



TESLA

STRATEGISK ANALYSE AF GANGSPROJEKT



Gruppe nr. 1
Vejleder: Brian Nielsen
Afleveret: 26. maj 2016
Antal anslag: 78.862

Udarbejdet af: Line Dejbjerg Winter og Jonas Lundholm Jensen
HD 1. del, AAU, maj 2016

INDHOLDSFORTEGNELSE

1 Problemfelt, undren og problemformulering	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Afgrænsning.....	1
1.4 Metode- og teoriovervejelse	1
2 Problembehandling	6
2.1 virksomhedsbeskrivelse	6
2.2 Ekstern analyse.....	8
2.2.1 PESTEL	8
2.2.2 Porters Five Forces	13
2.3 Intern analyse.....	20
2.3.1 Rentabilitetsanalyse	20
2.3.3 Prisoptimering.....	22
2.3.4 Ansoff vækststrategi	26
2.3.5 Investeringskalkule	27
2.3.6 PLC - kurven, Model S/ Tesla Mini.....	28
2.4 Kritisk SWOT	30
3 Vurdering af Tesla Mini	33
4 Konklusion	34
5 Begivenheder efter 31. december 2015	36
6 Litteraturliste.....	37
7 Bilag	38
7.1 Bilag 1: Regnskabsanalyse	38
7.2 Bilag 2: Regressionsanalyse.....	40
7.3 Bilag 3: Beregning udviklingsomkostninger	41

1.4.2 RELIABILITET OG VALIDITET

Det følgende afsnit indeholder en kort vurdering af reliabiliteten(nøjagtigheden) og validiteten(pålideligheden) af de anvendte data i projektet.

1.4.2.1 RELIABILITET

Reliabiliteten anses for at være middel. Den begrænsede reliabilitet gør, at det er tvivlsomt, om en uafhængig tredjemand vil komme til samme konklusion på problemstillingen som dette projekt.

1.4.2.2 VALIDITET

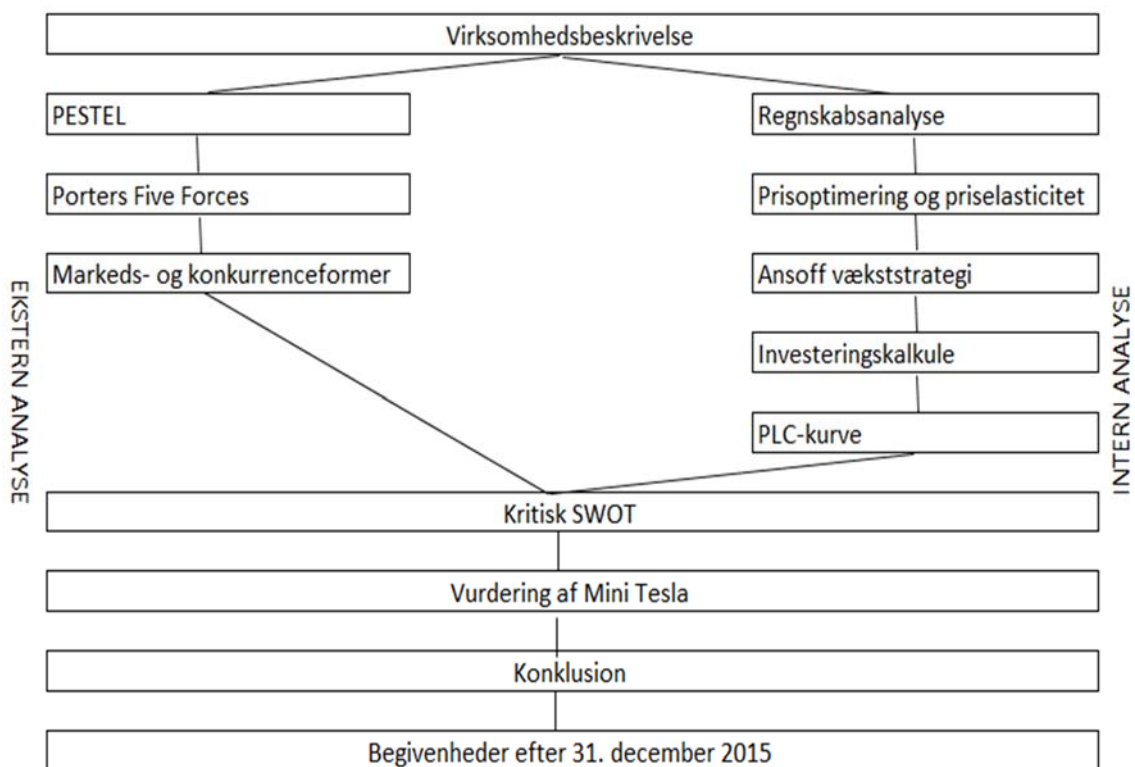
Validiteten af de anvendte sekundære data vurderes at være høj, idet der er tale om Teslas officielle reviderede årsregnskab samt data fra Danmarks statistik. Det skal dog siges, at årsrapporten til trods for at den er revideret, aflægges af Tesla, bestyrelsen, hvorfor det må forventes at årsrapporten varetager deres synspunkt, inden for årsregnskabslovens rammer.

1.4.2.3 KILDER

De anvendte kilder i projektet er Teslas årsrapporter samt data fra Danmarks Statistik, som er omtalt ovenfor. Herudover er der indsamlet en række materiale omkring Tesla fra forskellige fagblade og artikler fra internettet. Alle kilder er blevet behandlet kildekritisk, og de anses for at være pålidelige og uafhængige af hinanden.

1.4.3 TEORI

I nedestående afsnit bliver anvendelse af de enkelte analysemodeller begrundet samtidig med, at de bliver vurderet kritisk.



Vi har valgt, at dele vores statistiske analyse op i eksterne og interne forhold for at kunne adskille de områder, hvor Tesla har og ikke har indflydelse.

1.4.3.1 EKSTERN ANALYSE

1.4.3.1.1 PESTEL - ANALYSE

Med PESTEL-analysen vil vi vurdere, om der er tendenser samt andre eksterne forhold, der kan påvirke Teslas situation både politisk, økonomisk, kulturelt, teknologisk, miljømæssigt og lov-mæssigt. Vi ønsker at undersøge hvorvidt parametre som samfundsøkonomien, forbrugeradfærd og BNP kan have indflydelse herpå.

Analysen tager udgangspunkt i de forhold, som Tesla ikke selv kan påvirke, idet alle ovennævnte områder befinder sig ude i samfundet. I PESTEL-analyse er der tale om forhold, som alle kan have stor betydning for Tesla både i nutiden og fremtiden. Derfor er det selvsagt vigtigt, at Tesla er opmærksom på disse, for at de kan overleve på markedet. PESTEL-analysen kan derfor med fordel anvendes i forbindelse med planlægning af strategier for en virksomhed.

Det kritiske punkt for PESTEL-analysen er, at den kun omfatter virksomhedens eksterne forhold, og dermed ikke de interne, som også har indflydelse på virksomheden. Da vi senere i opgaven kommer ind på interne analyser, anses kritikpunktet dog for afdækket.

1.4.3.1.2 PORTERS FIVE FORCES

Porters Five Forces belyser de fem markedskræfter, som har indflydelse på strukturen og styrkeforholdet i den branche Tesla befinder sig i. De fem markedskræfter er leverandørernes forhandlingsstyrke, truslen fra nye indtrængere, truslen fra substituerende produkter, kundernes forhandlingsstyrke samt rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i branchen.

Vi vil analysere de fem markedskræfter for at vurdere, hvordan branchen er sammensat, og hvordan Tesla står i forhold til deres konkurrenter på det danske marked.

Porters Five Forces kritiseres for at vægte alle fem markedskræfter lige højt, hvorfor vi i analysen vil tage højde for de enkelte elementers vigtighed for Tesla.

1.4.3.1.3 MARKEDS- OG KONKURRENCEFORMER

Markeds- og konkurrenceformer analyseres, for at danne et overblik over inddelingen af markedet og kortlægge den konkurrencemæssige position som Tesla befinder sig i. Ulempen ved dette er, at det ofte er svært at placere en virksomhed entydigt i en markeds- og konkurrenceform.

Virksomhedens konkurrencemæssige position på markedet anvendes til at fastsætte størrelsen af Tesla i forhold til deres konkurrenter. Modellen kan anvendes til at undersøge, om Tesla befinder sig på den mest optimale position på det danske marked, eller om de eventuelt burde stræbe efter en anden placering i markedet. Herudover kan analysen bruges til at analysere forskellene på det marked som Tesla kom ind på fra starten af kontra markedet som det er i dag. På den måde ser man på de markeds-mæssige ændringer og konsekvenserne heraf.

1.4.3.2 INTERN ANALYSE

1.4.3.2.1 REGNSKABSANALYSE

Ved at lave en regnskabsanalyse på baggrund af Teslas tidligere årsrapporter vil vi forsøge at danne et overblik over Teslas økonomiske situation. I regnskabsanalysen vil vi også inddrage relevante nøgletal, da disse er med til at give et billede af økonomien i Tesla samt udviklingen heraf. Samlet set giver regnskabsanalysen et indblik i de interne forhold i Tesla.

1.4.3.2.2 PRISOPTIMERING OG PRISELASTICITET

I forbindelse med lanceringen af Tesla Mini vil vi udregne den optimale pris og mængde. Dette gøres ud fra en prisafsætningsfunktion, der beskriver den pris, man kan sælge en vare til, samt hvor meget man skal nedsætte den for at sælge en mere.

Efterfølgende vil vi se på priselasticiteten for at undersøge, om prisen på vores Tesla Mini er elastisk, uelastisk eller neutral. Dette giver os et billede af hvordan efterspørgslen vil påvirkes af et prisfald på én procent.

1.4.3.2.3 ANSOFFS VÆKSTSTRATEGI

Med Ansoff vækstmatrix vil vi undersøge, hvor Tesla placerer sig på markedet, hvis de ikke vælger at lancere en ny model, men i stedet bibeholder deres nuværende model, og i stedet forsøger at skabe vækst med denne.

Herudover vil vi med modellen også vise, hvor Tesla vil placere sig, hvis de vælger at lancere en ny mini elbil.

Ansoff vækstmatrix beskriver de fire strategier, som Tesla kan benytte til at skabe vækst. De fire strategier er markedspenetrering, produktudvikling, markedsudvikling og diversifikation. Matrixen er opbygget på de to faktorer; marked og produkt. Under hver af de to faktorer er der endvidere 2 undergrupper; nemlig nuværende og nye markeder samt nye og nuværende produkter.

1.4.3.2.4 INVESTERINGSKALKULE

Investeringskalkulen bliver foretaget på et lidt anderledes grundlag, end man normalt ville i forbindelse med lanceringen af en ny produktionslinje. I stedet for at se investeringen med virksomhedens øjne, har vi valgt at se på, hvorfor man som forbruger/køber skulle vælge en elbil frem for en benzinbil. Dette har vi gjort ved at sammenligne de omkostninger, der er i forbindelse med kørsel over en femårig periode.

1.4.3.2.5 PLC-KURVE

PLC-kurven viser et produkts livscyklus. Vi vil se på den størrelsesmæssige forskel, der er på markedet for henholdsvis en Tesla Model S og en Tesla Mini. Der vil efterfølgende blive beregnet på de anslåede udviklingsomkostninger for udviklingen af en ny Tesla Mini.

2 PROBLEMBEHANDLING

2.1 VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

Elbiler bliver mere og mere populære. Alene i Danmark er bestanden af elbiler vokset fra 40 indregistrerede elbiler i januar 2009 til 7.563 pr. 31 december 2015. Dog er det vigtigt at bemærke, at en markant del af salget ligger i 4. kvartal 2015, hvilket skyldes tvivl om hvorvidt regeringen ville indføre afgift på elbiler eller ej. Ved indgangen af oktober 2015 var bestanden af elbiler i Danmark på 5.430, hvorfor det tydeligt ses, hvor stor efterspørgslen på elbiler blev op til årsskiftet¹.

En stor del af efterspørgslen i 4. kvartal var især rettet mod en bestemt elbil, nemlig Tesla Model S. Tesla solgte ikke mindre end 1.886 Model S i 4. kvartal 2015, og med et samlet salgstal på hele 2.736 stk. i Danmark for 2015², må man sandelig sige, at Tesla er blevet en populær bil herhjemme.

Dette kan skyldes, at Tesla Model S tilbyder luksus, komfort og ikke mindst præstationer til en pris, der er langt under hvad en tilsvarende benzinbil fra f.eks. Audi, BMW eller Mercedes ville koste. Dette kan lade sig gøre, fordi Tesla som sagt er en elbil, og derfor afgiftsfritaget.

2.1.1 TESLA MOTORS

Tesla Motors er grundlagt tilbage i 2003 i Silicon Valley. Her designede en gruppe ingeniører en sportsbil, der grundlæggende byggede videre på en AC induktionsmotor, som oprindeligt var opfundet af Nikola Tesla, der ligeledes har inspireret til virksomhedens navn.

