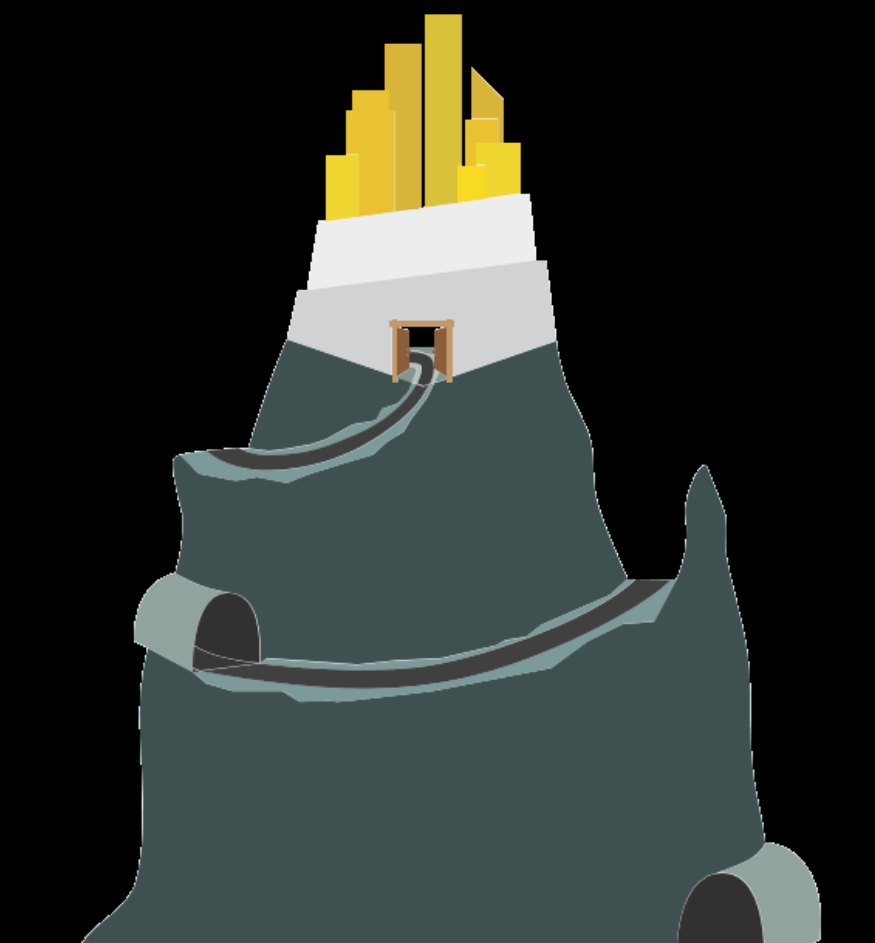


VEJEN TIL SUCCES

FRA IVÆRKSÆTTER TIL BIG BUSINESS



Line Wille Hansen & Andrea Jeppesen – Aalborg Universitet HDO

Afleveret: Maj 2020 på 4. semester v/ vejleder Kasper Vork Steffensen

antal sider: 69 / antal normalsider: 44

Indholdsfortegnelse

1 Executive Summary	4
2 Indledning	5
3 Problemfelt	9
3.1 Problemformulering	10
3.2 Undersøgelsesdesign	11
3.3 Læsevejledning	12
4 Metode	12
4.1 Afgrænsning og præcisering af genstandsfelt	12
4.2 Det videnskabsteoretiske grundlag for projektet	13
4.2.1 Deduktion, Induktion eller Abduktion?	14
4.2.2 Kildekritik	17
5 Teori	17
5.1 Porters "diamantmodel" som teoretisk fundament	17
6 De 4 faser indenfor virksomhedsudvikling	20
7 Iværksætteri – at spotte en mulighed og eksekvere på det	23
8 2 iværksættere – 2 virksomheder – 2 approaches	25
8.1 Med24 – en iværksætter virksomhed i vækst	25
8.2 CoolRunner – fra ide til distribution i verdensklasse	26
9 Analyse	27
9.1 Firmastrategi, struktur og rivalisering	28
9.1.1 Struktur	29
9.1.2 Strategi	30
9.1.3 Rivalisering	36
9.1.4 Delkonklusion	38
9.2 Faktorbetingelser	38
9.2.1 Delkonklusion	42
9.3 Efterspørgselsforhold	43
9.3.1 Hjemmemarkedets sammensætning	43

9.3.2	Efterspørgslen størrelse og vækstmønster	45
9.3.3	Delkonklusion efterspørgselsforhold	47
9.4	Relaterede- og støtte industrier	47
9.4.1	Google, Facebook og SoMe - en væsentlig støtteindustri	48
9.4.2	Delkonklusion	49
9.5	Tilfældigheder – ekstern determinant	50
9.5.1	COVID-19 – En tilfældig sundhedskrise på verdensplan	50
9.6	Det offentlige – ekstern determinant	54
9.6.1	Erhvervspolitik, Vækstfonden og ny lovgivning	54
10	Sammenhæng mellem determinanter	57
11	Konklusion	59
12	Perspektivering	61
13	Litteratur	63
14	Bilagsliste	66
14.1	Regnskab Med24	66
14.2	Regnskab CoolRunner	68

1 Executive Summary

In the latest decade there has been an increased focus for start-ups in Denmark. This focus has primarily been from a political and commercial point of view, which has resulted in several new initiatives from network organizations, political panels and foundations and more.

Despite many initiatives in this area, there is still a great demand for new entrepreneurs. The popular TV program "Løvens Hule" has contributed to more interest among the Danish population.

In Denmark, a number of measures are being taken to support and secure the future of entrepreneurship, among other things by introducing compulsory subjects about entrepreneurship and innovation in youth education and in a wider range of new courses and educational workshops.

The reason for this increased focus is to ensure growth and job development in the future Denmark.

This project is based on two Danish entrepreneurial companies, that have managed to start up and subsequently run their entrepreneurial business into a big business.

The process and analysis in the project, is based on Michael E. Porters theory based on the book "The Competitive advantages of nations".

This project will be based on a strategic and managerial approach, because a classic start-up company often has a different approach to these principals and disciplines.

Our work on the project and the findings we illustrate, have given us a broader and deeper insight into the industry, and have provided us with some valuable tools we can use in our professional work.

The content of the project has been presented to both companies and they have shown great interest in the findings highlighted by the project.

Enjoy...

2 Indledning

I 2017 blev der stiftet 17.998 virksomheder i Danmark – det lyder måske som mange, men når vi sammenligner det antal med andre lande, så ligger Danmark rent faktisk bagefter.

