

27-05-2020

Hovedopgave

Plads til ny SaaS udbyder i
autobranschen?



FORFATTER: SØREN ELIASSEN

STUDIENUMMER: S126679

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HD MARKETING MANAGEMENT 2018/20

VEJLEDER: KARSTEN PIRCHERT

ANTAL ANSLAG: 101860

ANTAL SIDER: 60

EXECUTIVE SUMMARY

The business area in focus in this project is software as a service within the automotive industry in Denmark.

Through thorough conducted external analysis of macro conditions such as political actions, environmental consideration, evolution in car buying behavior, competition situation as well as overall consumer behavior and demand, the objective is to establish the basis for a new key player in the market for SaaS solutions. Through an internal analysis of a fictive company, IT Lab, the objective is to establish the foundation of new solution and a Go-To Market strategy of such solution.

As most car buying customer journeys starts online and with an increase in online shopping¹ observed over the last 9 years, the expectations in regards of future potential for online car buying possibilities are rather high, especially when looking towards USA . Here a number of platforms already offer online car buying as per already known retail online shopping experiences from e.g. the clothing industry.

The situation today is, that there are a handful of key players in the market for SaaS² in Denmark, the market leader being eBay with their advertising platform, Bilbasen.dk and their dealer management software Bilinfo. However, as more challengers enters the market, the gathering of supply is being divided between the players, causing an increase in marketing cost for the dealerships, as the most are forced to run ads on more than one platform in order to target car buyers.

The reason behind this market situation is reach, brand awareness and strong market position of Bilbasen.dk (owned by eBay), supported by a failed attempt by Biltorvet.dk in 2012/13 to outcompete Bilbasen.dk, forcing dealerships to advertise on both platforms simultaneously adding cost to market budgets throughout the dealerships in the industry.

¹ Kilde: <https://www.dst.dk/da/presse/Pressemeddelelser/2020/2020-03-06-rekordmange-handler-paa-nettet> – torsdag d. 14.05.2020

² SaaS = Software as a Service e.g. an advertising portal and a Dealer Management System.

As the existing SaaS providers only display used cars ads as well as private / corporate leasing ads, none has taken upon them, to also display ads for new cars, as producers and importers currently do this themselves through their own websites. This mainly due to political barriers as the producers are trying to maintain control over their brand(s) and more so obtain more data ownership.

With approximately 630.000 used and 250.000 new cars sold each year in Denmark, leasing cars including, there is an enormous potential in the market of creating a unified and transaction based SaaS solution, with a more flexible prices structure, adding more value to the car seller as well as the end consumer through more transparency, more supply and user experience. The main question however is, are there too many barriers and costs attached to such initiative, that it becomes rather unrealistic to realize?

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 - INTRODUKTION	1
INTRODUKTION	1
MOTIVATION FOR VALG AF EMNE	1
KAPITEL 2 - PROBLEMAFKLARING	2
PROBLEMBAGGRUND	2
PROBLEMIDENTIFIKATION	3
UDVÆLGELSE AF FOKUSOMRÅDER.....	4
PROBLEMEJER	4
PROBLEMFORMULERING	5
KAPITEL 3 – METODOLOGI.....	6
METODE	6
AFGRÆNSNING	6
ANTAGELSER	7
BEGREBSDEFINITIONER (TILRET)	8
ANVENDT VIDENSKABSTEORI	8
DATAGRUNDLAG.....	8
OPGAVESTRUKTUR	9
KILDEKRITIK	11
KAPITEL 4 – ANALYSEDEL	11
4.1 EKSTERN ANALYSE	11
<i>Udvikling i bilhandlen</i>	<i>11</i>
<i>Afsætningskanaler.....</i>	<i>13</i>
<i>Kunderejsen</i>	<i>14</i>
<i>Markedet for SaaS - hvordan fungerer det?</i>	<i>15</i>
<i>Værdiskabelsen</i>	<i>17</i>
<i>Prisstruktur</i>	<i>18</i>
<i>Markedspotential</i>	<i>18</i>
<i>Hvem er spillerne?</i>	<i>20</i>
<i>Positionering.....</i>	<i>20</i>
<i>PESTEL (Makroforhold).....</i>	<i>22</i>
<i>Porters 5 Forces / Konkurrencesituationen – Høj.</i>	<i>27</i>
<i>Forbrugerbeskrivelse og udvikling.....</i>	<i>28</i>
<i>Forbrugertrends.....</i>	<i>30</i>
<i>Pain points for online søgning af bil</i>	<i>33</i>
<i>PARTS / SPILTEORI</i>	<i>33</i>
<i>Opsummering – ekstern analyse</i>	<i>34</i>
4.2 INTERN ANALYSE.....	35
<i>Beskrivelse af firma</i>	<i>35</i>
<i>Historik og økonomi</i>	<i>37</i>
<i>Business Model Canvas.....</i>	<i>38</i>
<i>SWOT / TOWS Analyse</i>	<i>39</i>
<i>Opsummering - Intern analyse</i>	<i>40</i>
KAPITEL 5 – STRATEGI OG HANDLINGSPLAN.....	41
<i>NPS / Market Research.....</i>	<i>41</i>
<i>Segmentering (SMUK) og målgruppevalg</i>	<i>43</i>
<i>MVP (Minimal Viable Product)</i>	<i>44</i>

<i>Percieved Risk</i>	45
<i>Porters Generiske Konkurrence Strategi</i>	46
<i>Hvordan flyttes en forhandlers arbejdsgange?</i>	47
<i>Rogers Adaption Model</i>	49
<i>Technology Adaption life Cycle / Crossing the Chasm</i>	50
<i>Scope / Timeline</i>	51
<i>Kommunikation (AIDA)</i>	52
<i>Prissætning</i>	54
<i>Budgettering</i>	55
<i>Mediaplan</i>	56
KAPITEL 6 – KONKLUSION	58
LITTERATURLISTE	59
BILAG 1 – UDDRAG FRA EUROMONITOR – ”TOP 10 GLOBAL CONSUMER TRENDS”	61
BILAG 2 – UDDRAG FRA PRAKTISK SEMINAR, 25.01.2020, FORFATTER: SØREN ELIASSEN	62
BILAG 3 – FORRETNINGSGRUNDLAG	63
BILAG 4 – UDDRAG FRA BILINFO STUDIE – ”SÅDAN KØBER DANSKERNE BIL”	64
BILAG 5 – EKSEMPLER PÅ BRUGERGRÆNSEFLADE BILBASEN.DK OG BILTORVET.DK	65
BILAG 6 – PRISSTRUKTUR BILBASEN.DK / BILTORVET.DK	66
BILAG 7 – UDDRAG FRA ÅRSRAPPORT EBAY CLASSIFIEDS SCANDINAVIA, 2018	67
BILAG 8 – UDDRAG FRA ANALYSE DANSK ØKONOMI, NATIONALBANKEN.	68
BILAG 9 – PORTERS 5 FORCES	69
BILAG 10 – INDKOMST NIVEAU, FORDELT PÅ ALDER – 2018.	70
BILAG 11 – UDDRAG FRA GOOGLE FORBRUGERUNDERSØGELSE, BILKØB.	71
BILAG 12 – SWOT ANALYSE (FULD VERSION)	72
BILAG 13 – TOWS ANALYSE (FULD VERSION)	73
BILAG 14 – UDDRAG FRA MARKET RESEARCH OG NPS SCORE	74
BILAG 15 – SEGMENTERING	76
BILAG 16 – ETABLERINGSBUDGET, FORECAST, DRIFTSBUDGET OG LIKVIDITETSBUDGET.	77
BILAG 17 – MEDIAPLAN OG BUDGET.	81

Kapitel 1 - Introduktion

Introduktion

Med industrialiseringens udvikling blev bilen kommercialiseret og blev dermed både et transportmiddel og et statussymbol. Bilen blev en mainstream handelsvare og store mængder af biler afsættes i dag verden over både fysisk og nu også digitalt.

Traditionelt har forbrugeren skulle forbi fysiske forhandlere for at købe en bil, men med Internettets tilblivelse i 1960'erne¹ og dets hurtige udvikling, ses i dag langt større transparens og muligheder i bilhandlen². Den øgede transparens afføder et større pres på producenter, importører og afsætningsledet, der omhandler autoriserede mærke- og nybilsforhandlere samt brugtvognsforhandlere. Presset øges også grundet ændringer i forbrugerperspektiv, værdier og adfærd, hvor især miljø og convenience³ i dag er i fokus.

En stigende befolkningsvækst på verdensplan, selvsagt også i Danmark⁴, medfører et stigende transportbehov af både personer og/eller gods, og det er nærtliggende, at en endnu mere gunstig situation for afsætningen af mobilitet end hidtil vil opstå. Sammenholdt med Internettets langt flere muligheder for at afsætte varer, herunder også biler, er interaktionen afsætningsleddet og forbrugerne imellem derfor særdeles interessant.

Motivation for valg af emne

Observationer fra forfatters egen erfaring i autobranschen i både forhandler, leasing samt Software as a Service ledet, skaber grundlaget for at selve opgaven.

Igennem knap 15 år i branchen er der fra forfatters side observeret hvordan branchen konsoliderer i hvert led (producent, importør og forhandlerleddet), og hvordan presset vokser

¹ Kilde: <https://da.wikipedia.org/wiki/Internet> - Lørdag d. 21.03.2020

² Kilde: <https://autovistagroup.com/news-and-insights/online-dealership-portals-could-be-future-vehicle-purchasing> – torsdag d. 14.05.2020

³ Kilde: <https://dsk.dk/trends-2020/> samt uddrag fra "Top 10 Global Consumer Trends 2020" fra Euromonitor International, se bilag 1.

⁴ Kilde: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=28592> – torsdag d. 14.05.2020

stødt i forhandlerleddet, med stigende krav samt reducerede avancer fra producenter og importører. Dette foruden krav fra forbrugerne til gennemsigtighed, tilgængelighed og ændret købsadfærd.

Sideløbende halter Software as a Service⁵ løsningerne, især portalerne bagefter ift. annoncering af nye biler, leasingmarkedet samt på brugeroplevelsen, hvilket har skabt en spredning ift. hvor bilkøberne søger sine informationer. I forbindelse hermed samt at have fulgt udviklingen gennem den bedre del af de sidste 10 år, er det interessant, at analysere hvordan et alternativ til nuværende løsninger kan forekomme, og om det rent faktisk kan realiseres.

Kapitel 2 - Problemafkларing

Problembaggrund

Med et antal af flere aktører indenfor SaaS i autobranchen, er udbuddet af biler, både nye som brugte **ikke** samlet et sted. Det betyder at bilkøberne besøger flere portaler samt hjemmesider for at se henholdsvis nye, brugte og leasingbiler for at indsamle information.

En hypotese er, at kan man samle det totale udbud, vil man også kunne samle bilkøberne ét sted, og vil dermed kunne levere en uanet mængde værdi til afsætningsleddet, da man netop vil kunne facilitere adgangen til den potentielle købermasse.

For at kunne samle udbuddet ét sted må man også hypotetisk have adgang til rå data, herved menes informationer om biler, hvor adgangen til dette sker via dataleverandørens (her ment forhandlere, importører) brug af software. Derfor antages det, at den del af SaaS løsningen kaldet DMS (Dealer Management System) hvor forhandlerne indtaster bilernes informationer, er et nødvendigt produkt for at få adgang til forhandlernes/producenternes information på bilerne.

I dag er der 2 aktører som tilbyder totale SaaS løsninger (DMS og portal/annonceringsplatform), hvilket er eBay med DMS'et Bilinfo og portalen Bilbasen.dk samt Biltorvet med DMS'et AutoDesktop og portalen Biltorvet.dk

⁵ Software as a Service – også kaldet SaaS fremadrettet.

Problemidentifikation

I en forudgående undersøgelse, Praktisk Seminar – se bilag 2, blev der foretaget en undersøgelse af markedet for SaaS og autobranschen, der gav overblik over eksterne såvel indre påvirkninger i branchen.

Interne udfordringer

Det praktiske seminar identificerede flere udfordringer for branchen som i hovedtræk omfatter følgende:

- Konkurrencen foregår i et hårdt og snævert marked.
- Det er svært for nye indtrængere at etablere sig på markedet, delvist grundet teknik, delvist grundet kapitalkrav, dels pga., politiske alliancer og barrierer, og ikke mindst udfordringen i at flytte forhandleres daglige arbejdsgange.
- Øget pres på forhandlere fra importører/producenter med reducere af avancerne og krav til specifik udsmykning/indretning i showrooms.
- Manglende integration mellem producenter/importører og SaaS udbydere ift. annoncering af nybilspriser og information på bilerne.
- Dealer Management Systemerne anvendes blandt andet til afgøre dataejerskabet, hvorfor de er et kardinalpunkt i målet om at sikre information til at præsentere for bilkøberen på portalerne, samt fastholdelse forhandlernes daglige arbejdsgange.
- Udbuddet af biler er spredt på flere SaaS løsninger, hvilket gør at flere forhandlere etc., annoncerer på mere end én portal samtidigt, med forhøjelse af markedsføringsomkostninger til følge.

Samtidigt blev det klart, at producenter konsolideres, og at importørerne kæmper om dataejerskabet via nye løsninger integreret med bilernes software, samt med hjemtagning af salget til at foregå via egne hjemmesider.

Udvælgelse af fokusområder

Med udgangspunkt i den konvergente tilgang opsummeres problemområderne til konkrete fokusområder. Ud fra nævnte problemer i forrige afsnit, vælges der at fokusere på følgende 3 problemområder der står i kontekst til hinanden, og hvor der vurderes at kunne gøre en markant forskel i markedet:

1. Udbuddet er ikke samlet ét sted, hvilket forringer oplevelsen for bilkøberen og forhøjer markedsføringsomkostningerne for forhandlerne.
2. Ændringer i forbrugeradfærden medfører ændret krav til den moderne bilsælger/forhandler.
3. Konsolideringen i importørleddet betyder større kamp om bilkøberen og dataejerskab, hvilket splitter markedet for software samt svækker brugeroplevelsen for bilkøberen.

Problemejer

Aktørerne der sidder med den største udfordring er forhandlerne. De bliver presset på 2 fronter – fra både producenter / importører samt forbrugerne (bilkøberne), og må omstille sig til en ny virkelighed, der indebærer ændringer i deres forretningsstruktur, produktlinje og services samt tilpasning til en ny forbrugeradfærd.

Det betyder intern omstrukturering med fokus på både omkostningsminimering og indtjenings effektivisering gennem implementering af nye digitale arbejdsmetoder. Udfordringen her er ofte agiliteten i forretningsmodellen, som i dag er meget rigid grundet mange fysiske krav, samt manglende evne til forandringsledelse, hvor holdningen ofte er ”at sådan plejer vi ikke at gøre”.

Forbrugerne sidder med en stor magt gennem deres adfærd og præferencer, og som forhandler at kunne tilpasse sin produktportefølje/services til denne adfærd, bliver et kardinalpunkt ift. at sikre fremtidig succes.

Problemformulering

Opgaven tager et hypotetisk udgangspunkt i, at der eksisterer et hul i markedet for SaaS, som det fremgik i forrige afsnit. Et af de uafdækkede behov ligger hypotetisk i spørgsmålet om, at den danske gennemsnitsforbruger kan være, og/eller er moden til at ville handle bil online, blandt andet som man ser i USA⁶. Umiddelbart er kendskabet til online bilsalg i Danmark ikke stort pt., hvilket understreger, at det må blive en push strategi såfremt der satses på det.

På samme niveau har forhandlerne i Danmark ikke taget ehandelskonceptet fuldt til sig endnu. Det kan have flere årsager som eksempelvis frygt for håndtering af evt. reklamation, logistikken af byttebiler, manglende følelse af kontrol m.m., hvorfor der er uudnyttet potentiale for optimering af forretningsgrundlaget, og dermed også indtjeningen gennem dette.

Ud fra arbejdet med i det praktiske seminar, nævnte fokusområder samt forrige hypoteser, findes det interessant, at afdække følgende understøttende problemformuleringer;

- Hvordan kan det være, at bilkøberen har modstand mod online handel af biler, når der er stigende tendens til i e-handel overordnet?
- Hvad er forhandlernes opfattelse af nuværende SaaS løsninger på markedet, og hvad ønskes ændret?
- Hvordan kan forhandlere imødekomme den stigende online tilstedeværelse samt tendens i online handel?
- Hvad skal der reelt til for at kunne samle totalt udbuddet af biler i Danmark til præsentation for bilkøberne?

Med udgangspunkt i fund i ovenstående undersøgelsesspørgsmål dannes den konkrete problemformulering:

- Hvad skal der til for at skabe et alternativ til nuværende SaaS løsninger, og hvordan ville et skift til ny udbyder reelt se ud, set fra forhandler og bilkøbers perspektiv?

⁶ Kilde: <https://www.truecar.com/> - torsdag d. 14.05.2020

Kapitel 3 – Metodologi

Metode

Forudgående research udgør grundlaget for opgavens tilblivelse. Igennem indsamling af data fra primære og sekundære kilder, herunder blandt andet forfatters egen observationer, er idéen til opgaven opstået.

Til at opnå den fornødne indsigt i markedsforholdene ud fra ekstern såvel intern betragtning er der brugt kilder i form af aktører fra autobranschen artikler, statistik, trendundersøgelser m.fl. Til at sammenfatte indhold, synspunkter samt analyser bliver forskellige værktøjer anvendt som omfatter følgende:

Ekstern Analyse	Intern Analyse	Strategi og Handlingsplan
• PESTEL (analyse af makroforhold) • Porters 5 Forces (Analyse af konkurrenceforhold) • PARTS (synliggørelse af spillere på markedet og hvordan spillet spilles)	• Business Model Canvas • SWOT / TOWS	• NPS • Segmentering (SMUK) • Percieved Risk • Porters Generisk Konkurrence Strategi • Rogers Adaption Model • Technology Adaption Life Cycle • Scope / Timeline • Kommunikation (AIDA) • Prissætning • Budgettering herunder; • Etableringsbudget • Forecast • Driftsbudget • Likviditetsbudget • Mediaplan herunder • Budget • Kommunikations-strategi

Figur 1 – Værktøjer. Kilde: Egen udarbejdelse

Afgrænsning

I opgaven afgrænses der til, udelukkende at omhandle det danske marked, om end internationale sammenhænge tages i betragtning i forhold til tendens. Opgaven behandler derfor aktiviteter der udøves på nationalt niveau.

Analyser og indsigter fremstilles for at læseren kan skabe sig et helhedsindtryk af emnet, markedet, omverdenen og handlingsplan. I den sammenhæng fokuseres der på interaktionen mellem SaaS leverandør samt hovedbrugerne, som i denne sammenhæng er B2B brugere (autoforhandlere m.fl.). Dog vil perspektivet ift. bilkøbere inddrages af hensyn helhedsindtryk.

Frembragte undersøgelser, artikler og forfatters egne erfaringer løber i en tidsramme fra 2011 til nu.

Qua nuværende ansættelse hos en konkurrerende europæisk SaaS leverandør, har det ej været muligt at rette henvendelse til aktører i markedet. Det har ej været muligt at erhverve internt datagrundlaget for Danmark, grundet ønske om fortrolighed. Konklusionen blev derfor, at skrive ud fra et neutralt perspektiv med udgangspunkt i fiktiv aktør.

Journalistisk materiale som undersøgelser fra nuværende udbydere i markedet for SaaS bliver dog anvendt til tendens, kontekst, understøttelses- og i analysesammenhænge.

Antagelser

Formålet med opgaven foruden konkretisering, tager udgangspunkt i et fiktivt firma, IT Lab. Organisationsplanen m.m., er derfor opdigtet og interne forhold som økonomisk grundlag bliver baseret på opdigtede tal. Produktet, som opgaven her omhandler, er en SaaS løsning kaldet Vroomster, som består af et Dealer Management System og en portal/annonceringsplatform. Firmaet bliver beskrevet mere i dybden senere i opgaven.

Foruden førnævnte årsag til anvendelsen af et fiktivt firma, har yderligere årsag til dette også rodfæstning i forfatters tidligere arbejdsforhold hos både eBay (Bilbasen og Bilinfo) samt Biltorvet.dk. En vis bias må forventes at være forbundet ved at tage udgangspunkt i en af de etablerede virksomheder, foruden førnævnte nuværende arbejdsplads. Ønsket er, at kunne tage et neutralt og et mere frit perspektiv ved etablering af en ny aktør på markedet.

Forretningsgrundlaget, bilag 3, er baseret på faktiske tal pr. 16.04.2020, hvor potentialet efterfølgende er estimeret. Andre budgetmæssige tal jf. etablerings, drifts og likviditetsbudgetterne er også baseret estimeret og opdigtede tal.

Begrebsdefinitioner (TILRET)

For at læseren får den fulde forståelse af branchen og efterfølgende analyse af markedet, er der visse begreber der bør opklares og disse er som følger:

Begreber og betydning:	
• Producent / fabrikant:	Producent af et bilmærke, eks. Volkswagen eller Ford.
• Importør:	Importør af ét eller flere mærker, eks. Nellemann med KIA
• Forhandler:	En bilforretning som Audi eller Andersen Biler m.fl., hvor der sælges nye og/eller brugt biler.
• SaaS løsning:	En softwareløsning der består af 2 dele: 1. En portal hvor bilerne bliver annonceret og som anvendes af bilkøberen. 2. Et dealer management system også kaldet DMS, hvor bilerne bliver oprettet med data og som sender dataene til portalen. DMS'et bliver anvendt af forhandlere.
• Portal:	Annonceplatform for biler rettet mod bilkøberne.
• DMS:	Dealer Management System, arbejdsværktøj rettet mod bilforhandlere.
• Transaktion:	Pengeudveksling.
• SOME:	Sociale Medier
• Aktører:	Udbydere i markedet.

Figur 2 – Begrebsdefinitioner. Kilde: Egen udarbejdelse

Anvendt videnskabsteori

Teorien anvendt i opgaven tager udgangspunkt i bogen Strategic Market Management, skrevet af David A. Aaker og Damien McLoughlin, og som har sit udspring 3 aspekter ift. strategisk markedsudvikling. De 3 aspekter omfatter strategisk analyse herunder ekstern samt intern analyse, strategisk analytisk output hvor styrke, svagheder, muligheder og trusler bliver vendt, for til sidst at afslutte med en tilpasnings og implementeringsstrategi.

Ligeledes vil der i opgaven også indgå få elementer fra co-creation / co-dependency tilgangen, samt user driven innovation fra living the brand tankegangen.

Datagrundlag

Til research og understøttelse af analyser, konklusioner samt handlingsplaner vil der i opgaven blive brugt primære og sekundære data kilder, som det fremgår af figur 3.

Primære Datakilder	Sekundære Datakilder
• Forfatters egen erfaring og observationer fra branchen. • Survey til forhandlere (kvantitativ data)	• Branchestatistikker fra eks. Danmarks Statistik • Websites, brancherettede, nuværende udbydere, LinkedIn m.fl. • Artikler fra diverse medier. • Forudgående research fra Praktisk Seminar

Figur 3 – Datakilder. Kilde: Egen udarbejdelse

Validitet og reliabilitet

En vis usikkerhed i datakilderne, både primære og sekundærer, må forventes at forekomme, grundet forskellige årsager, herunder bias, usikkerhed i målinger m.fl. Eksempelvis vil objektiviteten i artikler der evt. indeholder personers udtalelserne, forventeligt indeholde vis bias som følge af personlige holdninger der kan forekomme.

Validiteten vil være høj ved primære kilder, da man ofte kan screene deltagers baggrund og meritter før interviews, og at informationen kommer direkte fra kilden uden mellemlid.

Reliabiliteten kan være mangelfuld som følge af ovenstående forklaringer til bias, dog kan den højnes i de fleste sammenhænge ved at facts tjekke udtalelser, samt krydsreferering i statistiske undersøgelser m.m. Deltagere er blevet screenet, men det har ikke været muligt at faktatjekke udsagn til bunds, da megen information kommer internt fra branchen og er ej offentliggjort.

I forhold til anvendte statistikker vil både validiteten og reliabiliteten være høj, grundet uvildig undersøgelser fra blandt andre Danmarks Statistik. Alligevel skal man være opmærksom på, at målenøjagtigheden kan have en vis usikkerhed ift., hvad der ønsket undersøgt, alt efter hvordan spørgerammen er opsat. I dette tilfælde kendes spørgerammerne i den sammenhæng ikke, og resultaterne accepteres derfor.