Ingeniørerne havde et ønske om at bevise, at elbiler, takket være elmotorens øjeblikkelige drejningsmoment, relativt høje ydelse og ikke mindst nul CO²-udslip, kan være bedre en benzindrevne biler.

Dette resulterede i, at Tesla Motors i 2008 lancerede deres første elbil, Tesla Roadster, der satte helt nye standarder for, hvad der var muligt med en elbil. Tesla Roadster kunne køre helt op til 392 km på en opladning og takket være elmotorens drejningsmoment kunne den køre fra 0-100 km/t på bare 3,9 sekunder.

¹ (De Danske Bilimportører, u.d.)

² (De Danske Bilimportører, u.d.)

I 2012 lancerede Tesla Model S, der var verdens første elektriske luksussedan. Model S skulle vise sig at blive den model, der for alvor satte skub i produktionen hos Tesla. Takket være en stærk elmotor var Model S i stand til at accelerere fra 0-100 km/t på bare 3,4 sekunder. Ydermere valgte Tesla at integrere bilens batteri i chassiset, hvilket gav Models S et lavt tyngdepunkt, som resulterede i sportslige køreegenskaber. Det nye og forbedrede batteri gjorde endvidere bilen i stand til at køre helt op til 502 km på en enkelt opladning.

De fleste forbinder nok Tesla Motors med produktion af elbiler, men faktisk arbejder Tesla også på at udvikle batterier, der kan bruges til stationært brug, som f.eks. lagring af el. Derfor har Tesla i samarbejde med bl.a. Panasonic påbegyndt opførslen af en giga-fabrik i Nevada, der hovedsageligt beskæftiger sig med produktion af batteripakker, der vil være med til at forbedre el-nettet og dermed reducere energjudgifterne for virksomheder og boliger.

Tesla Motors er altså ikke kun en virksomhed, der producerer elbiler, men i høj grad også en virksomhed, der beskæftiger sig med teknologi til energjudvikling. Dette skal bl.a. ske gennem mere effektive batterier.

For hver model Tesla producerer, er det derfor tanken, at modellen skal blive mere og mere økonomisk tilgængelig. Den nye giga-fabrik i Nevada skal hjælpe med dette og i 2020 er målet, at fabrikken skal producere flere litium-ion celler end hele verden producerede til sammen i 2013. Ud fra dette vil Tesla Motors arbejde sig hen i mod sit mål, nemlig at fremskynde verdens overgang til bæredygtig transport³.

³ (Tesla, u.d.)

2.2 EKSTERN ANALYSE

2.2.1 PESTEL



Figur 1: Pestel

De seks forhold som Pestel-analysen berører, kan påvirke Teslas afsætning. Tesla sælger elbiler af høj kvalitet, og er derfor meget påvirket af konjunkturerne, hvorfor samfundsøkonomien har stor indflydelse. I projektet har vi valgt at fokusere på det danske marked.

En analyse af overstående forhold kan være fordelagtig for Tesla, da de således kan være på forkant med mulige fremtidsudfordringer.

De seks forhold er alle lige væsentlige for Tesla, idet Tesla opererer med høj teknologiske elbiler, hvorfor alle forhold lige fra økonomien til det lovmæssige kan have en væsentlig betydning for Tesla's muligheder for afsætning af deres nuværende og fremtidige produkter på markedet.

2.2.1.1 ØKONOMISKE FORHOLD

Som benævnt tidligere er Tesla meget afhængig af samfundsøkonomien. Tesla er meget påvirket af lav- og højkonjunkturer. Det er essentielt for Tesla, at forbrugerne har et højt rådighedsbeløb og at forbrugerne forbruger frem for at spare op.

2.2.1.2 BNP - DANMARK

Bruttonationalproduktet, BNP, er en økonomisk indikator, der giver et overblik over et lands økonomiske situation. BNP er et lands samlede produktion for en given periode, og ses ofte kvartalsvis eller på årsbasis. BNP kan defineres som værdien af den samlede indkomst, der er

fordelt imellem virksomheder, lønmodtagere og det offentlige⁴. Når der er tale om et land i vækst skal BNP vokse med mere end 1 ½ - 2 % om året. BNP bliver i høj grad påvirket af landets globale konkurrenceevne - desto bedre konkurrenceevne et land har, desto større og bedre muligheder har landet for en stigende BNP.

Danmarks BNP er gennem analyse perioden fra år 2012 til 2015 gået fra en negativ vækst på 0,7 % til en positiv vækst på 1,4 % set på årsbasis⁵. I år 2012 og 2013 havde Danmark en negativ vækst i BNP, som resultat af, at der ikke blev skabt værdi i virksomhederne, hvorfor virksomhederne havde brug for færre medarbejdere, som ender ud i at have en konsekvens for husholdningernes forbrug. I år 2014 steg BNP med 1 pct. målt i faste priser, dvs. rensat for inflation. Stigningen i BNP dækker over, at den samlede efterspørgsel steg. Der var en stigning i det offentlige forbrug og en svag fremgang i investeringerne, herunder en stigning i forbruget hos husholdningerne. En stigning i forbruget hos husholdningerne kan have en positiv indflydelse på Tesla, da det er et tegn på at husholdningerne ikke sparer nær så meget op, men derimod øger deres forbrug, hvilket fx kunne være en investering i en ny bil. Tesla solgte 460 elbiler i år 2013 kontra ca. 2700 stk. i år 2014.

For såvel import og eksport var der fremgang i tjenestehandlen og for varehandelen var der stigning i importen mens eksporten var uændret⁶. En positiv stigning af eksporten og investeringerne er et resultat af, at udlandet har efterspurgt flere danske varer samtidig med, at forbrugerne og virksomhederne investerer mere, hvilket påvirker BNP positivt.

Der har i år 2015 været en moderat voksende økonomisk aktivitet, som er understøttet af den lave oliepris og det lave renteniveau. Som resultat af de førnævnte faktorer falder den effektive kronkurs, som understøtter eksporten. Den reale BNP anslås til at ligge på 1,4 pct. i år 2015 stigende til 1,8 pct. i år 2016 og 2,0 pct. i år 2017. Endvidere forventes beskæftigelsen at stige med knap 65.000 personer fra 3. kvartal i år til 4. kvartal i år 2017⁷.

Set ud fra et samfundsøkonomisk synspunkt er Tesla godt stillet de næste par år, da det tyder på fremgang i husholdningernes investeringer.

Ud over BNP er der også andre forhold, som har indflydelse og påvirker forbrugerens forbrugsevne. Det kan blandt andet være, hvordan renteniveauet har udviklet sig. En lavere rente vil betyde en stigende tendens til større udlån hos bankerne, som medfører et større rådighedsbeløb hos forbrugerne, som i sidste ende skaber en større efterspørgsel. En lavere rente minimerer forbrugernes lyst til at spare op.

Udviklingen i renten, både for den korte pengemarkedsrente og den lange obligationsrente, har været faldende gennem det sidste stykke tid. I fjerde kvartal 2014 lå den lange rente på 3,36 pct. samtidig lå den korte rente stabilt omkring 0,28 pct. i fjerde kvartal 2014⁸. År 2015 har været et stort udviklings år for den danske rente, da den har været historisk lav, og endda endte med at gå i "minus". Baggrunden for den lave rente kom som en konsekvens af, at den schweiziske nationalbank valgte at bryde den faste kurs over for euroen og lade francen flyde

⁴ (Berner, u.d.)

⁵ (Danmarks Statistik, 2015)

⁶ (Danmarks Statistik, 2015)

⁷ (Danmarks Nationalbank, 2015)

⁸ (Danmarks Statistik, 2015)

frit. Det betød at mange investorer vendte blikket mod Danmark i håb om at Danmarks Nationalbank ville gøre det sammen. Dette ville nemlig betyde, at investorernes penge ville blive mere værd, fordi den store efterspørgsel på kronen hæver værdien. Det skabte en udfordring for Danmarks fastkurspolitik, da den store efterspørgsel på kronen skabte et underliggende pres for at styrke kronens værdi i forhold til euroen. For at bekæmpe at kronen blev alt for attraktiv, valgte Nationalbanken at sænke renten. Jo lavere renten er, desto dårligere en forretning bliver det nemlig at holde danske kroner frem for andre valuta fx euroen. Endvidere oprustede Nationalbanken valutareserverne samt stoppede Finansministeriet i udstedelser af nye statsobligationer på ubestemt tid⁹.

Set over en længere årrække er hhv. både den korte og lange rente faldende. En af årsagerne hertil er blandt andet, at Danmark siden 1980'erne har ført fastkurspolitik, hvilket betyder, at Danmark har en stabil kronekurs over for euroen. Renteniveauet påvirkes af kronekursen, hvorfor det er nødvendigt at tilpasse renten til eurozonens renteniveau for, at der ikke bliver udsving på eurokursen. Pengepolitikken i Danmark følger derfor udviklingen i Eurozonen.

2.2.1.1.1 REGRESSIONSANALYSE

Nedestående regressionsanalyse er baseret på Tesla's omsætning og BNP pr. indbygger. Der er korrelationssammenhæng med at sammenligne BNP med omsætning, da der er en formodning om at BNP påvirker Tesla's omsætning. På den måde kan vi se, om Tesla's salg påvirkes i positiv eller negativ retning, når BNP stiger.

Da vi afgrænser os til det danske marked, er det kun muligt at se på udviklingen i perioden år 2010-2014. Dette skyldes, at Tesla Motors Denmark ApS først er stiftet i 2010. Vores lineære regressionslinje er derfor baseret på data for perioden 2010-2014.

Da vi ønsker at undersøge, hvordan udviklingen i BNP påvirker Tesla's omsætning, er BNP den forklarende variabel, X, mens Tesla's omsætning er den afhængige variabel, Y.

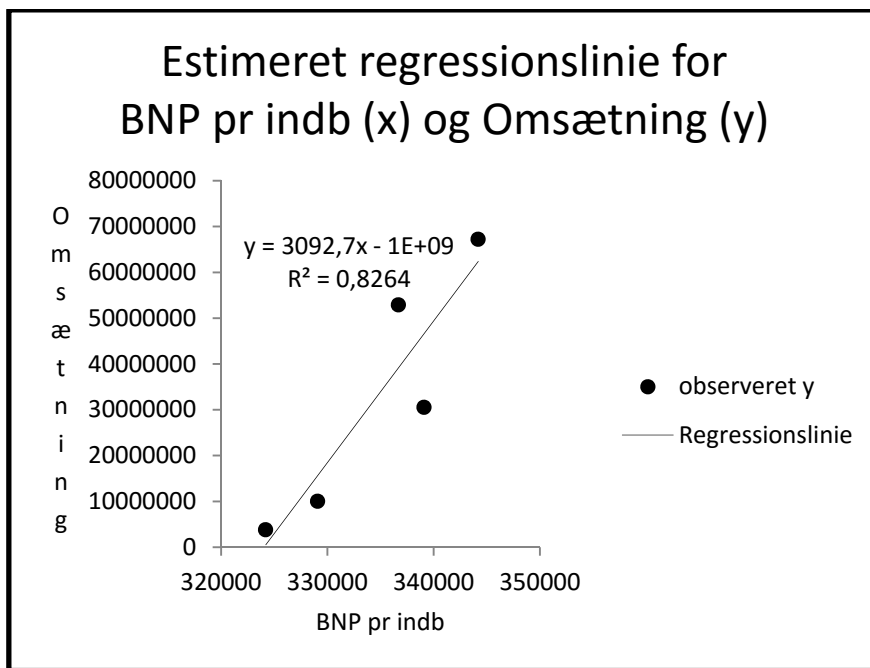
Ud fra oplysningerne i bilag 2 for vi følgende regressionslinje:

$$Y = 3.092,7x - 1E+09$$

$$\text{Forklaringsgrad} = 0,8264$$

Forklaringsgraden giver os et billede af hvor "sikker" en model er til at udfærdige prognoser. Jo tættere forklaringsgraden er på 1, jo mere sandsynlig vil udregninger ud fra denne være.

⁹ (Pedersen, 2015)



Ud fra vores beregninger vil Tesla's omsætning derfor stige med 3.092,70 kr., for hver krone BNP pr. indbygger stiger.

Som modellen ovenfor antyder, vil en positiv udvikling i BNP resultere i en positiv udvikling i Tesla's omsætning. Selvom man sparer afgiften ved at købe en elbil, er prisen på en Tesla Model S stadig relativt høj selv for folk med en middelmådig indkomst. Derfor giver det god mening, at Tesla's omsætning vil stige, hvis BNP stiger, da folk får flere penge mellem hænderne.

Da dataene i modellen kun strækker sig over en femårig periode, har vi dog vurderet, at den er for usikker til at udfærdige prognoser om Tesla's fremtidige omsætning. Dette skyldes først og fremmest, at Tesla i Danmark er en forholdsvis ny virksomhed, hvorfor man ifølge PLC-kurven kan forvente, at de vil have en høj vækst i netop de første par år. Hvis vi havde haft data fra en 15-årig periode, ville stigningen i Tesla's omsætning formentligt flade mere ud i de senere år, som følge af et modnet produkt. Det kan derfor være svært at sige noget om en generel tendens for salget af Teslaer.