Det er ekstremt vigtigt for vores samfund, at der hele tiden kommer nye erhvervsdrivende til – ikke nok med at nye virksomheder har flere positive aspekter i samfundet, så giver det også øget konkurrence til de eksisterende virksomheder, hvilket bidrager til en øget effektivitet.

I den nyeste rapport fra iværksætterindblikket kan vi se, at der siden 2012 har været en flot stigning i antallet af nye virksomheder i Danmark (Fonden for Entreprenørskab , 2019).

I 2017 blev der etableret hele 17.998 nye virksomheder, 1.349 af disse startups blev etableret af unge under 25 år. Derudover viser rapporten også, at andelen af kvinder bag iværksættervirksomheder er faldet fra 28 % i 2012 til 25 % i 2017, hvilket giver en samlet nedgang på 3 % point (Fonden for Entreprenørskab , 2019).

Denne nedgang er kommet trods der de seneste år, har været et øget fokus på diversitet og ligestilling i iværksætterbranchen.

Den Administrerende direktør i Fonden for Entreprenørskab Christian Vintergaard, udtaler at denne udvikling af kvindelige iværksættere er bekymrende og opsigtsvækkende, idet der er kommet flere kvindelige rollemodeller og andre initiativer på det seneste.

Der kan være flere forskellige faktorer som spiller ind, når vi kigger på faldet af kvindelige iværksættere – her kan det blandt andet nævnes, at nogle kvinder falder fra på grund af "stereotypen" for en iværksætter, som typisk er en mandlig entreprenør, og ikke mindst den barriere som opstår fra lovgivningen som f.eks. barsel (Berlingske , 2019).

På trods af stigningen i antallet af nye virksomheder i Danmark, bliver der råbt højt om manglen på iværksættere.

Tidligere Uddannelse- og Forskningsminister Tommy Ahlers fra Venstre udtaler, at Danmark ligger bagefter når der er tale om nyetablerede virksomheder, i forhold til vores geografiske størrelse. Ydermere udtaler han, at danskerne ofte tror, at vi skaber mange nye virksomheder, men det gør vi faktisk ikke (Ritzau, 2019).

Venstre foreslår derfor at iværksætterier skal være obligatorisk i undervisningen på ungdomsuddannelser, erhvervsuddannelser og gymnasiale uddannelser. Undervisningen skal give en grundlæggende forståelse for, hvad det kræver at være iværksætter, og ikke mindst den økonomi, planlægning og kultur der følger med.

Dansk Industri støtter intentionen i forslaget fra Venstre, men mener samtidig at det er nødvendigt at tænke bredere, så iværksætterier er en større del af undervisningen og skal tænkes ind i relevante fag.

Det er som sagt vigtigt at der hele tiden kommer nye iværksættervirksomheder i Danmark, da det spiller en vigtig rolle i det danske samfund, både i forhold til væksten og ikke mindst for at øge jobgenereringen.

Flere undersøgelser viser at halvdelen af alle danskere overvejer at blive selvstændig erhvervsdrivende, men gør det ikke i praksis (Erhverv Plus Vestjylland, 2019).

Når der er tale om så stor en procentdel som overvejer at blive selvstændige, er det interessant at kigge nærmere på, hvad der skal til for at ændre på denne tendens.

Maria Leerbeck - iværksætter og stifter af Forlaget Fortæl, mener at der blandt andet skal kigges ind i vores dagpengesystem, hvis vi skal have flere danskere til at tage det første skridt ind i iværksætterverdenen.

Sikkerhedsnettet er for godt herhjemme, hvilket måske bliver brugt som en sovepude. Hvis man sammenligner den danske iværksætterkultur med f.eks. USA, kan man se at de skaber væsentlig flere virksomheder end danskerne. I USA er der stort set ikke noget sikkerhedsnet, hvilket betyder at der ikke er en særlig stor risiko ved at starte selvstændigt – i USA lever de generelt med en højere risiko, end vi gør herhjemme (Leerbeck, 2018).

Der skal ikke være nogen tvivl om, at sikkerhedsnettet i Danmark er en rigtig god ting, men det kommer i dag ikke de selvstændige erhvervsdrivende til gode.

Maria Leerbeck mener at flere danskere ville springe ud som iværksætter, hvis dagpengesystemet var mere gennemskueligt, og hvis man som selvstændig til enhver tid havde mulighed for at blive

sygemeldt eller gå på barsel, og samtidig modtage dagpenge – det er desværre ikke tilfældet i dag (ASE , 2019) (Leerbeck, 2018).

Generelt er der hvis ikke nogen tvivl om hvor vigtigt det er, at der hele tiden bliver stiftet nye virksomheder. Dette afspejles også i antallet af foreninger og fonde som støtter iværksætterverdenen. Her er det blandt andet værd at nævne Vækstfonden og Dansk Iværksætter Forening, der igennem de sidste 35 år har kæmpet for bedre vilkår for danske iværksættere, og ikke mindst har de været med til at styrke det danske iværksætermiljø.

Ifølge Dansk Iværksætter Forening bør iværksætteri ikke kun være omdrejningspunktet i nye virksomheder. De mener at innovation, iværksætteri og entreprenørskab skal være omdrejningspunktet i både nye og allerede etablerede virksomheder.

Susanne Kaufmann, direktør i DIF udtaler:

"Det at være iværksætter er ikke noget, som en virksomhed kun er i sine første leveår. At være iværksætter er en indstilling. Det er en måde at forholde sig til sin virksomhed og til sin ydelse eller sit produkt på, hvor man er i konstant bevægelse og på udkig efter nye idéer" (Dansk Erhvervs avis , 2018).

Det er naturligvis vigtigt at have fokus på både nye virksomheder, men ligeså vigtigt er det, at veletablerede virksomheder formår at tænke og arbejde mere innovativ. Dette uagtet branche, virksomhedsfase eller kultur.

Dette henleder til baggrunden for valg af projektemne.

Hvorfor netop dette projektemne?

Baggrunden for projektets valg af emne, skyldes en både personlig samt faglig interesse indenfor iværksætteri. Igennem de sidste 15 år har Line i sit professionelle virke arbejdet i veletablerede organisationer – alle organisationer hvor strategi, kultur, ledelsesstile og kompetenceudvikling har været velbeskrevet i personalehåndbøger, og oftest gennemsyret i de respektive organisationer.

