 fra Berlingske: <http://www.b.dk/nationalt/arbejderne-betaler-for-krisen-mens-de-rige-bliver-rigere>
- Berlingske Business. (10. 05 2014). *Luksus el-bil er ti topcheferes nye foretrukne bil*. Hentet 31. 03 2016 fra Berlingske Business: <http://www.business.dk/ledelse/luksus-el-bil-er-ti-topcheferes-nye-foretrukne-bil>
- Bilguide. (08. 05 2014). *Test: Stor test: 13 firmabiler til lyst og last*. Hentet 31. 03 2016 fra Bilguide:
http://bil.guide.dk/Audi/%C3%98konomi/Jobbil/Komfort/Motor/Stor_test_13_firmabiler_til_lyst_og_last_6694580
- Bilmagasinet. (03. 04 2013). *Nu er 85 pct. af nybilsalget små biler* . Hentet 06. 03 2016 fra Bilmagasinet: <http://bilmagasinet.dk/bil-nyheder/nu-er-85-pct-af-nybilsalget-små-biler>
- Bilmagasinet. (18. 12 2015). *SÅ MEGET KOMMER TESLA S TIL AT KOSTE FRA 2016*. Hentet fra Bilmagasinet: <http://bilmagasinet.dk/bil-nyheder/saa-meget-kommer-tesla-s-til-at-koste-fra-2016>
- Bilmagasinet. (16. 03 2016). *NU VIL TESLA ENDELIG VISE DEN NYE MODEL 3*. Hentet 30. 03 2016 fra Bilmagasinet: <http://bilmagasinet.dk/bil-nyheder/nu-vil-tesla-endelig-vise-den-nye-model-3>
- Bloomberg. (2016). Tesla Motors.
- Bradley James Wilson. (2012). The Impact of Media Agenda Setting on Local Governments.
- Brandon, J. (14. 07 2015). *Elon Musk on How to Innovate: 20 Quotes What does this brilliant entrepreneur have to say about innovation? Plenty* . Hentet 10. 02 2016 fra Inc.:
<http://www.inc.com/john-brandon/elon-musk-on-how-to-innovate-20-quotes.html>
- Bronstein, S. (13. 03 2013). *Maslow's Hierarchy – Esteem and the Need for Change*. Hentet 01. 05 2014 fra Super Change Your Life: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>

- Buckley, P. G. (1991). AN S-O-R model of the purchase of an item in a store. *Association for consumer research*.
- Business . (07. 01 2016). *Olieprisen falder til laveste niveau i 12 år* . Hentet 16. 02 2016 fra Business: <http://www.business.dk/investor/olieprisen-falder-til-laveste-niveau-i-12-aar>
- Business. (15. 10 2015). *Tesla i kamp mod uret: Sender ekstra biler til Danmark før afgiften rammer* . Hentet 26. 02 2016 fra Business: <http://www.business.dk/transport/tesla-i-kamp-mod-uret-sender-ekstra-biler-til-danmark-foer-afgiften-rammer>
- Business. (29. 09 2015). *Tesla præsenterer ny bilmodel og jagter fabriksplads i Europa* . Hentet 26. 02 2016 fra Business: <http://www.business.dk/transport/tesla-praesenterer-ny-bilmodel-og-jagter-fabriksplads-i-europa>
- Business. (09. 10 2015). *Tesla: Afgiftsaftale er en afvikling af elbiler i Danmark* . Hentet 28. 02 2016 fra Business: <http://www.business.dk/transport/tesla-afgiftsaftale-er-en-afvikling-af-elbiler-i-danmark>
- Business. (25. 03 2016). *Afgiftsbombe sender elbilsalg i bund*. Hentet 30. 03 2016 fra Business: <http://www.business.dk/transport/afgiftsbombe-sender-elbilsalg-i-bund>
- Business. (16. 03 2016). *S og RV parate til at genåbne elbilsaftale*. Hentet 30. 03 2016 fra Business: <http://www.business.dk/oekonomi/s-og-rv-parate-til-at-genaabne-elbilsaftale>
- Business. (01. 04 2016). *Tusinder vil have fat i Teslas »folkevogn«*. Hentet 02. 04 2016 fra Business: <http://www.business.dk/transport/tusinder-vil-have-fat-i-teslas-folkevogn>
- Børsen. (26. 05 2013). *Better Place går konkurs*. Hentet 16. 02 2016 fra Børsen: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/258507/better_place_gaar_konkurs.html
- Børsen. (24. 09 2015). *Danmark er et eksempel for resten af verden* . Hentet 02. 03 2016 fra Børsen: http://borsen.dk/esc-web.lib.cbs.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/311612/elon_musk_danmark_er_et_eksempel_for_resten_af_verden.html
- Børsen. (21. 09 2015). *Mr. Tesla vil servere Danmark en elektrisk vision*. Hentet 18. 03 2016 fra Børsen: http://pleasure.borsen.dk/esc-web.lib.cbs.dk/bilen/artikel/1/311375/mr_tesla_vil_servere_danmark_en_elektrisk_vision.html
- Børsen. (11. 02 2016). *Tesla lover overskud efter tre måneder mere med røde tal*. Hentet 30. 03 2016 fra Børsen: <http://www.business.dk/transport/tesla-lover-overskud-efter-tre-maaneder-mere-med-roede-tal>
- Cornelissen, J. (2008). Corporate Identity, Image and Reputation. In J. Cornelissen, *Corporate Communication - A guide to theory and practice* (2. udgave ed., pp. 214-235). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: 3rd Edition, Sage Publications Ltd .
- Cornelissen, J. (2011). New developments in corporate communication. In J. Cornelissen, *A guide to theory and practise 3rd edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cykelforbundet. (16. 03 2015). Hentet 10. 03 2016 fra Danmark er cykelland nummer 2 i Europa: <https://www.cyklistforbundet.dk/cykelviden/Artikler-og-videnblade/Danmark-er-cykelland-nummer-2-i-Europa>
- Danmarks Statistik. (2015). *Gennemsnitsdanskeren*. Hentet 02. 03 2016 fra dst: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/gennemsnitsdanskeren>