Da regeringen fra januar 2016 har valgt at indfører afgifter på elbiler, vil dette naturligvis også have betydning for Tesla's omsætning. Afgifterne vil selvsagt betyde, at købsprisen på en Tesla bliver højere end det var tilfældet i årene før 2016, og dette vil også påvirke Tesla's omsætning. Den omsætning vi har med i vores model er baseret på salg af afgiftsfrie elbiler, og derfor kan den ikke bruges til at sige noget om fremtidige tendenser for salget af elbiler hvorpå der er pålagt registreringsafgift.

2.2.1.2 SOCIALE OG KULTURELLE FORHOLD

Forbrugeradfærd og mønstre afspejler de sociale og kulturelle forhold i samfundet. Samfundsøkonomien fungerer som en spiral, dvs. et større forbrug, som afspejles i efterspørgslen, skaber

et behov for større udbud, som behøver arbejdskraft. Arbejdskraften vil få udbetalt løn, som vil resultere i større forbrug.

Forbrugernes syn på den aktuelle og fremtidige økonomiske situation i samfundet vises i forbrugertilliden. Forbrugertilliden måles i, hvor meget forbrugerne sparer op. Opsparer forbrugerne mere end normalt, er det et dårligt tegn. Forbrugertilliden har gennem de seneste par år været meget svingende og er i år 2015 nedadgående. Indikatoren ligger ultimo år 2015 på 2,1. Økonomien vurderes som bedre end sidste år, og samtidig forventes det, at økonomien om et år er bedre, end den er i dag. Selvom forbrugerne er positive over for familiens og Danmarks økonomiske situation, vurderer de, at det ikke er fordelagtigt at anskaffe større forbrugsgoder i øjeblikket¹⁰.

Der er andre sociale forhold, som Tesla ligeledes skal være opmærksomme på. En vigtig faktor kan blandt andet være befolkningssammensætningen, herunder den demografiske og geografiske ændring. Tesla's primære målgruppe har hidtil været de pengestærke i samfundet, dog vil målgruppen for en Tesla mini være en middel aldrede mand med god økonomisk baggrund. Den demografiske alderssammensætning ændrer sig i løbet af de kommende år, hvilket kan få betydning for Tesla. Der vil være flere ældre i samfundet, hvorfor Tesla bør have stort fokus på at ramme denne målgruppe i forbindelse med deres markedsføring. Tesla er allerede bevidst om deres snævre målgruppe, hvorfor lanceringen af en mini Tesla, som er billigere, men dog stadig bibeholder det luksuriøse design og den høje kvalitet, vil kunne øge deres afsætning og kendskab på markedet.

2.2.1.3 TEKNOLOGISKE FORHOLD

Teknologiske forhold vil altid have en kæmpe indflydelse på, hvordan det vil gå for Tesla, idet deres produkter er højteknologiske. Det er essentielt for Tesla, at de hele tiden sørger for at følge med den teknologiske udvikling, og derved sikrer deres produktinnovation. Herudover er det også nødvendigt, at de forsat har fokus på høj kvalitet og design. I dag er der stor konkurrence inden for denne branchen. Fx har BMW lanceret deres BMW i3, som er en mindre og billigere udgave af en el-bil, og derfor er en direkte konkurrent til Tesla Mini. Tesla er allerede meget opmærksom på at være "up to date" med den nyeste teknologi og forsøger hele tiden at produktudvikle deres biler. Endvidere omtaler Tesla sig selv ikke bare som en bilproducent, men også en teknologi- og designvirksomhed med fokus på energiudvikling¹¹.

2.2.1.4 MILJØMÆSSIGE FORHOLD

Med det stigende fokus der er på global opvarmning fra CO₂-udledning og fossile brændstoffer, bliver elbiler ofte nævnt som en del af løsningen på at nedbringe dette. I Danmark har elbiler dog ikke slået igennem endnu, selvom regeringen i 2012 vedtog, at elbiler blev fritaget for registreringsafgiften. I landende omkring Danmark oplever man væsentlig større interesse for elbiler, fx kørte der 36.000 elbiler rundt på de norske veje i oktober 2014, mod blot 2.700 i Danmark.

¹⁰ (Danmarks Statistik , 2015)

¹¹ (Tesla , u.d.)

Selvom Danmark er blandt de førende nationer, hvad angår den grønne omstilling af elsektoren, overføres denne ikke effektivt til transportsektoren. Danmark udråbte sig som forgangsland for elbiler i år 2009, som følge heraf indførte vi afgiftsfrihed på elbiler¹².

I år 2013 var der 180.000 elbiler på verdensplan. Det er tydeligt verden over, at elbiler får massiv politisk opbakning. I Norge udgjorde elbilen i 2013 4 % af den samlede bilpark, hvorimod den i Danmark kun udgjorde 0,3 %. Grunden til Norge er foran skyldes politiske initiativer såsom: Ingen afgift, gratis parkering, brug af busbaner, fritagelse for bomafgift mv.

2.2.1.5 POLITIK- OG LOVMÆSSIGE FORHOLD

Tesla påvirkes udefra af politiske- og lovmæssige forhold. Tesla befinder sig på et monopolistisk marked, hvor der kan ske markedsændringer, hvorfor Tesla skal være opmærksomme herpå. Tesla er en virksomhed, der bestræber sig på at være med på den nyeste teknologi, hvorfor det er essentielt, at de følger med i de eventuelle lovændringer, der i fremtiden måtte komme.

Den 13. september 2012 blev det i regeringens skattereform vedtaget, at den daværende afgiftsfritagelse i registreringsloven, brændstofafgiftsloven og vægtafgiftsloven for brint- og el-drevne motorkøretøjer forlænges til udgangen af 2015. Dette var med til at gøre elbilen mere konkurrencedygtig på prisparameteren. Sådan som registreringsloven er udformet i dag, tilgodeses de små biler, og med deres lave pris udgør de en hindring for udbredelsen af elbiler. En omlægning af det nuværende afgiftssystem mod en teknisk baseret registreringsafgift, der baserer sig på bilens miljø- og klimaprofil, ville ændre hele situationen for Tesla på det danske marked. De politiske forhold spiller som benævnt en stor rolle for afsætningen af elbiler i Danmark for Tesla. Registreringsafgiften udgør 180 % af bilens værdi, og ved indførslen af afgiften i år 2016 dalede salget markant på el-biler. Umiddelbart er Tesla ikke i stor risiko for yderligere politiske- og lovmæssige ændringer, som vil kunne forværre deres position radikalt på det danske marked.

2.2.2 PORTERS FIVE FORCES

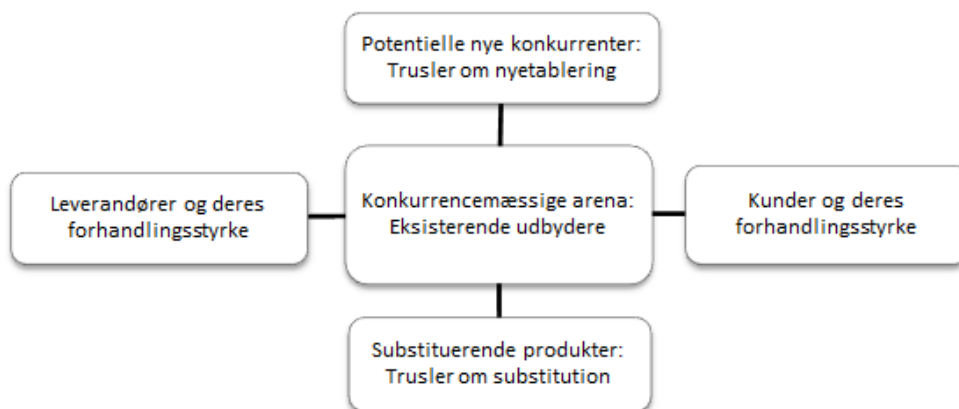
Porters Five Forces er en branche- og strukturanalyse, og har til formål at klargøre hvor stor konkurrenceintensiteten er for elbiler. Heraf kan vi aflede Tesla's nuværende konkurrencesituation og forsøge at vurdere deres fremtid.

Analysen giver et overblik over hvor attraktiv og profitabel branchen er for konkurrenter og nye producenter. Endvidere giver analysen en indikation af det overordnede potentiale i branchen.

Porters Five Forces består af fem konkurrencekræfter, der bestemmer lønsomhed og konkurrenceintensitet i den konkurrencemæssige arena. De fem kræfter er leverandørenes forhandlingsstyrke, kundernes forhandlingsstyrke, trusler fra nye konkurrenter, trusler om substitutionsmuligheder og graden af konkurrence mellem de etableret virksomheder, der allerede befinder sig i branchen.

Analysen er primært baseret på det danske marked, hvor vi anser BMW i3, som værende den eneste direkte konkurrent til den nye Tesla Mini.

¹² (Kristensen, 2011)



Figur 2: Porters Five Forces

2.2.2.1 POTENTIELLE NYE KONKURRENTER

Indgangsbarrierer

Truslen for nyetableringer på markedet er relativ lille. Der er for elbiler store opstartsomkostninger, da udviklingsomkostningerne forbundet med elbilen er meget høje. Dette kan også tydelig ses i Tesla's seneste regnskaber, hvor de satser på et større plus på bundlinjen i den kommende fremtid.

Indgangsbarriererne i branchen anses for at være høje, hvorfor potentielle nye konkurrenter vil have svært ved at nå Tesla's niveau.

Niche

Tesla er inden for en markedsniche, og der er stor sandsynlighed for, at der i den kommende fremtid, vil blive sat mere fokus på elbiler. Selvom nyetableringer ikke er den største trussel for Tesla, er virksomheder som BMW med flere års erfaring end Tesla, dem der udgør den største trussel i forhold til at erobre Tesla's kunder

Kompleksitet i branchen:

Kompleksiteten i branchen vurderes at være høj, da det er biler, som man ikke blot udvikler og producerer fra den ene dag til den anden. Det er biler, hvor der ligger en lang udviklingsproces bag og et stort kapitalkrav. Tesla har som tidligere benævnt ikke ligeså mange års erfaring som fx BMW på markedet, hvorfor Tesla også sætter et stort fokus på at være bedre end de nuværende elbilproducenter, og på den måde erobre markedsandel.

Brandstyrke

Tesla har et stærkt image til omverden, som forbindes med luksus og kvalitet. For at kunne opbygge et stærkt brand kræver det ressourcer, tid og erfaring. Tesla er i Danmark ikke ligeså udbredt en bilproducent som BMW, hvilket har den konsekvens, at de er nødsaget til at øge deres kendskabsgrad gevaldigt for at kunne hamle op med sådan en stor producent. Herunder vil en ny Tesla Mini være med til at øge kendskabet til Tesla og dermed deres brand.

Stordriftsfordele:

Ved produktion af ikke-ordrebaseret omsætning, har virksomheden mulighed for at benytte sig af stordriftsfordele. Tesla er delvis ordreproduceret, da det er muligt at lave sine egne tilvalg til designet inde i bilen. Tesla har derfor ikke mulighed for i ligeså stor grad at benytte sig af stordriftsfordelene på nuværende tidspunkt. Dog ligger fokuset i denne analyse på den nye mini Tesla, som vil blive en masseproduceret bil, hvorfor Tesla vil have mulighed for at benytte sig af stordriftsfordelene til denne produktion.

Profitabel branche:

Tesla har en dækningsgrad på omkring 25 % i gennemsnit og en overskudsgrad på 16 % i år 2014. På baggrund heraf vurderes det på sigt at være en profitabel branche.

Det er essentielt for Tesla at have fingeren på pulsen med markedet og holde øje med nye potentielle konkurrenter. Det vurderes, at de største potentielle konkurrenter vil være vel-etablerede virksomheder, der vælger at bryde ind på samme marked, hvor Tesla allerede befinder sig. Endvidere har Tesla's målgruppe formentligt fået udvidet deres udvalg med de mange forskellige interessante bilproducenter, der nu tilbyder elbiler.

2.2.2.2 KUNDER OG DERES FORHANDLINGSTYRKE

Analysen bygger på det danske marked og med fokus på konkurrenten BMW i3, da det vil være for omfattende at lave en analyse som dækker over alle markeder Tesla operer på.

Definitionen af Tesla's kunder på det danske marked vil som tidligere benævnt i opgaven være en middel aldrede mand med god økonomisk baggrund.

Hertil kan Tesla's kunder placeres i den "blå" kategori i Minerva modellen;

- Karrierebevidst mand i 30'erne
- Veluddannet
- Høj indkomst
- Selvtillid, forbrug og status
- Kvalitetsbevist

En udvidelse af Tesla's produktlinje med en mini Tesla vil udvide deres målgruppe.