Helt anderledes er det dog oftest i nye virksomheder og iværksætterbranchen, hvor de traditionelle discipliner indenfor ledelse, strategi og udvikling skabes over tid, og hvor den administrerende direktør ikke nødvendigvis behøver at have et langt og rigt CV med mange års erfaring indenfor området - tværtimod.

Line er i dag EPMO-chef¹ ved Spar Nord hvor der arbejdes målrettet efter at være en central spiller på markedet, i samarbejdet med nye iværksættere og Fintech virksomheder – hvor Spar Nord enten agerer investor eller agerer i et mere decideret partnerskab.

Samtidig er Spar Nord en organisation som dagligt arbejder på at tænke og agere innovativt i forhold til kunder, markedet og produktudvikling. Denne kombination af iværksætteri – både set ud fra et internt perspektiv men ligeså ud fra et mere kommercielt- og kundevendt perspektiv, et blandt andet én af årsagerne til interessen for emnet iværksætteri.

Andrea er Kommerciel Produktchef hos virksomheden Med24 ApS, som er grundlagt som en iværksættervirksomhed for 15 år siden.

Andrea er ”vokset op” hos Med24 og har i dag været ansat i virksomheden i knap 8 år – hvilket betyder at hun har været med på rejsen, fra at drive en lille virksomhed med få ansatte og med en beskeden omsætning, til i dag at bygge en stor organisation op på over 100 medarbejdere med en omsætning på et tre cifret millionbeløb.

Det er fortsat stifterne af iværksætter virksomheden der driver virksomheden i dag, hvilket er rigtig interessant, idet det typisk ikke er givet at en iværksætter kan udfylde denne rolle.

Idet vi kommer fra to vidt forskellige virksomheder og baggrunde i forhold til strategi, kultur, ledelses samt kompetence- og produktudvikling, finder vi det særligt interessant at undersøge og afdække, hvordan virksomheder med baggrund i iværksætteri, formår at drive det til en succesfuld virksomhed.

¹ Enterprise Program Management Office (EPMO)

3 Problemfelt

Antallet af nye virksomheder er steget kraftigt i 2019, hvor der i alt blev stiftet 49.000 nye virksomheder, hvilket er en stigning på hele 63 % sammenlignet med 2017. Som tidligere nævnt er iværksætteri for alvor kommet på dagsorden i Danmark de seneste år, hvilket også afspejler sig i væksten af nye virksomheder i Danmark (Berlingske , 2020).

Der er efterhånden mange fonde, foreninger, politikere og ikke mindst tv-programmer der støtter op omkring iværksætteri.

Når vi kigger på væksten af nye virksomheder i Danmark, kommer vi nok ikke udenom at nævne det populære tv-program Løvens Hule, som havde 767.000 seere da det første afsnit af sæson 5 løb over skærmen i 2019 (Berlingske , 2020).



Figur 1 Løvens Hule, Kilde: DR

Noget af det som særligt kendetegner panelet ved Løvens Hule, er dens 5 investorer. Deres personligheder spiller en central rolle i programmet og investoren Jesper Buch er nærmest blevet et ikon på Løvens Hule.

Personlighed spiller en faktor – og derfor ser man også mange deltagere udtrykke ønske om at få Jesper Buch med i deres projekt. Samme gælder den anden vej rundt, hvor investorerne ofte giver udtryk for deltagernes personlighed.

“Jeg investerede ikke i bukser, men jeg investerede i dem, fordi jeg blev forelsket i dem. Fra første møde kunne jeg mærke, at jeg godt kunne arbejde med dem, og at de var sultne ad helvede til. Jeg har hjulpet dem rigtig meget for at få et brand op at køre. Der er næsten ikke gået en dag, hvor vi ikke har talt sammen,” siger Jesper Buch. Det er absolut den bedste investering, jeg nogensinde har foretaget i Løvens Hule. Jeg kender ikke i morgen, men det kommer til at stikke helt af.” (Buch, 2018).

Men én ting er at få én eller flere investorer om bord, have den rette kapital og det rigtige hold med de helt rigtige kompetencer – noget andet er at drive og lede en virksomhed, som hastigt ændrer sig og som dermed løbende stiller nye krav til lederskab, strategisk retning og økonomisk udbytte - i takt med virksomhedens ekspansion.

At navigere i dette farvand som iværksætter og med krav som omverdenen stiller, er interessant at belyse nærmere. Dette henleder os til følgende problemformulering.

3.1 Problemformulering

Med henblik på at uddrage viden om iværksætteri, som vi kan anvende i praksis i vores professionelle virke, vil vi i et strategisk og ledelsesmæssigt perspektiv undersøge hvordan to danske virksomheder med baggrund i iværksætteri, formår at drive en succesfuld virksomhed.

3.2 Undersøgelsesdesign

For at vi kan blive i stand til at besvare og løse ovenstående problemformulering, ønsker vi at gennemføre en række undersøgelser.

I den **første del af rapporten**, ønsker vi at undersøge følgende:

1. Vi ønsker at undersøge hvilke faser der er indenfor virksomhedsudvikling. Dette er med henblik på at blive klogere på, hvor henne i faserne de to iværksættervirksomheder befinder sig.
2. Vi ønsker herefter at undersøge hvad der forstås med iværksætteri i Danmark, og hvilken betydning det har for det danske samfund.
3. Dernæst ønsker vi med afsæt i de to konkrete virksomheder, at analysere og undersøge hvordan de blev stiftet og etableret som iværksættervirksomheder, med henblik på at forstå virksomhedernes kerneforretning.

Ovenstående skal herefter danne grundlaget for den **anden del af rapporten og den dybdegående analyse**, hvor vi ønsker at undersøge følgende:

1. Hvilke strategisk samt ledelsesmæssige perspektiver arbejder virksomhederne ud fra, og hvordan arbejdes der med strategi. Samtidig ønsker vi at analysere hvordan konkurrencen er på området, og hvordan virksomhederne differentiere sig.
2. Hvilke faktorer spiller ind i virksomhederne og hvordan påvirkes virksomhederne på disse.
3. Herefter ønsker vi at undersøge hvordan virksomhederne påvirkes af efterspørgslen i markedet, samt undersøge hvilke støtteindustrier der spiller en central rolle for virksomhedernes succes.
4. Endeligt ønsker vi at undersøge hvilke og hvordan udefrakommende faktorer kan påvirke virksomhederne både positivt og negativt.

Til dette formål har projektet valgt at benytte Michael E. Porters (herfra Porter) anerkendte "Diamantmodel" som teoretisk fundament og som struktureret undersøgelsesdesign.

Projektet vil i de kommende afsnit belyse dette nærmere.