- Danmarks Statistik. (2016). *Folketal*. Hentet 09. 03 2016 fra Danmarks Statistik:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/befolkning-og-befolkningsfremskrivning/folketal>
- Dansk Elbil Alliance. (2014). *Vækstmodel*. Hentet 10. 03 2016 fra Alliance:
http://www.danskelbilalliance.dk/Publikationer_DEA/Vaekstmodel.aspx
- Dansk Elbil Alliance. (13. 05 2016). *Årlige salgstal for elbiler i Danmark*. Hentet fra
http://www.danskelbilalliance.dk/Statistik/Salgstal_Aar.aspx
- Dansk Elbil Alliance. (2014). *Grøn omstilling i Danmark - også på vejene*.
- De danske bilimportører. (2015). *Statestik*. Hentet 26. 02 2016 fra De danske bilimportører:
<http://www.bilimp.dk/statistics/index.asp>
- De Danske Bilimportører. (03. 01 2016). *Pressemeddelelser vedr. bilsalget*. Hentet 06. 03 2016 fra De Danske Bilimportører: <http://www.bilimp.dk/press/content.asp?id=527>
- Den Offentlige. (24. 03 2015). *Danmark skal være verdens mest aktive nation*. Hentet 09. 03 2016 fra Den Offentlige: <http://www.denoffentlige.dk/danmark-skal-vaere-verdens-mest-aktive-nation>
- DR. (30. 09 2015). *Rapport: Flere dieselmotorer sviner mere end de må*. Hentet 18. 03 2016 fra DR:
<http://www.dr.dk/nyheder/penge/kontant/rapport-flere-dieselmotorer-sviner-mere-end-de-maa>
- Economics, T. (u.d.). *Crude Oil*.
- Energistyrelsen. (2015). *Reduktion af bilers CO2-udledning i EU*. Hentet 01. 03 2016 fra Energistyrelsen: <http://www.ens.dk/klima-co2/transport/reduktion-bilers-co2-udledning-eu>
- Energistyrelsen. (2016). *Støtte til vedvarende energi*. Hentet 01. 03 2016 fra Energistyrelsen:
<http://www.ens.dk/undergrund-forsyning/el-naturgas-varmeforsyning/elforsyning/elproduktion/stotte-vedvarende-energi>
- Energiwatch. (04. 01 2016). *Tesla blev Danmarks mest solgte bil i december*. Hentet 16. 02 2016 fra Energiwatch:
http://energiwatch.dk/Energinyt/Politik_Markedet/article8342386.ece
- Eriksen, T. H. (2007). *Globalization*. Oslo.
- FDM. (2015). *Afgifter på elbiler*. Hentet 30. 03 2016 fra FDM:
http://www.fdm.dk/billeder/Afgifter_paa_elbiler.pdf
- FDM. (09. 10 2015). *Aftale om afgifter på elbiler på plads*. Hentet 26. 02 2016 fra FDM:
<http://www.fdm.dk/nyheder/aftale-om-afgifter-paa-elbiler-paa-plads>
- FDM. (08. 06 2015). *FDM laver kampagne for en lavere registreringsafgift*. Hentet 01. 03 2016 fra FDM: <http://www.fdm.dk/nyheder/fdm-laver-kampagne-en-lavere-registreringsafgift>
- Forbes. (1. 09 2013). *Why You Should Copy Tesla's Way of Marketing*. Hentet 01. 04 2016 fra Forbes: <http://www.forbes.com/sites/siimonreynolds/2013/09/01/why-you-should-copy-teslas-way-of-marketing/#56f67213c516>
- Forbes. (23. 02 2016). *#38 Elon Musk*. Hentet 23. 02 2016 fra Forbes The World's Most Powerful People : <http://www.forbes.com/profile/elon-musk/>
- Gerion, C. (03. 10 2015). *Tesla: Nordsjællændere vilde med luksus elbil*. Hentet 31. 03 2016 fra TV2 Lorry: <http://www.tv2lorry.dk/node/20326>
- Guide til billig bil. (2015). *Tesla regnskab 2015, hvor salg overgår Mercedes S-klasse i USA - stort udvalg af brugte Tesla S i Danmark*. Hentet 30. 03 2016 fra Guide til billig bil:
<http://www.guide-billig-billeje.dk/nyheder-billeje/tesla-regnskab-2015-brugte-tesla-priser-danmark-ny-suv-porsche-elbil/>