Tesla's mini elbil vil henvende sig mere til:

- Et yngre publikum helt ned til 25 år
- Lavere husindkomst pga. lavere pris

Udfordringen ved at lancere en ny produktionslinje for Tesla er, om det vil ødelægge deres image. Den nye mini Tesla anses modsat Tesla's Model S ikke for at være en eksklusiv luksuriøs elbil, men derimod mere almindelig idet den bliver lettere økonomisk tilgængelig. Det Tesla skal gøre for at bibeholde deres image er at skabe en Tesla Mini, som blander ind i deres koncept og virksomhedens øvrige biler, herunder designet, og som dermed kan forøge virksomhedens image og brand.

Kundernes indtjeningssevne

Tesla Mini sætter modsat Tesla's andre modeller, ikke ligeså høje krav til kundens indtægt samt rådighedsbeløb, da denne vil være en billigere udgave.

Produktdifferentiering

Tesla udbyder unikke elbiler, hvorfor der er meget høj produktdifferentiering. De unikke elbiler værdsættes af de mange købere. Formålet med differentieringsstrategien er at skille sig positivt ud fra konkurrenterne.

Herunder er det vigtigt for Tesla at skabe en god service for en kommende kunde. Sælgerne gennemgår et internet forløb for at sikre den rette faglighed og ekspertise over for kunderne.

Tilgængeligheden

Gennem de seneste år er der åbnet to butikker i Danmark i henholdsvis Århus og København. Dette kan forekomme som en ulempe, da det er en relativ lang køretur, som en eventuel kommende kunde fra Jylland skal køre, for at få en prøvetur. Dog er vi også af den tro, at hvis man er ude efter en elbil og ønsker en med den nyeste teknologi og design, kører man gerne den ekstra distance for at få en prøvetur.

Ved køb af en Tesla skal man herefter ikke spekulere på, om der er for langt mellem hver supercharger, da der allerede er etableret hele 9 stk. i Danmark. Herudover er der på forskellige tankstationer i hele landet placeret almindelige chargere til brug for elbiler.

2.2.2.3 SUBSTITUERENDE PRODUKTER

Lige som det er vigtigt at holde øje med nye potentielle konkurrenter i branchen, er det mindst ligeså vigtigt at holde øje med substituerende produkter, der dækker kundernes behov.

Substituerende produkter er en væsentlig trussel for Tesla, her ses der bort fra de nuværende konkurrenter som BMW i3, og i stedet ligger fokuset på alternativerne til elbil. Alternativer til en elbil, kan være andre miljøvenlige biler. Det er specielt i økonomiske krisetider, at truslen for alvor kan sætte sine spor og give Tesla økonomiske problemer.

Der er en stor risiko, specielt i lavkonjunktur, hvor forbrugerne har et lavere rådighedsbeløb, og på baggrund heraf er nødsaget til at spare op, hvorfor de store investeringer bliver sparet væk.

Tesla's mulighed for brancheglidning

Tesla har mulighed for brancheglidning over til produktion af en billigere elbil som prismæssigt rammer en større målgruppe og derved har større mulighed for at konkurrere med BMW i3. Det er vigtigt, at Tesla nøje gennemtænker brancheglidning, da det vil kunne skade deres brand. Der er en risiko for, at Tesla vil miste deres oprindelige kundekreds, nemlig de forbrugere, for hvem det er vigtigt, at der er tale om dyre luksus elbiler som designmæssigt skiller sig ud.

Der vil i fremtiden blive hårdere konkurrence fra substituerende produkter. Der har de seneste år været stor fokus på miljøvenlige dieselmotorer og elbiler, dog har elbiler endnu ikke formået at tage det danske marked med storm.

2.2.2.4 LEVERANDØRERNES FORHANDLINGSSTYRKE

Markedsforhold

	Antal sælgere				
	Én	Én stor og mange små	To	Få	Mange
Homogent marked	Monopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked		Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Figur 3: Markeds- og konkurrenceformer

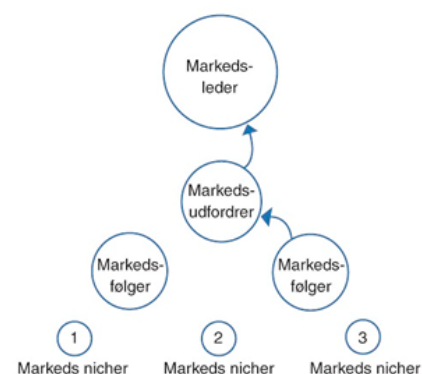
I takt med samfundsudviklingen og den teknologiske udvikling har markedsforholdene ændret sig. I dag konkurreres og handles der globalt, hvilket både åbner op for nye markeder, men også større konkurrence.

Tesla designer, udvikler, producerer og sælger højteknologiske elbiler med et unikt design. Tesla er et kvalitetsbrand, som er internationalt kendt for deres specielle unikke design og deres eksklusive elbiler. Tesla sælges på et heterogent marked, da forbrugerne har præference. Der kan argumenteres for antallet af sælgere, idet man isoleret kan se på de højteknologiske elbiler som Tesla sælger som ét eller blot se på hele bilbranchen. I opgaven er der primært fokus på bilproducenter af elbiler, og dermed befinder sig på differentieret oligopol på det danske marked. Ser vi på markedet som en helhed vil de være på monopolistisk konkurrence.

Konkurrencemæssige position

Tesla's konkurrencemæssige position har ændret sig væsentligt siden de blev grundlagt i 2003, dels på grund af den teknologiske udvikling og dels på baggrund af det stigende antal konkurrenter.

I starten da Tesla kom på markedet, var de markeds nicher. Elbiler var endnu ikke noget man turde satse på. Dette har ændret sig gennem årene, hvor blandt andet flere større bilproducenter har fået øjnene op for markedet. I dag kan det diskuteres, om der stadig er tale om en markeds niche, eller om denne tid er forbi grundet antallet af udbydere, og Tesla derfor i stedet vil blive betragtet som markedsleder.



På grund af det begrænsede kendskab til leverandørforholdet, er der foretaget nogle antagelser i nedestående analyse.

Tesla er delvist en ordreproducerende virksomhed, eftersom det er muligt at specielt designe det indvendige af bilen, dog vil Tesla Mini blive en masseproduceret elbil. Tesla's produktion er beliggende i Californien, Holland og Nevada. Ved at bevæge sig ind på et marked, hvor man masseproducerer bilerne, er det uhyre vigtigt, at produktionen kan være fleksibel og følge med efterspørgslen, heraf afhænger produktionen af leverandørerne.

Det vil være lettere for Tesla at kunne skifte mellem leverandørerne og dermed presse priserne, for at holde leverandørernes forhandlingsstyrke nede. Omvendt er der også fordele ved at have et større samarbejde med en leverandør. Tesla fremstiller dog selv de helt grundlæggende dele

til deres elbiler, hvilket fx er motoren, batteriet og deres oplader. Resten af delene til elbilen kommer fra leverandører rundt omkring i verden. Da Tesla frygter, at deres konkurrenter enten opnår intern viden eller opkøber de nødvendige dele til deres elbiler, er de generelt meget hemmelighedsfulde omkring hvem deres leverandører er. Der er dog flere steder på internettet lækket informationer om de helt basale dele og hvem der fremstiller disse for Tesla. Nedenfor er der oplyst nogle af deres leverandører, og hvad de fremstiller som et færdigt produkt, som Tesla efterfølgende monterer direkte på deres elbiler.

- Bremserne produceres af Brembo
- Ruder på biler produceres af AGC Automotive
- Instrumentbrættet produceres af Inteva Products
- Lydisolerende materiale på bilen produceres af Sika
- Servostyringen produceres af ZF Lenksysteme
- Gasfjeder til bagagerum og motorrum produceres af Stabilus

Leverandørernes forhandlingsstyrke afhænger af hvor erstattelige de komponenter de producerer til Tesla er. Man kan fx forestille sig, at det er nemmere for Tesla at finde en ny leverandør til produktion af gasfjedre end det er at finde en ny leverandør til produktion af instrumentbrættet i bilen.

En måde hvorpå Tesla kan begrænse leverandørernes forhandlingsstyrke kunne fx være, at de selv fremstillede så mange komponenter til bilen som muligt, og derved kun skulle indkøbe råvarer. Omvendt vil det dog kræve en meget omfattende produktionslinje, da en bil består af rigtig mange forskellige komponenter. Tesla kan derfor med fordel lave en cost-benefit analyse for at undersøge, om det kan svare sig rent økonomisk selv at producere nogle af komponenterne til deres elbiler.

Antallet og størrelsen af leverandører

Eftersom Tesla selv producerer bl.a. motor og batteri til deres elbiler, er de ikke så afhængige af leverandøren på dette område, da leverandøren kun skal levere råvarerne til motoren og batteriet. Havde de nu haft en bestemt leverandør, der stod for al produktion af motor og batteri, ville leverandøren have stor indflydelse på prisen. I Tesla's tilfælde antages det dog, at der er flere leverandører, der kan levere råvarer, hvorfor de her har mulighed for at forhandle gode aftaler i hus.

Selvfølgelig er det nødvendigt for Tesla, at de får nogle gode råvarer, så kvaliteten på deres biler kan holdes på et højt niveau. Derfor vil det være en fordel for Tesla at opretholde et godt samarbejde med leverandører af de vigtigste komponenter på deres elbiler, hvilket fx kunne være instrumentbrættet og styresystemet i bilen, da disse spiller en væsentlig rolle i måden hvorpå man oplever en Tesla.

Mere grundlæggende ting som fjedre, hjulbolte og hængsler til dørene er komponenter, der sidder på stort set alle biler, og dermed er det nemmere for Tesla at skifte mellem forskellige leverandører af disse. Herudover er disse ikke komponenter af speciel karakter som fx styresystemet, hvorfor de heller ikke vil have indflydelse på, hvordan man oplever en Tesla.

Forhandlingsstyrken mod leverandøren

Ved at Tesla kan købe de almindelige komponenter hos mange forskellige leverandører og ikke er afhængig af at leverandøren er specialiseret, medfører det, at Tesla har muligheden for at vælge mellem leverandørerne.

Der er flere kriterier til en god leverandør:

- Prisen
- Kvaliteten
- Flexibiliteten i ordren og levering
- Procent af fejllevering

Jo mindre afhængige Tesla er af deres leverandører, desto lettere er de at erstatte, hvilket betyder at Tesla er mindre udsat for risikoen for råvarer prisstigninger. Hvis en leverandør ikke kan levere det aftalte, har Tesla muligheden for at gå til en anden leverandør, da råvaren er standardiseret. Det antages, at der er lave skifteomkostninger vedr. de grundlæggende komponenter på bilmarkedet, hvorimod et leverandørskifte ved instrumentbrættet kan være omkostningsfuldt, da der er tale om specialiseret varer.

2.2.2.5 KONKURRENCEMÆSSIGE ARENA

Konkurrenter

BMW lancerede i år 2014 modellen i3, som allerede er godt indfaset på det danske marked. Dette skyldes, at der er lavet en samarbejdsaftale mellem Ariva, BMW og firmaet DriveNow, som gør, at der i København befinder sig 400 BMW i3 - delebiler. På denne måde har forbrugerne mulighed for nemt at prøvekøre bilen, samt få et helhedsbillede af bilen inden et eventuel køb.

Konkurrenterne til Tesla er typisk store veletablerede selskaber, som har skabt sig en god kendskabsgrad på det danske marked.

Konkurrencen i den konkurrencemæssige arena kan afgrænses på flere parametre:

Produktet

Der er en stærk og voksende konkurrence på det europæiske marked, hvad angår det høj teknologiske og designmæssige i elbiler mellem Tesla og BMW i3. Der findes hundrede bilproducenter, der de kommende år vil forsøge sig med produktionen af en elbil. Alle bilproducenterne, der beskæftiger sig med udviklingen af elbiler, er derfor ikke benævnt i opgaven.

Prisklasse

Tesla har etableret et godt image for sig selv på det danske marked, og har haft et godt salg i Danmark de seneste par år, taget i betragtning af, at Danmark ikke er et land, som Tesla ser som et af deres specifikke markeder. Dog er Tesla blevet ramt af den indførte registreringsafgift i Danmark fra år 2016, hvoraf prisen på en Tesla er steget markant.

Dette har dog også været gældende for BMW i3, hvorfor de ligeledes har mistet salg herpå.

Rent prismæssigt har vi senere i opgaven beregnet en optimal pris for Tesla for deres mini elbil, som vil ligge på ca. 400.000 kr. Pris niveauet for den nye Tesla Mini afviger ikke meget i forhold til en BMW i3. Dette skyldes at der stadig er store udviklingsomkostninger i forbindelse med udviklingen af elbiler, hvorfor bilproducenterne er nødsaget til at sætte prisen højt og ikke kan underbyde konkurrenterne, hvis de skal få en avance på salget af bilen.