3.3 Læsevejledning

Projektets undersøgelsesdesign har til formål at sikre et struktureret projekt, hvor der skildres en tydelig sammenhæng mellem teori og analyse.

Der vil indledningsvist i analysen anlægges et bredt perspektiv, med henblik på at belyse og definere iværksætter "rollen", kulturen og udviklingen i Danmark, og herefter belyse hvordan dette har haft betydning for Med24 og CoolRunners udvikling frem til i dag.

Vi vil med anvendelsen af Porters model, sigte efter en holistisk analyse. Vi er her vidende om, at hver determinant danner grundlag for enkeltstående analyser, dog berøres alene de elementer i hver determinant, som vurderes relevante og aktuelle for projektets problemformulering.

Porters model belyser en væsentlig pointe som projektet afslutningsvis vil illustrere nærmere. Porters model foreskriver, at de enkelte determinanter er gensidig afhængige af hinanden og de enkelte determinanter enten påvirkes eller kan påvirke de øvrige determinanter.

Nærværende projekt er inddelt efter følgende struktur:



4 Metode

I dette afsnit beskrives de metodiske valg som er blevet foretaget igennem projektet. Hernæst skildres de empiriske overvejelser og der argumenteres for projektets valg af teoretisk ramme.

4.1 Afgrænsning og præcisering af genstandsfelt

Projektets genstandsfelt fokuserer på virksomhederne Med24 og CoolRunner. Analysen foretages med afsæt i strategisk og ledelsesmæssigt perspektiv.

Som følge af det strategiske og ledelsesmæssige perspektiv, afgrænses projektet til at fokusere på Med24 og CoolRunner, og de to virksomheders nationale forhold.

Projektet afgrænses i sin helhed til at fokusere på det danske marked, da de udgør den væsentligste del af Med24 og CoolRunners omsætning. Det anerkendes at for såvel Med24 samt CoolRunner spiller eksporten til udlandet og samarbejdet med udenlandske aktører på andre markeder, en væsentlig rolle.

Vi vil dog i relation til problemformuleringen, inddrage elementer angående eksport og udenlandske samarbejdspartnere eller aktører, i det omfang hvor dette er relevant.

Rapporten omfatter ikke en gennemgående analyse af Med24 og CoolRunners regnskaber, og ej en gennemgående analyse af de to organisationer. Samtidig er vi vidende om, at disse to iværksætter virksomheder ikke er repræsentativ for samtlige iværksættere i Danmark.

Vi vil dog fremhæve konkrete nøgletal, som er relevante i relation til projektets problemformulering.

Vi vil som nævnt indledningsvist anvende Porters "diamantmodel" som teoretisk fundament, og med henblik på at opnå et holistisk perspektiv.

Målet med projektet er således ikke at efterprøve en given hypotese, men derimod anvende Porters model til at gennemføre en struktureret analyse.

Endeligt ses der bort fra data publiceret efter den 25. april 2020.

4.2 Det videnskabsteoretiske grundlag for projektet

Projektet videnskabsteoretiske grundlag og metodiske overvejelser, er sket på baggrund af en stillingtagen til projektets ontologi og epistemologi.

Vi har valgt at undersøgelsen skal ske indenfor et videnskabsteoretisk felt der tager afsæt i en positivistisk- og socialkonstruktivistisk tilgang, med det formål at blive i stand til at besvare de stillede spørgsmål i problemformuleringen (Nielsen, 2018).

Begrebet positivisme tager sit afsæt i empirien og den kvantitative teori, hvor socialkonstruktivisme også ligger vægt på at forstå (Nielsen, 2018).

Med anvendelse af den positivistiske tilgang, tager vi teorien for pålydende og ønsker således at undersøge, om vi med Porters teoretiske perspektiv på hver determinant kan konkludere, om dette også er gældende hos Med24 og CoolRunner.

Vi vil således anvende den positivistiske tilgang i den del af rapporten, hvor vi arbejder dybdegående med analysen i afsnit 9.

Endeligt vil vi bruge den socialkonstruktivistiske tilgang i vores indsamling af empiri, for at kunne forstå de perspektiver som de to virksomheder handler og agere ud fra. Dette vil blandt udspringe fra de interviews vi afholder. Den socialkonstruktivistiske tilgang vil samtidig blive anvendt i vores delkonklusioner samt hovedkonklusion.

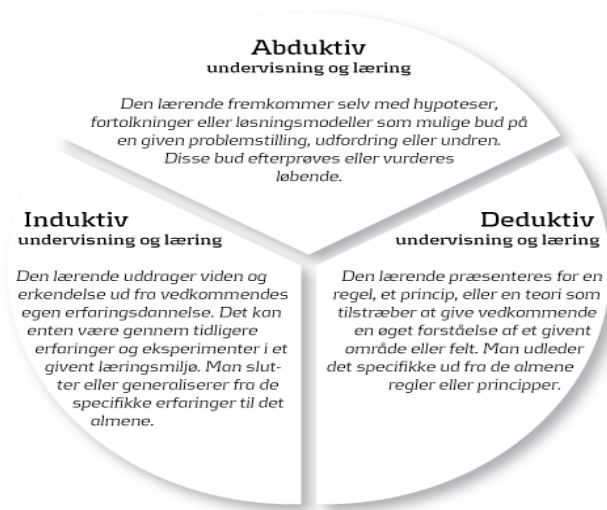
Vi er her vidende om, at der er en stor forskel mellem en positivistisk tilgang versus en socialkonstruktivistisk tilgang. Dog vurderer vi at disse videnskabsteoretiske modpoler, begge kan bidrage til projektets arbejde med det teoretiske fundament, og forståelsen af de problemstillinger som analyseres og undersøges.

4.2.1 Deduktion, Induktion eller Abduktion?

For at blive i stand til at kunne analysere sammenhængen mellem indtryk og erfaringer, og hvorledes der kan udledes en række teoretiske konklusioner, er det relevant at afdække den empiriske reference.

I relation hertil skeles der i projektet til tre videnskabsteoretiske metoder, hvorpå der kan arbejdes med sammenhæng mellem indtryk, erfaringer og observationer. (Laursen, 2019)

De tre metoder er benævnt abduktion, induktion og deduktion.



Figur 2 Videnskabsteori Kilde: (Laursen, 2019)

Ovenstående figur illustrerer de tre metoder hvorpå en problemstilling kan angribes.

Den induktive metode anvendes i henseender hvor der igennem en periode er indsamlet indtryk og erfaringer, indenfor et afgrænset område, som derved kan kategoriseres og anvendes til at udarbejde et mønster.