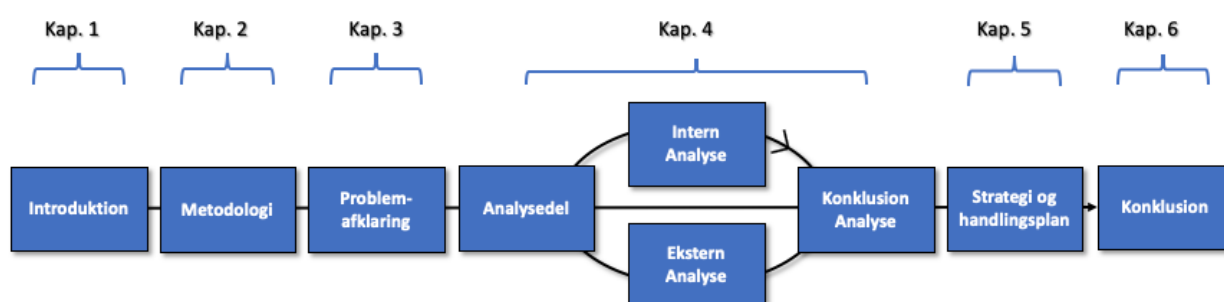
Ved sponserede statistikker og undersøgelser må det fremhæves, at reliabiliteten er lav. Dette med den naturlige årsag i, at spørgerammer kan manipuleres så initiativtageren på ledende vis opnår det ønskede svar. En vis forsigtighed skal udvises ved anvendelse af materiale fra forskellige aktører indenfor branchen, da der ligeledes kan forventes at spørgerammen er konstrueret til at opnå et specifikt resultat.

Opgavestruktur

Opgaven tager strukturmæssigt udgangspunkt i David A. Aakers og Damien McLoughlins "Strategic Market Management", der med sin teoretiske tilgang og strategianalyse, understøtter fremgangsmåden for at afdække grundlaget i en markedssituation, samt berettigelsen af en ny aktør på markedet.

Teoretisk anvender Aaker outside-in tilgangen, hvor forhold i omverdenen identificeres ift. rationalet om at maksimere lønsomheden, herunder customer value creation. Tilgangen anvendes i denne sammenhæng i kombination med inside-out tilgangen, hvor man også orienterer sig i forhold til egne ressourcer og processer i formålet med at skabe en bæredygtig og succesrig fremtid, samt yderligere forholder sig til rationalet om at skabe et nyt lønsomhedspotentiale.

Derudover opereres der i et as-is / to-be scenarie, hvor der tilstræbes at skabe et ny scenarie for hvordan markedet operere. Det kan eksempelvis være på forretningsstruktur.



Figur 4 – Opgavestruktur. Kilde: Egen udarbejdelse.

Af ovenstående figur ses det, at opgaven indledes i kapitel 1 med udgangspunkt i den divergente tilgang, ved at definere baggrund og motivation for valg af emne, samt hvad formålet med opgaven respektivt er. Efterfølgende i kapitel 2 forklares måden, hvorpå resultaterne i opgaven frembringes, for derefter at benytte en konvergent tilgang i kapitel 3, til at definere delmål og problemafklaringer.

Analysedelen som omhandles i kapitel 4 behandler makroforhold i en ekstern analyse, og mikroforhold for den fiktive virksomhed i en intern analyse. I kapitlet anvendes flere forskellige typer af analyser, som skaber det samlede billede for forholdene for både branche og virksomhed.

I kapitel 5 udarbejdes der på baggrund af fund fra analysedelen, en strategi og handlingsplan for virksomhedens eventuelle penetrering af markedet, antaget at fundet i analysedelen understøtter muligheden for dette. Afslutningsvis konkluderes der på opgaven som helhed i kapitel 6.

Kildekritik

Foruden det faktuelle i at opgaven behandler både primær og sekundær data, kan disse ud fra et holistisk perspektiv yderligere inddeles i forhold til kritik.

Statistik og journalistisk materiale bygget på fakta lavet af uvildig 3. part, må forventes at have nær 100% nøjagtighed, om end en fejlmargen altid kan forventes, da indsamling af data til brug for udarbejdelsen af materialet kan manipuleres, som nævnt under validitet og reliabilitet.

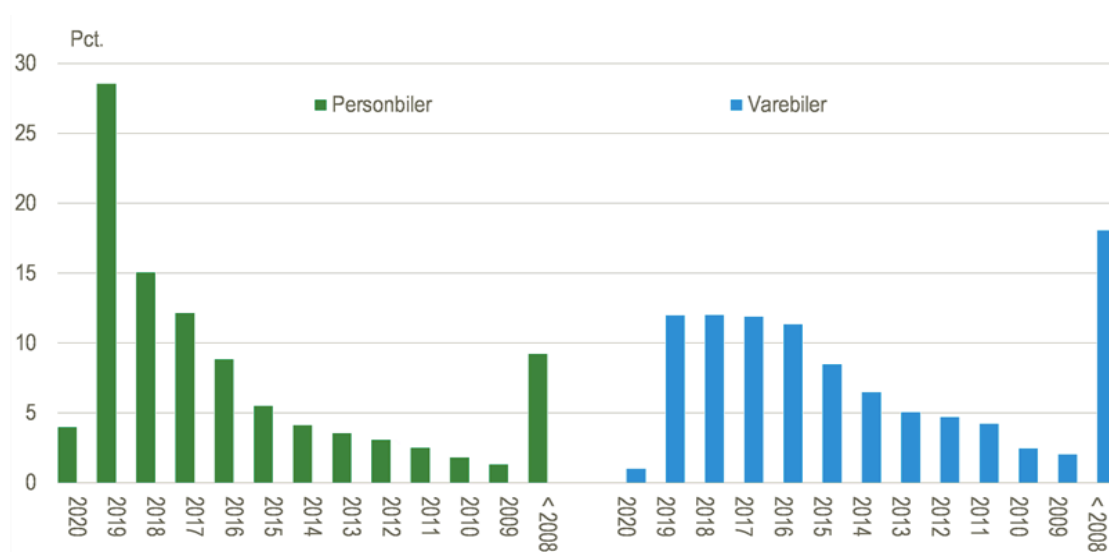
Kritikken til artikler og udtalelser i de sekundære kilder, forholder sig til at validiteten er høj men reliabiliteten er lav. Årsagen er at udtalelserne i kilderne er foretaget på tidspunkter hvor der ikke har kunne tages højde for samfundsmæssige udviklinger som eksempelvis Corona krisen.

Kapitel 4 – Analysedel

4.1 Ekstern Analyse

Udvikling i bilhandlen

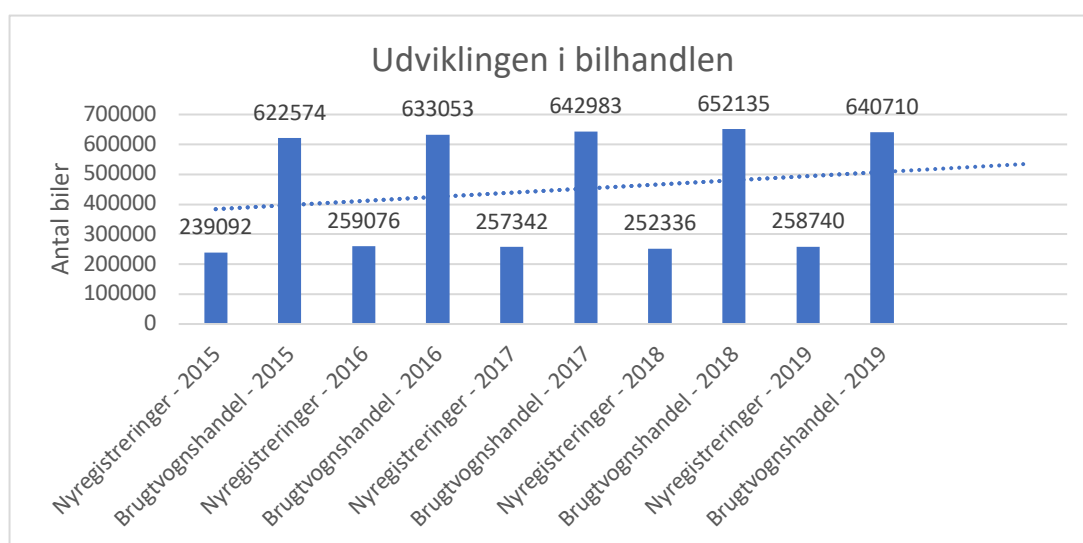
Efter finanskrisen tilbage i 2008 så branchen nogle hård år fra 2014 til 15, hvor handlen igen steg markant og sidenhen eksploderede i 2019. Nedenstående grafer viser udviklingen i procentuel stigning pr. år for nybilssalget. Samme udviklingsmæssige tendens har gjort sig gældende for brugtbilsmarkedet.



Figur 5 - Udvikling nybilssalget 2008 – 2020. Kilde: Danmarks Statistik

Salget for 2020 er dog kommet dårligt fra start grundet den forestående Corona krise og har medført et fald på hele 26% i første kvartal jf. FDM⁷, og det forventes at situationen bliver værre.

Hvad der er interessant, er sammenligningen mellem salget af nye og brugte biler. Trods for der i ovenstående nævnes en lignende tendens, er det interessant at se, om der er en korrelation mellem de to. Følgende graf forholder sig til udviklingen fra 2015 – 2019. Tallene er fremkommet via Danmarks Statistik og egen bearbejdning.



Figur 6 - Korrelation nybils- og brugtbilssalg. Kilde: Danmarks Statistik

Tendensen er ensartet stigende (se tendenslinje), men der er ingen direkte korrelation mellem nybils- og brugtbilssalget, da der eksempelvis mellem år 2016-17, kan ses en stigning i salget af brugte biler og tilbagegang for nye.

Hvad betyder det så? Med udgangspunkt i den stigende befolkningsvækst jf. fodnote 6, er den antagende forventning, at behovet for transport herunder flere biler også vil være stigende. Den økonomiske udvikling forventes at også at stige. Ifølge Praktisk Seminar⁸ s. 8 under økonomiske og demografiske forhold nævnes en forventning i stigning i BNP på 1,6% for 2020 og 2021⁹.

⁷ Kilde: FDM - <https://fdm.dk/nyheder/nyt-om-biler/2020-04-bilsalg-dykker-det-bliver-vaerre> - lørdag d. 18 April 2020.

⁸ Se bilag 2 – Praktisk Seminar, side 8 – paragraf 8.

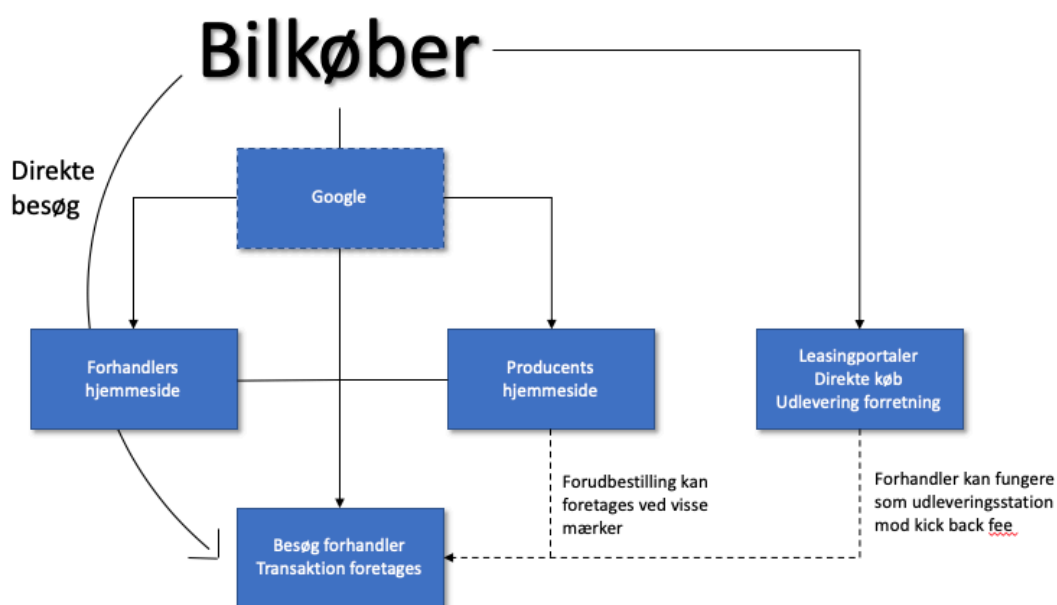
⁹ Kilde: Nationalbankdirektør Lars Rohde - <https://www.berlingske.dk/business/business-overblik-nationalbankdirektoer-saetter-aar-paa-de-lave-renters> – lørdag d. 18.04.2020

I skrivende stund, hvor Coronavirussens negative påvirkning på både arbejdsstyrken samt finansmarkederne, sætter afsætning af biler under pres og skaber forventning om yderligere fald året ud, tegner naturligvis pludseligt et andet scenarie end forecastet i førnævnte artikel.

Dertil må et fortsat lavt rente niveau forventes som følge af den nuværende økonomiske krise, da en forhøjning af denne samtidig med en højere arbejdsløshed, vil forårsage store omkostninger på de lavere sociale klasser, der især køber mindre biler, som har præget markedet de seneste mange år¹⁰.

Afsætningskanaler

I dag kan købere erhverve sig en bil på flere forskellige måder. I indledningen blev det beskrevet, hvordan man som køber før i tiden skulle fysisk forbi en forhandler for at søge information og købe bil, men at billedet har ændret sig i dag. Nedenstående model viser de forskellige måder, hvorpå bilkøbet indledes i dag, og hvordan salget til en vis grad er digitaliseret.



Figur 7 – Bilkøbet i dag. Kilde: egen udarbejdelse

¹⁰ Kilde: <https://www.bilimp.dk/Nyregistreringer> - torsdag d. 14.05.2020.

Af figuren ses, at der pt. kun foretages transaktion, dermed ment pengeudveksling, hos forhandleren. Bilen skal altså stadig hovedsageligt afhentes og betales for hos forhandlerne.

I forrige afsnit fremhæves det, at branchen konsoliderer sig blandt andet ved at importørerne i samarbejde med producenterne, forsøger at håndtere salget selv via egne hjemmesider. Eksempler på dette er Tesla's forretningsstruktur, hvor kunden selv konfigurerer bilen på www.tesla.com, bestiller, betaler depositum men afhenter bilen ved fysiske udleveringsstationer.

Hos den amerikanske online portal TrueCar (www.truecar.com) sælges og købes biler udelukkende online, foruden formidling af billån og finansiering. Bilsalget er derfor tæt på at blive disruptet, hvor fordyrende mellemlid bliver skåret væk.

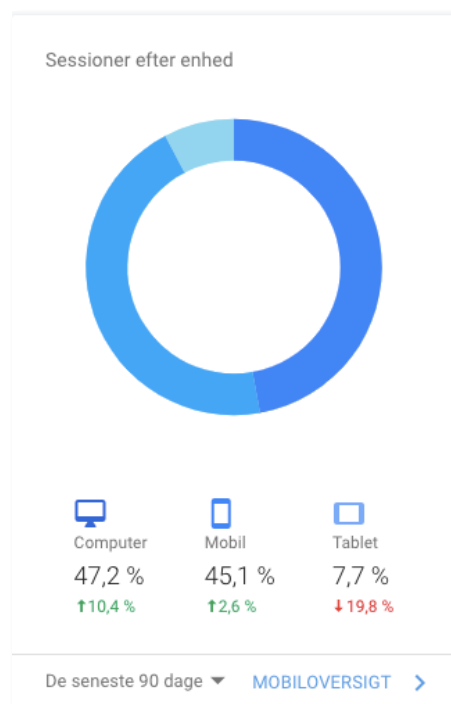
Kunderejsen

Kunderejsen i forhold til købet er særdeles interessant, da denne fortæller om touch points og hvor værdiskabelse sker, køber og sælger imellem. Bilinfo har lavet et studie over hvordan bilkøbet ser ud for de moderne bilkøbere, og jf. studiet starter 9 ud af 10 deres informationssøgning og køb online - se bilag 4.

Tendens fra bilbasen.dk viser at størstedelen af bilkøbere starter deres søgning på mobilen. Som et eksperiment ift. hvordan det billede ser ud for en specifik forhandler, har det været muligt, at få adgang til en mindre brugtvognsforhandler og leasingformidlers¹¹ Google Analytics konto fra deres hjemmeside. Her ses det, at hele 45,1 % af trafikken fra de sidste 90 dage kommer via telefonen, dog med hovedvægt på desktop computer.

Køberne bruger op til hele 13 timer i søgningen online før de foretager et valg jf. Bilinfo studiet.

¹¹ Kilde: 2CAP Biler ApS v./Mads Caprani



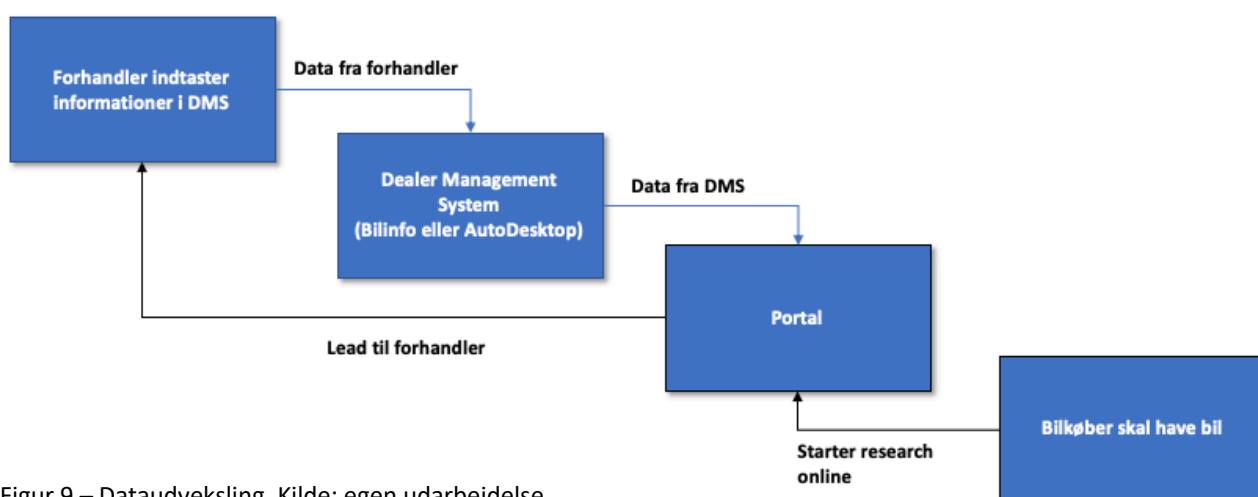
Figur 8 – Trafik website 2cap.dk.
Kilde: Google Analytics

Samtidigt ses det at 3 ud af 4 besøger portaler, altså en del af SaaS løsningen, til at undersøge markedet for brugte biler. For nye besøger 7 ud af 10 producenternes hjemmeside før et valg foretages. Alternativt anvendes Google direkte til at fremsøge resultater for ønskede biler, hvor godt 40% søger deres viden.

Markedet for SaaS - hvordan fungerer det?

Bindeleddet mellem forhandlere/importører/producenter ift. bilkøberne er SaaS

løsningerne/udbydere som er fokusområdet i opgaven. Sammensætningen er kompleks for løsningen består af 2 dele, som det fremgår tidligere. Et såkaldt dealer management system og en portal. En portal kan dog godt stå selvstændigt, men køber så adgang til data fra en af de udbydere som har et DMS.

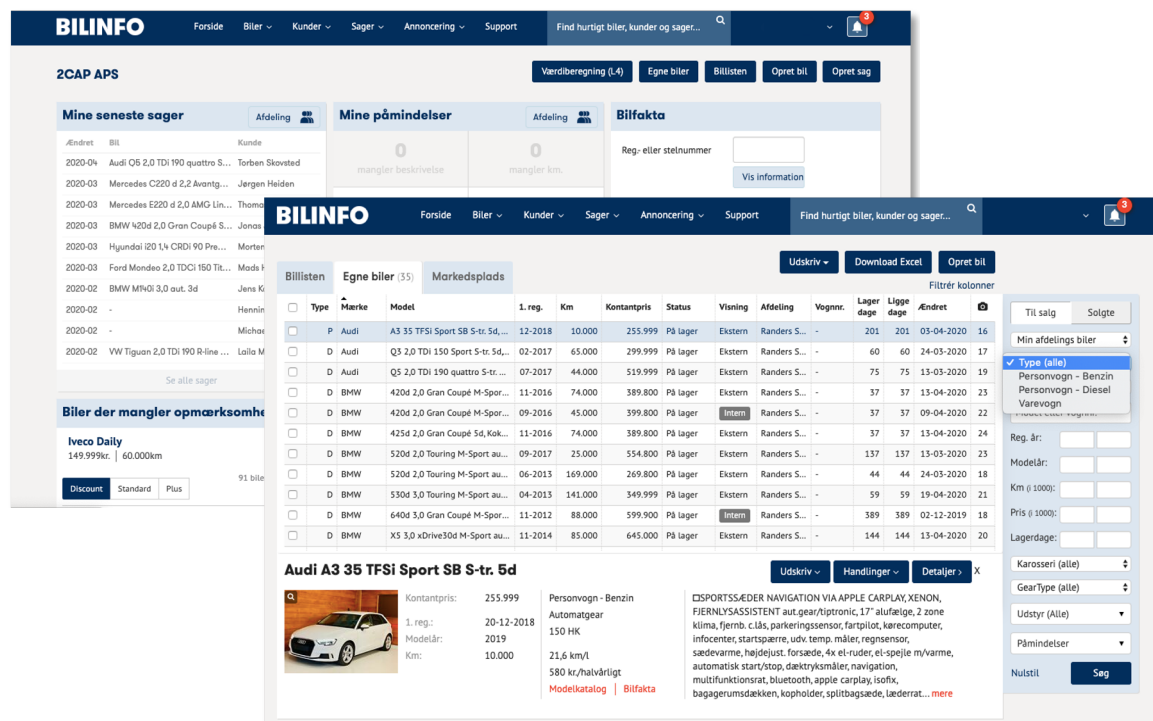


Figur 9 – Dataudveksling. Kilde: egen udarbejdelse

DMS'et er der, hvor en bilsælger arbejder dagligt og administrerer varelageret, laver slutsedler, finansberegninger og ansøgninger m.m. Det er et kardinal punkt for at få hverdagen som bilsælger til at fungere.

Systemerne fungerer også som CRM system, da kundedata og sager hvortil de er knyttet lagres. Det sætter store krav jf. Persondataforordningen og GDPR ift. håndtering af personfølsomme oplysninger.

Eksempel på brugergrænseflade fra Bilinfo ses herunder. Konkurrenten AutoDesktop har en anden brugerflade men funktionalitet ligner hinanden.



Figur 10 – Brugerflade Bilinfo. Kilde: Bilinfo.

Eksempler på portaler er Bilbasen og Biltorvet, se bilag 5. I ovenstående tilfælde med Bilinfo bliver bilerne automatisk annonceret på Bilbasen, da de har samme ejerskab af eBay. Man kan dog som forhandler også vælge at få biler annonceret på andre portaler, såfremt data kommer fra Bilinfo.

En barrierer opstår når man som forhandler eksempelvis bruger AutoDesktop, og ønsker at annoncere på Bilbasen. Det kan man ikke, da Bilbasen ikke modtager data udefra. Som forhandler er man derfor indirekte tvunget til at bruge begge DMS programmer, såfremt man ønsker at annoncere på Bilbasen.

Betyder det at andre portaler ikke modtager data fra eksempelvis Bilinfo? Det korte svar er nej. Andre portaler som AutoUncle m.fl. har indgået samarbejde med Bilinfo/Bilbasen (eBay), om at modtage data fra Bilinfo for et mindre beløb pr. mdr., pr. forhandler. På samme vis kan forhandlere også sikre visning af sine biler på Biltorvet for et mindre beløb pr. mdr. for datafeed'et, foruden meromkostningen ved at annoncere på Biltorvet også. Kort sagt kan en

forhandler bruge Bilinfo og få vist sine biler på alle andre portaler, men ikke hvis forhandleren kun bruger AutoDesktop, da dette udelukker Bilbasen.

Værdiskabelsen

Èt af de vigtigste spørgsmål at stille for at forstå berettigelsen i brugen af SaaS er, hvor ligger værdiskabelsen for brugerne? For at kunne besvare dette spørgsmål, er det vigtigt at forstå hvem kernebrugeren og dennes behov er.

I opgavens sammenhæng er kernebrugeren forhandlerne eller afsætningsleddet generelt (forhandlere, importører, producenter), og værdiskabelsen sker umiddelbart gennem DMS'et, der bruges dagligt. For bilkøberen er værdiskabelsen enkel, nemlig at have et samlet overblik (totaludbud) med så mange sammenlignings og filtreringsmuligheder som muligt.

Portalerne samler udbuddet så overblikket bliver nemt og overskueligt. Det har dog kun været muligt indtil videre at samle udbuddet af brugte biler, da nye biler ikke bliver oprettet i DMS'et,. I DMS'et kan kun priserne fra nye biler fremkaldes men denne data bliver ikke anvendt til andet en slutsedler og/eller finansieringsberegning og ikke annoncering.

For forhandleren sker værdiskabelsen isoleret set for portaldelen ved at kunne masseannoncerer ens biler ét samlet sted, hvor trafikallet og er højt. Portalerne samler bilkøberne og gør det muligt for forhandlerne koncentreret at ramme en stor mængde af potentielle af disse gennem ét medie.