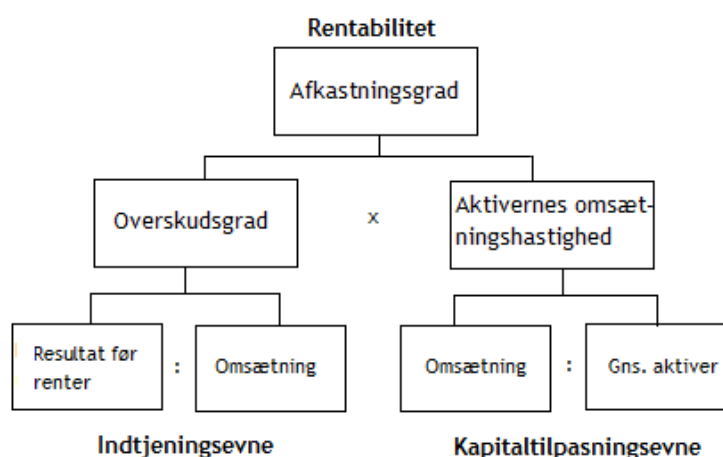
Geografien

Markedsforholdene ændrer sig hele tiden, da teknologien konstant bliver fornyet og forbedret. Markedet bliver større i takt med, at der kommer større fokus på miljøvenlige biler i fremtiden og derved efterspørgsel herpå fra forbrugerne. Forholdene til en bil har med tiden ændret sig og vil angiveligt stadig ændre sig i fremtiden. Førhen var et bilkøb betragtet som en større investering, hvilket det stadig er nu til dags, men der er betydeligt flere, der anvender leasingordninger og udskifter deres biler oftere, så man slipper for de store bilomkostninger vedrørende vedligeholdelse, værditab mv.

2.3 INTERN ANALYSE

2.3.1 RENTABILITETSANALYSE

Rentabilitetsanalysen giver et overblik over Tesla's nuværende økonomiske situation. Ved bedømmelse af virksomhedens indtjeningssevne, må man tage udgangspunkt i virksomhedens overskud. Virksomhedens overskud kan dog ikke stå alene som mål for virksomhedens indtjeningssevne. Der skal ligeledes ses på de ressourcer, der er anvendt for at opnå det pågældende overskud. Man når herved frem til det rentabilitetsmål, der kaldes afkastningsgraden¹³.



Afkastningsgraden

Rentabiliteten i Tesla Motors Denmark er i løbet af de seneste 3 år blevet markant forværret. I år 2012 lå afkastningsgraden på 55 %, i år 2013 på 56 % og i år 2014 på 9 % dvs. et fald på 47 procentpoint. Set i forhold til markedsrenten, ligger afkastningsgraden dog på et tilfredsstillende niveau.

Overskudsgraden

Indtjeningssevnen har ligeledes været svingende i perioden fra år 2012-2014, idet overskudsgraden er gået fra 8 % i 2012 til 165 % i 2013 og i år 2014 ligger den på 16 %. Overskudsgraden har i år 2013 påvirket afkastningsgraden positivt, og i år 2014 har den påvirket afkastningsgraden i en negativ retning, da den er faldet.

¹³ (Schack, 2009)

Aktivernes omsætningshastighed

Kapitaltilpasningsevnen er blevet forværret set over en 3-årig periode, år 2012-2014. Aktivernes omsætningshastighed var på sit højeste i år 2012 på 6,59 gange. I år 2013 lå den på 0,34 g og i år 2014 på 0,54 g. Dette betragtes som en dårlig tendens, og det har påvirket afkastningsgraden i negativ retning.

Egenkapitalens forrentning

Endvidere ønsker vi at undersøge rentabiliteten af den indsatte egenkapital. Ved at fratække de finansielle omkostninger fås nøgletallet egenkapitalens forrentning.

I analyseperioden er egenkapitalens forrentning ligeledes svingende. I år 2012 ligger egenkapitalens forrentning på 18 % i år 2013 er den steget til 82 % men falder i år 2014 til 22% svarende til niveauet i år 2012. Isoleret set og i forhold til markedsrenten anses egenkapitalens forrentning for at ligge på et tilfredsstillende niveau. I år 2013 og 2014 ligger egenkapitalens forrentning over afkastningsgraden, hvilket betyder at virksomheden "tjener" på at arbejde med gæld.

Dækningsgraden

Den overordnede dækningsgrad har for Tesla Motors Denmark ApS i analyseperioden været på et stabilt niveau på henholdsvis 22,6 % i år 2013 og 26,6 % i år 2014, med undtagelse i år 2012, hvor dækningsgraden ligger på 7 %.

Ændringen i nøgletallet kan skyldes tre faktorer:

- 1) Ændrede salgspriser pr. vareenhed
- 2) Ændrede variable omkostninger pr. vareenhed
- 3) Ændret produktsammensætning

Ud fra det offentliggjorte årsregnskab er det ikke muligt at konkludere på, hvilken af de 3, der er årsag hertil, eller om der er tale om en blanding herimellem. Dog kan det ud fra vores beregning af omsætning og vareforbruget på baggrund af dækningsgraden i Tesla Motors Inc., der henvises til bilag 1., konkluderes at ændringen i de variable omkostninger pr. vareenhed samt salgsprisen pr. vareenhed spiller en væsentlig rolle i beregningen af virksomhedens dækningsgrad.

Generelt må det siges, at udviklingen i dækningsgraden er et tegn på, at virksomheden er god til at tilpasse deres indtægter og variable omkostninger.

2.3.1.1 LIKVIDITET OG SOLVENS

Likviditetsgraden er i Tesla Motors Denmark ApS faldet i analyseperioden fra 95,47 % i år 2012 til 79,19 % i år 2014, svarende til et fald på 16 procentpoint. Når likviditetsgraden er under 100, indikerer det at virksomheden har større kortfristede gældsforpligtelser, end den har af omsætningsaktiver, der relativt hurtigt kan realiseres. Dette ses også i Tesla's årsregnskab for de respektive år, der henvises til bilag 1. Det optimale for virksomheden vil være at have en likviditetsgrad på 100 % eller derover, da det betyder at de har tilstrækkelig likviditet til at betale de kortfristede gældsforpligtelser.

Soliditetsgraden har for Tesla Motors Denmark ApS været svingende fra år 2012 til år 2014. I år 2012 lå soliditetsgraden på 3,09 %, i år 2013 på 0,68 % og i år 2014 på 0,39 %. Dette er en negativ udvikling for virksomhedens soliditetsgrad. Jo mindre virksomheden har belånt sine

værdier, desto lavere er soliditetsgraden. En høj soliditetsgrad betyder derimod, at virksomheden har en god økonomisk styrke til at imødegå tab. Soliditetsgraden for Tesla ligger på et utilfredsstillende niveau, da en tommelfingerregel er, at soliditetsgraden helst skal ligge omkring 30 % eller derover.

Økonomisk udviklingsretning

Tesla Motors Denmark ApS har i perioden 2012 til 2014 overvejende oplevet en nedadgående udvikling med faldende afkastningsgrad, overskudsgrad, egenkapitalens forrentning, likviditetsgrad og soliditetsgrad. Det eneste der ikke viser et negativt billede er dækningsgraden, der er steget i perioden. Enkelte nøgletal har været opadgående fra år 2012 til år 2013, men faldet igen i år 2014. Disse nøgletal er egenkapitalens forrentning, overskudsgraden og afkastningsgraden.

Baggrunden for den nedadgående økonomiske udviklingsretning skyldes at Tesla Motors Denmark ApS i år 2014 åbnede et showroom i Hasle¹⁴. Dette kan bekræftes ved at se på virksomhedens anlægsaktiver i regnskabet, som er steget med over 20 mio. kr. fra år 2013 til år 2014. Investeringen i et nyt showroom påvirker virksomhedens afskrivninger i resultatopgørelsen, som er steget med 1,5 mio. kr. fra år 2013 til år 2014. Endvidere er lønningerne ligeledes fordoblet fra år 2013 til år 2014, hvilket anses som værende et resultat af det førnævnte opførte showroom samt en stigende efterspørgsel. Tesla solgte i år 2013 460 elbiler og i år 2014 har de solgt 2.738 elbiler, hvorfor mere personale er en nødvendighed. Det resulterer i at virksomheden i år 2014 kommer ud med et underskud på 133 t.kr.

Økonomisk udviklingshastighed

Virksomhedens vækst inden for de forskellige overnævnte nøgletal varierer fra år til år. Afkastningsgraden er faldet med 47 % fra år 2012 til år 2014, hvorimod overskudsgraden og egenkapitalens forrentning er steget med henholdsvis 8 % og 4 %. Aktivernes omsætningshastighed er faldet med 6,05 g, likviditetsgraden er faldet med 16% og soliditetsgraden med 2,7%. Dækningsgraden er steget med 19 %. Alt i alt er udviklingshastigheden hos virksomheden middelmådig. De vækster kun på begrænset områder, men det går fint, især hvis man ser på overskudsgraden og egenkapitalens forrentningen.

Konklusion på rentabilitet

Overordnet ser virksomhedens rentabilitet stabil og positiv ud. Som nævnt tidligere har de en positiv afkastningsgrad, overskudsgrad, egenkapitalens forrentning og dækningsgrad, det eneste der halter er aktivernes omsætningshastighed, likviditetsgraden og soliditetsgraden. Der er i løbet af analyseperioden sket en positiv udvikling i nøgletallene, hvor nogle har udviklet sig mere eksplosivt end andre. Det vidner om, at virksomheden skal se på deres investeringer i aktiver. Dog antages det, at Tesla har forudset konsekvenserne af deres investeringer og forventer en mere positiv økonomis fremgang i fremtiden.

2.3.3 PRISOPTIMERING

Når Tesla lancerer deres nye model, er de nødt til at gøre sig nogle tanker omkring salgsprisen og den mængde de reelt kan sælge. Til at finde ud af dette, anvendes prisoptimering. Herved kan man finde frem til den optimale pris og mængde.

¹⁴ (Eriksen, 2014)

Først kigger vi på, hvilket marked Tesla opererer på. Gennem de seneste år er der kommet flere og flere udbydere på markedet inden for elbiler. Ønsker man blot en elbil, er der derfor mange at vælge imellem, og valget træffes ud fra personlige præferencer. Dermed befinder Tesla sig på et marked med monopolistisk konkurrence.

Når man ønsker at undersøge, hvor stor en mængde man kan afsætte af et bestemt produkt, anvendes en afsætningskurve. Når der er tale om monopolistisk konkurrence, vil afsætningskurven være faldende fra venstre mod højre. Dette vil altså sige, at jo lavere prisen er, jo flere stk. kan man afsætte. På et tidspunkt vil man dog nå til en salgspris der er så lav, at man ikke længere tjener på den næste solgte enhed. Omkostningerne vil simpelthen være højere end salgsprisen. Derfor er det interessant at finde ud af, hvornår man når til det punkt der afgør, hvornår man ikke længere tjener noget på at producere en ekstra enhed.

Når vi er på markedet for monopolistisk konkurrence, har vi tre optimeringsmodeller, som vi kan vælge imellem; totalmetoden, gennemsnitsmetoden og grænsemetoden.

Totalmetoden kræver, at man har en tabel hvori man kan se sammenhængende værdier for omsætning og omkostninger. Ud fra disse kan man da direkte udregne gevinsten ved den næste producerede enhed. Da vi ikke har disse oplysninger, har vi valgt at anvende grænsemetoden.

Ifølge grænsemetoden findes den optimale mængde i det punkt, hvor grænseomsætningen og grænseomkostningerne skærer hinanden. Alt der produceres ud over denne mængde, vil blive solgt med tab, da omkostningerne er større end den pris man kan få for den næste solgte enhed.

Først skal vi have defineret en prisafsætningsfunktion ud fra formlen $p = ax+b$, og i vores tilfælde har vi valgt $p = -160x+500.000$.

Herefter skal omsætningsfunktionen findes. Dette gøres ved at gange vores prisafsætningsfunktion med "x", da omsætningen er lig med prisen ($p=ax+b$) ganget med antal solgte enheder (x).

$$Oms = p * x \rightarrow (-160x+500.000) * x \rightarrow -160x^2+500.000x$$

Herefter skal vi finde grænseomsætningen, der er et udtryk for den meromsætning vi får pr. ekstra solgte enhed. Denne findes ved at differentiere omsætningsfunktionen.

$$\text{Grænseomsætning (Groms)} = \frac{dy}{dx} Oms = -320x + 500.000$$

Som det fremgår ovenfor, har grænseomsætningen den dobbelte hældning af afsætningsfunktionen.

Næste skridt er at fastsætte grænseomkostningerne (Gromk), der er et udtryk for de meromkostninger det koster at producere en ekstra enhed. Ud fra tidligere regnskaber for Tesla Motors Danmark ApS, ligger dækningsgraden på omkring 25%, hvilket vil sige, at omkostningerne udgør 75% af salgsprisen. Dette vender vi tilbage til lidt senere, og til at startes med sættet vi grænseomkostningerne til 294.000.