Den deduktive metode er relevant i de tilfælde hvor der tages udgangspunkt i en given teori og dets antagelser af virkeligheden, med henblik på efterfølgende at teste disse antagelser.

Endeligt er der den abduktive metode, som er den tredje metode i videnskabelig tænkning. Den abduktive metode handler om, hvordan hypoteser og nye ideer opstår – og hvordan der vælges mellem disse. Abduktion kan sige at være et udtryk for et "kvalificeret gæt" (Nielsen, 2018).

I nærværende projekt vil vi arbejde med en kombination af den induktive samt deduktive tilgang. Denne tilgang vil blive anvendt med afsæt i de teoretiske principper fra Porters diamantmodel, med det sigte at tilegne os erfaringer på området og koble disse samme med de principper der er skitseret i Porters fem determinanter.

Vi anerkender og er vidende om, at der med den induktive og deduktive tilgang kan tolkes og analyseres fra forskellige perspektiver, hvorved der kan opnås en anden fortolkning og konklusion på projektet.

Empiri

Projektets empiri er dannet på baggrund af en række kvantitative og kvalitative datakilder og undersøgelser. Essentielt er dog for dette, at datakilder til projektet vil blive vurderet kritisk samt vurderet på deres troværdighed og objektivitet.

De primære data er anvendt i arbejdet med analysen og sammenholdt med teorien. De sekundære data er hovedsageligt anvendt til at understøtte de problemstillinger eller findings som analysen belyser.

Projektets datagrundlag er fordelt på følgende måde:

Primært datagrundlag:

- ❖ Interview med Direktion Med24, Nils Træholt og Kristian Brinckmann
- ❖ Interview med Direktør, Partner og Ejer i CoolRunner, Per Imer
- ❖ Med24 materiale og dokumenter (regnskab, nøgletal, politikker, bestyrelsesmateriale etc.)
- ❖ CoolRunner materiale (virksomhedspræsentation, leverandøroversigt)
- ❖ Michael E. Porter bog "Competitive advantages of nations"

Sekundært datagrundlag:

- ❖ Internetkilder samt teoribøger
- ❖ Fagbøger indenfor iværksætteri
- ❖ FDIH Markedsanalyse
- ❖ Rapport fra Fonden for entreprenører; "Iværksætterindblikket".

Det primære datagrundlag vil blive anvendt i rapportens analyse i afsnit 9. Her vil vi på baggrund af de empiriske data, analysere og sammenholde disse med Porters teori.

Det sekundære datagrundlag vil blive anvendt i den første del af rapporten, hvor vi ønsker at undersøge mere bredt indenfor iværksætteri. Vi vil dog anvende uddrag fra markedsanalyser og

andre rapporter i forbindelse med analysen i afsnit 9, med henblik på at kunne understøtte de findings vi analyserer os frem til.

4.2.2 Kildekritik

Projektet vil vurdere datakilder kritisk og vurdere såvel deres troværdighed samt objektivitet.

Ved valget af primære datakilder er projektet således opmærksomt på, at den primære datakilde ikke alene er repræsentativt for alle iværksættere eller repræsentativt for hvordan en iværksættervirksomhed skal drives, for at blive en succesfuld forretning.

Dog vurderer vi at kilderne har en betydelig og væsentlig indsigt om virksomhederne qua deres rolle og funktion.

Da datakilderne alle er direktører i firmaerne og samtidig en del af ejerskabet, kan de givne oplysninger været påvirket heraf.

5 Teori

5.1 Porters "diamantmodel" som teoretisk fundament

Projektet vil tage afsæt i Porters anerkendte teorimodel – kaldet diamantmodellen. Baggrunden for valget af Porters diamantmodel skyldes en række faktorer, som belyses i det kommende afsnit.

Modellen skal betragtes som teoretisk ramme for analysen og som undersøgelsestilgang, i arbejdet med projektets empiriske data.

Porter udgav i 1990 bogen "*The Competitive Advantage of Nations*". Porters teoretiske aspekt tager udgangspunkt i en ambition og en målsætning om, at redegøre og kortlægge sammenhængen af faktorer der kan identificeres til årsager om, hvorfor nogle nationer opnår international succes indenfor en given industri (Porter, 1990).

Porter har i sit arbejde afdækket og forsket indenfor følgende parametre:

1. Konkurrence og konkurrencemæssige fordele som varierer mellem industrisegmenter og industrier.

2. Fokus og identificering på udenlandske aktiviteter.
3. Virksomheders succes' stiller krav til en løbende forbedring indenfor marketing, innovation af services/produkter og udvikling af kundesegmenter.
4. De virksomheder som opnår konkurrencemæssige fordele, er typisk de virksomheder, som er i stand til at se et potentiale i nye teknologier eller markedsbehov, og samtidig i stand til at eksekvere herpå.

Ud fra ovenstående betragtning, skitserer Porter 4 såkaldte determinanter. Hver determinant anses for at have indflydelse på, hvordan nogle geografiske områder opnår og besidder større konkurrencemæssige fordele end andre (Porter, 1990).

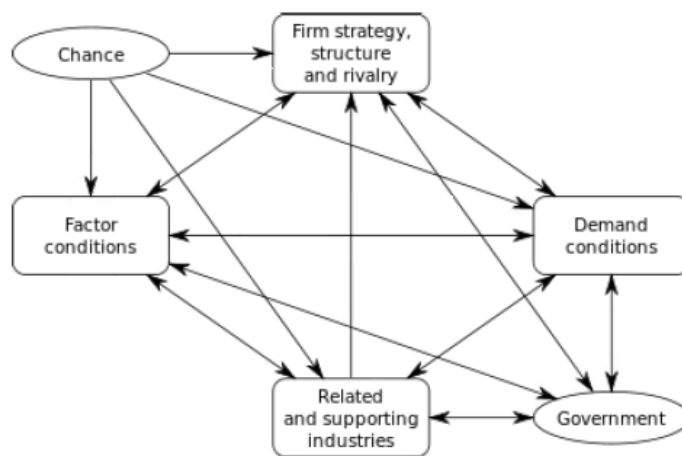
- ❖ Firm strategy, structure and rivalry / Firmastrategi, struktur og rivalisering
- ❖ Demand conditions / Efterspørgselsforhold
- ❖ Related and supporting industries / Relaterede- og støtte industrier
- ❖ Factor conditions / Faktorbetingelser

Porter påpeger endvidere to eksterne determinanter i modellen. Disse er "*Chance / Tilfældigheder*" og "*Government/Det offentlige*".