Værdiskabelsen ift. dealer management systemet er, at en forhandler eller nærmere en sælger i en forretning kun skal arbejde ét samlet sted. Sælgerne opretter bilerne i systemet, kan holde styr på eget varelager men også søge udbuddet af brugte biler frem til prissammenligning, lave låne- og finansieringsansøgninger til flere selskaber samtidigt, opretholde CRM og ikke mindst udfærdige juridiske nødvendig dokumenter (foruden en masse andre små funktionaliteter). Fremfor at skulle arbejde i mange forskellige systemer, binder DMS'et funktionalitet sammen i én platform.

Prisstruktur

Prisstrukturen for de respektive platforme er forholdsvist uigennemsigtigt isoleret set for portalerne. Årsagen er, at en udbyder tager en pris pr. bil pr. dag med tilkøbsmuligheder for eksempelvis fremhævnings af en annonce, og en anden portal en pris pr. bil pr. dag alt efter antal lagerdage af bilen, en tredje har en flatrate og så fremdeles. Af bilag 6 ses udsnit af prisstruktur for portaldelen respektivt hvor tilgang til informationen har været mulig.

Der er pt. kun 2 udbydere på markedet for DMS'erne, Bilinfo og Autodesktop, og her er priserne mere klare. Dog er prismodellerne skruet sammen således, at en masse tilkøbsfunktioner respektivt skaber en vis uigennemsigtighed, da priserne derved ikke er direkte sammenlignelige. Når der ses på grundversionerne så er priserne for de respektive dealer management systemer som nedenstående:

	Start	Basis	Pro
Bilinfo	0 Kr. / Mdr.	349 kr. / Mdr.	919 kr. / Mdr.
Oprettelse (Ængangsbeløb)	0 Kr.	1000 Kr.	2500 Kr.
Autodesktop	99 Kr. / Mdr.	299 Kr. / Mdr.	499 kr. / Mdr.
Oprettelse (Ængangsbeløb)	0 Kr.	0 Kr.	0 Kr.

Figur 11 – Priser DMS. Kilde: Bilinfo og AutoDesktop

Derfra bliver prissætningen meget kompleks, da funktionalitet som nævnt kan tilkøbes, alt efter hvilken udgave man har adgang til. Det er også her up-sales muligheden ligger for producenten af DMS'et, og dermed også muligheden for mérintjening.

Markedspotential

I Danmark bliver der handlet ca. 250.000 nye biler samt ca. 635.000 brugte, om end forventningen til 2020 grundet den nævnte Corona krise, er et markant fald i afsætningen. Med udgangspunkt i annoncepriser, se bilag 6, arbejdes der videre i opgaven med en gennemsnitspris pr. annonceret bil pr. dag på ca. 5 kr., grundet forskellige tilkøb. Isoleret set er det totale indtjeningspotentiale for etablerede portaler, forudsat at handlede brugte biler og nye biler bliver annonceret på en portal, ca. 1.61 mia kr. p.a. (totaludbud ideelt – nye og brugte biler). I 2018 havde eBay en bruttofortjeneste på 344 mio kr., se bilag 7, hvor nye biler ikke er medregnet pr. natur.

Antaget at en forhandler i gennemsnit har 50 biler på lager hele året rundt, betyder det en annonceringsomkostning på 91.250 kr. p.a. Dette er uden at tage forrentning og evt. lav omsætningshastigheden af lageret i betragtning.

Vendes denne model, således at en forhandler ikke betaler et lead fee før bilen er solgt, uden at tage højde for tab på ukurant varelager og simplificering af regnestykket, samt forudsat at lead fee'et pr. bil er 300 kr., vil konsekvensen blive 72.000 kr. i annonceringsomkostninger. Det giver en besparelse for forhandleren på 19.250 kr. p.a. Ligeledes vil en total omsætning for SaaS løsningen, taget både brugte og nye biler med, teoretisk beløbe sig på 265.500.000 kr. En markant difference fra nuværende sete model, men alligevel nok til at meget bæredygtig model.

Antaget at Vroomster kan tilegne sig 10% af brugtbilsmarkedet det første år, levere leads igennem platformen til ovenstående pris, og at bilen handles online med et transaktionsfee på 1 % af bilens handelspris, som antages i gennemsnit til at beløbe sig på 200.000 kr., kan regnestykket se ud som følgende:

Marked (10% x 635.000)	= 63.500 biler.
Leadfee (300 x 63.500 biler)	= 19.050.000 kr.
Transaktionsfee ((1% x gns. 200.000 kr.) x 6.350)	= 1.270.000 kr.

Dertil kommer sign up fee til DMS'et fra 10% af 4000 forhandlere¹², som giver en indtjening på 79.600 kr. Det giver en total indtjening på 20.399.600 det første år. Bemærk at dette er afgrænsede tal jf. bilag 3, hvor der regnes med nøjagtige tal. Der vil derfor fremgå en variation ift. ovenstående.

Flere af parametrene kan justeres så det passer til ønskede indtjening, hertil et højere eller lavere lead fee alt efter behov samt højere transaktionsomkostning m.m., til at understøtte en rentabel indtjening. Modellen er dermed skalérbar.

¹² Jf. forfatters egen erfaring var antallet af forhandlere 4000 i 2012. Korrigering af antal for 2020 har ej været muligt.

Hvem er spillerne?

Som førnævnt eksisterer der en række udbydere af SaaS løsninger på markedet i Danmark, visse mere betydelige end andre. Af udbydere kan nævnes:

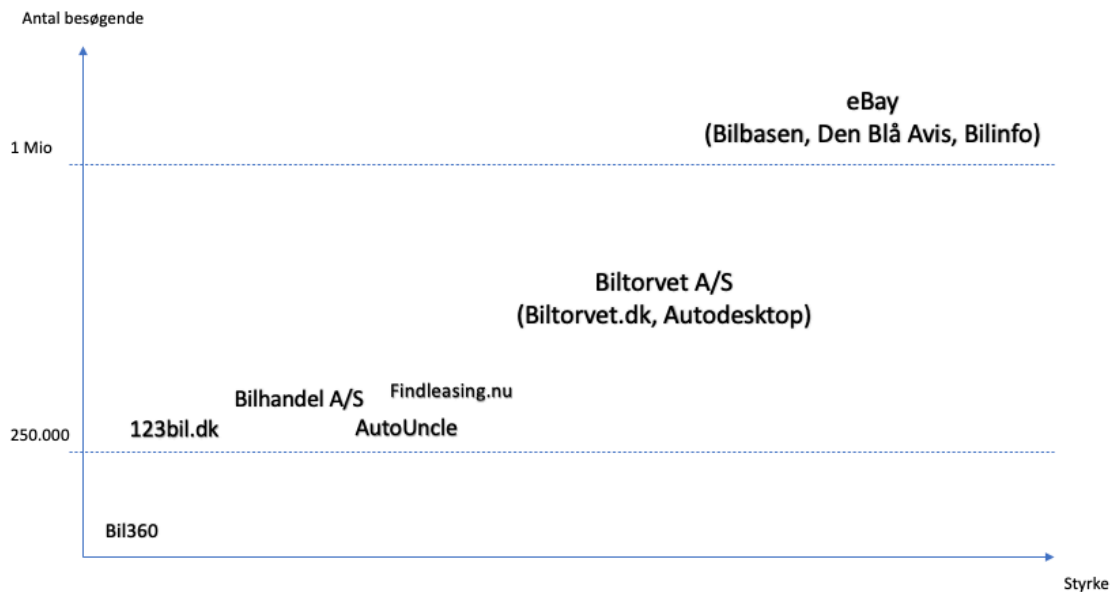
- eBay (DMS og Portal)
 - o Den Blå Avis (Portal), Bilbasen.dk (Portal), Bilinfo (DMS)
- Biltorvet - AutoDesktop (DMS), biltorvet.dk (Portal)
- AutoUncle (Portal)
- Bilhandel.dk (Portal – herunder tæller også bilexpressen.dk, bilzonen.dk, bilgalleri)
- Findleasing.nu (Portal)
- 123bil.dk (Portal)
- Bil360.dk (Portal)

Foruden ovenstående, findes der en række mindre spillere, som er uden betydning i den store sammenhæng. Individuelt har hver udbyder deres styrker, men udbyderne som har en samlet løsning bestående af DMS og Portal, står pr. natur stærkere qua dataejerskab, der opstår ved indtastning af data i DMS'et samt fastholdelse af forhandlernes arbejdsgange. Data overgår jf. eksempelvis Bilinfo's vilkår til dem, når forhandleren indtaster informationerne i systemet.

Hvad betyder det reelt set? Det betyder at AutoUncle, Bilhandel.dk m.fl., får sine data fra enten eBay (DMS – Bilinfo) eller Biltorvet (DMS - Autodesktop), hvor forhandleren betaler for datatransferen til den respektive portal. Det gør, at den modtagende portal er sårbar, da de er afhængige af andre, for at kunne opretholde driften af portalen og dermed forretningsgrundlaget. Reelt udgør strategiske samarbejder mellem DMS udbydere og øvrige portaler i markedet, en form for co-dependency / co-existence om man vil.

Positionering

Foruden at synliggøre hvem aktørerne i markedet er, er det ligeledes interessant, at se hvordan de er positioneret i forhold til hinanden, og i særdeleshed styrkeforholdet dem imellem. Til at visualisere dette anvendes model fra Praktisk Seminar, egen udvikling, dog modificeret af overblikshensyn.



Figur 7 – Positionering. Kilde: egen udarbejdelse.

Som det ses af figuren, står aktører, der tilbyder en totalløsning, styrkemæssigt stærkere end aktører, der udelukkende udbyder en portal. Som førnævnt skyldes dette, at de har fat i forhandlernes arbejdsgange samt dataejerskab.

Hvad angår trafiktallene for portalerne er billedet ikke direkte repræsentativt, da tal fra Den Blå Avis (DBA) ikke er medtaget grundet kontaminering. Det vil sige, at det ikke er muligt at isolere tallene for DBA's bilsektion, der bliver blandet sammen med tøj, cykler m.m. Hvor om alting er, er DBA's trafiktal umådelig høje, og eBay vil som udbyder retmæssigt ligge langt højere end nogen af de andre. Bilbasen har isoleret set ca. 1.9 mio besøgende¹³ hver måned.

Flere nye aktører penetrerer markedet, heriblandt Findleasing.nu, som udelukkende fokuserer på leasingbiler, og derved potentielt kan markedsføringsmæssigt positionere sig som markedsledende for den type biler. Det er ikke ensbetydende med, at man ikke kan se leasingbiler på eksempelvis Bilbasen.dk, men qua navnet befinder Findleasing.nu sig i en god position til at udnytte signalværdi og skabe et brand herfor.

¹³ Kilde: <https://www.fdim.dk/statistik/internet/toplisten> – Torsdag d. 14.05.2020

En anden ny spiller på banen er bil360.dk, som så dagens lys først i jan 2020, og som i løbet de første 3 mdr., har fået 10.000 biler på platformen jf. ejer Thomas Kjærgaard Jensen.

Differentieringen ift. øvrige portaler er, at bilerne kan vises med en 360 graders billede og video visning. Dog er portalen stadig afhængig af data fra enten Bilinfo eller AutoDesktop for at kunne samle udbuddet.

Hvilken konsekvens har det, at der kommer flere aktører til markedet? Konsekvensen er, at udbuddet bliver spredt på flere portaler, hvor bilkøberne således skal lede/søge flere steder for at finde sin ønskede vare. Det er tidskrævende og forvirrende for bilkøberen. Hvad fortæller det mere? At markedet er i opbrud og flere er enten utilfredse med nuværende udbud og/eller har set et behov i markedet.

Konsekvensen for afsætteren/forhandleren er som bekendt at skulle markedsføre sig på flere kanaler samtidigt, med dertilhørende forhøjede markedsføringsomkostninger uden garanti for pay-off. I et marked hvor indtjeningen er presset, er netop omkostningsminimering essentiel og udviklingen pt., understøtter ikke dette.

PESTEL (Makroforhold)

Hvordan påvirker omverden bilbranchen? Og i hvilken kontekst påvirkes også markedet for SaaS som følge af ændringer i omverden i autobranchen? Kan de to brancher skilles af og stå alene ift. analyse af makroforhold, eller er de lige netop så sammensat, at det er én og samme ting for denne opgave?

I denne opgave ses autobranchen og SaaS som en helhed, da deres eksistensgrundlag er utrolig afhængig af hinanden. Enhver ændring der påvirker salget af biler i enten negativ eller positiv retning, påvirker også brugen af SaaS og dermed indtjeningen hos SaaS udbydere. Dets flere biler der sælges, dets større indtjening grundet mere annoncering og omvendt.

I PESTEL analysen bliver 6 forskellige aspekter behandlet set fra eksternt perspektiv, til at beskrive hvilke påvirkninger omverdenen pt. har på autobranchen, og dermed også forholdene for SaaS i

branchen. I den forudgående opgave Praktisk Seminar blev der foretaget en PESTEL analyse, som der naturligvis tages udgangspunkt i her også. Der vil derfor blive refereret til fund i denne.

Politiske Forhold

Regeringens miljømæssige fokus gør, at autobranschens produktsortiment er under pres. Benzin og dieselbiler ses helst bortfaset fra sortimentet. Det stiller pres på producenterne, som allerede er kraftigt i gang med nye produkter i form af hybridbiler, el- og brintbiler.

Ønsket fra regeringen er at få reduceret Danmarks CO₂ udledning med 70% pr. 2030, hvor hovedvægten af redueringen skal komme igennem en grønnere vognpark¹⁴. Ønsket er, at der pr. 2030 skal være stop for salg af benzin- og dieselbiler og hybrid i 2035. Ligeledes forsøges det, at gøre det mere attraktivt, at vælge grønne biler generelt som understøttes med tiltag som ingen registreringsafgift på biler under 400.000 kr. i 2019 og 2020.

Konsekvensen, set fra afsætningsleddet og især respektivt for forhandlerne, er at det skaber et økonomisk pres på deres nuværende varelagre i forhold til at få solgt ud. Få ønsker at købe en bil, der bliver udfaset, og med risiko for brugsmæssige afgiftsstigninger som eksempelvis en stigning i grøn ejerafgift, afventer mange. Konsekvensen, som følge af uudnyttet kapitalbinding i varelagrene, er at, det kan få store økonomiske konsekvenser ved disse lovkrav.

Danmarks tidligere og liberale regering formåede over 2 omgang at sænke registreringsafgiften fra 180% til 150%. Den nuværende sociale regering ønsker ikke, at sætte afgiften ned, men har ved enkelte tilfælde nævnt at hæve den igen. Enhver snak om en stigning af afgift på biler, sætter øjeblikkeligt salget i stå, da bilkøberne ikke vil sætte penge i en bil som evt. kan falde meget i værdi efterfølgende.

Hævelse af firmabilsbeskatninger med tilbagevirkende kraft i 2020, er yderligere et forsøg på, at tvinge brugere over i mindre og mere økonomiske biler, og afføder et pres på indkøbte varelagre

¹⁴ Kilde: <https://www.alinget.dk/artikel/overblik-her-er-regeringens-38-forslag-til-et-bedre-klima> – Torsdag d. 23.04.2020

før tiltaget blev iværksat, foruden en nedgang i provenu fra de større og dyrere biler. Kort sagt - lille bil mindre provenu, stor bil større provenu).

Demografiske og økonomiske forhold

En befolkningsvækst forventes i Danmark jævnfør Danmarks Statistik. Det forventes, at i 2030 vil der være 6 mio indbyggere i Danmarks¹⁵, hvor tilgangen hovedsageligt vil ske i stor- og studiebyerne. Aldersmæssigt vil en stigning i ældre forekomme, hvor det forventes at 22,4% af befolkningen vil være over 65 år i 2030. Det er en stigning på 2,8 % ift. 2019.

Med reference til Bilag 2 - Praktisk Seminar, s. 8 – paragraf 7, har Danmark en opgave i at bistå med sikring af den økonomiske velstand. De lave renter pt., er med til at vedholde privatforbruget, understøttet af en forventet stigning i Danmarks BNP med 1,6% for 2020 og 2021 jf. Danmarks National Bank¹⁶ og pr. reference fra Bilag 2, Praktisk Seminar, side 8 – paragraf 8. Dog har den seneste oplevede Corona krise medført et forholdsvis stop i privatforbruget, grundet nedlukning af del brancher og forretninger. Alt andet lige, har det stadig været muligt at købe varer online men overordnet har forbruget stagneret under krisen.

Med den nævnte Corona krise, hvor finansmarkederne verden over er særdeles negativt påvirket med blandt andet højere arbejdsløshed til følge, må det forventes, at renteniveauet forbliver lavt. Et eventuelt scenarie med stigende renteniveau og arbejdsløshed vil have usandsynlig negativ effekt, især nedre social klasse bliver påvirket, om det er på nationalt niveau eller internationalt.

Sociale og kulturelle forhold

Tendensen for samfundet pt. er en stigende interesse for miljøet. Især den yngre generation som går mere op i værdier fremfor materialer¹⁷, har mere fokus på miljøet.

¹⁵ Kilde: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=28592> – Torsdag d. 14.05.2020

¹⁶ Se bilag 8 – Artikel fra Nationalbanken.

¹⁷ Kilde: <https://politiken.dk/annoncoerbetaltindhold/Siemens/art6397714/%C2%BBJeg-skal-helt-sikkert-have-et-flygel%C2%AB>, sponseret artikel fra Siemens – Torsdag d. 14.05.2020

Samtidig ses en spirring i deleøkonomien hvor delebilsklubber, hovedsageligt for byerne er i fokus. Der ses deletjenester for løbehjul, biler og cykler, dog er penetreringen langt fra som ønsket set fra deleordningernes perspektiv.

Et paradigmeskift fra at skulle eje til at leje, eller nærmere at have rettigheden til brugsretten over en bilen viser sig, som følge af den kultur- og værdimæssige ændring, der sker i befolknings adfærd. Herunder medtages også en større tendens til at ville udnytte convenience konceptet¹⁸, herunder også abonnementsservices, som umiddelbart blot vil stige forventelig, som følge af både adfærd men også Corona krisen.

Teknologiske forhold:

Bilen undergår pt. udvikling i forhold til drivmiddel, hvor der fremadrettet fokuseres på mere grønne muligheder som el, brint og hybrid. Tesla, der brand awareness-mæssigt sidder tungt på elbilsmarkedet, eksperimenterer med selvkørende biler i USA, ligeså Volvo i Sverige¹⁹. Foruden det kan bilens software opdateres via fjernstyring med nyeste teknologi.

Hvad relevans har det for handlen med biler? Umiddelbart intet, men det fortæller om en udvikling, der kan true bilsalget på sigt. Såfremt at der kommer 100% selvkørende biler, bliver ejerskabet i storbyerne overflødig på sigt.

Foruden teknologisk udvikling i bilerne, ses der også på teknologisk tiltag i hverdagen. Her ses blandt andet på nye platforme og kanaler, hvorpå der kommunikeres. Facebook har siden sin tilblivelse i 2007 vokset sig stødt større. I dag har 3,8 mio danskere²⁰ en profil på Facebook og nye platforme kommer til, eksempelvis Tik Tok, der primært anvendes af teenagere.

Massekommunikationen er flyttet ind på de sociale medier, og det er her man møder den alsidige forbruger.

¹⁸ Kilde: <https://dsk.dk/trends-2020/> - Torsdag d. 14.05.2020.

¹⁹ Kilde: <https://fdm.dk/nyheder/2017-10-bmw-volvo-lover-selvkorende-biler-2021> – Torsdag d. 14.05.2020.

²⁰ Kilde: Keilberg og Christiansen - <http://keilbergchristiansen.dk/statistik-om-sociale-medier-i-danmark/> - Torsdag d. 14.05.2020

I forhold til arbejdsgange og evnen til at understøtte en mere smidig transaktion sælger og købere imellem, ses også nye tiltag. Eksempelvis ved kontraktindgåelse og underskrivelse af disse, understøttes dette af flere online initiativer, mest kendt NemId. Det sikrer smidige brugeroplevelser.

Online bilsalg eller det der kommer meget tæt på, gør også en entré. Flere tjenester lader nu købere bestille en bil online, for derefter at kunne afhente den hos en forhandler. Dette understøttes af deponerings og escrow services, der garanterer økonomisk sikkerhed køber og sælger imellem ved online handel.

Miljømæssige forhold

Bæredygtighed er et aktuelt emne, hvor fokus på CO₂ reduceringen forholder sig internationalt som nationalt. Som nævnt under punktet politik, er regeringens mål er at reducere CO₂ udledningen med 70% pr. 2030, og vejen til opnåelse af dette skal nås gennem 38 mål fremsat pr. oktober 2018²¹. Fokus ligger som nævnt i særdeleshed på bilerne, hvor man ønsker totalt stop for salg af benzin- og dieslbiler pr. 2030 og hybridbiler pr. 2035.

I takt med en større digitalisering af samfundet, vil et større behov for datacentre også opstå, og energiforbruget vil forventeligt blive et emne i miljødebatten på et tidspunkt om end ikke lige nu. Det vil på sigt få effekt på SaaS udbydere omtalt i opgaven, og deres omkostninger.

Lovmæssige forhold

Danmark har en af verdens højeste afgifter på biler, som altid er højaktuel i regeringspolitikken. Afgiften er lovpligtig, udgør forenklet 150% af bilens detailpris, og er med til at gøre biler meget dyre i Danmark. Når afgiften er til debat i pressen, har det en direkte påvirkning på salget, da forbrugerne bliver forsigtige og tøver med at købe bil. Sænkes afgiften kan de spare penge, hæves den kan den gamle bil de bruger lige nu, godt køre et år mere.

²¹ Kilde: <https://www.altinget.dk/artikel/overblik-her-er-regeringens-38-forslag-til-et-bedre-klima> - Torsdag d. 23.04.20

For SaaS udbydernes vedkommende er der kommet markant strengere krav til opbevaring af personfølsomme data. Persondataforordningen / GDPR blev lanceret som tiltag fra EU Kommission for at beskytte forbrugeren mod videresalg af følsomme oplysninger, hermed også medførte en række stramme krav til opbevaring af data. Dette gælder blandt andet aflåsning af rum, hvor data opbevares, cookie policies på webapplikationer og håndtering af disse m.m. Det besværliggør og fordyrer naturligvis driften af løsningen.

Porters 5 Forces / Konkurrencsituationen – Høj.

Porters 5 Forces modellen, udarbejdet af Michael Porter, anvendes til at synliggøre konkurrencesituationen i en branche. I denne sammenhæng anvendes modellen til at identificere strategier og barrierer for eventuelle nye indtrængere på markedet for SaaS.

Af udarbejdet model, se bilag 9, opsummeres de vigtigste key take aways i følgende;

- **Adgangsbarrieren for nye indtrængere er høj**, hvor stor teknisk viden, høje kapitalkrav og ikke mindst udfordringer i politiske strategiske samarbejder skaber barrieren. Hvad der menes med sidstnævnte, er f.eks i forbindelse med at samle udbuddet fra mærkerne (importørerne/producenterne) har Biltorvet indgået samarbejde med importørerne ift., CRM delen i DMS'et. Det betyder at importørerne tvinger nybilsforhandlerne til at bruge AutoDesktop. På samme vis er der indgået strategisk alliance AutoDesktop (Biltorvet A/S) og SKAT imellem, angående rapportering af afgiftsberegninger ved import m.m. Sådanne alliancer er svære at nedbryde.
- **Konkurrencen internt i branchen er høj** gennem kamp om markedsandele, dataejerskab samt forhandleres arbejdsgange, men det er en ambivalent situation, da eBay og Biltorvet kan fungere som stand alone løsninger, hvor øvrige udbydere befinder sig i en enterprise co-existence, hvor de er afhængig af en eller begge af Bilinfo og/eller AutoDesktop. Når der ses på produktet SaaS, er leverandører og købere én og samme ting. Data kommer fra importør og forhandlere, men disse fungerer også som købere af ydelserne fra SaaS.
- **Forhandlingsstyrken i både leverandør og køberne i kontekst til forhandlerne er lille.** Det er en 2-sider-samme-sag. Styrken er lille for forhandlerene, da værdiskabelsen sker i portalledet. Det samme leverandørsammenhæng da forhandlerne er afhængige af

portalerne. Forhandlere får et stort reach for relativt få omkostninger gennem SaaS løsningerne, fremfor at skulle forsøge selv, og er derfor ikke interesseret i at gøre det svært for sig selv. SaaS løsningernes brand value spiller dermed en afgørende faktor. Til gengæld *for importørernes vedkommende* er forhandlingsstyrken modsat stor i begge scenarier, da de har høj brand identitet, og er ikke sårbar på samme måde grundet brand awareness, og kan dermed bedre forhandle.

- **Truslen fra substituerende produkter** er lille grundet at det er en lang proces at lave en ny løsning. Der skal udvikles, investeres, laves politiske alliancer og markedsføres.

Umiddelbart eneste trussel der kan opstå er isoleret set på DMS produktet af SaaS løsningen, hvor en evt. open source (at kunne modtage og sende data fra interne og eksterne kilder), kan penetrere markedet evt. ved en alliance med en af de øvrige portaler.