For at opsummere kender vi nu både grænseomsætningen og grænseomkostningerne, og derfor er vi nu klar til at udregne den optimale mængde. Som før nævnt findes den i det punkt, hvor grænseomkostningerne og grænseomsætningen skærer hinanden. Derfor sætter vi disse til at "være lig" med hinanden.

Groms = gromk

$$-320 + 500.000 = 294.000$$

$$320x = 500.000 - 294.000$$

$$320x = 206.000$$

$$x = 643,75$$

Den optimale mængde ligger altså på 644 stk.

Da vi nu kender den optimale mængde, kan vi efterfølgende udregne til hvilken pris Tesla kan sælge deres nye elbil til, inden de taber penge på den. Her skal vi igen have fat i vores prisafsætningsfunktion, hvor vi sætter 644 stk. ind på x's plads i afsætningsfunktionen.

$$P(644) = -160 \cdot 644 + 500.000$$

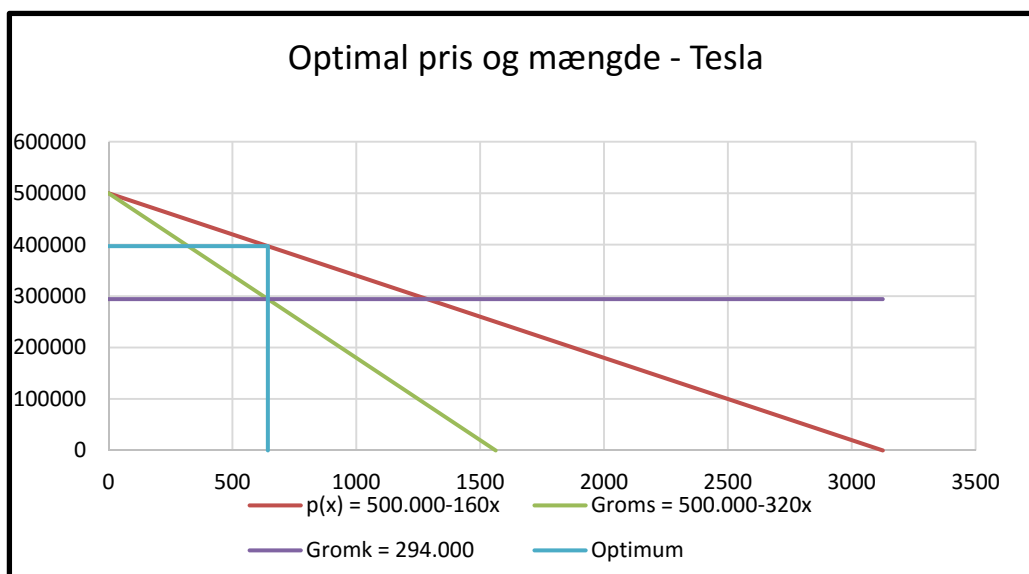
$$P(644) = -103.040 + 500.000$$

$$P = 396.960$$

Ifølge ovenstående vil den optimale pris for Tesla altså være 396.960 kr. ved en produktion på 644 stk. af deres nye Tesla Mini.

Som det før er nævnt har Tesla en dækningsgrad på omkring 25%, og vi vil derfor gerne ramme en lignende dækningsgrad for vores Tesla Mini. Med en salgspris på 396.930 kr. og grænseomkostninger på 294.000 kr. lander vi på en bruttoavance på 102.960 kr., hvilket svarer til en bruttoavance på 25,94 %.

Nedenfor har vi illustreret afsætningsfunktionen, grænseomsætningen, grænseomkostningerne og den optimale pris og mængde.



2.3.3.1 PRISELASTICITET

Vi vil nu undersøge priselasticiteten (ep) ved en produktion på 644 stk. af den nye Tesla Mini. Priselasticitet går ud på, hvordan en ændring i prisen påvirker efterspørgslen. Ved at udregne elasticiteten ved en procentuel prisændring, kan man se, om der er en sammenhæng i pris og efterspørgsel, og dermed om køberne på markedet er prisfokuserede eller ej. Priselasticitet opdeles i tre kategorier fordelt på værdier hvor prisen siges at være elastisk hvis $ep < -1$, uelastisk hvis $-1 < ep < 0$ og neutral hvis $ep = 0$.

Priselasticiteten udregnes efter formlen:

$$ep = -\frac{p}{p-b}$$

Tallet p har vi fundet, da dette er den pris vi fandt ovenfor ved hjælp af prisoptimering.

$$P = 396.960$$

Tallet b kan aflæses i prisafsætningsfunktionen, da denne er en lineær funktion og følger forskriften $y = ax+b$.

$$B = 500.000$$

$$ep = -\frac{396.960}{396.960 - 500.000}$$

$$ep = -\frac{396.960}{-103.040}$$

$$ep = -3,85$$

I vores tilfælde er prisen derfor elastisk, hvilket vil sige, at hvis Tesla sænker prisen med en procent, vil efterspørgslen stige med mere end en procent.

2.3.4 ANSOFF VÆKSTSTRATEGI

Produkter \ Markeder	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none">• Forøge forbrugsfrekvensen<ul style="list-style-type: none">• Nye anvendelsesmuligheder• Hyppigere brug• Hyppigere udskiftning• Forøge det effektive marked• Forøge markedsandelen	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none">• Erstatning af eksisterende produkt• Fornyelse af eksisterende produkt• Sortimentsudvidelse – line-extension
Nye markeder	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none">• Nye, anderledes segmenter• Geografisk markedsudvikling• Nye distributionsformer	

Figur 4: Ansoffs vækstmatrix

Ansoff vækstmatrix viser, hvor Tesla er placeret hvis de vælger ikke at lancere en ny elbil, men derimod vil forsøge at skabe vækst på det danske marked med deres nuværende elbiler. Hertil viser den samtidig hvor Tesla er placeret, hvis de vælger at lancere en ny mini elbil.

Ansoff vækstmatrix er med til at analysere de 4 mulige strategier en virksomhed kan benytte sig af, for at skabe vækst. Matrixen er bygget op på to faktorer: marked og produkt. Disse faktorer er yderligere opdelt på nuværende marked eller nye markeder. Der er fire kategorier; markedspenetrering, produktudvikling, markedsudvikling og diversifikation.

Hvis Tesla vælger at satse på de elbiler, de allerede har lanceret på det danske marked, altså Model S og X, befinder de sig i markedspenetrering. Det betyder at, fokuset er på at øge salget på det danske marked og få en større markedandel samtidig med, at flere forbrugere fra målgruppen vælger Tesla frem for konkurrenterne. Markedspenetrering vil munde ud i at forøge forbrugerfrekvensen, herunder anvende reklamekampagner mv., forøge det effektive marked og forøge markedandelen.

Vælger Tesla derimod at satse på at udvikle en ny elbil, som er med til at udvide deres målgruppe, bevæger de sig over i produktudvikling. Dette har fra dag ét af været Tesla's hovedfokus hele tiden at gøre deres biler bedre end konkurrenternes, hvorfor de anvender mange ressourcer på udviklingen heraf. Ved produktudvikling er der stor fokus på produktforbedring af de nuværende modellen, samt udvikling af nyere og bedre elbiler. Produktudvikling går ligeledes ud på at virksomhed udvider deres sortiment, der som benævnt medvirker til en øget målgruppe, hvilket også kaldes palisadestrategi. Dog anvendes palisadestrategi kun i et begrænset omfang af Tesla, da de ikke endnu har et udbygget sortiment til at dække hele markedet¹⁵.

Ser vi på Tesla som en helhed i hele verden, vil virksomheden hele tiden skulle udvikle deres produkter for at skabe vækst. Teknologien bliver konstant forbedret og fornyet, hvilket gør, at Tesla er nødsaget til at lægge deres fokus på produktudvikling, hvis de skal have en chance for at erobre mere markedandel og forøge deres omsætning i fremtiden. I Tesla's regnskaber ses det tydeligt, at der lægges mange kræfter og ressourcer i at udvikle den bedste elbil i verden,

¹⁵ (Systeme, u.d.)

og ved at Tesla hyppigt produktudvikler på deres biler, tiltrækker de hele tiden nye potentielle kunder.

Set i forhold til den økonomiske situation i Danmark, som er nærmere beskrevet i regnskabsanalysen, kan det diskuteres om Tesla, isloeret set i Danmark, gør det forkerte sats, når det kommer til produktudvikling. Som tidligere benævnt viser forbrugertilliden fra Danmarks Statistik, at forbrugerne har tillid til den danske økonomi, men de vurderer det ikke fordelagtigt at anskaffe større forbrugsgoder i øjeblikket. Som følge heraf kan der også argumenteres for, at produktudvikling er den eneste mulighed for Tesla for at nå ud til flere forbrugere på det danske marked i fremtiden, og specielt hvis de udvikler en billigere og mere byvenlig version af deres nuværende elbil.

2.3.5 INVESTERINGSKALKULE

Inden Tesla lancerer deres nye model, er de nødt til at gøre sig nogle tanker omkring købernes interesse for bilen. Mange bilkøbere vil i forbindelse med købet af en elbil spørge sig selv om, om det overhovedet kan betale sig at køre på el frem for brændstof. Derfor har vi valgt at undersøge, hvad det koster at køre i henholdsvis en elbil og en benzinbil.

Vi tager udgangspunkt Tesla's storsællert Model S85. Denne vil vi sammenligne med en BMW 535i, da denne matcher Teslaen på præstationer.

En ny Tesla Model S85 koster 610.000 kr. mens BMW'en koster 954.100 kr. fra ny af. Dette skyldes selvfølgelig, at man spare registreringsafgiften, når man køber en elbil. Herudover skal der hvert år betales 3.840 kr. i ejerafgift på BMW'en, men da Tesla som sagt er en elbil, er denne afgift fritaget, hvorfor man slipper med 0 kr. i årlig afgift.

Så Tesla vinder altså over BMW'en på anskaffelsesprisen. Men hvad så når det kommer til de udgifter der er i forbindelse med kørsel?

For at undersøge dette, har vi valgt at sammenligne kørselsudgifterne for de to biler over en femårig periode med et årligt kørselsbehov på 30.000 km.

Vi vil udelukkende basere undersøgelsen på omkostninger til brændstof/el, da vi vurderer, at begge biler prismæssigt matcher hinanden på udgifter til service, almindelig vedligeholdelse, forsikring, værditab mv. Oplysningerne har vi fået fra Bilrevyen 2015 samt FDM.

	Tesla Model S85	BMW 535i	
Pris (kr.)	610.000,00	954.100,00	Pris (kr.)
Årlig ejeravgift (kr.)	0,00	3.840,00	Årlig ejeravgift (kr.)
Rækkevide (km)	425,00	12,50	Km/liter
Batteri (kWh)	85,00	13,24	Pris pr. liter (kr.)
Km. Pr. kWh	5,00		
Pris pr. kWh (kr.)	2,20		
Pris pr. km (kr.)	0,44	1,06	Pris pr. km (kr.)
30.000 km	13.200,00	31.776,00	30.000 km
Over 5 år	66.000,00	158.880,00	Over 5 år
	Samlet besparelse	92.880,00	kr.

Som det fremgår af ovenstående model, vil man spare 92.800 kr. over en femårig periode, hvis man køber en Tesla Model S85 frem for en BMW 535i. Hvis man hertil lægger 5 gange ejeravgift på 3.840 kr. samt de 344.100 kr. BMW'en er dyrere end Teslaen, koster den sammenlagt 456.100 kr. mere over den femårige periode. Ud fra dette er der altså penge at spare ved at køre på el frem for brændstof.

Tesla står over for en udfordring, hvad angår produktionen og lanceringen af den mulige nye mini Tesla på det danske marked. Denne analyse, kan bidrage med et godt "markedsførings kick" overfor nye potentielle kunder, som kan se hvorfor en elbil er fordelagtig.

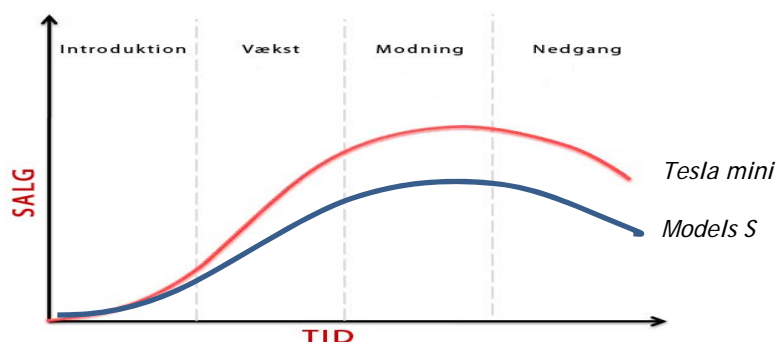
2.3.6 PLC - KURVEN, MODEL S/ "TESLA MINI"

PLC-kurven bygger på en teori om, at de fleste produkter gennemløber en livscyklus, der omfatter fire faser; introduktion, vækst, modning og nedgang.

I den kommende analyse udarbejdes en PLC-kurve for henholdsvis Model S og den nye Tesla Mini.