Fælles for såvel determinanten *tilfældigheder* og *det offentlige* er, at de begge ikke kan kontrolleres af virksomheder, men virksomhederne kan forsøge at bestræbe sig efter, at påvirke disse.

Det offentlige kan udstikke rammer, regler og lovregulering som den enkelte virksomhed skal efterleve. Dette kan i nogle tilfælde kan give visse konkurrencemæssige fordele, andre gange begrænsninger.

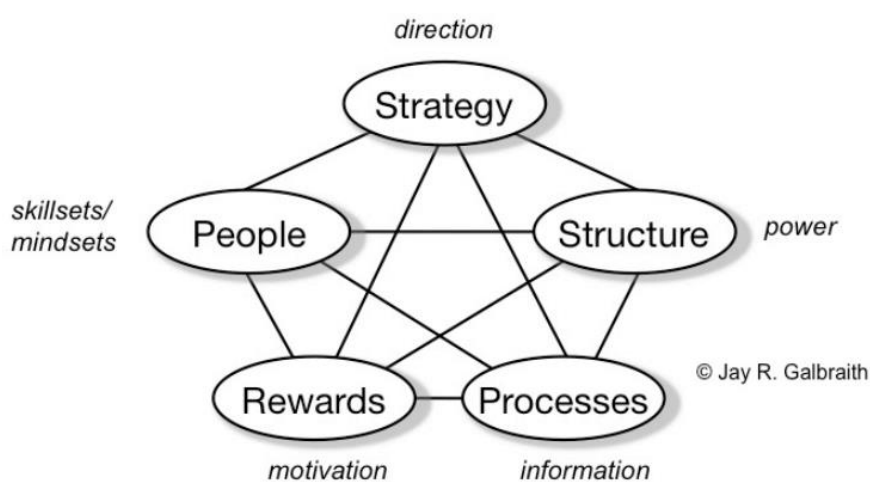
Chancer kan opstå på baggrund af tilfældigheder og ændringer i markedet eller omgivelserne. Her er det afgørende, at den enkelte virksomhed evner at agere hurtigt og er omstillingsparat, således de udnytter det potentiale chancen medfører, og ikke mindst de konkurrencemæssige fordele (Porter, 1990).



Figur 3 Porters - Diamantmodel, Kilde: *The competitive advantage of nations 1990* samt egen tilvirkning

Argumentet for at anvende Porters diamantmodel som teoretisk fundament, skyldes projektets strategiske og ledelsesmæssige perspektiv.

Vi kunne også have valgt et mere organisatorisk perspektiv, hvormed en anden teoretisk model havde været mere relevant at benytte. I så fald kunne Jay R. Galbraiths "stjernemodellen" have været aktuel (Galbraith, 2016).



Figur 4 Jay R. Galbraith Star Model Kilde: www.jaygalbraith.com

Fælles for både Porters diamantmodel og Galbraiths stjernemodel, er de indbyrdes afhængigheder og påvirkning mellem determinanterne/politikkerne.

6 De 4 faser indenfor virksomhedsudvikling

Udviklingen af en virksomhed kan opdeles i 4 stadier, som karakteriserer de faser en virksomhed udvikler sig fra og udvikler sig hen imod (Friedrich Glasl, 1997).

De 4 udviklingsfaser kan defineres som følger:

1. Pionerfasen
2. Differentieringsfasen
3. Integrationsfasen
4. Associationsfasen

De 4 faser kan betegnes som idealtype på, hvordan en virksomhed udvikler sig over tid. Da ingen virksomheder er ens, vil udviklingen naturligvis være forskellig, hvorfor de 4 faser skal ansues som et værktøj og et grundlag i at forstå virksomheders udvikling.

Pionerfasen er kendetegnet ved blandt andet en enevældig ledelse, direkte og hurtig kommunikation, stærk fællesskabsfølelse, familie ånd samt en magisk følelse af, at være med til at vinde nyt terræn og betræde et nyt territorium (Friedrich Glasl, 1997).

De klare styrker i pionerfasen er den handlekraftige ledelse, stærkt motiveret medarbejdere og fleksibilitet med høj tilpasningsevne.

Svaghederne i pionerfasen opstår når pioneren svigter, når den personlige relation udfordres fordi markedsandelen bliver for stor, og de personlige relationer blandt medarbejderstaben svækkes.

I **differentieringsfasen** kommer formalisering, struktur og hierarki mere på banen. Her sættes nogle andre principper i spil, for at undgå de udfordringer som opstod i pionerfasen.

Det er principper som f.eks. orden, planlægning, systematik, klare opgaveformål, formalisering og optimering af arbejdsprocesser.

Styrkerne i differentieringsfasen ses ved øget indtjening og overskud, standardisering af arbejdsprocesser, klar til større markedsandele og urentable forretningsområder skæres fra.

Krisen eller svaghederne i differentieringsfasen opstår, da organisationen bliver ineffektiv eller træg, fordi beslutninger skal igennem flere led. Den motivation og "magi" som var i pionerfasen, forsvinder langsomt, eftersom medarbejderne anses mere som en maskine der skal optimeres.

Det er derfor afgørende for virksomheden, at de formår at få mennesket tilbage i "centrum" og genskabe motivation, time-to-market og personlige relationer (Friedrich Glasl, 1997).

Dette sker i **integrationsfasen** som er kendetegnet ved, at få kunden i centrum og medarbejderne i centrum.

Her bliver fokus i højere grad at levere løsninger som understøtter kundens reelle behov, og hvor medarbejdere agere som et selvstændigt individ.

I integrationsfasen er det elementer som fokus på vision, mission og værdier. Det er fokus på situationsbestemt ledelse, strategisk udvikling, fokus på kundernes behov og fokus på mennesket.

Styrken bliver her, at motivationen øges blandt medarbejderne, ledelsen styrer efter fælles visioner og værdier og kunderne oplever at få leveret løsninger til matcher deres behov.