Opsummeringen af konkurrencesituationen for markedet for SaaS til den danske autobranche er at den er høj. En ny spiller skal virkelig forstå user value i særdeleshed (for forhandlerne/importørerne), men også fra bilkøbernes side, da deres behov og i særdeleshed måden af tilfredsstille disse på, må indtænkes i en evt. ny løsning.

Ét er at lave et DMS som understøtter forhandlernes behov, men den drivende kraft i sidste ende er bilkøberen. Ud fra devisen om at hvor udbuddet er størst, der befinder køberen sig også, da man som køber ønsker største valg- og afsøgningsmuligheder. Ergo enhver nyudvikling betyder at trods fokus på brugerne af SaaS i dagligdagen, må fokus være på en user driven innovation ift. funktionalitet og datastruktur, både i forhold til opsamling og præsentation.

Forbrugerbeskrivelse og udvikling

En konkret segmentering af bilkøbere er ikke det som er essentielt i dette afsnit, da kunden i fokus for køb af SaaS ydelserne er forhandlere og importører. Til gengæld er et indblik i hvem som anvender portaldelen til at fremsøge biler essentielt for at forstå, hvordan bildata skal præsenteres, og ikke mindst hvor nye løsninger kan differentiere sig fra eksisterende ift. brugeroplevelsen.

Bilkøbere er i dag svære at definere, da flere finansieringsmuligheder er kommet til og muliggør erhvervelse af bil i ethvert samfundslag. I al sin enkelthed betyder det, at en bilkøber ikke nødvendigvis skal være i beskæftigelse for at kunne erhverve bil, om end det forbedrer muligheden.

Køberne i dag er meget splittet grundet generationskløften, hvor generationerne fra 35 års alderen og op hidtil har sat en ære i opsparing og materialistiske goder m.m. Derimod har den yngre generation Z og Y andre værdier hvor bæredygtighed og samfundssind²² har en stor rolle.

Den yngre generation udskiller sig qua deres digitale opvækst, hvor kompetencer indenfor online handel, marketing og trading er med til at skabe gode indtægtsmuligheder. Alligevel for generation Y og Z, de såkaldte millenials, er der meget få som har opsparing²³, og mange bor længe hjemme hos forældrene.

Det betyder ikke, at der ikke er et skæl i generationerne Y og Z, hvor flere end nogensinde før tager lange universitetsuddannelser. Derfor er en god del af unge sidst i 20'erne og midten af 30'erne i gode højt betalte jobs, og ved hvad de vil have af både indhold og kvalitet i livet. Kendetegnende for disse generationer er at deres livsstil og forbrugsmønster, om det så er at være miljømæssig bevidst og/eller kvalitetsorienteret, skal fortælle noget om hvem de er. Oplevelse virker til at have større værdi for disse generationer end materialistiske ting.

Generation Y og Z er sikre i brugen af IT, Apps, telefoner m.m., da de er opvokset i den digitale tidsalder. Derfor er de vandt til hurtig at så svar på hvad de søger, lige ved hånden gennem telefonen. Tålmodigheden er derfor ikke stor, og det er convenience princippet, der har fat i disse forbrugere, hvorfor der også ses en stigning i abonnementsløsninger fra cykler (Swapfejt), til tøj, planter m.m.

²² Kilde: <https://csr.dk/den-danske-forbruger-anno-2019-handler-mere-b%C3%A6redygtigt> – Torsdag d. 14.05.2020

²³ Kilde: <https://finans.dk/investor/ECE9088056/danske-bank-generation-y-maa-handle-sig-til-en-god-pension/?ctxref=ext> – Torsdag d. 14.05.2020

Er de så ærketypen for en bilkøber i dag? Ikke helt, da det stadig er den traditionelle karriereprofil fra ca. 35 – 55 år²⁴ med fast eller lejebolig, der erhverver sig bil. Dette med hovedårsag i, at denne gruppe traditionelt er opvokset med at bilen er en luksusgode, et symbol på ens succes i livet, ud over blot at være et transportmiddel.

I forhold til indkomstniveauet ses der for 2018, at største indkomstniveau ligger netop hos de 35 – 55 årige, dog godt forfulgt af 25 – 29 årige, se bilag 10, hvilket understøtter ovenstående. Førstnævnte gruppe har taget de digitale værktøjer til sig²⁵, og formår i dag også at udnytte Internettet, om end tilliden ikke er i på sit højeste. Denne gruppe har derfor stadig sine udfordringer med at købe online.

Efterspørgselsdeterminanterne for biler er hovedsageligt et ønsket om at få dækket et transportbehov og et ønske om mobilitet. Derefter bliver bilen et luksusgode, en realisering af ens flid på arbejdsmarkedet og et billede på ens succesrate, om end hver samfundslag har sine præference for mærke, model m.m. Den afgørende determinant er i sidste ende prisen, da den definerer, hvad der reelt er råd til alt efter type af husholdning.

Principielt er alle fra 18 år og opefter med et kørekort potentiel bilkøber, men skal kernekøberen konkretiseres, er den nuværende bilkøber derfor 40 – 55 årig, med kørekort, en god fast indtægt, med ejer eller leje bolig og med behov for transport og/eller med et evt. ønske om selvrealisering. Forbliver de så indbegrebet af en bilkøber for fremtiden? Svaret er nej, når der ses på tidligere beskrivelse af de kommende generationer.

Forbrugertrends

Det er er bredt kendt at digitalisering og eksempelvis brugen af sociale medier de senere år er steget markant. Om toppen er set vides ikke, men at flere platforme vil komme til er givet. I hverdagen ses Forældreintra, Facebook, Instagram, SnapChat, Tik Tok m.fl.

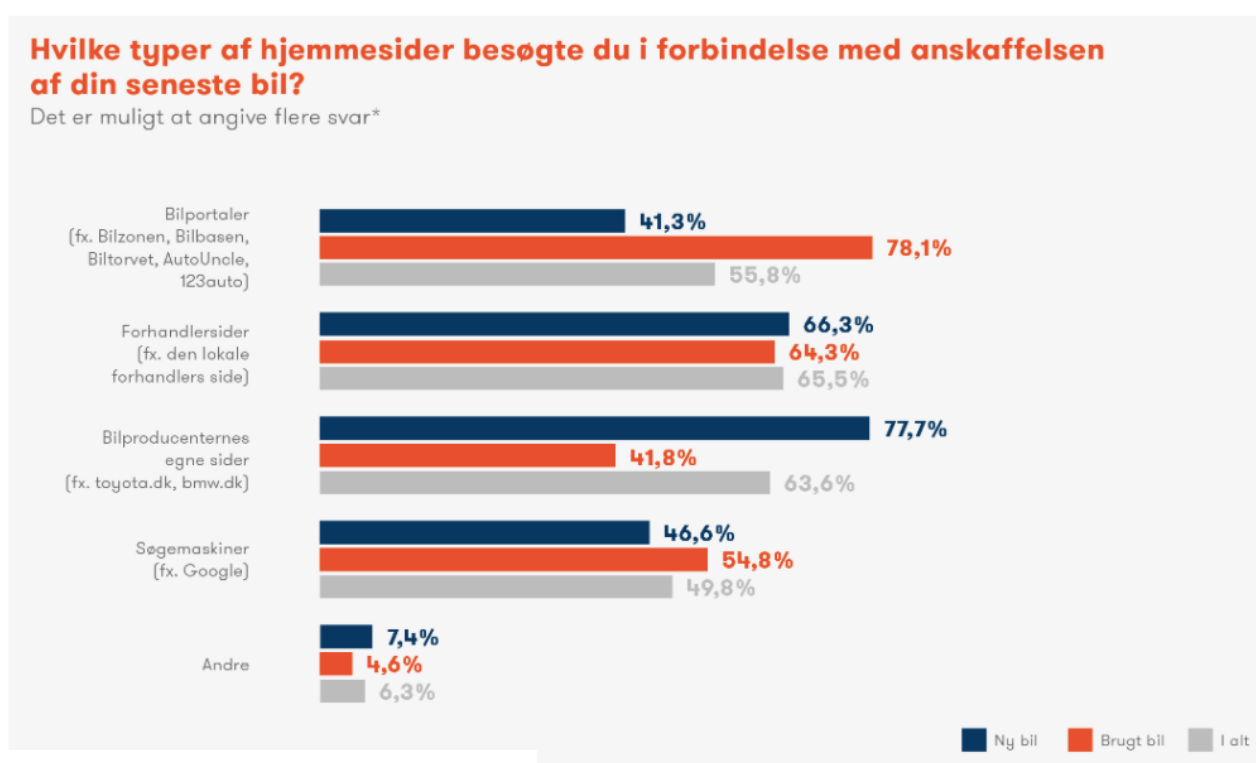
²⁴ Flere færdiggør uddannelse i 30'erne og toppe derfor ikke karrieren før 10+ år senere.

²⁵ Kilde: <https://astridhaug.dk/de-vigtigste-tal-om-danskerne-paa-sociale-medier-2018/> - Tirsdag d. 26.05.2020

Digitaliseringen sker på arbejdspladser og i privaten. Flere devises kommer til i hjemmet, og allerede i 2017 kunne Danmarks Statistik berette, at mobilen er den foretrukne Internetadgang i hjemmet²⁶. Hvad der er yderligere interessant er, at det er de 24 – 35 årige og 35 – 44 årige der bruger mobilen mest.

3,8 mio danskere har som nævnt en Facebook profil, og det er uden sammenligning det største online medie, hvor man kan møde alle aldersgrupper. Dermed også indirekte den respektive bilkøber, uden et specifikt website kun for biler. Som en sidenote noteres det, at Facebook har lanceret deres egen marketplaces hvor alt sælges alt, også biler.

Den 18.03.2020 udgav Bilinfo en undersøgelse omhandlende netop bilkøbernes online rejse²⁷. Af nedenstående billede fra rapporten ses tydeligt billede af hvor rejsen starter.



Figur 13 – Online rejse. Kilde: Bilinfo.

Det fremgår tydeligt, at størstedelen af bilkøberne oftest starter søgningen på en portal og søger på flere sites samt forhandleres og producenters egne sider. Det understøtter den tidligere

²⁶ Kilde: Danmarks Statistik, <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=24235> – Lørdag d. 25.04.2020

²⁷ Kilde: Bilinfo, <https://www.bilinfo.dk/nyheder/saadan-koerber-danskerne-bil-2019-tema-3/> – Lørdag d. 25.04.2020

konstatering i, at udbuddet er spredt. Om billedet ville se anderledes ud såfremt udbuddet kunne samles, kan kun understøttes af erfaring over tid samt evnen til at brande sig til en markedsposition.

Bilbasen og Bilinfo har i undersøgelsen også spurgt ind til købernes erfaring og holdning til at købe bil online. Af undersøgelsen fremgår det, at hele 63,2 % af danskerne ikke er villige til at købe bilen online, selvom det var muligt. Hertil angiver 8 ud af 10 at muligheden for at prøvekøre bilen, er afgørende for om de vil købe bilen online. Noget tyder på, at kunne den udfordring løses, vil man måske kunne gøre en forskel i holdningen til online køb.

At internethandlen er stigende, bekræftes af Niels Ralund, adm. Direktør i Foreningen for Dansk Internethandel²⁸, hvor omsætningsvæksten er steget med hele 13% fra 2018 til 2019. Spørgsmålet er om danskerne vil følge med ift. bilhandlen? Jf. Bilinfos undersøgelse vil hele 9,5% af de adspurgte dog gerne købe bil, brugt eller ny, online og tilsvarende 34,9% ville lease en bil med fuldt online køb/bestilling. Et vist potentiale og interesse for online bilkøb, om end det er på pioner / innovator stadige, er dermed tilstede.

En faktor som kan påvirke udviklingen til mere online handel, er den nuværende Corona situation, hvor der på verdensplan skal holdes afstand til hinanden grundet smittefare, foruden begrænset udgang ift. at kunne anvende fysiske forretninger. Situationen har for mange virksomheder vist hvad mulighederne i digitalisering og online tilstedeværelse kan, og har sat kraftig vækst i innovationen respektivt. Hertil ses flere bilforretninger tilbyde virtuelle showrooms med 1-1 gennemgang af bilen gennem blandt andet brug af telefonen (Skype, FaceTime m.m.). Noget som man ellers har været tøvende omkring hidtil.

Yderligere understøttelser af den online tendens er en undersøgelse lavet af Google, der påviser, at køber har +900 interaktioner online før beslutningen bliver taget, hvor 71% af interaktionerne foretages gennem telefonen, se bilag 11.

²⁸ Kilde: Retail News,
https://www.retailnews.dk/article/view/701594/ny_rekord_dansk_ehandel_stiger_til_146_milliarder -
Lørdag d. 25.04.2020

Tendensen peger derfor i retning af at online bilhandel penetrerer markedet indenfor overkommelig fremtid, hvor udlandet allerede har taget tiltaget til sig. Danskerne derimod er konservative ved bilkøb grundet den høje anskaffelsessværdi og frygter at blive snydt, hvorfor det er interessant at se på hvilke barrierer, der kan imødekommes ift. penetrering af online bilhandel, herunder også prøvekørsel som nævnt samt sikkerhed ved online betaling af så store beløb.

Pain points for online søgning af bil

I forrige afsnit blev det påvist at fremsøgning af bil sker online fremfor fysisk. I den sammenhæng er det essentielt at afdække hvilke frustrationsmomenter, der opstår i selve søgeprocessen. Af nævnte studie fra Bilinfo, er den største udfordring med hele 27,4% for mange forskellige muligheder, som får bilkøberen til at skifte mening undervejs. Hele 25,1% blev irriteret under selve processen. Gennemsigtighed er nøgleordet ved online bilkøb, og er en faktor, der skal indtænkes ved eventuel tilblivelse af en ny SaaS løsning. For fuld indsigt se bilag 4.

PARTS / SPILTEORI

Teorien anvendes til at danne overblik over hvordan forholdet mellem udbyderne på markedet er, og hvordan "spillet" udøves i branchen. Anvendelsen af teorien synliggør på hvilke parametre spillet udøves og hvor spillet eventuelt kan ændres, og dermed skabe en differentieret konkurrencefordel. I denne sammenhæng ses der på helheden i SaaS løsningen til branchen. I Praktisk Seminar, side 13 blev lignende analyse udarbejdet, hvorfor der refereres hertil.

P – (Players)	A – (Added Value)	R – (Rules)	T – (Tactics)	S – (Scope)
Autoriseret forhandlere, brugtvognsforhandlere, eBay, Biltorvet, AutoUncle, Bilhandel, GoMore, FindLeasing m.fl.,	Mobilitetsløsninger (Pris og fleksibilitet) Annoncering (Reach, trafik og leads) Pris (Produkt)	Alt er tilladt! Kunder stjæles fra hinanden, der konkurreres på trafiktal og leadgenerering. Forhandlere bliver presset af eBay prismæssigt grundet deres reach/værdiskabelse. Øvrige portaler bruger prisemnet samt appellerer til følelserne. Hård markedsføringskrig	Co-Opetition eller sagt på anden måde "Poker Face Strategi", hvor intet afsløres hos forhandlerne. Avancestruktur m.m. holdes hemmeligt. Trafiktal m.m. forsøges holdt skjult medmindre man har en størrelse hvor man skal opgave dem (+50.000). Alternativt oppustede tal.	Hver enkelt spiller tilstræber sig at forudse øvrige spilleres træk. Allocentrisme hvor man forsøger at sætte sig i konkurrentens sted ift. at forstå begrundelse samt strategi.

Figur 14 - PARTS / SPILTEORI. Kilde: Praktisk Seminar, s. 13.

Tidligere i opgaven blev det klart, at dataejerskabet er essentielt for en bæredygtig forretning. I Porters 5 Forces analysen fremgik det, at omkostningerne ved at skifte udbyder er høje. Dette er umiddelbart ikke i direkte omkostninger, men via indirekte omkostninger som tid brugt til at sætte sig ind i ny brugergrænseflade, fejl ved ikke at kende systemet, evt. tabte handler på baggrund manglende indsigt etc.

For at kunne sætte sig på dataejerskabet skal man flytte forhandlernes arbejdsgange, og med udgangspunkt i ovenstående skal incitamentet være stort nok. Antaget at integrationer til finansieringsselskaber, importører m.m. er på plads, skal brugergrænsefladen først og fremmest være så intuitiv, at systemet er nemmere at arbejde i end de eksisterende udbydere.

Mere vigtigt er det dog, at skabe en langt højere risk/reward situation gennem en anden forretnings- og omkostningsmodel, eksempelvis omkostningsminimering. Prismodellen kan vendes, så der først betales når bilen er solgt fremfor pr. bil pr. dag, og dermed ikke før værdiskabelsen er sket. Det vil betyde mere kontrol over ens markedsføringsomkostninger samt en value for money følelse hos forhandlerne. I målet på at fastholde kunderne er det en god regel at levere mere end forventet, og ved en no cure no pay tilgang, er første skridt til det foretaget. Det giver den fordel at forhandlerne føler at de får mere end de risikerer, foruden at give Vroomster muligheden for adgang til rådata, samt raffinere oplevelsen for brugerne sideløbende.

Opsummering – ekstern analyse

I den forgange eksterne analyse står det klart, at bilsalget for nye og brugte biler de sidste 5 år har været i positiv udvikling, men et fald eller stagnation for 2020 er forventet grundet Corona krisen.

Bilkøberen starter sin kunderejse online enten gennem portaler eller Google, ofte via mobilen frem for desktop computer. Jf. Google skal der hele 900+ online interaktioner til før beslutningen træffes, om end bilen stadig fysisk udleveres hos forhandlere. Til trods for dette er den danske bilkøber ikke moden til at købe bil online, hvor hovedårsagen til dette ligger i ikke at kunne prøvekøre bilen.

Værdiskabelsen for forhandlerne der anvender SaaS løsninger, er at kunne samle arbejdsgange i DMS løsninger og samtidigt nå ud til en bred masse af bilkøbere. Hvad angår prisstruktur ift. værdiskabelsen er billedet pt. utydeligt, da hver udbyder har deres prisstruktur som afhænger blandt andet af funktionalitet, antal lagerdage, tilkøb af annoncering og funktioner m.m.

Der eksisterer få store spillere og en række mindre på markedet. Konkurrencen i den forbindelse er overordnet høj, da især politiske barrierer samt brand value skaber konkurrencemæssige fordele især for udbyderen eBay. Grundet begrænsning i dataudveksling portaler imellem, betyder det alt andet lige, at mange forhandlere er nødsaget til at anvende flere SaaS løsninger samtidigt med forhøjet omkostninger til følge.

Markedspotentialet er stort i nuværende form, hvor indtjeningen ligger i milliardklassen. Vendes forretningsmodellen er der potentiale til at 3 cifret millionindtjening på sigt.

Makroforhold som miljø, teknologi samt politiske tiltag udgør den største påvirkning af bilsalget og indirekte dermed også brugen af SaaS løsninger. Vækst i befolkningen vil dog påvirke privatforbruget, herunder også køb af bil på sigt, om end det bliver i en anden form grundet ændringer i forbrugeradfærd og holdninger hvor miljø, convenience og fleksibilitet bliver toneangivende for forbruget og udbuddet af mobilitetsløsninger.

4.2 Intern analyse

Beskrivelse af firma

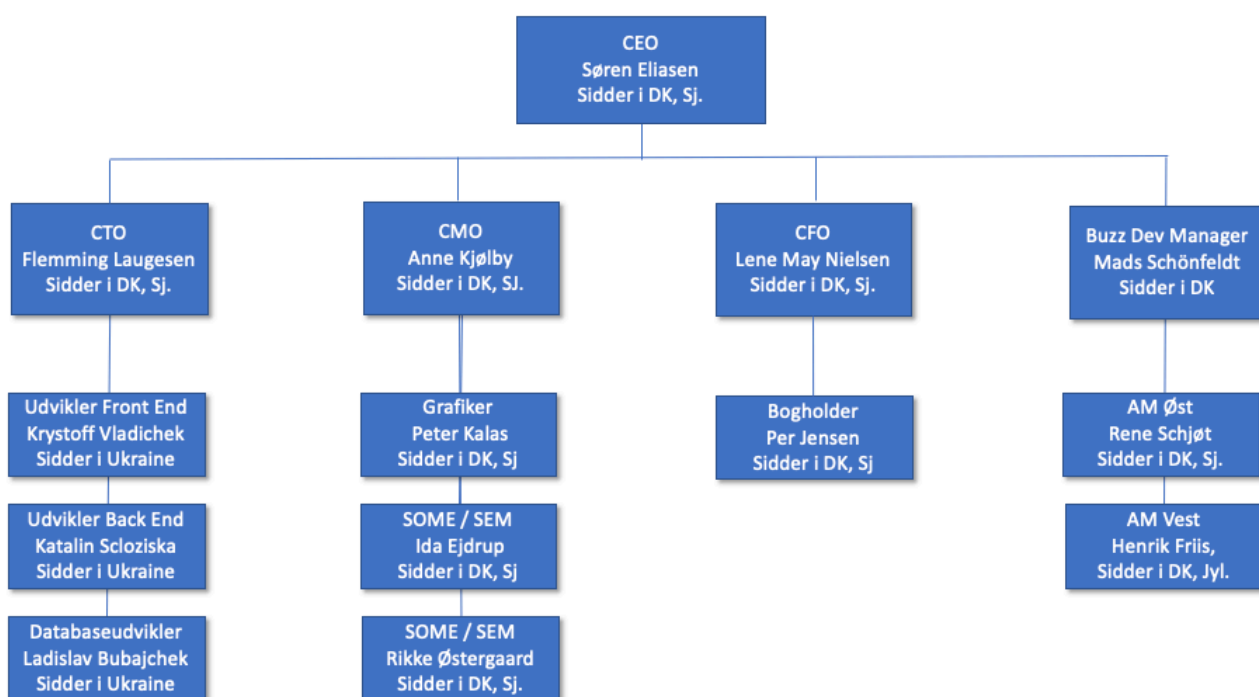
Firmaet IT Lab ApS blev stiftet af Søren Eliassen i December 2015, med fokus på at levere web og ecommmerceløsninger samt IT integrationer hovedsageligt til autobranschen. Virksomheden blev stiftet i København, hvor det har hovedsæde hos kontorfællesskabet Ordning på Lersø Parkallé 107, 2100 København Ø. Her er der lejet kontorlokale med plads til 15 mennesker.

Kerneydelserne er rådgivning omkring digitalisering i virksomhederne, udarbejde integrationsløsninger parter imellem, nye web og e-commerce løsninger med fokus på

kunderejsen, samt SOME/SEM markedsføring i form af Facebook annoncering, SEO optimering, Google Adwords og shopping, CRM opsætning m.m.

Ejer Søren Eliassen stiftede selskabet grundet sin tid i autobranschen som sælger og leasingrådgiver, sidenhen product manager på Bilinfo (eBay) og kundekonsulent for Biltorvet. Med sin erfaring så han et hul i markedet ift. hvordan især brugtvognsforhandlere ikke formåede at udnytte de digitale værktøjer til deres fulde.

14 personer udgør virksomheden fordelt på 2 lokationer, København og Kiev, Ukraine hvor 3 udviklere sidder. Årsagen til valget af udviklere i Ukraine er klart, og det er, at kompetenceniveauet for udviklere er særdeles højt i Ukraine, mens lønningerne er markant lavere end i Danmark. I og med teamet ikke er stort, er de ledende roller også operationelle. Af efterfølgende organisationsdiagram ses de respektive personer som arbejder i virksomheden.



Figur 15 – Organisationsdiagram IT Lab. Kilde: Egen udarbejdelse

IT Lab er specialister i løsninger til autobranschen med fokus på tendensen i online forbrugeradfærd, brugen af nuværende udbud af SaaS løsninger, forandringsledelse af den lidt rigide forretningsstruktur i autobranschen samt e-commerce.

Styrker er meget stor agilitet, flad organisation, meget stærkt samarbejde og teamånd, specialistviden, kvaliteten i arbejdet udført samt prismæssigt attraktivt. Ulemper er stort behov for mere kapacitet, sårbar på rentabilitet ift. timer, prisattraktivitet grundet red ocean på kerneydelserne samt svært ved at afvise opgaver trods stram pipeline.

På baggrund af førnævnte observationer fra branchen og nuværende SaaS løsninger, vurderes det internt, at der er grundlag for en ny løsning. Navnet er valgt til at hedde Vroomster.

Vroomster oprettes som et særskilt firma, en strategisk business unit, for at minimere risici såfremt at Vroomster mod forventning skulle gå konkurs.

Af hensyn til synergier samt omkostningsminimering anvendes samme organisation til arbejde på Vroomster, dog med tilføjelse af 2 yderligere ressourcer i udviklingsafdelingen i Ukraine. Disse er dog ikke ansat endnu.

Historik og økonomi

I opstarten blev der søgt forskellige investorer for at kunne bygge et team, der kunne levere 360 graders løsninger, jf. førnævnte kompetenceområder samt af hensyn til skalerbarhed. Kim Pedersen, bekendt til Søren Eliassen, valgte at indskyde kapital som silent investor.