Introduktionsfasen; elbilen er blevet introduceret, og er endnu ikke særlig kendt af målgruppen, hvorfor der her kun er et beskedent salg.

Vækstfasen; medfører øget reklameindsats samt øget salg, da kendskabet til produktet bliver større på markedet.



Figur 5: PLC-kurven, Model S / Tesla mini

Modningsfasen; tilgangen af nye kunder falder og interessen for produktet er ved at svinde ind. Der kæmpes hårdt på parametre som pris og service mellem konkurrenterne for at vinde kunder. I takt med at interessen for produktet mindskes, begynder salget at stagnere og falder langsomt.

Nedgangsfasen; nyere produkter er blevet mere interessante for kunderne. Den hårde priskonkurrence og det faldende salg gør markedet mindre attraktivt og mange virksomheder vælger at trække sit produkt ud af markedet.

Overstående figur illustrerer PLC-kurven for henholdsvis Tesla's Model S, som er den mest anerkendte af Tesla's elbiler på det danske marked, kontra en ny Tesla Mini. Figuren illustrerer, at Tesla's Model S vil have en smallere PLC-kurven end den nye Tesla Mini. Dette skyldes, at en Tesla Mini rammer et større marked. Problematikken Tesla skal tage til eftertragning er, om man risikerer at tabe det lukrative marked, fordi man satser på et større marked.

Tesla's Model S kom på det danske marked i år 2012 og i udgangen af år 2015, var der solgt 3.300 stk. i Danmark. Modellen anses for at befinde sig i vækstfasen, og salget af Tesla Model S risikerer relativt hurtigt at flade ud, da elbilproducenterne i år 2016 bliver ramt af de registreringsafgifter der nu gennem de næste par år bliver pålagt elbilerne. Inden registreringsafgifterne blev pålagt elbilerne, kunne en Tesla Model S købes til 580.000 kr. i Danmark. I den kommende år udfases den danske afgiftsfritagelse, så startprisen i 2016 ligger på 755.000 kr., afhængig af hvilken variant af Tesla Model S, der købes¹⁶.

Den nye Tesla Mini rammer som benævnt et større marked, men selve udviklingsprocessen ved at lancere en ny model er lang og omkostningsfuld. Udviklingsomkostninger i forbindelse med produktionen af en ny mini Tesla er beregnet ud fra udviklingsomkostningerne der er anvendt på Tesla's Model S i åren 2010, 2011 og 2012¹⁷.

Ud fra omsætningen i perioden år 2012-2014 for Tesla Motors Inc. og Tesla Motors Danmark ApS, udgør den danske omsætning 0,96 pct. Udviklingsomkostningerne vil derfor udgøre 30.955.000 kr. svarende til 0,96 pct. af 3.224.515.000 kr. En investering af denne kaliber er nødvendig for Tesla, da udviklingen er den eneste måde hvorpå de kan sikre overlevelse i fremtiden, hvorfor man fortsat bør investere i udvikling gennem nye modeller. En stor del finansieres via kapitalindsprøjtninger fra investorer, hvorfor vi har valgt at se bort fra at investeringen giver en negativ indtjening.

Udviklingen af en ny Tesla Mini vil angiveligt medføre alternativomkostninger for Tesla, da de ofrer fortjenesten af Model S, og i stedet vælger at lægge sit fokus på at producere en ny Tesla Mini.

En ny Tesla Mini vil hurtigere medføre, at Model S går over i modnings- og nedgangsfasen på det danske marked, da størstedelen af Tesla's fremtidige kunder ville kunne købe en billigere Tesla, der stadig anses for at være en elbil af høj kvalitet.

¹⁶ (Wikipedia , u.d.)

¹⁷ (Tesla's research and development expenses from 2010 to 2015 , u.d.)

2.4 KRITISK SWOT

2.4.1 STYRKER

- Know-how
 - Tesla har et kæmpe know-how at trække på, selvom de har et begrænset antal års erfaring sammenlignet med deres konkurrenter.
- Globalt anerkendt brand
 - Tesla er kendt for deres design, kvalitet og eksklusivitet.
 - Brandet anses for at blive forstærket ved at produktudvikle en Tesla Mini.

2.4.2 SVAGHEDER

- Høje produktionsomkostninger
 - Tesla har store udviklingsomkostninger forbundet med udviklingen af en ny Tesla Mini.
 - Tesla's produktion er ikke outsources til et 3. land, hvorfor produktionsomkostningerne generelt er højere end normalt.
- Afhængig af få markeder
 - På nuværende tidspunkt er Tesla afhængig af de få markeder de operer på. Ulempen mærkes nu blandt andet på det danske marked, da der er blevet pålagt registreringsafgifter.
- Afhængig af relativ få produkt lanceringer
 - Med et lille udvalg af elbiler gør det også at satsen på en enkelt bil, har en større risiko med sig.
- Deres størrelse
 - Til trods for Tesla anses for at være markedsledere, er de bagud på erfaring.
 - Tesla er ligeledes en lille spiller i forhold til BMW, hvis vi ser kapital- og erfaringsmæssigt. Fx hvis de indtager markeder i BRIK-landene vil markedsføringsomkostningerne mærkes forholdsvis mere procentvis i Tesla's regnskab kontra BMW's.

2.4.3 MULIGHEDER

- Ekspansionsmuligheder på BRIK-landene
 - Høje vækstrater, Tesla kan udbytte.
 - Tesla operer allerede på det kinesiske marked.
- Opadgående konjunktur udvikling
 - Når samfundet tør og ser det nødvendigt at lave større investeringer, vil efterspørgslen stige.
- Afgiftsfritagelse bliver indført igen
 - Hvis der bliver ændret i registreringsafgiftsloven og lavet lempelser på elbiler, har Tesla mulighed for at øge omsætningen i Danmark.
- Flere fordele ved en elbil
 - Bliver der lavet lov tiltag, der gavner elbil ejerne, vil efterspørgslen stige.
 - Fx er der i Norge langt flere fordele ved at købe en elbil end der er i Danmark. Her må man have lov til at køre i busbanen, gratis broafgift, gratis parkering mv.
- Ændret kundedfærd
 - Hvis mentaliteten i samfundet ændrer sig i den positive retning over for elbiler, vil have en positiv konsekvens for Tesla.

2.4.4 TRUSLER

- Konjunkturfølsom
 - Luksusprodukter er altid meget konjunkturfølsomme.
- Ændret kundedfærd
 - Hvis mentaliteten i samfundet ændrer sig i den negative retning over for elbiler, vil det ramme Tesla hårdt.
- Kort livscyklus for produktet
 - Kunderne forventer flere varianter at vælge imellem. PLC- kurven viser blandt andet en relativ kort livscyklus for Model S.
- Hurtige teknologiske ændringer
 - Den teknologiske udvikling gør at Tesla skal lægge stor vægt på produktudvikling, hvilket også er den foretrukne strategi jf. Ansoff vækststrategi.
- Hård konkurrence
 - Porters Five forces viste der var hård konkurrence på det danske marked fra én bestemt konkurrent, men også i hele branchen.

De fem muligheder er alle vurderet til at skulle ligge højt på Tesla's radar, og de bør derfor kæmpe for alle projekterne. De to største muligheder med det største potentiale er uden tvivl at regeringen vælger at indføre afgiftsfritagelsen igen samt ekspansion på BRIK-landene.

Tesla har ligeledes fem trusler. Truslerne kan være fatale for Tesla, som allerede er mærket af flere af truslerne. Især den hårde konkurrence på det danske marked kombineret med de lovmæssige ændringer, der er blevet foretaget det seneste år.

4 KONKLUSION

“Hvilke økonomiske konsekvenser kan det have for Tesla at producere en Tesla Mini, der hovedsageligt er tiltænkt byerne?”

Og vil det ud fra en helhedsvurdering være fordelagtigt for Tesla at etablere en ny produktionslinje, der udelukkende beskæftiger sig med produktionen af biler af denne type? ”

Efter en strategisk analyse af Tesla står det klart, at selskabet er nødsaget til produktudvikle for at bibeholde deres position på det danske marked. Det danske marked har siden Tesla's stiftelse i 2010 ændret sig markant, heraf har lovgivningen omkring registreringsafgiften haft den største indflydelse.

Den eksterne analyse belyste elementer omkring Tesla, som selskabet kun i begrænset omfang har kontrol over, men som de skal tilpasse sig efter.

I opgaven har vi konstateret, at Danmark, som er det marked vi har fokus på, i år 2015 har en anslået BNP vækst på 1,4 pct. og at BNP vil stige i de kommende år. Forbrugertilliden er nedadgående ultimo 2015, dog vurderer forbrugerne fortsat, at Danmarks økonomiske situation er bedre end den var for et år siden. Det halter dog stadig, når det kommer til at foretage større investeringer. De demografiske udvikling med stigende ældrebyrde, taler for at Tesla skal produktudvikle en billigere elbil tiltænkt byerne. PESTEL - analysen klargør tydeligt, at de lovmæssige og politiske forhold spiller en væsentlig rolle i branchen Tesla befinder sig i, men der er dog ikke nogle indikatorer på, at de lovmæssige forhold kan forværre Tesla's situation i fremtiden.

Konkurrencesituationen har ændret sig inden for de seneste år. Porters Five Forces klarlagde, at Tesla er meget truet af BMW's model i3, som allerede har et veletableret marked i Danmark. Tesla er derfor nødsaget til at følge med den teknologiske udvikling og ramme en større målgruppe ligesom BMW i3.

Tesla kan anses for enten differentieret oligopol eller monopolistisk konkurrence, alt efter om man ser på elbilbranchen som en helhed eller udelukkende ser på det danske marked. Markedet bliver i fremtiden et meget attraktivt marked med mulighed for stor profit, som Tesla viste i år 2015 gennem den stigende interesse for deres elbiler.

Den interne analyse viste ud fra regnskabsanalysen, at Tesla har et svingende økonomisk grundlag. Den 3-årige analyseperiode viste, at Tesla har haft nogle gode år i 2012 og 2013, hvorimod år 2014 bød på et underskud, grundet store investeringer i form af et nyt showroom. Nøgletallene fra år 2012 til år 2014 er gået i en negativ retning, med undtagelse af OG, EKF og DG, hvilket igen kan henføres til det nyopførte showroom.

Ansoffs vækststrategi var fordelt på, om Tesla satsede på deres nuværende elbiler eller udviklede en ny Tesla Mini. Ved udviklingen af en ny mini elbil er fokuspunktet produktudvikling. Produktudvikling medfører en større målgruppe og dermed et øget salg. Endvidere er produktudvikling essentielt i branchen, da teknologien konstant bliver forbedret. Kombineret med den korte livscyklus som Model S har på det danske marked, vil en Tesla Mini have en bredere PLC-kurve, da den som sagt rammer et større marked.

En af de væsentligste faktorer der spiller ind, når det kommer til at produktudvikle, er det økonomiske aspekt. Det er anslået at udviklingsomkostningerne for Tesla ved udviklingen af en mini Tesla vil udgøre godt 30 mio. kr. Endvidere medfører det alternative omkostninger for Tesla, da de "mister" fortjenesten fra Model S, ved at satse på en ny Tesla.

Den optimale pris og mængde er beregnet vha. prisoptimering. En optimal pris på en Tesla Mini ligger på knap 400.000 kr., og ligger derfor på en konkurrencedygtig pris sammenlignet med BMW i3. En optimale afsætning på 644 stk. anses for at være rimelig og målbar.

Beslutningsprocessen angående en ny mini Tesla er ikke udelukkende baseret på det økonomiske aspekt, men der ses i større grad også på de ikke- monetære forhold.

Såfremt Tesla fortsat skal være aktør på det danske marked konkluderes det at der skal ske fornyelse og fortsætte den teknologiske udvikling, så de kan følge med de andre aktører på markedet eller en reduktion af prisen på deres elbiler. Tesla skal øge deres salg på markedet, og i takt med at registreringsafgiften delvist bliver pålagt elbilerne i de kommende år, er prisen på en evt. ny Tesla nødt til at ligge lavere.

I starten af år 2016 kom det frem, at Tesla havde en mindre og ikke mindst billigere udgave af Model S i støbeskeen, nemlig Model 3. Nyheden blev modtaget med stor begejstring verden over, og allerede inden bilen er færdigudviklet har Tesla modtaget op mod 400.000 forudbestillinger på den.

Med den nye model håber Tesla på at kunne ramme et langt bredere marked end de hidtil har været i stand til med Model S. Dette skyldes dels den noget lavere pris, men også at den på trods af sin størrelse stadig vil være i stand til at køre op mod 350 km på en opladning. Model 3 vil derfor for mange nemt kunne fungere som en hverdagsbil, der kan køre til og fra arbejde samt klare diverse ærinder i løbet af dagen, uden at man skal behøver at være bekymret for at løbe tør for strøm¹⁹.