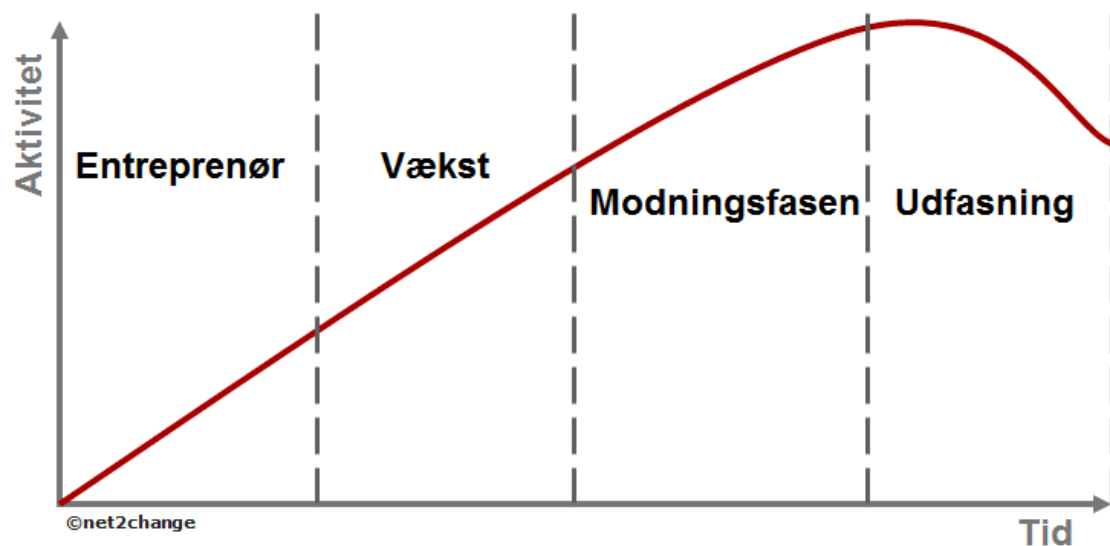
Svaghederne kommer i integrationsfasen til udtryk ved, at der opstår en bestemt "jeg-vil-selv-kultur" blandt nogle medarbejdere og medarbejdernes frihed skal balanceres.

Associationsfasen er en udvidelse af de mange principper fra integrationsfasen. Her gælder det langsigtet perspektiv og samarbejdet med eksterne parter. Her opstår nogle muligheder for at agere mere effektivt og optimere eksisterende produkter og løsninger samt skabe nogle samarbejdsrelationer til gavn for begge parter (Friedrich Glasl, 1997).

Som beskrevet ovenfor i de fire faser, er det afgørende for virksomheden at følge med markedet, kunderne og den generelle udvikling indenfor branchen og samfundet. Som det for eksempel er angivet i associationsfasen, så opstår der nogle muligheder for at agere mere effektiv og optimere på eksisterende produkter. I forbindelse med at optimere på produkter og udvikle nye produkter,

er det relevant at inddrage PLC² kurven, som påviser noget omkring produkters livscyklus (Jepsen, 2017).

Årsagen til dette er interessant skyldes, at selvom en virksomhed befinder sig i associationsfasen og udvikler nye produkter på markedet, så betyder det ikke at virksomheden som helhed går tilbage til pionerfasen. I stedet handler det at virksomheden indretter og tilpasser sin produktudvikling i relation til livs- og udviklingsfase som virksomheden befinder sig i.



Figur 5 Product Life Cycle - PLC kurven, Kilde: Net2change

PLC kurven bygger på en teori om, at produkter gennemløber en livscyklus indenfor fire faser – entreprenør, vækst, modningsfasen og udfasning.

Modellen er med til at beskrive udviklingen af et specifikt produkt, produkttype eller brand. Afhængigt af hvor man konkluderer at et bestemt produkt eller service befinder sig på kurven, kan dette være et parameter i virksomhedens udvikling og strategiske satsning på området (Jepsen, 2017).

² PLC-kurven er en forkortelse for Product Life Cycle

Kendskab til sin virksomheds udviklingsfase og produkters livscyklus spiller dermed en central rolle, når man spotter en mulighed, griber chancen og eksekvere herpå.

7 Iværksætteri – at spotte en mulighed og eksekvere på det

Når der bliver talt om iværksætteri kan der også være tale om innovation, hvilket er en betegnelse for at udnytte forretningsmuligheden bag en ny idé.

Når man taler om innovation og iværksætteri kan der både være tale om nye produkter, processer, programmer, serviceydelser, materialer m.m.

Det er typisk disse eksempler vi ser i det populære program "Løvens hule". Dog skal det nævnes at der også bliver etableret mange nye virksomheder, som bygger på et allerede eksisterende idégrundlag – her vil der ofte være tale om at iværksætteren/grundlæggeren af den nye virksomhed, har spottet et udækket behov på et pågældende marked.

For at komme med et godt eksempel på dette, er det værd at nævne CoolRunner, som udbyder en ny fragtløsning. Dette sker på trods af, at der allerede er mange eksisterende virksomheder der grundlæggende kan tilbyde samme form for ydelse. Projektet kommer nærmere ind på CoolRunner og deres ydelser i de følgende afsnit.

Som tidligere nævnt er iværksætteri en vigtig del af vores samfund, idet iværksættere bidrager til at skabe vækst i form af omsætning og ikke mindst nye arbejdspladser. Det er dermed yderst vigtigt at give nye iværksættere gode vilkår, så der hele tiden kommer nye og kreative idéer til, og som samtidig skaber konkurrence til de eksisterende virksomheder.

Tilbage i 2017 nedsatte regeringen et iværksætterpanel, idet den daværende Erhvervsminister Brian Mikkelsen ville gøre Danmark til et af de bedste lande i Europa til iværksætteri.

På daværende tidspunkt var en af iværksætterpanelets fornemteste opgaver at danne sig et overblik over, hvordan vilkårene for både iværksættere og vækstvirksomheder kunne blive bedre, og samtidig danne sig et overblik over hvordan det bliver lettere og mere attraktivt at starte virksomhed i Danmark (Erhvervsministeriet , 2017).

Iværksætterpanelet bestod på daværende tidspunkt af Tommy Ahlers og 14 iværksættere, investorer og eksperter, som var en blanding af unge og mere erfarne, med både national og international erfaring.

Brian Mikkelsen daværende Erhvervsminister udtaler;

"Iværksætterpanelet er et meget stærkt hold sammensat af succesfulde iværksættere, eksperter og investorer, der afspejler en bred forståelse for og praktisk erfaring med de problemstillinger, som panelet kommer til at arbejde med. Jeg ser frem til resultaterne af panelets arbejde, som skal bane vejen for den iværksætterdagsorden, som jeg har stillet mig i spidsen for." (Erhvervsministeriet , 2017)

Ikke nok med at iværksætteri skaber omsætning og nye arbejdspladser, så er det med til at fremme innovationen med stærke forskningsmiljøer, indenfor blandt andet digitalisering, robotter og kunstig intelligens. Dette medfører en ny indsigt og viden, som kan bidrage til at løse store samfundsudfordringer (Erhvervsministeriet , 2017).