Fordelingen i ejerskabet er således, at Søren Eliassen ejer 80%, hvor Kim Pedersen ejer de resterende 20% efter indskudt kapital. Der blev rejst en selskabskapital på 2 mio. kr., samt tildelt en driftskredit på 5 mio. kroner af bank, med sikkerhedsstillelse af Søren Eliassen og Kim Pedersen tilsammen. Samlede opstartskapital til rådighed for IT Lab var dermed 7 mio. kroner og der forelå en ordreportefølje på 750.000 kr. ved opstarten, som følge af overgang af tidligere kunder fra tiden hos tidligere arbejdsgivere grundet loyalitet.

Alle lønninger for ledende personel er aftalt til fast løn af mindre størrelse grundet start up situation, men med option på ejerandel på hver 5%. Lønningerne beløber sig på 40.000 kr. pr. mdr., for ledere, 25.000 kr. pr. mdr., for grafiker, marketingsansatte og bogholder, 20.000 kr. pr. mdr., i garantiløn for Account Managere med provisionsmodel på 3% af leveret dækningsbidrag,

og sidst 23.000 kr. pr. mdr., for hver af udviklerne. Det beløber sig til en totallønsum pr. mdr., på 455.000 kroner. Firmaet led i de første 3 år af negativt resultat, men har nu et acceptabelt årsoverskud på 1 mio. kr efter skat for 2019. Firmaets egenkapital er i skrivende stund 1 mio. kr.

Kapitalen til rådighed for Vroomster er derfor ikke på 7 mio. kr. Af IT Labs egenkapital overføres 500.000 i selvskabskapital til Vroomster, ligeledes stilles en driftskredit på 5 mio. kr. til rådighed af bank med sikkerhedsstillelse i IT Lab ApS på 2 mio. kr. Da ejerandelene af Vroomster er 100% IT Labs, er der intet til hinder for at allokere ressourcerne hvor behovet er.

Business Model Canvas

Business Model Canvas modellen, udarbejdet af Alexander Osterwald og Yves Pigneur, anvendes til at forstå, beskrive, analysere og udvikle virksomheder i strategiarbejdet. Modellen indeholder 9 byggesten og anviser hvilken ydelser/værdi, der flyder mellem respektive afdelinger og aktører, samt hvilke pengestrømme det udløser i form af indtægter og omkostninger.

Når modellen anvendes i sammenhæng med omtalte konceptet, bruges den til at se, hvor Vroomster kan differentiere sig, og hvilket flow der følger deraf. I nedenstående figur er sammenfattet de forhold, der umiddelbart knytter sig til projektet.



Figur 16 – Business Model Canvas. Kilde: Marketing Modeller, Ole E Andersen m.fl.

De hvide pile synliggør hvor Vroomster skaber umiddelbar værdi, taget ressourcer og time-to market i betragtning, og løber på tværs af områder som kunderelationer samt kanaler.

Fokus må alt andet lige ligge, der hvor Vroomster kan skabe størst værdi for færreste omkostninger. Det betyder at produktet der introduceres til markedet, bliver en flertrins model, hvor der fokuseres på mindste salgsbare/funktionelle produkt (Minimal Viable Product – MVP), og efterfølgende udvikle funktionalitet. Til at understøtte det, analyseres der i de følgende afsnit hvilke styrker, svagheder og muligheder virksomheden har, foruden markedsindsigt og produktionsparametre, der kan muliggøre dette.

Der er ingen nødvendig rækkefølge for de 9 aspekter, men det ses tydeligt, at differentieringen ligger i felterne for leverance og kundeværdi, hvor ny forretningsmodel eventuelt med no cure no pay er interessant, og evt. faktureringsmodul. Nøgleaktiviteter og ressourcer er understøttende funktioner der muliggør skabelsen af kundeværdien, hvor kunderelationer- og kanalerne fortæller noget om vores go-to market strategi, for til sidst at synliggøre den mulige indtægtsmæssige pengestrøm.

SWOT / TOWS Analyse

Overblik over virksomhedens stærke og svage sider er nødvendigt for at vide hvor eventuel indsats skal fokuseres, for at kunne udvikle en ny SaaS løsning. Ligeså er indsigt i muligheder og trusler i omverdenen.

I Bilag 12 er der udarbejdet SWOT analyse, samt Muligheds- og Trusselmatrix som bliver opsummeret i en TOWS analyse. Opsummeret er de vigtigste punkter i SWOT analysen for firmaet i figur 17 på næste side. Her ses blandt andet, at agilitet befinder sig på den stærke side, hvorimod eventuelt manglende udviklingskræfter på sigt kan blive en udfordring.

Af muligheder ses ny forretningsmodel jf. BMC modellen, søge investorer, foruden at smelte DMS og fakturering sammen. Truslerne gør sig i hovedtræk gældende ved at nuværende udbydere kan tilpasse deres model m.m., til at konkurrere på lige fod mht. funktionalitet.

Interne forhold	
Stærke sider (S)	Svage Sider (W)
• Agile forretningsmetoder = stor fleksibilitet og evne til at tilpasse sig samt lave efterspurgt funktionalitet • Specialistviden	• Funding rækker kun så langt ved opstart af nyt projekt. • Manglende udviklingskræfter og kompetencer (ansatte) ift. udvikle ny SaaS løsning • Manglende personale til at bearbejde politiske interesser og alliancer
Eksterne forhold	
Muligheder (O)	Trusler (T)
• Online handel øges generelt • Ny forretnings/prismodel • Smelte DMS og bogholderiløsning sammen • Søge investorer og knowhow	• Nuværende udbydere ændrer forretningsmodel • Nuværende udbydere implementerer transaktioner på deres portal • Importørerne vil ikke integrere • Økonomien stagnerer / recession = bilsalg går i stå.

Figur 17 – Opsummeret SWOT Analyse. Kilde: Egen udarbejdelse

Efter bearbejdning af ovenstående i et muligheds- og trusselsmatrix fremgår det af TOWS analysen, bilag 13, at følgende muligheder er interessante at forfølge:

1. Basere forretningsmodellen på no cure no pay, hvor forhandler dog betaler sign up fee, men først betaler for annoncering (lead fee) når salg (fjernelse af annoncering) er foretaget.
2. Udvikle en SaaS løsning der understøtter forhandlernes (brugtvognsforhandlerne) ønske om at kunne fakturere i systemet.
3. Udvikle SaaS løsning der understøtter muligheden for transaktionsbaseret handel med biler online.
4. Udvikle eller integrere med en betalings/escrow gateway

Opsummering - Intern analyse

IT Lab og dermed Vroomster har en specialistviden, som der ønskes at gøre brug af.

Organisationen er sat og der kan udnyttes både synergier internt, men også i den allerede etablerede kontakt til autobranschen.

Økonomien ser relativt fornuftigt ud, og der er sikkerhed i IT Labs selskabskapital samt drift ved opstart af Vroomster. Dog vil en ekstra udefrakommende investor stille Vroomster mere solidt, uden at det påvirker den nuværende konstellation for IT Lab.

I BMC analysen fremgik det, at Vroomster har muligheden for at skabe en anden værdi end nuværende udbydere gennem flere scenarier. Det er i selve produktet og nøgleressourcer hvor værditilføjelsen sker, da der fokuseres på agilitet og specialistviden, ny forretningsmodel samt nye usete funktionaliteter.

Virksomhedens styrke er agile forretningsmetoder, hvor stor fleksibilitet er nøgleordene. Til gengæld vil et kapitalindskud sikre mere soliditet, samt ekstra personale i udviklingsafdelingen gøre en positiv effekt ift., leverancer. Mulighederne er mange, men isoleret set er de som førnævnt fra BMC analyse, fakturering i DMS'et samt som bekendt en no cure no pay løsning. Truslen er dog nuværende at udbydere kan tilrettet deres løsninger hurtigt, samt at importørerne ikke vil samarbejde på sigt.

Udover at fokusere på ovennævnte ift. udvikling af ny SaaS løsning, forsøges også at tiltrække bilkøberne ved risikofri online handel af bil for at sætte kræfter bag innovationen.

Kapitel 5 – Strategi og Handlingsplan

NPS / Market Research

Til at afdække oplevelsen af nuværende udbydere er der lavet en markedsundersøgelse rettet mod forhandlerne, da disse er den konkrete målgruppe. Den fulde undersøgelse fremgår af bilag 14.

I markedsundersøgelsen udført var der 30 respondenter ud af henvendelse til 50. Det er en svarprocent på 60%. Undersøgelsen er ej repræsentativt, da udsnittet ikke er stort nok ift. til at opnå repræsentativitet.

Af de 30 respondenter er 76,6 % ansat ved nybilsforhandlere, 13,3 % ansat hos brugtvognsforhandlere, 10 % hos leasingselskaber og 6,6 % er ikke ansat i branchen længere. Sidstnævnte ses efterfølgende bort fra da disse ej har relevans for opgavens helhed.

Hele 83,3 % anvender Bilinfo og 70 % anvender Autodesktop hvilket betyder et stort overløb. I gennemsnit anvendes programmerne godt 19 timer om ugen, og de 5 største funktioner der anvendes er slutsedler og prisværktøj med 82,7 % hver især, finansieringsberegning og ansøgning med 75,8 %, kundekartotek med 72,4 % og annoncering ligeledes med 72,4 %.

Af input til forbedringer eller ønsker til hvad kunne være anderledes ved værktøjet, er den største selv at kunne sætte dashboardet op med 48,2 %, efterfulgt af at kunne anvende DMS'et på flere devises med 37,9 % samt bedre integrationer ligeledes med 37,9 %. Foruden det ønsker 34,4 % integration til SKAT ifbm., afgiftsberegning, og iblandt flere med samme procentsats, findes også at kunne fakturere gennem systemet med 27,59 %.

Hele 89,66 % annoncerer på Bilbasen, hvor 62,1 % annoncerer på Biltorvet.dk. Det betyder alt andet lige også et overløb. Ved øvrige portaler og platforme er der bred tilslutning med 10,3 %. Hertil leverer bilbasen i gennemsnit 47 leads, Google 31 leads i gennemsnit, hvor Biltorvet og AutoUncle leverer henholdsvis 23 og 22 leads.

Hele 42,8 % synes prisen pr. leads er for dyr, hvor 39,2 % mener at de får værdi nok ud af brugen af SaaS løsningen. 39,2 % mener også det er let at bruge løsningen, hvor 14,2 % ikke mener at det er let.

Direkte adspurgt til hvad respondenterne kunne tænke sig var anderledes ved løsningen, var en klar 1. plads at al annoncering er samlet ét sted med 41,38 %, og adspurgt om hvor sandsynligt det ville være, at man ville skifte til et nyt system, hvis der var et system, der matchede ens behov bedre blev scoren 48%. Det giver en NPS score på -55, se bilag 14, som alt andet lige betyder, at tilfredsheden blandt nuværende løsninger er meget lav, og at der umiddelbart ingen fortalere er til nuværende løsninger.

Segmentering (SMUK) og målgruppevalg

At kende den nøjagtige målgruppe for ens produkt er essentielt for penetrering af markedet. Umiddelbart i denne opgave ville det være ønskeligt at bygge en løsning, der rammer alle i branchen. Ressource og tidsmæssigt er dette ikke rentabelt ift. time to market og perspektivet i at sikre større omsætning end udgifter. At bygge en softwareløsning tager tid, ofte flere år, mens der samtidig skal skabes en løbende indtægt til økonomisk at understøtte driften og udvikling. Der fokuseres derfor på en målgruppe hvor penetreringen af markedet er hensigtsmæssigt tilgængelig.

Man går derfor i markedet med et det såkaldte MVP – Minimal Viable Product, for netop at sikre indtjening og brugbar funktionalitet hurtigst muligt. Med udgangspunkt i forrige SWOT / TOWS inddeles potentiel kundemasse i 3 segmenter af potentielle aftagere til ny SaaS løsning.

Målgrupperne inddeles i 3 følgende hovedsegmenter: **Brugtvognsforhandlere, Nyvognsforhandlere, Importører/Producenter.**

Med afsæt i SMUK-Modellen, figur 18, brydes segmenterne ned til en aktuel målgruppe ud fra 4 parametre:

- Størrelse og vækst
- Muligheder for bearbejdning
- Udgifter ved bearbejdning
- Konkurrencesituationen i segmentet.

Der fokuseres på hvor penetrering af markedet samt indtjeningen har bedste vilkår. Ud fra antallet af solgte biler vurderes det, at segmentet for brugtvognsforhandlere er langt det største ud fra antal handlet biler på ca. 650.000 mod ca. 220.000 nye.



Figur 18 – SMUK Modellen.
Kilde: International Markedsføring, 2. udg.

I og med at handlen med brugte biler også er knap 3 gange så stor som nybilshandlen, er det også her vækstmulighederne er størst. Det sammenholdt med at brugtvognsforhandlerne ofte er mest

økonomisk sårbare, knap så rigide i deres organisation samt ofte har brug for unikke systemer, der understøtter deres arbejdsgange, gør segmentet interessant.

Når der ses på mindst modstand i forbindelse med at etablere sig på markedet, er muligheder for penetrering umiddelbart mest tilgængelig i segmentet for brugtvognsforhandlere jf. bilag 15 hvor den fulde segmentering fremgår. Årsagen findes dels i politiske barrierer, som nævnt i PESTEL og Porters 5 Forces, udgifter til bearbejdningen, generel påvirkning og sårbarhed. Som ved nybilsforhandlerne, er der ikke behov for pilot projekter m.m., som vil tage langt tid at gennemføre grundet udarbejdelse af business case, validering og godkendelse.

MVP (Minimal Viable Product)

Hvad er Minimal Viable Product? Den officielle forklaring er, at det en udviklingsteknik, hvor et nyt produkt eller website/applikation lige nøjagtig har nok funktionalitet til at tilfredsstille innovators eller early adopters jf. Rogers Adaptions Model, se senere afsnit. Det er alt andet lige derfor et tolkningsspørgsmål set ud fra brugerens perspektiv.

I denne sammenhæng handler det om mindste gangbare produkt, der dækker valgte målgruppe og dennes behov.

At fokusere på MVP'en betyder reelt set, at trimme produktet ind til hvad det helt nødvendigt skal kunne, for at en forhandler kan tage det i brug og have en funktionel hverdag. Kort opsummeret betyder det følgende funktionaliteter i SaaS løsningen:

DMS	PORTAL
• Oprette, redigere og slette en bil i liste. • Kunne annoncere bilen på en portal → Vroomster. • Oprette en kunde med navn, adresse, postnummer, by m.m. • Sælge bilen og lave en slutseddel. • Lave en ansøgning om lånefinansiering hos ens fortrukne finansieringssamarbejdspartner. • Lave en købs og salgsfaktura på den brugte bil. • Arkivere en sag.	• Præsentere udbuddet med beskrivelse og billeder i en liste. • Kunne fremsøge biler i denne liste ud fra simple og avanceret søgning. • Kunne filtrere listen undervejs ud fra forskellige kriterier. • Gemme listen. • Sammenligne biler. • Kontakte forhandleren med bilen til salg.

Figur 19 – Minimal Viable Product. Kilde: Egen udarbejdelse

Percieved Risk

I ethvert forsøg på at penetrere et marked med et nyt produkt, vil der fra kundernes side være oplevede risici når nuværende leverandør udskiftes med en ny. I denne B2B sammenhæng kan overvejelserne være store ud over økonomiske betragtninger. Mennesker reagerer med intuition og følelser, hvorfor Vroomster som udbyder må forsøge, at forudse hvilke oplevede risici kunden måtte opleve, for at kunne angribe markedet korrekt og med størst gennemslagskraft.

I forudgående afsnit blev det klart, at målgruppen er brugtvogsforhandlere i lille til mellem størrelse, da disse har størst mulighed for at opnå fordele ved Vroomsters forretningsmodel og funktionalitet hurtigst muligt, ud fra MVP tilgangen. I sammenhæng med penetrering af brugtbilssegmentet indgår en analyse af oplevede risici til at lave en salgsplan og strategi. I følgende skema fremhæves de forventede oplevede risici ved at overgå til en ny løsning, perspektiveret ud fra valgte målgruppe:

Type af oplevet risiko:	Eksempler:
Økonomisk risiko	• Kommer der følgeomkostninger af det her? • Er det value for money? • Kan jeg nøjes med at betale for ét system eller er jeg afhængig af andre også?
Fysisk risiko	• Vil værdien af min markedsføring blive fastholdt?
Funktionel risiko	• Kan det lige så meget som mit nuværende system? • Er det svært at anvende?
Social risiko	• Vil jeg blive "shamet" af mine kollegaer i branchen? (modstand mod forandring) • Vil kollegaer tro jeg er "tosset".
Psykologisk risiko	• Bliver virksomhedens behov dækket? • Vil jeg føle mig dum hvis jeg tror på produktet og ikke får den værdi ud af det som jeg har nu?
Tidsmæssig risiko	• Er det tiden værd? • Hvor lang tid vil der gå før jeg har samme nytteværdi?

Figur 15 – Oplevede risici. Kilde: Egen udarbejdelse

Overbliksbilledet giver en klar indsigt i hvor oplevet risici ved overgang til ny udbyder er.

For at lykkes er succeskriterierne at levere mere end lovet og dermed som nævnt, at holde forhandleren så skadesløs som muligt for at undgå indvendinger, deraf no cure no pay løsningen.

Foruden det, er yderligere værdi at kunne garantere på sigt at være på forkant med forbrugeradfærden ift., online bilhandel. Derved sikres at den lille til mellemstore brugtvoensforhandler kan sælge biler online når markedet er modent til det, *uden* at skulle ud og investere i eget setup. Det sikrer brugtvoensforhandlerens konkurrenceevne langt ud i fremtiden.

Porters Generiske Konkurrence Strategi

Overordnet, med udgangspunkt i førnævnte Strategisk Market Management, anvendes begrebet "Creating New business", hvor det med et snert af Blue Ocean strategi vender prissætning, forretningsmodel på hovedet, hvor man først betaler når man har fået "varen" som er validerede leads. Der ud over også at skabe ny funktionalitet, dels i DMS'et ved at kunne fakturere, men også på portalen ved at kunne gennemføre et køb.

Mere nøjagtigt danner SWOT/TOWS analysen foruden overblik, også grundlaget for den konkrete konkurrencestrategi Vroomster ønsker at anvende. Michael Porter beskrev i sin anerkendte bog "The Competitive Advantage of Nations" om 4 generiske konkurrencestrategier virksomheders succes afhænger af. Jævnfør Porter kan virksomheden kun opnå succes, hvis den følger én af de 4 strategier. Af nedenstående model fremgår de 4 strategier:

Taget TOWS analysen i betragtning kan Vroomster ligge sig mellem 2 strategier hvilket modstrider Porters konklusion. Spørgsmålet er så hvilken af de 2 strategier skal Vroomster så endegyldigt forfølge?

		Konkurrencefordel	
		Lave Omkostninger	Unikt produkt
M a r k e d	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder	Differentiering
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering
← VROOMSTER →			

Figur 16 – Porters Generiske Konkurrence Strategi. Kilde: Egen udarbejdelse

Set i forhold til MVP produktet, der skal dække det mest basale behov hos en lille til mellem brugtvoensforhandler, må det endegyldige perspektiv, når Percieved Risk også tages med i betragtningen, være en ny forretningsmodel/prisstruktur, som det oplagte igennem opgaven.

Det efterlader Vroomster med konkurrencestrategien "Omkostningsfokus", hvor der fokuseres på en smal målgruppe, og hvor målet er, at realisere laveste omkostning for højest værdi. Valget heraf har sin rod fæstning i no cure no pay modellen. Det betyder nødvendigvis ikke at strategien ikke skifter som produktet udvikles til.

Taget næste skridt i betragtning, hvor især funktionalitet er i fokus, vil et skift mod fokuseret differentiering opstå. Dog er det svært ikke at argumentere for, at denne strategi ikke delvist følges til at starte med, da fakturering i systemet vurderes til at være en USP (Unique Selling Point) på tilnærmelsesvis lige fod med ny prismodellen, alt efter øjnene der ser.

Hvordan flyttes en forhandlers arbejdsdag?

Ud fra præmissen om at en forhandler har accepteret at flytte til Vroomster, hvordan skal dette så foregå? Det er allerede blevet etableret, at det forsøges at holde forhandlere så skadesfri som muligt. Det betyder at imødekomme frygten for tabt værdi af ens markedsføring. I og med at Bilbasen har så stor værdi jf. tidligere konstaterede markedsandele og at størstedelen af forhandlernes leads kommer herfra, se afsnittet NPS, antages det, at ønsket om at fastholde annoncering her i overgangsperioden er stort.

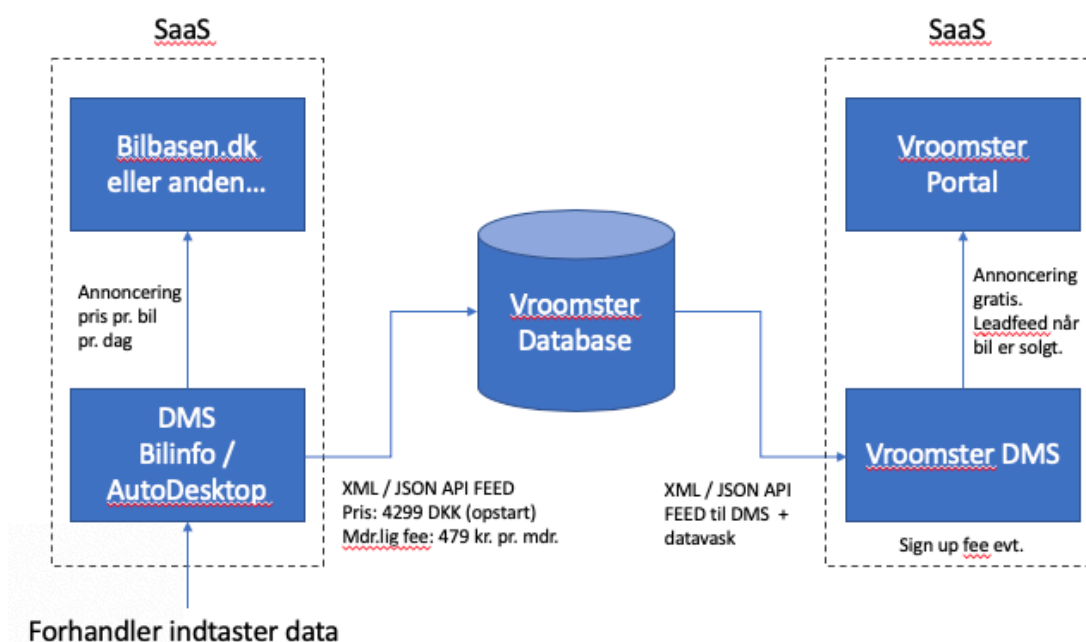
Den valgte prismodel for Vroomster er opstået ud fra kendskab til perceived risk i branchen, og er et strategisk træk for at adressere forventede indvendinger ved overgang til ny løsning, ud fra forfatters egen erfaring fra salg og implementering af overgang fra Bilinfo til AutoDesktop.

For at det kan lykkedes, skal et såkaldt XML Feed / JSON Api, eller kort et kontinuerligt dataudtræk sættes op for at trække data over i Vroomster DMS'et. Det er også det samme der sker, når en forhandler ønsker at få biler på egen hjemmeside. Forventningsmæssig og med afsæt i en fogeddom omkring dataejerskab²⁹ forventes det ej, at Bilinfo direkte vil imødekomme denne mulighed.

²⁹ Kilde: <https://www.dr.dk/nyheder/penge/dansk-bil-soegemaskine-i-knae-efter-aarelang-retssag> - Torsdag d. 14.05.2020

Dataudtrækket købes derfor på lige fod som skulle forhandleren have opsat varelageret virtuelt på egen hjemmeside. Data indlæses i en særskilt Vroomster database ud fra forhandlerens unikke ID i dataudtrækket, hvorefter data frit kan tilgås for Vroomster DMS'et uden barrierer. Dette kan lade sig gøre, da forhandleren råder over data når det bliver betalt for i feed'et. Udtrækket koster 4299 kr. i engangsbetaling, og efterfølgende 479 kr. i drift fra Bilinfo, henholdsvis 160 kr. fra AutoDesktop³⁰.

Figur 17 viser skematisk hvorledes det vil foregå. Har en forhandler allerede et datafeed til sin hjemmeside, hvilket de fleste har, kan dette bruges uden meromkostning.



Figur 20 – Overgang dataflow. Kilde: Egen udarbejdelse

Gennem denne løsning sikres det, at forhandleren ikke bruger unødvendige omkostninger, ej heller kompromitterer markedsføringen mens arbejdsgangen udskiftes.

En vis inkuberingstid må forventes ift. hvornår Vroomster kan levere værdi jf. penetrering på markedet, timeline i at sikre interessant nok udbud til at trække bilkøberen til sig m.m. I mellemtiden ligger fundingen / investeringen / driften ligger hos Vroomster.