- Guide til billig billeje. (20. 02 2016). *Tesla salg 2015 - så mange elbiler solgte Tesla i Danmark*. Hentet 30. 03 2016 fra Guide til billig billeje: <http://www.guide-billig-billeje.dk/nyheder-billeje/tesla-salg-2015-elbiler-danmark-tesla-brand-video-norge-antal-solgte-tesla-biler-verden/>
- Heisler, Y. (03. 01 2016). *Tesla sold more than 50,000 Model S sedans in 2015, a new annual record*. Hentet 23. 02 2016 fra BGR: <http://bgr.com/2016/01/03/tesla-model-s-sales-2015/>
- Henry, A. E. (2011). *Understanding Strategic Management*. Oxford: Second edition .
- Import Bilen. (06. 01 2016). *Rekord år for leasing i Danmark*. Hentet 10. 03 2016 fra Import Bilen - Din flex-leasing partner: <http://importbilen.com/2234-2/>
- Ingeniøren. (10. 09 2015). *Nye tal afslører: Mange elbilejere har en backup med forbrændingsmotor*. Hentet 21. 03 2016 fra Ingeniøren: <http://ing.dk/artikel/nye-tal-afsloerer-mange-elbilejere-har-en-backup-med-forbraendingsmotor-178656>
- Investopedia. (2015). *Who are Tesla's (TSLA) main suppliers? By J.B. Maverick*. Hentet 09. 03 2016 fra Investopedia: <http://www.investopedia.com/ask/answers/052815/who-are-teslas-tsla-main-suppliers.asp>
- Journal of Extension. (13. 10 2013). Bringing the DuPont Profitability Model to Extension.
- Jyllandsposten. (15. 02 2004). *Kyoto-aftalen* . Hentet 01. 03 2016 fra Viden - Jyllandsposten: <http://viden.jp.dk/klima/undervisning/opgaver/default.asp?cid=4067>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, pp. 59-68.
- Knoema. (13. 05 2016). *Forecast Commodity*. Hentet fra <https://knoema.com/EIUEF2015Jul/eiu-economic-and-commodity-forecast-december-2015>
- Kotler, P. E. (1998). *What is PEST analysis*. Hentet fra : <http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/pest-analysis.php>
- Left Lane. (u.d.). *Tesla*. Hentet 23. 02 2016 fra Left-Lane: <http://left-lane.com/european-car-sales-data/tesla/>
- Lux et al. . (2012). *Corporate political activity: The good, the bad, and the ugly*. Business Horizons.
- Mckinsey&Company. (2011). *Battery technology*.
- Merkelsen, H. (2007). *Magt og Medier - en introduktion*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Merkelsen, H. (2011). 1. Introduktion til Public Relation. I H. Merkelsen, *Håndbog i strategisk public relations* (s. 17-46). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mindtools. (u.d.). *Porter's Value Chain*. Hentet fra Understanding How Value is Created Within Organizations: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- Morsing, M., & Schultz, M. (2010). *Corporate Social Responsibility - Strategier for kommunikation af social ansvarlighed*.
- Mullins, W. (2010). *Marketing management – A strategic decision-making approach*. The McGraw-Hill/Irwin. .
- Nasdaq. (23. 02 2016). *Tesla Motors, Inc. Stock Quote & Summary Data Read more:* <http://www.nasdaq.com/symbol/tsla#ixzz40z8h59Lq> . Hentet 23. 02 2016 fra Nasdaq: <http://www.nasdaq.com/symbol/tsla>
- Nasdaq. (u.d.). *Crude Oil*. Hentet 16. 02 2016 fra Nasdaq: <http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil.aspx?timeframe=10y>
- Olins, W. (1978). *The Corporate Personality*. Smithmark Publishers, Incorporated.