En anden nyhed, der dog mest vil påvirke Tesla i Danmark, er, at den danske regering sidste år vedtog, at der pr. 1. januar 2016 skal betales afgift på elbiler. Det er kommet frem, at Skatteministeren og Energistyrelsen har vidt forskellige tal for, hvad afgiften gør ved salget af elbiler i Danmark. Skatteministeren står på mål, da det er hans prognoser, der er forhandlet ud fra. Skatteministeren forventer, at der bliver solgt 24.100 elbiler frem til 2020. Energistyrelsen forventer 1.000 stk. Prognoserne bygger på vidt forskellige faglige forudsætninger og metoder²⁰. Indtil videre kunne det dog godt se ud som om, at Energistyrelsen får ret, da der ultimo april kun er indregistreret 4 Tesla på det danske marked²¹.

¹⁹ (Thestrup, 2016)

²⁰ (Ritzau, 2016)

²¹ (De danske Bilimportører, 2016)

6 LITTERATURLISTE

- Berner, O. (u.d.). *Den store danske*. Hentet fra http://denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/Samfund/Samfund_og_statistik/bruttonationalprodukt
- Danmarks Nationalbank . (2015). *Kvartalsoversigt 4. kvartal 2015*. København .
- Danmarks Statistik* . (19. Januar 2015). Hentet fra <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=18806>
- Danmarks Statistik* . (Oktober 2015). Hentet fra <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=19640>
- Danmarks Statistik . (2015). *Danmark i tal 2015*. København .
- De danske Bilimportører* . (April 2016). Hentet fra <http://www.bilimp.dk/statistics/>
- De Danske Bilimportører . (u.d.). *Dansk Elbil Alliance* . Hentet fra http://www.danskelbilalliance.dk/Statistik/Bestand_modeller.aspx
- De Danske Bilimportører . (u.d.). *Dansk Elbil Alliance* . Hentet fra http://www.danskelbilalliance.dk/Statistik/Salgstal_Aar.aspx
- Eriksen, K. (2014). *Tesla Motors åbner i Aarhus* . <http://jyllands-posten.dk/aarhus/erhverv/ECE7259673/Tesla-Motors-%C3%A5bner-i-Aarhus/>.
- Kristensen, M. A. (12. Juli 2011). *DR.dk* . Hentet fra Dansk sats på el-biler sakker bagud : <http://www.dr.dk/nyheder/penge/dansk-sats-paa-el-biler-sakker-bagud>
- Lynggaard, P. (2008). Innovation. I *Driftøkonomi*. Kapitel 21.
- Pedersen, H. J. (11. Februar 2015). *Den Korte Avis* . Hentet fra <http://denkorteavis.dk/2015/tre-vigtige-sporagsmal-og-svar-om-den-historisk-lave-rente/>
- Ritzau . (15. Marts 2016). *BT* . Hentet fra Stor uenighed om afgifters effekt på elbilsalget : <http://www.bt.dk/erhverv/stor-uenighed-om-afgifters-effekt-paa-elbilsalget>
- Schack, B. (2009). *Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse*
- Systime . (u.d.). *Systime* . Hentet fra https://afs1.systime.dk/index.php?id=32&tx_systimeglossary_pi1%5Bcharacter%5D=p&cHash=eeeeede6a941d9fe36c9aaa9c03f996c2
- Tesla . (u.d.). *Tesla* . Hentet fra https://www.teslamotors.com/da_DK/about
- Tesla's research and development expenses from 2010 to 2015* . (u.d.). Hentet fra Statista : <http://www.statista.com/statistics/314863/research-and-development-expenses-of-tesla/>
- Thestrup, C. (1. April 2016). *Bil Magasinet* . Hentet fra Her er den nye Tesla Model 3 : <http://bilmagasinet.dk/bil-nyheder/her-er-den-nye-tesla-model-3-1000074051>
- Wikipedia . (u.d.). *Tesla Model S* . Hentet fra Wikipedia : https://da.wikipedia.org/wiki/Tesla_Model_S

7 BILAG

7.1 BILAG 1: REGNSKABSANALYSE

Tesla Motors, Inc.						
	I 1.000 \$	2014	2013	2012	2011	2010
Omsætning		3.198.356	2.013.496	413.256	204242	116744
Vareforbrug		-2.316.685	-1.557.234	-383.189	-142647	-86013
Bruttoresultat		881.671	456.262	30.067	61.595	30.731
Dækningsgrad (%)		27,57	22,66	7,28	30,16	26,32

Hoved- og nøgletal, Tesla Motors Danmark ApS			
	2014	2013	2012
Afkastningsgrad	9%	56%	55%
Egenkapitalens forrentning	21,95	81,83	17,74
Soliditetsgrad	0,39	0,68	3,09
Likviditetsgrad	79,19	95,51	95,47
Overskudsgrad	16%	165%	8%
Dækningsgrad	27,57	22,66	7,28
Aktivernes omsætningshastighed	0,53	0,34	6,59

	2014	2013	2012
Omsætning	64.922.679	30.524.917	52.884.192
Indeks	122,76	57,72	100,00
Vareforbrug	49.312.739	23.607.913	49.036.531
Vareforbrug - i procent	75,96	77,34	92,72
Bruttoavance	15.609.940	6.917.004	3.847.661
Bruttoavance - i procent	24,04	22,66	7,28
Lønninger	15.943.968	6.054.419	3.680.988
Lønninger - i procent	24,56	19,83	6,96
Dækningsbidrag	-334.028	862.585	166.673
Dækningsgrad	-0,51	2,83	0,32

Tesla Motors Danmark ApS				
Resultatopgørelse				
	2014	2013	2012	
Omsætning	64.922.679	30.524.917	52.884.192	
Vareforbrug	-47.025.846	-23.607.913	-49.036.531	
Bruttoresultat	17.896.833	6.917.004	3.847.661	
Personaleomkostninger	-15.943.968	-6.054.419	-3.680.988	
Af- og nedskrivninger	-1.847.090	-359.889	-122.663	
Resultat før finansielle poster	105.775	502.696	44.010	
Finansielle indtægter	-	12.943	-	
Finansielle udgifter	-73.641	-27.189	-34.307	
Resultat før skat	32.134	488.450	9.703	
Skat af årets resultat	-164.667	-122.236	-6.339	
Årets resultat	-132.533	366.214	3.364	

Aktiver	2014	2013	2012
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	7.542.166	1.524.292	108.858,00
Indretning af lejede lokaler	16.923.390	1.891.695	92.166,00
Materielle anlægsaktiver	24.465.556	3.415.987	201.024,00
Sikkerhedsindskud???	1.635.053	1.344.667	400.000,00
Investeringer	1.635.053	1.344.667	400.000
Anlægsaktiver	26.100.609	4.760.654	601.024,00
Færdigvarer	13.891.268	9.721.458	723.588,00
Varelager	13.891.268	9.721.458	723.588,00
Tilgodehavender	23.561.854	2.931.466	181.092,00
Tilgodehavender fra tilknyttede virksomheder	9.890.577	7.850.587	4.648.686,00
Udskudt skatteaktiv	1.127.944	187.064	3.372,00
Forudbetalinger	324.212	268.997	257.615,00
Tilgodehavender	34.904.587	11.238.114	5.090.765
Likvider	48.681.093	64.203.207	1.615.021,00
Omsætningsaktiver	97.476.948	85.162.779	7.429.374
Aktiver i alt	123.577.557	89.923.433	8.030.398
Passiver			
Selskabskapital	125.000	125.000	125.000,00
Overført overskud	356.811	489.344	123.130,00
Egenkapital	481.811	614.344	248.130
Andre bestemmelser	-	139.896	-
Total bestemmelser	-	139.896	-
Leasingforpligtelser	27.783	59.721	110.194,00
Modtagne forudbetalinger fra kunder	10.745.128	7.561.166	-
Leverandørgæld	4.131.851	963.445	613.345,00
Gæld til tilknyttede virksomheder	70.559.540	68.231.558	6.536.929,00
Selskabsskat	1.092.215	294.476	2.418,00
Anden gæld	28.297.817	11.174.700	519.382,00
Periodeafgrænsningsposter	8.241.412	884.127	-
Kortfristet gæld	123.095.746	89.169.193	7.782.268
Gæld i alt	123.095.746	89.169.193	7.782.268
Passiver i alt	123.577.557	89.923.433	8.030.398

7.2 BILAG 2: REGRESSIONSANALYSE

KVADRATSUMMER OG F-TEST

	Frihedsgrader	Kvadratsum	F-værdi	p-værdi(ss)
Regression	1	2,441E+15	14,285695	0,032451
Residual	3	5,12611E+14		
I alt (SAKy)	4	2,95361E+15		

KOEFFICIENTER OG KONFIDENSINTERVALLER

	Koefficienter	Standardafv.	95%-konfidensintervaller	
			n. grænse	ø. grænse
Skæring	-1002110100	273895983,8	-1873769362	-130450838,4
BNP pr indb	3092,670099	818,244163	488,651986	5696,688212

KOEFFICIENTTESTS

	Koefficienter	t-stat	p-værdi(ss)		H1	H1
			tosidet	ensidet	tosidet	ensidet
Skæring	-1002110100	-3,658725	0,035276	0,017638	$b_0 \neq 0$	$b_0 < 0$
BNP pr indb	3092,670099	3,779642	0,032451	0,016226	$b_1 \neq 0$	$b_1 > 0$

PROGNOSEINTERVALLER FOR Omsætning, NÅR BNP pr indb ER 334660

	nedre grænse	øvre grænse	punktestimat
95-% forudsigelsesintv	-12687769,05	78453519,62	32882875,29
95-% konfidensinterva	14278737,64	51487012,93	32882875,29

Hjælpestørrelser

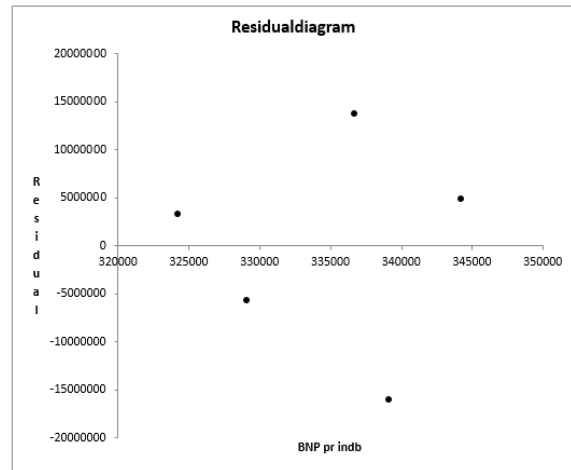
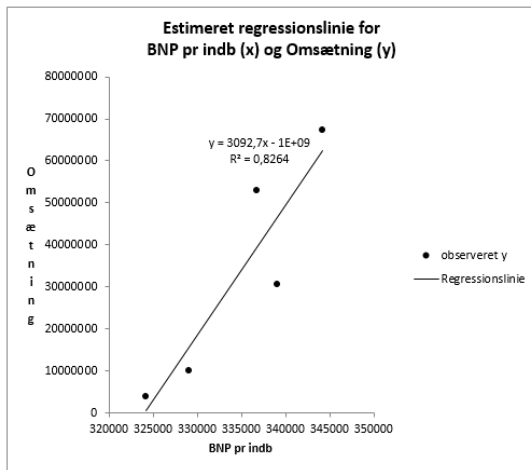
x-gennemsnit	334660
y-gennemsnit	32882875,2
SAKx	255212000
SAKy	2,95361E+15
SAPxy	7,89287E+11

KVADREDE KORRELATIONER

	Omsætning	BNP pr indb
Omsætning	1	0,826446
BNP pr indb	0,826446	1

KORRELATIONER

	Omsætning	BNP pr indb
Omsætning	1	0,909091
BNP pr indb	0,909091	1



observeret x	observeret y	beregnet y	residual
324200	3796554	533545,967	3263008
329100	9999141	15687629,5	-5688488
336700	52884192	39191922,2	1,4E+07
339100	30524917	46614330,4	-1,6E+07
344200	67209572	62386947,9	4822624

7.3 BILAG 3: BEREGNING UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

Udviklingsomkostninger i Danmark - mini Tesla					
Omsætning	<i>I 1.000 \$</i>	<i>I 1.000 kr.</i>	<i>I 1.000 kr.</i>	Pct. andel DK	
	Tesla Motors Inc. \$	Tesla Motors Inc. DKK	Tesla Motors Danmark ApS		
2012	413.256,00	2.324.647,65	52.884,19	2,27	
2013	2.013.496,00	10.898.449,80	30.524,92	0,28	
2014	3.198.356,00	19.510.611,27	64.922,68	0,33	
Udviklingsomkostninger - Tesla Model S					
ÅR	<i>I 1.000 \$</i>	<i>I 1.000 kr.</i>	Pct. andel DK gennemsnit	Udvik. Omk. DK	
	Udviklingsomkostninger	Udviklingsomkostninger			
2010	93.000,00	480.522	0,96	4.613,01	
2011	208.980,00	1.185.732	0,96	11.383,02	
2012	273.980,00	1.558.261	0,96	14.959,31	
		3.224.515		30.955,34	