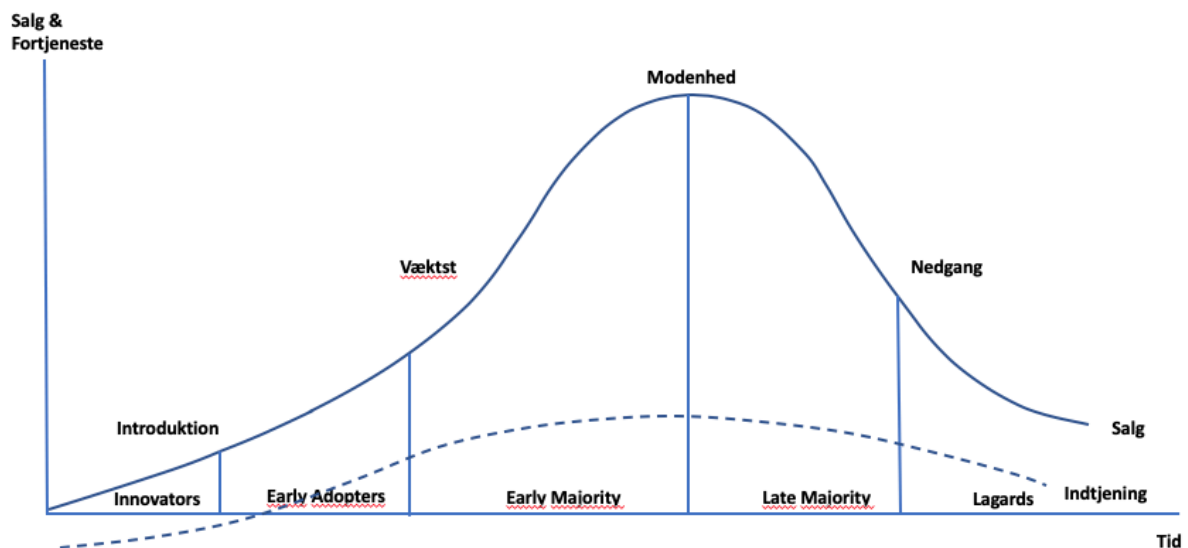
³⁰ Se bilag 6 – Prisoversigt Portalerne.

Om det kan realiseres afhænger i sagens natur af, hvor stor en funding der kan skabes eller hvor hurtigt der kan skabes indtjening. Fordelen er dog, at der kan fokuseres på at lave den rigtige løsning uden at opnå badwill, og derved skade sig selv inden man er kommet i gang. Det handler om at kunne forventningsindfri, og allerhelst levere mere end forventet.

Spørgsmålet er blot, hvor langt tid vil det tage at opbygge kritisk masse? Med en pris- og forretningsmodel der sigter mod at hjælpe forhandlerne, forventes det på relativt kort tid, at opnå minimum 10 – 20.000 biler i løsningen. Til sammenligning og direkte adspurgt gennem netværk fortæller Thomas Kjærsgaard Jensen, ejeren af det nye bil360.dk, at de har formået at få 10.000 biler på deres ovenikøbet betalte platform i løbet af 3 mdr. Alt andet lige, må det også kunne lade sig gøre for Vroomster ud fra given forretningsmodel.

Rogers Adoptions Model

Med udgangspunkt i forrige plan er det interessant, at analysere om denne står i korrelation til Rogers Adoptions Model for introduktion af nyt produkt/service på markedet. Hvorfor er det interessant? Det er det fordi modellen skaber forståelse i forhold korrelationen mellem indtjening og penetrering på markedet.



Figur 18 – Rogers Adoptions Model (Modificeret) Kilde: Strategy Market Management

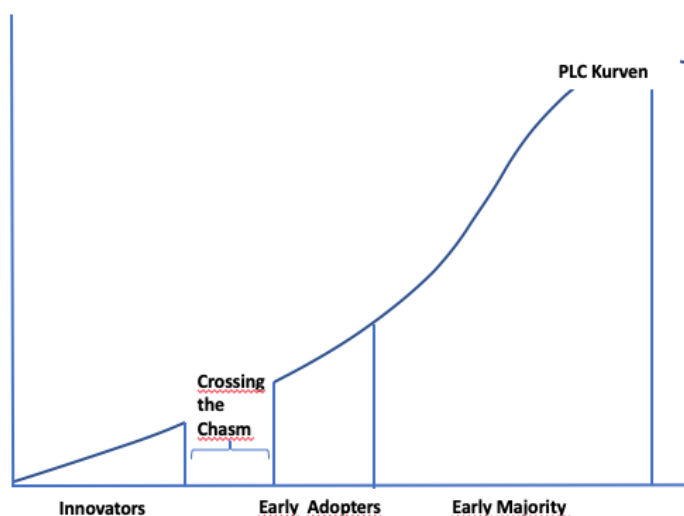
Af figur 18 forrige side ses modellen, der inddeler kundetyperne ift. PLC (Product Life Cyclus) kurven. I denne kontekst er Rogers Adaptionmodel lagt sammen med PLC kurven, hvor salg og indtjening også fremgår symbolsk, for som nævnt at skabe overblik over rentabiliteten i et projekt. Det ses tydeligt, at vækstfasen er den drivende fase, hvor modenhedsfasen skaber størst indtjening. Da SaaS løsningen er et kontinuerligt relevant produkt grundet forhandlernes afhængighed af det, nås nedgangsfasen relativt aldrig.

Scenariet er symbolsk men repræsentativt for projektet. Spørgsmålet der er vigtigt at stille sig i denne sammenhæng er, om valgte målgruppe også er lig med betegnelsen Innovators. Svaret er umiddelbart nej. Den manglende korrelation valgte målgruppe og innovators imellem, synliggør blot at Vroomster har et stort salgs- og investeringsarbejde foran sig, for at bevæge sig over til Early Adopters som målgruppen udgør, og hvor kunderne henvender sig mere af sig selv (organisk vækst). I den kontekst vil en naturligt modstand opstå, hvor brugerne vil overveje risici ved at tage produktet til sig.

Technology Adaption life Cycle / Crossing the Chasm

I perceived risk afsnittet fremhæves der flere årsager til stop eller tøven ved at anvende ny platform og teknologi. De faktuelle parametre som eksempelvis fysisk oplevet risici kan undersøges og dementeres, men de psykologiske barrierer er sværere at adressere.

Crossing the Chasm begrebet visualiserer i overført betydning, hvad der reelt foregår i overgangen jf. figur 21 og referer egentligt til "The Technology Adoption Lifecycle" der beskriver adaptionen og accepteringen af et nyt produkt eller innovation. I praksis arbejdes der som bekendt med kritisk masse, hvor begrebet



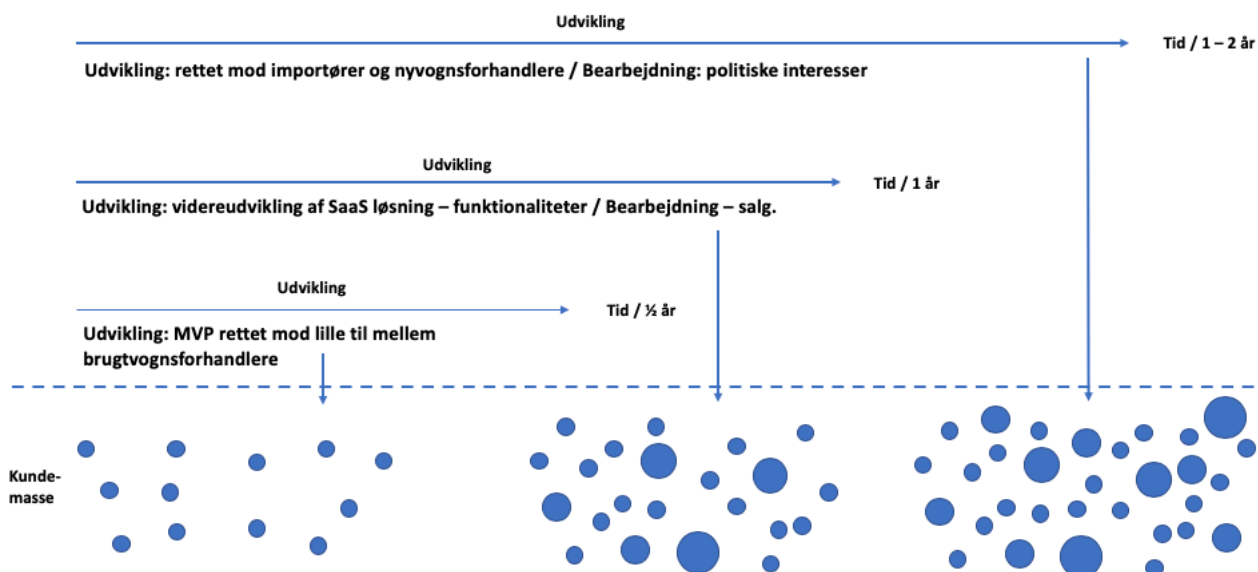
Figur 21 – Technology Adaption Life Cycle.
Kilde: Moore (2002), Crossing the Chasm.

dækker over flere faktorer. Her dækker det over hvor mange forhandlere der reelt skal overgå til platformen, før early adopters stadiet nås og andre forhandlere opsøger muligheden selv.

Hvad kan "Crossing the Chasm" i den sammenhæng så fortælle læseren? Det fortæller principielt, at trods for at virksomheden kan lave en god salgsindsats til innovators, vil en modstand opstå som må adresseres, for at kunne pushe flere kunder ind på platformen. Det kan gøres via flere forskellige tiltag, herunder at sikre branding er på plads, at trafikken er stigende som følge af branding og større samlet udbud, og eventuelt med en user driven tilgang, eksempelvis netop det at kunne købe online og få bilen leveret til dørtrinet, risikofrit (escrow løsningen). Noget som er anderledes og giver mere værdi, og som tiltrækker slutbrugeren / bilkøberen.

Scope / Timeline

Under afsnittet Minimal Viable Product blev kernefunktionaliteten for de respektive 2 facetter i SaaS løsningen behandlet. I og med at det reelt er 2 forskellige platforme, der arbejdes på simultant, er det et flerspors udviklingsarbejde der skal foregå, se figur 22. Hvorfor? Det kan være svært konkret, at fastsætte hvor langt tid det tager at udvikle platformene, da udfordringer kan opstå undervejs, men fra et forretnings- og indtjeningsmæssigt perspektiv må det maksimalt tage et halvt år at nå MVP.



Figur 22 – Timeline for udvikling. Kilde: Egen udarbejdelse

Mens MVP'en sikres til forhandlerne, må Vroomster også sikre at tiltrække bilkøberne for at få forhandlerne til at "Cross the Chasm". Det er lidt hønen eller ægget problematikken. Har man ikke forhandlerne (nærmere deres data / udbud), har man heller ikke forbrugerne og omvendt.

Timeline og scope-modellen forrige side viser udviklingen og forventningen simultant i kundeflowet. Early Adopters kommer ind i fase 2, hvorfor det er vurderet, at 1. fase kun må tage 6 mdr., da indtjeningen og succesoplevelsen skal oparbejdes til næste fase får at opnå kritisk masse i antal brugere, så organisk tilstrømning af kunder kan opnås.

Egne erfaringer fra arbejdet som Product Manager hos Bilinfo, hvor en løsning skulle bygges på ny teknologi, er at holdes der ikke stramt fokus på scopet, deadlines og de absolut nødvendige funktionaliteter, vil udviklingen og time-to-market forskydes og dermed også indtjeningen. Migreringen af Bilinfo fra en Citrix platform (en klient installeret på computeren) til et webbaseret .net program blev således forskudt med flere år, delvist også grundet interne politiske barrierer samt udskiftning i ledelsen undervejs.

Kommunikation (AIDA)

Vroomster har ikke alle funktionaliteter på plads i første launch. Derfor skal en vis påpasselighed i budskaber til markedsføring eller selve Go-To market strategien udvises, for ikke at love for meget ift. leverance for både forhandlere og bilkøbere.

Forhandlerne er som bekendt Vroomsters målgruppe, mere nøjagtigt brugtvognsforhandlerne lille til mellem størrelse, men uden bilkøbernes interesse i portaldelen, er det svært at overbevise forhandlerne om på sigt at de skal skifte over til Vroomster. Budskabet om no cure no pay er derfor en vigtig USP i kommunikationen for at opnå tilgang af forhandlere til SaaS løsningen.

Vroomster ikke gå i marken med budskabet om størst udbud fra dag 1, for det ville ikke være sandt. Derfor må anden værdi skabes og bruges i go to market strategien overfor bilkøberne. Det at bilkøberen kan handle online, skadesfrit via escrow og med garanti på bilerne, er en USP som skal anvendes. Det forventes at ville kunne tiltrække en vis mængde Innovators/First movers, som

gerne skal agere fortalere og sidenhen tiltrække Early Adopters, hvor Vroomster netop ønsker at placere sig.

Hvad betyder det i praksis? Det betyder at der reelt også i kommunikationen skal køre 2 spor. Et vendt mod forhandlerne og et mod bilkøberne. Differentiering ligger i, at mod forhandlerne er det intensivt bearbejdning med både markedsføring og direkte salg, og mod bilkøberne et subtilt budskab, da funktionalitet skal udvikles undervejs.

Kommunikationen mod bilkøberne handler først og fremmest om mærkegenkendelse, dermed ment at blive set nok gange, *uden* decideret at blive associeret med noget konkret ud over at "der er kommet en ny bilplatform".

Kommunikationsstrategien tager udgangspunkt i AIDA modellen, som kort sagt handler om at skabe **Attention (fange opmærksomheden) → Interest (skabe interesse for produktet) → Desire (skabe ønske om at bruge produktet) → Action (købe produktet).**

Mod valgte målgruppe, appelleres der både til det følelsesmæssige og omkostningsmæssige perspektiv med et givent budskab, nemlig "hjælp os med at hjælpe jer" tilgang. Her skal Vroomster have solgt dem idéen om, at det er i deres egen interesse, at få skabt et alternativ til nuværende løsninger, som er for dyre og rigide.

Selve kontakten og salget sker ved opsøgende salg, hvor budskab leveres personligt og via udarbejdet POS materiel, foruden kommunikation på respektive B2B kanaler, herunder LinkedIn og Motormagasinet - fagbladet for autobranschen.

Prissætning

Prissætning af SaaS løsningen er en svær størrelse, da Vroomster ikke kender produktionsomkostningerne for udviklingen af den nye løsning endnu. Samtidigt er forretningsmodellen anderledes ift. nuværende kendte modeller, foruden ej internt, at have et referencepunkt i tidligere lignende produkter, da Vroomster er nyudvikling for hovedselskabet IT Lab.

Det gør det svært, at lave en break even analyse ift. hvor mange løsninger, der skal sælges til forhandlerne for at dække udviklingsomkostningerne jf. Cost-plus pricing teorien fra bogen Business-to-Business Marketing, 4th Edition af Ross Brennan, Louise Canning og Raymond McDowell. Teorien gør sig ikke gældende i denne sammenhæng, og argumenteringen herfor ligger i, at for kende pris må virksomheden kende gennemsnits produktionsomkostningen. Vroomster kan ikke kende gennemsnitlig produktionsomkostning uden at kende produktion og salgsvolumen, og salgsvolumen forventes, at variere med pris, hvorfor at kunne fastsætte pris må virksomheden først kende pris.

I stedet må Vroomster anvende Value-based prissættelse, hvor tilgangen i stedet er, at forholde sig til hvilken værdi, der tilføres kunderne som i denne kontekst er selve forretningsmodellen. I den sammenhæng kan det som læser måske undre, hvordan et lead og dermed betaling herfor kan sikres? Gennem specifik kodning og tagning kan det sikres, at når en handel gennemføres på et lead fra Vroomster portalen, registreres det i DMS'et pr. automatik, oftest gennem unikke ID.

Antaget at en brugtvognsforhandler har en gennemsnitsavance på 10.000 kr., pr. bil solgt, hvor meget værdi kan Vroomster trække ud, set med kundens/forhandlerens øjne? Jf. tidligere afsnit er lead fee'et antaget til 300 kr. pr. lead, hvilket må forventes at være acceptabelt når SaaS løsningen principielt stilles til rådighed for et meget lille sign up og engangsfee.

Budgettering

I forrige afsnit blev grundlaget for business casen gennemgået i forenklet form, og umiddelbart ser grundlaget solidt ud. Bilag 3 viser dog at potentialet er langt større såfremt afgrænsning ikke foretages. Da nybilsperspektivet ikke er med i 1. launch vil omsætning herfor pr. natur ikke tælle med i det samlede likviditets flow for 2021. Der er korrigeret for dette i bilag 16, hvor etablerings, forecast, drifts- og likviditetsbudget fremgår.

Af etableringsbudgettet ses det, at startkapitalen for at komme i gang ligger på knap 6,8 mio kroner, men da der udnyttes synergier IT Lab og Vroomster imellem, skal der ikke bruges 6,8 mio kr. til opstart da mandskab, biler, kontor og lokaler, computerer, lønninger m.m., bliver betalt gennem nuværende forretningsstruktur og IT Lab. Årsagen til den struktur er netop udnyttelse af synergier samt mindske kapitalkrav til opstart.

Havde Vroomster nu skulle starte op helt fra bunden ville det være konsekvensbilledet. I stedet kan rejst kapital samt kassekredit stillet til rådighed, anvendes til investering og udvikling. Det kan argumenteres, at Vroomster må fakturere IT Lab udviklingstimer anvendt rent praktisk af hensyn til regnskabspraksis, men for opgavens forståelse tages udgangspunkt i lignende lønniveau som for IT Lab, foruden eventuelle kapacitetsomkostninger, for at kunne forholde sig til worst case scenarie uden et allerede etableret fundament.

Det skal noteres, at udviklingen spredes ud på de 3 udviklere der allerede er ansat, foruden 2 yderligere tilførte ressourcer som der også er taget højde for i etableringsbudgettet. Disse er dog ikke ansat endnu.

Jævnfør forecasten viser billedet, at med et mål på 10% af brugtbilsmarkedet og dertilhørende kick back fra finansiering, forsikring, banner ads og sign up, vil omsætningen i første år kunne beløbe sig på 34.337.902 kr.

Af driftsbudgettet ses, at Vroomster med et vist forbehold kan ende med et netto overskud på 27 mio kr. afrundet for 2021. Året byder på en omsætning på godt 34 mio kr., variable omkostninger

for 3,3 mio kr., faste omkostninger på godt 3,8 mio kr., foruden renter. Der kan være udsving og variationer, da en opstart altid byder på uforudsete udfordringer, ligeledes er tallene i budgettet udarbejdet på baggrund af gennemsnit og hypotetiske scenarier. Om det kan realiseres er det reelle spørgsmål.

Mens driftsbudgettet viser et nettoresultat på 27 mio kr., viser likviditetsbudgettet Vroomsters pengestrømme, hvor det ses, at året afsluttes med at have knap 28 mio kroner i likvide midler. Af årsopgørelsen på likviditetsbudgettet ses altså, at der vil løbe knap 24 mio kroner i kassen for 2021.

Mediaplan

Sidste led i forretningsplanen er kommunikationen for at skabe den ønskede handling, netop at få målgruppen til at foretage et køb. I afsnittet omkring kommunikation arbejdes der med AIDA modellen, som i simplificeret udgave visualiserer processen for ovenstående. Da Vroomster er helt nye på markedet, skal der som nævnt gøres brug af opsøgende salgsarbejde understøttet af en media strategi. I bilag 16 og 17 er der opstillet budgetter for hvad der er allokeret til markedsføring for 2021, og ligeledes hvordan det afsatte beløb bruges til at eksekvere strategien.

Nævnt i et af de forrige afsnit skal Vroomster både udvikle og kommunikere i 2 spor. Som nævnt er det "hvad kom først – hønen eller ægget" problematikken, der skal adresseres. Virksomheden og ikke mindst SaaS løsningen er ungt, og en stor udvikling skal ske før markedsføringen virkelig kan intensiveres. Dette for at undgå at komme til at stå i en shitstorm, hvor der loves for meget ift. hvad der kan holdes.

Derfor er det vurderet at have en direkte kommunikation, spredt på få kanaler der kan målrettes lige netop ønskede målgruppe(r). Der er derfor valgt at kommunikere via Facebook, Google Adwords og ekstrabladet.dk i målet om at få tiltrukket bilkøberne og på LinkedIn og Motormagasinet samt opsøgende salg til forhandlerne.

Mediaplanen er voldsomt simplificeret af hensyn til overblikket i opgaven men af bilag 17 fremgår en udvidet version. Mediebudgettet er beregnet til 190.000 kr. for 2021 men der afsættes 200.000 så en mindre buffer på 10.000 kr. kan anvendes skulle der blive behov for det.

Fordelingen er således:

SOME Kanaler (Facebook/LinkedIn):	48.000 kr. p.a.
Google Adwords:	24.000 kr. p.a.
Banner Ads (Ekstrabladet / Motormagasinet):	118.000 kr. p.a.

Der anvendes dermed en kombination af Owned (SOME Kanalerne) og Paid Media (Google Adwords). Målet er med tiden at kunne opnå earned media omtale, herunder WOM (Word of mouth), eventuelle blogindlæg, medie og presseomtale og ikke mindst anbefalinger. Frekvensen har stor betydning for gennemslagskræften, og målet i Vroomsters kontekst er, at skabe ikke mindst fortalere men også brand awareness / genkendelseeffekt.

Derfor er det vurderet, at anvende et mindre budget pr. måned men med hyppigere frekvens. På SOME kanalerne skal der være 2 opslag pr. uge og genbrug kan forekomme.

Adwords anvendes kontinuerligt med PPC budgetloft således, at når klikraten er opnået, vil der ikke blive annonceret mere på kanalen før måneden efter. Dette af hensyn til budgetstørrelsen.

Banner Ads anvendes af 2 omgange, nøje udvalgt i konjunktur sammenhænge, her foråret i April måned op til påsken, hvor mange køber bil, samt i efteråret, August, hvor overvejelser om skift af firmabil starter. Det er anvendt 2 medier som henvender sig begge target groups og hvor trafikken er størst på disse respektivt. Strategien gør det også nemmere at beregne ROI (Return of investment) samt ROAS (Return of Ad Spend) i målet om at afdække effekten af mediaplanen.

For året 2022 vurderes det med afsæt i årsresultatet at tillægge 15% 2021's årsbudget, eksponentielt for 2023 også.

Kapitel 6 – Konklusion

I opgaven blev det klart at autobranschen undergår store forandringer pt., med pres fra politiske kræfter, forbrugerne og ikke mindst producenterne. Digitalisering er nøgleord i overlevelsen for forhandlerne, hvor SaaS er en nødvendighed for at sikre sig ens berettigelse fremadrettet.

Værdiskabelsen foretages af SaaS udbydere mellem forhandlere og købere, og kampen om dataejerskab vil tage til og højne konkurrencen for ikke kun SaaS udbydere men i autobranschen generelt. Branchen er i dag domineret af eBay, herunder Bilbasen og Bilinfo som har umådelig stor brand value og awareness i markedet for SaaS, foruden et kapitalstærkt bagland. Samtidig har Biltorvet fat i importørerne samt SKAT.

Brugeroplevelse, value creation, agile forretningsmodeller bliver kardinalpunkter i at sikre succes fremadrettet for etablerede og nye udbydere af SaaS løsninger. I forsøget på at disrupte nuværende forretningsmodeller og tilkæmpe sig en position i et marked med stort indtjeningspotentiale, er Vroomster med sin agilitet, specialistviden og bud på nye funktionaliteter og sin no-cure no-pay forretningsmodel et værdigt bud på en ny udbyder af SaaS løsning til autobranschen i Danmark, og måske internationalt også.

Politiske barrierer, store investeringer samt en lang inkuberingstid når time-to market og indtjening tages i betragtning gør perspektivet i opgaven svær at opfylde i forhold til at samle totaludbuddet. Risikofri skift, adgang til bilkøberne gennem udbud samt fremtidssikrede funktionalitet kan muliggøre projektet med en nøje fulgt strategi og plan, foruden en investor med stor kapital og tålmodighed til rådighed.

Isoleret set på budgettallene ud fra idealt scenarie ser projektet godt ud men taget nuværende spilleres position og forsyningsnetværk i betragtning samt deres mulighed for og evne til at implementere selvsamme USP'er som Vroomster baserer sit eksistensgrundlag på, anbefales det ikke at påbegynde projektet. Vroomster ville på omkostningssiden simpelthen være for sårbar og budgettet opstillet ville ikke være realistisk når det kommer til udførelsen.

Litteraturliste

Anvendt litteratur

Bøger:

David A. Aaker & Damien McLoughlin, "Strategic Market Management - Global Perspectives", 1st ed., Wiley 2010.

Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz, Thomas Trojel, "International Markedsføring", 2 Udgave, Trojka 2003.

Joe Tidd and John Bessant, "Managing Innovation", 5th Ed., Wiley 2016

Kim Buch-Madsen (red), Ole E. Andersen, Birgitte W. Grandjean, Christian Grandjean, Heidi Hansen, Niels Kühl Hasager, Svend Hollesen, Sine Nørholm Just, Jan Kyhnau, David Ledstrup, Michael Sjørvad og Kim Skjoldborg, "Marketing Modeller", 1. Udg, Samfundslitteratur 2017.