- Plenborg, T., & Petersen, C. (2011). *Financial statement analysis: Valuation - Credit Analyses*. Pearson Education Limited.
- Politiken. (31. 12 2010). *Få styr på de bedste biler fra 2010*. Hentet 06. 03 2016 fra Politiken: <http://politiken.dk/forbrugogliv/biler/ECE1155023/faa-styr-paa-de-bedste-biler-fra-2010/>
- Politiken. (02. 04 2014). *Tesla sætter markant salgsrekord*. Hentet 23. 02 2016 fra Politikken: <http://politiken.dk/forbrugogliv/ECE2252692/tesla-saetter-markant-salgsrekord/>
- Politiken. (16. 10 2015). *Nytænkning hos VW: Elbiler skal være redningen*. Hentet 21. 03 2016 fra Politiken: <http://politiken.dk/forbrugogliv/biler/ECE2887360/nytaenkning-hos-vw-elbiler-skal-vaere-redningen/>
- Politiken. (04. 01 2016). *Bilsalget i 2015: Franskmand tæt på at snuppe tronen fra tysker*. Hentet fra Politiken: <http://politiken.dk/forbrugogliv/biler/ECE3000658/bilsalget-i-2015-franskmand-taet-paa-at-snuppe-tronen-fra-tysker/>
- Porter, M. E. (01 2008). *the five competitive forces that shapes strategy*. Hentet 07. 05 2014 fra Harvard Business review: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
- Rogers, E. M., & Dearing, J. W. (1996). *Agenda-Setting (Communication Concepts)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Rubin, L. B. (20. 10 2015). *Er CO2 en synder – eller bare en indikator?*. Hentet 01. 03 2016 fra Indeklimaportalen.dk: http://www.indeklimaportalen.dk/indeklima/produktivitet/er_co2_en_synder
- Saunders, M. (2009). *Research methods for business students* (Fifth edition udg.). The Pitman Publishing imprint 2009.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization - a critical introduction*. New York: Palgrave macmillan.
- Statista. (2016). *Tesla*. Hentet fra Statista: <http://www.statista.com.esc-web.lib.cbs.dk/>
- Svendsen, M. d. (1. 08 2011). *Skattebegünstiget firma-elbiler ville kunne øge udbredelsen af elbiler hurtigere!* Hentet 31. 03 2016 fra Elbil bloggeren: <http://www.elbilbloggen.dk/elbil-historier/skattebegunstiget-firma-elbiler.html>
- Tashakkori and Teddlie, E. (2009). *Research methods for business students* (5 udgave udg.). 112 The Pitman Publishing imprint 2009.
- Tesla. (2013). *Giga factory*. Tesla.
- Tesla. (2015). *Tesla Fourth Quarter & Full Year 2015 Update*. Tesla.
- Tesla. (2016). *Shareholder letter*. Tesla.
- Tesla Motors. (u.d.). *Om Tesla*. Hentet 23. 02 2016 fra Tesla Motors: https://www.teslamotors.com/da_DK/about
- Tesla Motors. (u.d.). *Teslas giga-fabrik*. Hentet 26. 02 2016 fra Tesla: https://www.teslamotors.com/da_DK/gigafactory
- Tesla. (u.d.). *Softwareopdateringer*. Hentet 28. 02 2016 fra Tesla: https://www.teslamotors.com/da_DK/support/software-updates
- Tesla Årsrapport. (2015). *Årsrapport*. San Francisco, Californien, US.
- Thomson ONE Banker. (01. 05 2016). *Tesla Motors*. Hentet fra Thomson ONE Banker: <https://www.thomsonone.com/Workspace/Main.aspx?View=Action%3dOpen&BrandName=www.thomsonone.com&IsSsoLogin=True>
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative Research Methods*. John Wiley and Sons Ltd.
- Trading Economics. (2016). *European Central Bank*. Benchmark Rate.
- Tradingeconomics. (13. 05 2016). *Crude Oil*. Hentet fra <http://www.tradingeconomics.com/commodity/crude-oil>

Tradingeconomics. (13. 05 2016). *Danmark - Rentesats*. Hentet fra Tradingeconomics:
<http://da.tradingeconomics.com/denmark/interest-rate>

Wells, V., & Foxall, G. (2012). *Handbook of developments in consumer behaviour*. Cheltenham
UK: Edward Elgar publishing limited.

Årsrapport Tesla. (2014). *Årsrapport*. Edgar Online.