Lars Sunesen, "Kompendie Marketing Management – Teori, modeller og eksempler", 1. Udg., Aspiro 2016.

Ross Brennan, Louise Canning & Raymond McDowell, "Business-To-Business Marketing", 4th Ed., Sage 2017.

Artikler og hjemmesider:

Amerikansk Online forhandler, truecar.com: <https://www.truecar.com/>

Brugen af Sociale Medier, Kielberg og Christiansen: <http://keilbergchristiansen.dk/statistik-om-sociale-medier-i-danmark/>

Brugen og aldersfordeling – Sociale Medier, Astrid Haug: <https://astridhaug.dk/de-vigtigste-tal-om-danskerne-paa-sociale-medier-2018/>

Befolkningsvækst, Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=28592>

Forbrugeradfærd – Siemens Rapport, annoncørbetalt: <https://politiken.dk/annoncoerbetaltindhold/Siemens/art6397714/%C2%BBJeg-skal-helt-sikkert-have-et-flygel%C2%AB>

Forbrugeradfærd – Den danske forbruger handler mere bæredygtigt, CSR.dk: <https://csr.dk/den-danske-forbruger-anno-2019-handler-mere-b%C3%A6redygtigt>

Forbrugeradfærd og trends, dsk.dk: <https://dsk.dk/trends-2020/>

Generation Y og Z må handle sig til en god pension, Finans.dk / Danske Bank:

<https://finans.dk/investor/ECE9088056/danske-bank-generation-y-maa-handle-sig-til-en-god-pension/?ctxref=ext>

Internettets begyndelse, Wikipedia, torsdag d. 14.05.2020: <https://da.wikipedia.org/wiki/Internet>

Mobilabonnementer, Telia: <https://www.telia.dk/small-business/abonnementer/mobiltelefoni/>

Mobilen, den foretrukne enhed til internetadgang, Danmarks Statistik:

<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=24235>

Nyregistreringer af biler, Danmarks Statistik: <https://www.bilimp.dk/Nyregistreringer>

Online dealership portals could be the future of vehicle purchasing, Autovista Group:

<https://autovistagroup.com/news-and-insights/online-dealership-portals-could-be-future-vehicle-purchasing>

Rekordmange handler på Internettet, Danmarks Statistik:

<https://www.dst.dk/da/presse/Pressemeddelelser/2020/2020-03-06-rekordmange-handler-paa-nettet>

Regeringens klimamål, Altinget.dk: <https://www.altinget.dk/artikel/overblik-her-er-regeringens-38-forslag-til-et-bedre-klima>

Søgemaskine i knæ, dr.dk: <https://www.dr.dk/nyheder/penge/dansk-bil-soegemaskine-i-knae-efter-aarelang-retssag>

Sådan køber danskerne bil, Bilinfo.dk: <https://www.bilinfo.dk/nyheder/saadan-koeber-danskerne-bil-2019-tema-3/>

Toplisten, fdm: <https://www.fdim.dk/statistik/internet/toplisten>

Udviklingen i e-handel, retailnews.dk:

https://www.retailnews.dk/article/view/701594/ny_rekord_dansk_ehandel_stiger_til_146_milliar_der

Udvikling i salget af biler, fdm.dk: <https://fdm.dk/nyheder/nyt-om-biler/2020-04-bilsalg-dykker-det-bliver-vaerre>

Udvikling i BNP, berlingske.dk / Nationalbankdirektør Lars Rohde:

<https://www.berlingske.dk/business/business-overblik-nationalbankdirektoer-saetter-aar-paa-de-lave-renters>

Volvo og BMW – selvkørende biler, FDM.dk: <https://fdm.dk/nyheder/2017-10-bmw-volvo-lover-selvkoerende-biler-2021>

Bilag 1 – Uddrag fra Euromonitor – ”Top 10 Global Consumer Trends”

Rapport fra Euromonitor vedrørende forbrugertrends / Uddrag.

Fuld rapport findes på ekstern link:

https://drive.google.com/file/d/1eawNnzC9MqeTJZOpyvc_kEFXErM6fqoJ/view?usp=sharing



We are starting to embrace robots

The **Beyond Human** trend shows how people are beginning to accept that robots or other artificial intelligence (AI) can perform certain tasks traditionally done by humans. Though complete trust of, and universal access to, this technology will take more time, we are embracing the concept of AI-driven robots for our own welfare, convenience and comfort. Growing up with technology as an integral part of their lives, Generation Alpha will not distinguish between digital and physical.

We want flexible and personalised transportation

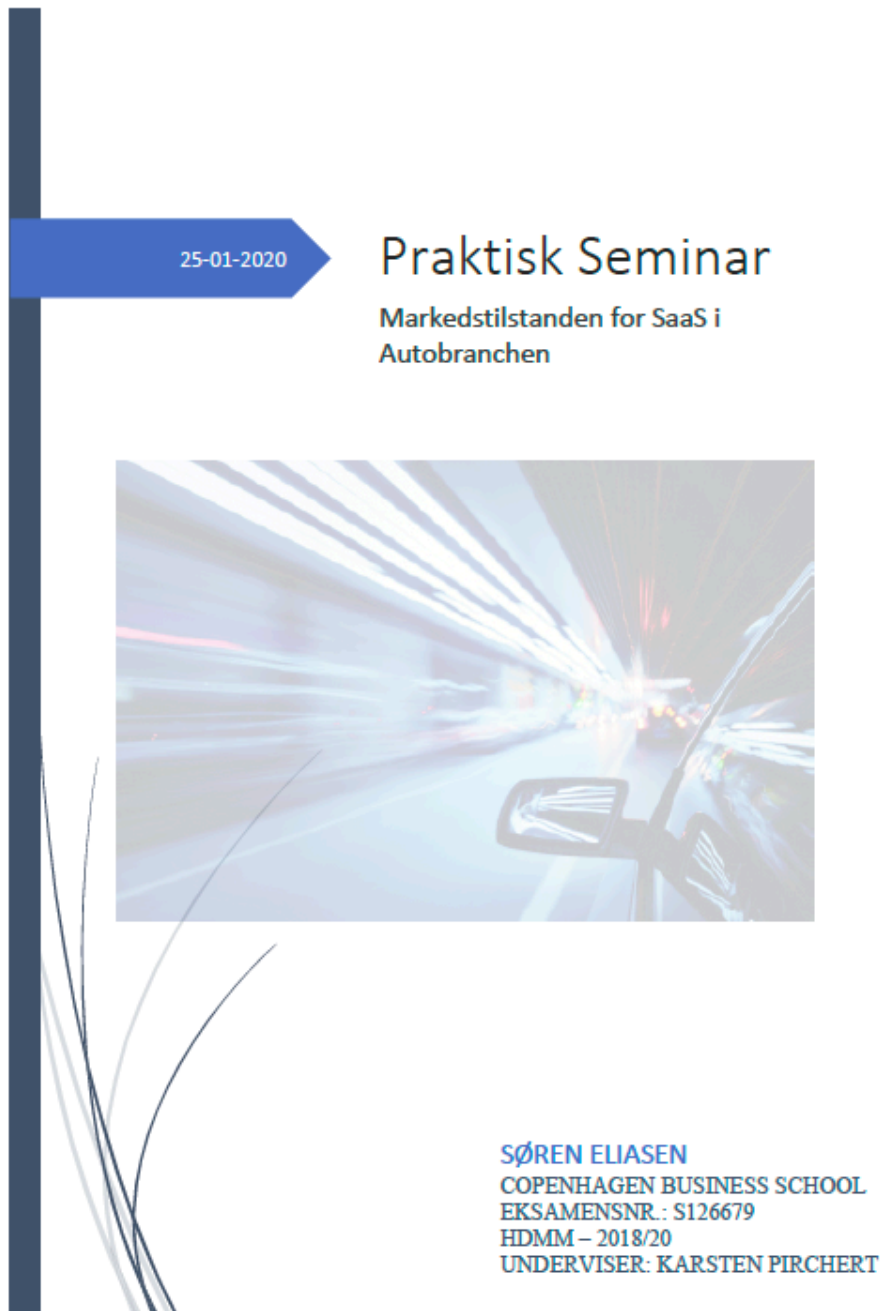
Consumers want the freedom to move around increasingly congested cities as they please. **Frictionless Mobility** is now the expectation as consumers use navigation apps to plan their journey and want real-time updates on the best way to get from A to B, whether it is by train, taxi, electric bike, scooter, helicopter or a combination of them all. Consumers want their transportation across cities to be modular and personalised to their individual needs in 2020 as they embrace a crowded world that is no longer seen as car-first.

Bilag 2 – Uddrag fra Praktisk Seminar, 25.01.2020, Forfatter: Søren Eliassen

Praktisk Seminar blev udført som markedsundersøgelse for Software as a Service i autobranschen i Jan 2020.

Forside / Uddrag jf. validering af bilaget, den fulde rapport findes på eksternt link:

https://drive.google.com/file/d/17CaMCzcQR_0qT5UFa83ysK92IBMnOKaj/view?usp=sharing



Bilag 3 – Forretningsgrundlag

Beregninger foretaget på baggrund af estimater samt statistik fra Danmarks Statistik.

Grundlag (Baseret på gennemsnit)				
	Gennemsnit år 1	Estimeret år 2	Estimeret år 3	
Antal nye biler solgte:	253.317	250.000	250.000	*Estimat - forventet nedgang pga. Corona - Covid 19 krise
Antal brugte biler solgte:	638.291	630.000	630.000	*Estimat - forventet nedgang pga. Corona - Covid 19 krise
Antal forhandlere i Danmark (afrundet)	4000	3800	3800	*Estimat - forventet nedgang pga. Corona - Covid 19 krise
Andel af markedet:	År 1	År 2	År 3	
Nye biler	10%	20%	35%	
Brugte biler	10%	20%	35%	
Forhandlere	10%	20%	35%	
Lead pris nye	200	200	200	*Omvendt prisstruktur ift. konkurrenter / betaling når bil er solgt
Lead pris brugte	300	300	300	*Omvendt prisstruktur ift. konkurrenter / betaling når bil er solgt
Abonnementspris	199	199	199	*Gælder for brugen af både DMS og annonceplatform
Potentiel indtjening år 1 - 3	År 1	År 2	År 3	
Annoncering Nye biler	5.066.340,00	10.000.000,00	17.500.000,00	
Annoncering Brugte biler	19.148.730,00	37.800.000,00	66.150.000,00	
Abonnementspris	79.600,00	151.240,00	264.670,00	
Total	24.294.670,00	47.951.240,00	83.914.670,00	
Foruden omsætning på evt.:				
Transaktions / betalingsgebyrer				
Up-sale på funktionaliteter i DMS				
Up-sale på fremhævninger, ekstra eksponering, bannerads m.m.				
Transaktioner mellem DMS/Forhandler og Finansieringsinstitut				

Bilag 4 – Uddrag fra Bilinfo Studie – ”Sådan køber danskerne bil”

Uddrag fra Bilinfos studie – ”Sådan køber danskerne bil” der omhandler kunderejsen for en dansk bilkøber.

Fuld rapport findes på nedentående eksterne link:

https://drive.google.com/file/d/1mhPPfIAto7BigPNy1W31wTP_C5dkKKpA/view?usp=sharing

BILINFO

Produkter Markedsføring Om Bilinfo Support Bliv kunde

Forside > Nyheder > Sådan køber danskerne bil 2019 - tema 3

Sådan køber danskerne bil 2019 - BILKØBERNES ONLINE REJSE

18.03.2020

TEMA 3: BILKØBERNES ONLINE REJSE

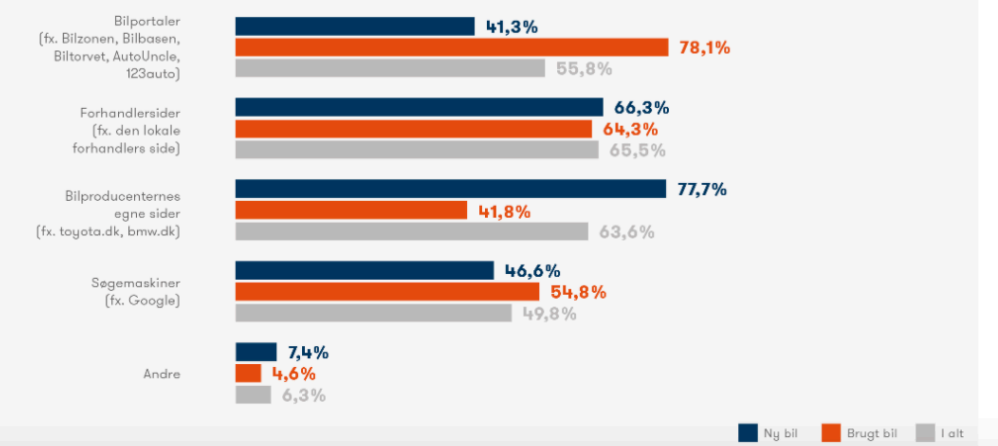
Stigning i brug af bilportaler: I 2019 er der flere personer end i 2018, som anvender bilportaler i deres søgen på næste bil. I 2018 blev Bilportaler anvendt af hhv. 33% (ny bil) og 74% (brugt bil), mens dette er steget til 41,3% og 78,1% i 2019. Der er også en stigning i både forhandlersider, bilproducentens sider og søgemaskiner. I 2018 anvendte flere, der søgte ny bil, forhandlersider (60% der købte ny bil ift. 49% der købte brugt bil), mens dette i år er samme niveau.

Hvilke typer af hjemmesider besøgte du i forbindelse med anskaffelsen

Stigning i brug af bilportaler: I 2019 er der flere personer end i 2018, som anvender bilportaler i deres søgen på næste bil. I 2018 blev Bilportaler anvendt af hhv. 33% (ny bil) og 74% (brugt bil), mens dette er steget til 41,3% og 78,1% i 2019. Der er også en stigning i både forhandlersider, bilproducentens sider og søgemaskiner. I 2018 anvendte flere, der søgte ny bil, forhandlersider (60% der købte ny bil ift. 49% der købte brugt bil), mens dette i år er samme niveau.

Hvilke typer af hjemmesider besøgte du i forbindelse med anskaffelsen af din seneste bil?

Det er muligt at angive flere svar*



Bilag 5 – Eksempler på brugergrænseflade Bilbasen.dk og Biltorvet.dk

Udsnit af forsiden for de 2 respektive portaler.

Sælg din bil på 24 timer med Xpress Bilauktion

Solgt eller gratis, vi gør arbejdet for dig

[Sælg på bilauktion](#)

Bilbasen

i samarbejde med Autocom

[Log ind](#) [Menu](#)

[5 biler](#) [Skjul søgemuligheder](#)

[Sælg din bil](#)

Kategori

Varebil inkl. moms

Mærke

Ford

Model

Transit Connect

Ford

Brændstof

Alle

Km

fra

til

Modelår

fra

til

Pristype

Alle

Pris

fra

til

☒ Leasing ☐ Nysynet[Flere søgemuligheder \(3 valgt\)](#) [Nulstil](#) [Vis 5 biler](#)

 BILTORVET 42.822 annoncer

[MIT BILTORVET](#) [MENU](#)

Sælg din bil eller MC GRATIS på biltorvet!

[OPRET ANNONCE](#)

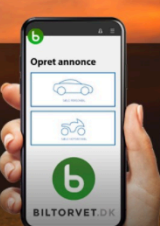
SÆLG BILEN

Sælg bilen helt gratis

Over 40.000 biler til salg

Nyhed | 01-05-2020

[LÆS MERE](#)





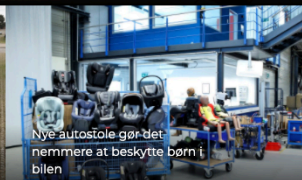
Toyota Avensis 1.6 VVT-i T2 Premium 132HK Stc 6g
154.900 kr.



Skoda Octavia 1.4 TSI Ambition 140HK 5d 6g
128.800 kr.



Toyota Aygo 1.0 VVT-i X-Press 68HK 5d
59.900 kr.



Nye autostole gør det nemmere at beskytte børn i bilen
Guide | 26-05-2020

[Bil](#) [Varebil](#) [MC](#) [Trailer](#) [Campingvogn](#) [Diverse](#)

65

Bilag 6 – Prisstruktur Bilbasen.dk / Biltorvet.dk

Priser for annoncering på bilbasen.dk, for fuld beskrivelse:

<https://www.bilinfo.dk/markedsfoering/bilbasen-annoncering/>

Indstilling for annoncering

Bilbasen

320
mio. sidevisninger

BILBASEN

DBA

Valg af standard annoncepakke Forudsætter et Bilbasen abonnement på kr. 499,- pr. måned

☐ Discount (3,65 kr. pr. dag pr. bil)

☐ Standard (7,39 kr. pr. dag pr. bil)

☒ Plus (10,99 kr. pr. dag pr. bil)

Priser for annoncering på biltorvet.dk, for fuld beskrivelse:

<https://www.autoit.dk/biltorvet/#biltorvet-priser>

Priser		Standard-annoncer	Plus-annoncer
Vi tilbyder markedets bedste priser!		Fra kr 1,00 pr. annonce	+ kr 0,50 pr. annonce
Abonnement biltorvet.dk pr. filial/pr. måned	99 kr	- Visning af biler på biltorvet.dk - Ubegrænset antal billeder pr. bil - Videoannoncer - Detaljevisning med markedets største billeder - Fuldskræmsvisning af annoncebilleder - Forhandlerinfo inkl. Kortvisning - Kontaktformular til brugeren - Giv et bud-knap - Visning af finansieringspriser	- Visning af biler på biltorvet.dk - Ubegrænset antal billeder pr. bil - Videoannoncer - Detaljevisning med markedets største billeder - Fuldskræmsvisning af annoncebilleder - Forhandlerinfo inkl. Kortvisning - Kontaktformular til brugeren - Giv et bud-knap - Visning af finansieringspriser - Knap til booking af
Standard-annonce pr. bil/pr. dag			
Biler med 90+ lagerdage	1,00 kr		
Biler med 30-89 lagerdage	1,50 kr		
Biler med 0-29 lagerdage	2,00 kr		
Plus-annonce pr. bil/pr. dag			
Biler med 90+ lagerdage	1,50 kr		
Biler med 30-89 lagerdage	2,00 kr		
Biler med 0-29 lagerdage	2,50 kr		
Visning af finansieringspriser	Gratis		
Videoannoncering (kun via AutoDesktop)	Gratis		
Ubegrænset antal annoncebilleder (kun via AutoDesktop)	Gratis		
Biler på din egen hjemmeside, engangsgebyr ved oprettelse	995 kr		
Biler på din egen hjemmeside, pr. måned.	199 kr		

Bilag 7 – Uddrag fra årsrapport eBay Classifieds Scandinavia, 2018

Uddrag fra årsrapport.

For fuld rapport, se eksternt link:

<https://drive.google.com/file/d/1uOx5N8yHuiXlbfu3DaFRPBc-8vUVGYX3/view?usp=sharing>

Hoved- og nøgletal Financial Highlights

Set over en 5-årig periode kan selskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

Seen over a five-year period, the development of the Company is described by the following financial highlights:

	2018	2017	2016	2015	2014
	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000
Hovedtal Key figures					
Resultat Profit/loss					
Nettoomsætning Revenue	344.927	322.068			
Bruttofortjeneste Gross profit/loss	217.944	203.995	187.280	186.847	73.580
Resultat af ordinær primær drift Operating profit/loss	16.863	-37.380	-93.308	-101.977	31.909
Resultat før finansielle poster Profit/loss before financial income and expenses	16.931	-37.354	-93.308	-100.584	32.644
Resultat af finansielle poster Net financials	-3.267	-2.243	185	555	1.980
Årets resultat Net profit/loss for the year	-1.938	-47.410	-86.914	-93.399	26.081
Balance Balance sheet					
Balancesum Balance sheet total	552.545	588.899	593.936	699.044	259.843
Egenkapital Equity	488.526	490.464	537.874	624.781	231.048
Investering i materielle anlægsaktiver Investment in property, plant and equipment	2.179	1.858	4.258	11.310	0
Antal medarbejdere Number of employees	114	129	143	147	54

Bilag 8 – Uddrag fra Analyse Dansk Økonomi, Nationalbanken.

Uddrag fra analyse af Dansk Økonomi, udarbejdet af Nationalbanken.

For fuld rapport, se eksternt link: <https://drive.google.com/file/d/1YL2wC3y5MeB-MB3FoETGb02EowKGeQ8v/view?usp=sharing>

ANALYSE

DANMARKS NATIONALBANK

20. MARTS 2019 — NR. 7

UDSIGTER FOR DANSK ØKONOMI – MARTS 2019

Dansk økonomi bevæger sig længere ind i højkonjunktturen

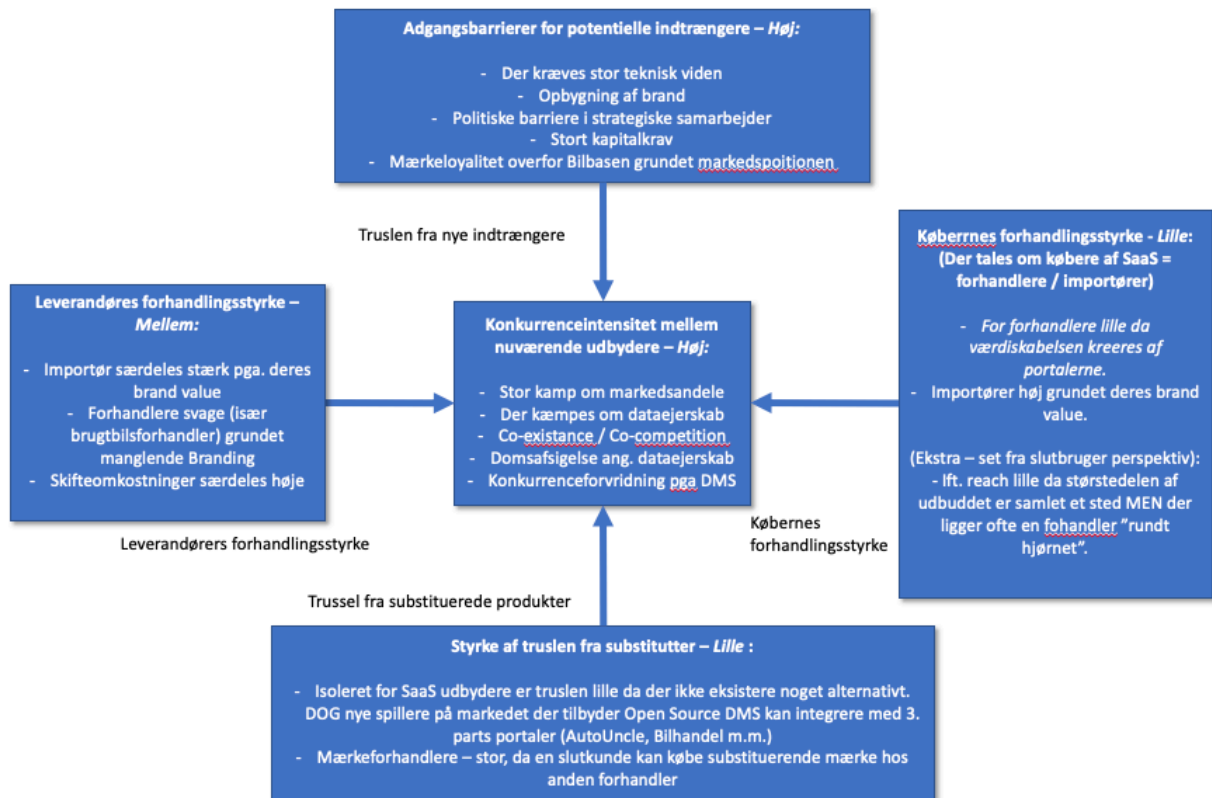
- Dansk økonomi er inde i et balanceret opsving på sjette år. Der er mangel på arbejdskraft i nogle sektorer, men lønudviklingen er fortsat behersket. På boligmarkedet er der det seneste halve år sket en udfladning af priserne. Fremgangen i økonomien skønnes at fortsætte i et roligere tempo.
- Der er ikke opbygget væsentlige ubalancer under opsvinget, og dansk økonomi står godt rustet til at modstå de aktuelle risici, herunder en vis udenlandsk vækstafdæmpning.
- Den økonomiske politik, herunder finanspolitikken, har bidraget til et balanceret vækstforløb. Det er vigtigt, at dette fortsætter, og at der holdes fast i de gennemførte strukturreformer og målsætningen om strukturel balance på de offentlige finanser i 2021. En forventet lidt svagere økonomisk vækst er hensigtsmæssig, så en overophedning af økonomien undgås, og den kalder ikke på ekspansive finanspolitiske tiltag.

INDHOLD

- 2 UDSIGTER FOR
DANSK ØKONOMI
PÅ EN SIDE
- 3 UDSIGTER FOR
DANSK ØKONOMI
- 13 INTERNATIONAL
BAGGRUND
- 21 APPENDIKS

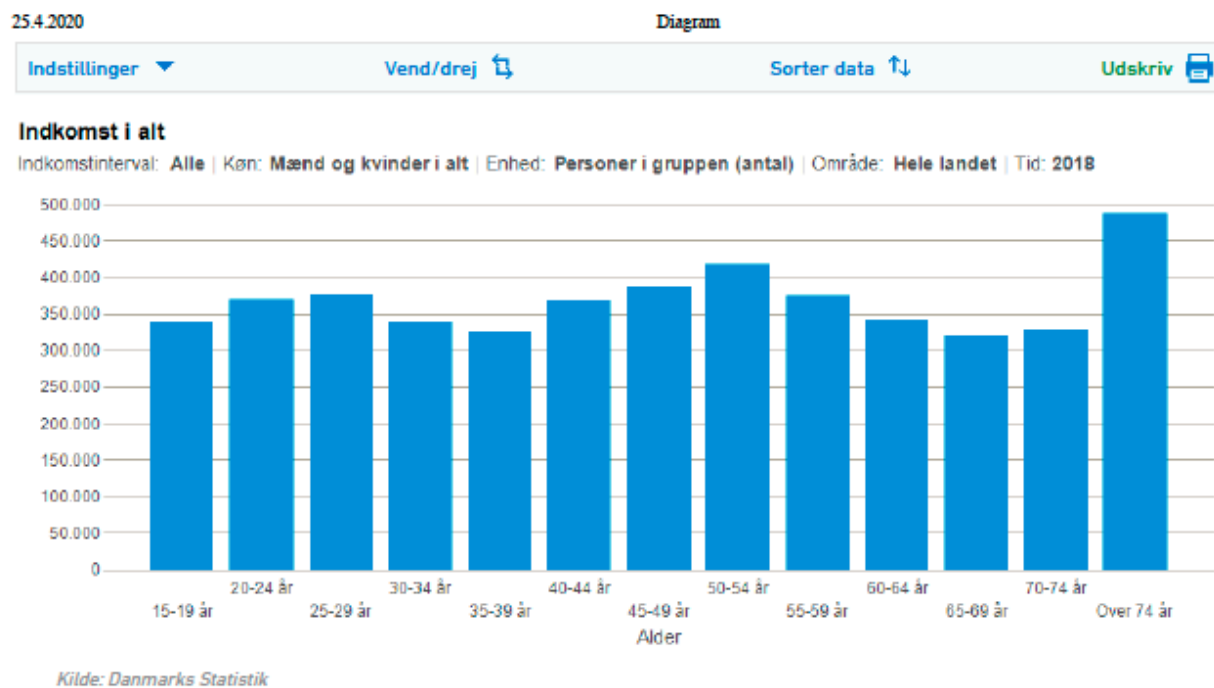
Bilag 9 – Porters 5 Forces.

Fuldt egen udarbejdelse af Porters 5 Forces, brugt til at analysere og beskrive konkurrencesituationen for SaaS i autobranschen.



Bilag 10 – Indkomst Niveau, fordelt på alder – 2018.

Overbliksbilleder af indkomst fordelt på alder, jf. Danmarks Statistik.



Bilag 11 – Uddrag fra Google Forbrugerundersøgelse, bilkøb.

Uddrag fra Googles interne studie, fra think with Google, af kunderejsen i forbindelse med bilkøb. For fuld rapport, se eksternt link:

https://drive.google.com/file/d/1SPVhxkygkFUipdKUsUvLEXbv_QwYP_k/view?usp=sharing



Written by
Lisa Gevelber

Published
March 2016

Topics
Automotive, Mobile,
Search

It's no surprise that consumers turn to digital—especially mobile—as they shop for a car. But thanks to new data from Luth Research, we can see exactly *how* (and *how much*) digital shapes the auto customer journey. Check out the 900-plus digital interactions one consumer had leading up to her lease.

think with Google

Bilag 12 – SWOT Analyse (fuld version)

Egen udarbejdet SWOT analyse ift. fiktiv virksomhed IT Lab / Vroomster.

Interne Forhold	
Stærke Sider (S)	Svage Sider (W)
• Agile forretningsmetoder = stor fleksibilitet og evne til at tilpasse sig. • Specialistviden • Loyale medarbejdere • Bæredygtig forretning • Stor fleksibilitet ift. at lave nødvendig funktionalitet forhandlere efterspørger	• Funding rækker kun så langt ved opstart af nyt projekt. • Udviklingskræfter ift. nye produkt. • Scope og timeline – lang udviklingstid, manglende hænder. • Mangel på personale til at indgå politiske alliancer (KAM) • Tid (Time to market / indtjening)
Eksterne Forhold	
Muligheder (O)	Trusler (T)
• Online handel øges, generelt. • Coronakrisen vender forhandlere og købere til at anvende IT på nyere måder (Virtuelle showrooms m.m.) • E-handelslovgivningens 14 dages fuld returret kan anvendes som 14 dages prøvekørsel i stedet • Ny forretnings/prismodel • Smelte DMS løsning og bogholderiløsning sammen • Søge investorer og knowhow	• Hårdere konkurrence via yderligere nye SaaS løsninger. • Nuværende udbydere ændrer forretningsmodel. • Nuværende udbydere implementere transaktioner på deres portaler. • Importørerne / producenterne vil ikke integrere • Økonomien stagnerer evt., en recession betydende af bilsalget går i stå.

Bilag 13 – TOWS Analyse (fuld version)

Egen udarbejdet TOWS analyse ift. fiktiv virksomhed IT Lab / Vroomster.

		Interne Forhold	
		(S) Stærke sider	(W) Svage sider
		S1. Agile forretningsmetoder = stor fleksibilitet og evne til at tilpasse sig S2. Funding S3. Specialistviden S4. Loyale medarbejdere S5. Bæredygtig forretning S6. Fleksibilitet til at lave nødvendig efterspurgt funktionalitet	W1. Funding rækker kun så langt ved opstart af nyt projekt = behov for investorer W2. Udviklingskræfter ift. nyt produkt W3. Scope og timeline = lang udviklingstid, manglende hænder. W4. Mangel på personale til at indgå politiske alliancer (KAM) W5. Tid (Time to market / indtjening)
E k s t e r n d	(O) Muligheder	(S) (O) Maxi – Maxi A. Udvikle en SaaS løsning der understøtter forhandlerens ønske om at kunne fakturere i systemet. (S1, S6, O4) B. Udvikle en SaaS løsning der understøtter muligheden for at udnytte stigning i online handel (transaktionsbaseret) (S3, S6, O1, O3)	(W) (O) Mini – Maxi D. Erhverve investorer til at funde projektet / erhverve ejerandel. (W1, O5) E. Med funding fra investorer i ryggen, erhverve know how / flere hænder til udvikling. (W1, W2, W5, O5)
	(T) Trusler	(S) (T) Maxi – Mini F. Udvikle en betalingsgateway/escrow løsning der tillader sikker handel i løsningen mellem køber og sælger og hvor der er patent på designet. (S1, S3, T3) G. Tilbyder no cure no pay løsning hvor man kun betaler når der er afgivet værdi. (S1, S6, T2)	(W) (T) Mini – Mini H. Joint Venture med bogføringssystem / investor. (W1, W2, T1, T3) I. Joint Venture med underleverandør i Østeuropa. (W2, T1)

Bilag 14 – Uddrag fra Market Research og NPS Score.

Uddrag fra fuld rapport for markedsundersøgelse, inkl. spørgeramme.

For fuld rapport, se eksternt link:

<https://drive.google.com/file/d/100sUJz7JuRse1HXlvDQQi1Mk4ryrk0vG/view?usp=sharing>

AutoDealertool	SurveyMonkey
#1	
FULDFØRT	
Indsamler:	Web Link 1 (Weblink)
Begyndt:	15. april 2020 12:57:33
Sidst ændret:	15. april 2020 12:59:58
Tid brugt:	00:02:25
IP-adresse:	80.71.141.106
Side 1: Undersøgelse Dealertool Autobranchen	
Sp. 1 I hvilket type bilhus er du ansat?	Autoriseret nybils- og mærkeforhandler, Angiv venligst hvor mange biler der sælges årligt (Nye/Brugte/Leasing m.m.): Ca 25
Sp. 2 Hvad er din funktion i organisationen?	
Salgschef	
Sp. 3 Hvilke dealertools anvender du eller din virksomhed? (Vælg gerne mere end én)	Bilinfo
Sp. 4 Hvad bruges dealertoolen til? (Vælg gerne flere)	Prisværktøj, Markedsoversigt, Annoncering (data til en portal)
Sp. 5 Hvad kunne du tænke dig var bedre ved toolen? (Vælg gerne flere)	Bedre adgang til statistik fra portal, hjemmeside m.m., Bedre lead / CRM oversigt, Ingen reklamer eller salgsbeskeder, Bedre integrationer (evt. auktionsplatforme), Integration til SKAT ifbm., import/eksport
Sp. 6 Hvor annoncerer du dine biler? (Vælg gerne flere)	Bilbasen.dk, Andet (angiv venligst hvor): Mobile.de

Udregning af NPS Score:

Respondents	Response Date		Tags			
1	May 18 2020 08:05 AM	84				
2	May 14 2020 07:02 PM	50	Antal Respondenter	29	%	
3	May 14 2020 01:51 PM	68	Kritikere	20	69	
4	May 13 2020 05:44 PM	6	Passivt Tilfredse	5	17	
5	May 12 2020 02:14 PM	100	Fortalere	4	14	
6	May 12 2020 11:16 AM	6				
7	May 12 2020 09:07 AM	75	NPS	(Fortalere - kritikere)	-55	
8	May 12 2020 07:00 AM	75				
9	May 12 2020 05:26 AM	0				
10	May 11 2020 06:28 PM	50				
11	May 11 2020 03:15 PM	100				
12	May 11 2020 02:49 PM	80				
13	May 11 2020 09:48 AM	52				
14	May 08 2020 01:56 PM	50				
15	May 08 2020 08:15 AM	66				
16	May 07 2020 12:40 PM	49				
17	May 07 2020 11:05 AM	50				
18	Apr 16 2020 10:03 AM	2				
19	Apr 16 2020 06:00 AM	24				
20	Apr 15 2020 08:12 PM	50				
21	Apr 15 2020 04:49 PM	16				
22	Apr 15 2020 04:11 PM	50				
23	Apr 15 2020 03:41 PM	0				
24	Apr 15 2020 11:52 AM	52				
25	Apr 15 2020 11:35 AM	50				
26	Apr 15 2020 11:31 AM	0				
27	Apr 15 2020 11:22 AM	100				
28	Apr 15 2020 11:01 AM	51				
29	Apr 15 2020 11:00 AM	28				

Bilag 15 – Segmentering.

Fuld oversigt over egen udarbejdet segmentering og målgruppevalg.

Segment	Muligheder for bearbejdning	Udgifter ved bearbejdning	Konkurrencesituationen i segmentet	*Prioritering
Producers / Importører	Svære vinke pge, tuxet mlyp. Dedikeret og netværksbearbejdning over en lang periode af tid. Trial and error basis = pilot projektet skal implementeres og testes af før "go"	Høje udgifter grundet tiden det tager at bearbejde segmentet. Stor investering i platform før en evt. deployment og live version tilgængelig.	Hård konkurrence grundet konsolidering. Hvert mærke kæmper om branding space i butikker og generel forbruger bevidsthed (krav til fliser, indrethning, kvm plads m.m.)	(1)
Autoriserede Mærke- og nyvognsforhandlere	Svære viljår grundet afhængigheden af importørerne samt dennes accept for adgang til data. Ligeså afhængig af trial and error basis hvor længerevarende pilot projekter skal etableres.	Høje udgifter grundet tiden det tager at bearbejde segmentet. Stor investering i platform før en evt. deployment og live version tilgængelig.	Hård konkurrence grundet konsolidering. Hvert mærke kæmper om branding space i butikker og generel forbruger bevidsthed (krav til fliser, indrethning, kvm plads m.m.)	4
Autoriserede Mærke/Nyvogns/Brugtbilsforhandlere	Mulighederne er åbne men interessekonflikt mellem nybils og brugtvognsforhandlingen. Brugtvognsdelene er principielt uafhængig men qua politikken ved nybilsdelen er muligheden nok åben men i ringe omfang.	Høje udgifter grundet tiden det tager at bearbejde segmentet. Stor investering i platform før en evt. deployment og live version tilgængelig. Ligeså de politiske barrierer sætter begrænsning.	Hård konkurrence grundet konsolidering. Hvert mærke kæmper om branding space i butikker og generel forbruger bevidsthed (krav til fliser, indrethning, kvm plads m.m.)	3
Brugtbilsforhandlere Stor	Alle muligheder ligger åbne. Ingen barrierer tilstede En vis Percieved Risk er dog forbundet grundet størrelsen og evt. konsekvensen ved at skifte (down time, bugs m.m.)	Relativ lille om end en mere tidskrævende indsats grundet den perceived risk.	Lav konkurrencegrad da antallet af denne type forhandler er lavere og ofte kendskab og hjælp til hinanden, om end der stadig er konkurrence. Divide and conquer princip.	2
Brugtbilsforhandlere Mellem	Alle muligheder ligger åbne. Ingen barrierer tilstede. En vis Percieved Risk er dog forbundet grundet størrelsen og evt. konsekvensen ved at skifte (down time, bugs m.m.)	Lille udgift ved bearbejdning. Demos og kundebezug, samt økonomisk kalkule. Generel marketing om fordelene. Sårbarhed ift. økonomi og drift	Lav konkurrencegrad da antallet af denne type forhandler er lavere og ofte kendskab og hjælp til hinanden, om end der stadig er konkurrence. Divide and conquer princip.	1
Brugtbilsforhandlere Lille	Alle muligheder ligger åbne. Ingen barrierer. Umiddelbart ingen nævneværdig perceived risk grundet størrelse og løber gerne risikoen for at spare penge eller opnå nemmere arbejds gange.	Lille udgift ved bearbejdning. Demos og kundebezug, samt økonomisk kalkule. Generel marketing om fordelene. Sårbarhed ift. økonomi og drift	Næsten ingen konkurrence (med forbehold). Hver mand kæmper eller nærmer co-eksisterer side om side med hinanden. Kollegialisme høj, selvom der fokuseres på at sælge eget varelager. Ej for god til at lave handel med anden forhandler.	1

Bilag 16 – Etableringsbudget, forecast, driftsbudget og likviditetsbudget.

Uddrag jf. overskrift. For fulde budgetter, se ekstern link:

<https://drive.google.com/file/d/18Erw74s2sszl3yDWgw1XIMbbgCP78TV/view?usp=sharing>

Etableringsbudget

UDGIFTER	Kr. pr. Mdr	Kr. pr. år	Engangsbeleb	Totalt 1. år.	Bemærkninger
Lokaler:					
Husleje	43.200,00	518.400,00	-	518.400,00	Betales via IT Lab
Udbetaling ved køb af lokaler eller virksomhed	-	-	-	-	
Depositum ved leje (3 mdr husleje)	-	-	129.600,00	129.600,00	Betales via IT Lab
Goodwill	-	-	-	-	
Indretning og istandsættelse	-	-	-	-	Inkl. i huslejen
Total:				648.000,00	
Personale og lønninger					
Funktionær lønninger	200.000,00	2.400.000,00	-	2.400.000,00	Betales via IT Lab
Lønninger udviklere	75.000,00	900.000,00	-	900.000,00	Betales via IT Lab
Lønninger menige ansatte	100.000,00	1.200.000,00	-	1.200.000,00	Betales via IT Lab
Lønninger Account Managers	40.000,00	480.000,00	-	480.000,00	Betales via IT Lab
Lønninger evt. yderligere programmører	50.000,00	600.000,00	-	600.000,00	Ny anskaffelse
Andet:	-	-	-	-	
Total:	465.000,00			5.580.000,00	
Kontorinventar:					
Møbler (skrivebord, kontorstol, møl mv.)	-	-	-	-	*Inkl. i huslejen
EDB (Printer, netværk mv.)	-	-	-	-	*Inkl. i huslejen
Telefon	-	-	-	-	*Inkl. i huslejen
Telefax	-	-	-	-	*Inkl. i huslejen
Kopimaskine	-	-	-	-	*Inkl. i huslejen
Computere	-	-	112.500,00	112.500,00	Til 15 medarbej. / allerede via IT Lab
Andet: Mobiltelefon m.m.	-	-	36.000,00	36.000,00	Til 15 medarbej. / allerede via IT Lab
Total				148.500,00	
Vareindkøb:					
Råvarer/halvfabrikata	-	-	-	-	Ingen prod., virk.
Færdigvarer (lager)	-	-	-	-	Inkl. i huslejen
Kontorartikler	-	-	30.000,00	30.000,00	Til øget forbrug / allerede via IT Lab
Andet:	-	-	-	-	
Total:				30.000,00	
Bil:					
Udbetaling til bil 1	-	-	15.000,00	15.000,00	Betales via IT Lab
Udbetaling til bil 2	-	-	15.000,00	15.000,00	Betales via IT Lab
Leasingydelse bil 1	1.995,00	23.940,00	-	23.940,00	Inkl. Forsikring / allerede via IT Lab
Leasingydelse bil 2	1.995,00	23.940,00	-	23.940,00	Inkl. Forsikring / Allerede via IT Lab
Andre anskaffelsesomkostninger	-	-	-	-	
Total				77.880,00	
Rådgivere:					
Advokat	4.995,00	59.940,00	-	59.940,00	Betales via IT Lab
Revisor	4.995,00	59.940,00	-	59.940,00	Betales via IT Lab
Andet:	-	-	-	-	
Total				119.880,00	
Markedsføring:					
Brevpapir, Visitkort mv.	-	-	4.425,00	4.425,00	Betales via IT Lab
Brochurer	-	-	-	-	
Annoncer	16.000,00	192.000,00	-	192.000,00	Betales via IT Lab
Skilte	-	-	-	5.000,00	Betales via IT Lab
Reception ved åbning	-	-	-	-	Ingen recep. Afholdt
Andet:	-	-	-	-	
Total:				201.425,00	
Andre udgifter:					
Patentanmeldelse/mønsterbeskyttelse	-	-	-	-	Inkl. i huslejen
Erhvervsforsikring	-	10.215,00	-	10.215,00	Betales via IT Lab
Andet:	-	-	-	-	
Total:				10.215,00	
Udgifter i alt:	1.003.180,00	6.468.375,00	342.525,00	6.815.900,00	

Forecast		For tiden 01 / 2021 til 12 / 2021		Pris		Januar		Februar		Marts		April		Maj		Juni	
Omsætning				Forecast		Oms		Forecast		Oms		Forecast		Oms		Forecast	
Lead Portal (pr. bil - forecast = antal biler igennem)				300		5.000		1.500.000		5.000		1.500.000		5.000		1.500.000	
Lead fee Finansiering (pr. sag - forecast = antal sager igennem)				200		2.000		400.000		2.000		400.000		2.000		400.000	
Lead fee Forsikring (pr. sag - forecast = antal sager igennem)				200		2.000		400.000		2.000		400.000		2.000		400.000	
Bannerads (pr. ads for 14 dg - forecast = antal ads igennem)				10.000		2		20.000		2		20.000		2		20.000	
Sign Up Fee (pr. forhandler der tilmelder sig DMS'et)				199		100		19.900		100		19.900		100		19.900	
Omsætning i alt:				0		0		0		0		0		0		0	

*Forecast lavet på baggrund af estimeret kaping af markedsandele

		Juli		August		September		Oktober		November		December		12 mdr. i alt		12 mdr. i alt	
Forecast		Oms		Forecast		Oms		Forecast		Oms		Forecast		Oms		Forecast	
5.000		1.500.000		5.000		1.500.000		6.000		1.800.000		6.500		1.950.000		63.500	
3.000		600.000		3.000		600.000		600.000		600.000		5.000		1.000.000		34.000	
3.000		600.000		3.000		600.000		1.000.000		5.000		5.000		1.000.000		40.000	
2		20.000		2		20.000		2		20.000		2		20.000		24	
100		19.900		100		19.900		100		19.900		100		19.900		1.200	
0		0		0		0		0		0		0		0		138.724	

DRIFTSBUDGET												
For tiden 01/7/2021 til 12/7/2021												
	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December
Omsætning												12 mdr. i alt
Lead Portal	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.800.000	1.800.000	19.000.000
Lead fee Finansiering	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	600.000	600.000	6.800.000
Lead fee Forsikring	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	600.000	600.000	6.800.000
Bannerads	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Sign Up Fee DMS	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900	238.800
Omsætning i alt:	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	2.339.900	3.139.900	3.139.900	34.328.800
Variable omkostninger												
Materialer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lønsmkostninger	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-265.000	-3.180.000
Transportomkostninger	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-120.000
Andet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variable omkostninger i alt:	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-275.000	-3.300.000
Dækningsbidrag (DB): (Omsætning - varf omkostninger)	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	2.064.900	3.164.900	3.164.900	31.028.800
Faste omkostninger												
Functionarier (incl. ATP og soc. omk.)	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-2.400.000
Lokaleleje	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-43.200	-475.200
Deposittum lokaleleje	-129.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-129.600
El, vand og varme (inkl. i huslejen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rag. og vedl. af lokaler (inkl. i huslejen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rengøring (inkl. i huslejen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drift af bil/selskabsbiler (incl. i firmabil)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rejseudgifter	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-120.000
Kontorartikler	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-30.000
Porto og gebyrer	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-24.000
Forsikrings (egen - kun medbragt)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medicinaler	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-2.968	-35.856
Internetforbindelse (Stads, IDC mv) (inkl. i huslejen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Web site abonnementsforbindelse og opdatering	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-12.000
Manuskriptforbindelse og opdatering	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-192.000
Mødesudgifter	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-18.000
Fagliteratur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forsikringer	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-10.215	-122.580
Kontingenter for virksomheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kursusudgifter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EDB udstyr	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-1.495	-17.940
Udbetaling leasingbil 1	-15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15.000
Udbetaling leasingbil 2	-15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15.000
Leasing af bil 1	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-23.940
Leasing af bil 2	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-1.995	-23.940
Småmateriale under 11.600 kr.	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-12.000
Vedt. af driftsmidler	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-59.940
Revisor	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-4.995	-59.940
Advokat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anden rådgivning	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Udvidelse omkostninger 5% af faste omkostninger	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-180.000
Fasteomkostninger i alt:	-480.478	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-320.878	-3.906.936
Resultat før renter og afskrivninger (DB - faste omkost.)	1.584.422	1.744.022	1.744.022	1.744.022	1.744.022	1.744.022	1.744.022	1.744.022	1.744.022	2.844.022	2.844.022	27.061.864
Renter												
Renter af banklån - inkl. banklån qua investorer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter af kassekredit - 3,95% af 1000.000 DKK	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-39.500
Andre renter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter i alt:	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-39.500
Afskrivninger:												
Driftsmidler (25% p.a. af 148500)	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-37.128
Andet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afskrivninger i alt:	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-3.094	-37.128
Faste omkostninger - renter og afskriv. i alt:	-477.384	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-317.784	-3.929.808
Nettooverskud (DB - faste omk., renter og afskr.):	1.587.516	1.747.116	1.747.116	1.747.116	1.747.116	1.747.116	1.747.116	1.747.116	1.747.116	2.847.116	2.847.116	27.098.992

Bilag 17 – Mediaplan og budget.

Uddrag af jf. overskift. For fuld mediaplan og budget, se eksternt link:

<https://drive.google.com/file/d/1he22psuv04QVrJEoykeSRlBj8UytnW31/view?usp=sharing>

Production Cost

	Frekvens	Ad Spend	Antal kampagner p.a.	Total pris
Internet				
Facebook	Hver dag	2000	12	24000
LinkedIn	Hver dag	2000	12	24000
Google Adwords	PPC	2000	12	24000
Banners				
Ekstrabladet	CPM	35000	2	70000
Motormagasinet	Pr. måned	24000	2	48000
PR				
Egen bearbejdning - varetages af marketingsafdelingen			Ongoing	
Magazines / Print				
N/A - kan ikke trackes				
Event Marketing				
N/A - laver opfølgende.				
Outdoor				
N/A - for dyrt i 1. år.				
Affiliate				
N/A - ingen interesse				
Guerilla				
N/A - ingen interesse				
TV				
N/A - for dyrt				
Radio				
N/A - for dyrt og kan ikke trackes				
Total udgift.				<u>190000</u>

Mediaplan

Media	Segment	Target Audience	Jan				Feb				Marts				
			Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4	Uge 5	Uge 6	Uge 7	Uge 8	Uge 9	Uge 10	Uge 11	Uge 12	Uge 13
Internet:															
Facebook (Paid)	B2C	Bilkøbere	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
LinkedIn (Paid)	B2B	Forhandlere	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Adwords (Paid)	B2C	Bilkøbere	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Banner EkstraBladet	B2C	Bilkøbere										x			
Banner Motormagasinet	B2B	Forhandlere										x			
TV:															
N/A															
Radio:															
N/A															
Magazines/print:															
N/A															
Event Marketing:															
N/A															
Affiliate:															
N/A															
Outdoor:															
N/A															
Guerilla:															
N/A															
Budget:															
Internet:		190.000 kr.													
Television:		N/A													
Radio:		N/A													