Et godt eksempel på iværksætteri og på virksomheder som har formået at skabe omsætning og mange nye arbejdspladser i Nordjylland er Med24 og CoolRunner.

Med24 og CoolRunners engagement i projektet

Med24 og CoolRunners engagement i projektet har udelukkende været, at levere empiri til projektet. De har således ikke skitseret en aktuel og relevant problemstilling, som de gerne vil have undersøgt nærmere. Dog skal det siges at begge virksomheder har vist stor interesse for projektet, og ønsker efterfølgende at blive præsenteret for det endelige resultat og de findings som projektet belyser.

8 2 iværksættere – 2 virksomheder – 2 approaches

Fælles for iværksætterne bag Med24 og CoolRunner er og var, en god idé og et drive til at eksekvere herpå. Vi vil i det følgende afsnit komme nærmere ind på, hvordan det hele startede og hvor virksomhederne befinder sig i dag.

Dette vil blandt andet danne baggrund for den dybdegående analyse i afsnit 9.

8.1 Med24 – en iværksætter virksomhed i vækst

Med24 blev stiftet i 2005, af Nils Træholt og Kristian Brinckmann. Nils og Kristian etablerede Med24 med en ambition om at blive et dansk online apotek, hvor medicin skulle være tilgængeligt 24 timer i døgnet, heraf navnet Med24.

Med24 startede med en startkapital på en million kroner, som dengang blev givet via en kassekredit i banken (Nils Træholt, 2020).



Figur 6 Med24 logo Kilde: Med24

Den danske apotekerlov blev i sin tid aldrig liberaliseret som forventet, og derfor var virksomheden nødsaget til at tænke i andre forretningsmodeller og tænke kreativt, da muligheden om at drive et online apotek ikke var muligt.

Uagtet den manglende liberalisering på apotekermarkedet, var målsætningen fortsat at konkurrere mod apotekerne, hvorfor de valgte at sammensætte et varesortiment bestående af de øvrige varer som apotekerne tilbyder.

Med24 er et anpartsselskab, hvor Egmont Holdning i 2014 købte 30% af anparterne. Opkøbet i 2014 medførte at Med24 fik tilført en stor kapital, hvor midlerne er blevet anvendt til udvidelse af lager og lokaler, investering i lagerautomater samt en kraftig investering i markedsføring.

Egmont Holdning har sidenhen opkøbt yderligere 19% og har således i dag 49% af anparterne i virksomheden. Iværksætterne selv, Nils og Kristian ejer de resterende 51% (Nils Træholt, 2020).

Med24 beskæftiger i dag ca. 100 medarbejdere.

Vi vurderer at Med24 igennem årene er gået fra at befinde sig i pionerfasen, til i dag at være i integrationsfasen, da fokus i dag er kommet til et stadie hvor kunden er i fokus og medarbejderne agerer mere og mere som et selvstændigt individ. Med24 har oplevet en stigende vækst på relativ få år, hvilket også har medført organisatoriske forandringer.

Da virksomheden befandt sig i pionerfasen med en medarbejderstab på knap 10 personer, var der ikke samme behov for at formalisere og standardisere arbejdsopgaverne og processerne, på samme måde som der hvor virksomheden har udviklet sig til i dag.

8.2 CoolRunner – fra ide til distribution i verdensklasse

CoolRunner blev stiftet i 2014, på baggrund af en god ide hos direktør, medejer og partner Per Imer. Virksomheden har fra dag ét været selvfinansierende, hvorved der ikke har været ansøgt om investorer til startkapital (Imer, 2020).

CoolRunner tilbyder shipping 365 dage om året, og tilbyder én samlet integrationsplatform med alle distributører, således deres kunder nemt og fleksibelt via én partner – CoolRunner – kan distribuere på tværs af Europa.

Samtidig har CoolRunner egen "retur portal" hvorfra distributionen foretages.



Figur 7 CoolRunner logo, Kilde: CoolRunner

CoolRunner beskæftiger i dag 20 medarbejdere, hvoraf hovedparten af medarbejderne arbejder med IT-udvikling. Kernekompetencen ved CoolRunner er en kombination af at tilbyde kunderne såvel en teknisk løsning til håndtering af distribution samt indhold – forstået på den måde, at CoolRunner også har egne biler til levere varerne ud (Imer, 2020).

Over en periode på 48 måneder har CoolRunner distribueret til 350.000 forbrugere og 10.000 virksomheder.

CoolRunner er et anpartsselskab, hvor ejerforholdene er fordelt med 40 % til Coolshop, 40 % til ShipX og 20 % til Tric Solution (Imer, 2020).

Ser man nærmere på CoolRunners virksomhedsudvikling, er de i faserne mellem pionerfasen og differentieringsfasen. Man kan diskutere om CoolRunner befinder sig i pionerfasen eller differentieringsfasen, da CoolRunner fortsat er meget styret af en enevældig ledelse og hurtig kommunikation, hvor familieånden fortsat spiller stor en rolle.

Fælles for såvel Med24 samt CoolRunner er, at det er virksomheder som er skabt på baggrund af en ide eller et ”hul i markedet”.

Vi vil i det kommende afsnit arbejde mere dybdegående med analysen og redegøre for både Med24 og CoolRunners strategiske retning og tilgang, hvilke faktorbetingelser der spiller ind samt andre forhold der gøre sig gældende, for at drive en sund og succesfuld forretning. Dette med henblik på at blive i stand til at konkludere på projektets problemformulering.

Dette henleder til at påbegynde nærmere analyse indenfor firmastrategi, struktur og rivalisering.

9 Analyse

I det følgende kapitel vil vi arbejde mere dybdegående med Porters determinanter, og sammenholde teorien med de analytiske findings vi har oparbejdet gennem vores kvantitative samt kvalitative undersøgelser.

9.1 Firmastrategi, struktur og rivalisering

I determinanten *"Firmastrategi, struktur og rivalisering"* påpeger Porter, at konkurrencen på virksomhedens hjemmemarked, er væsentlig og et vigtigt element, i målet om at opnå konkurrencemæssige fordele.

Rivalisering på hjemmemarkedet lægger pres på virksomhedernes evne til at være innovative i deres adfærd og tilgang til marked. Samtidig skaber det et pres på de eksisterende virksomheder i forhold til at være effektive, innovative og i stand til løbende at forbedre deres produkter.

Hvis virksomhederne ikke agerer herefter, og ikke lykkedes med at være innovative og forbedre sine produkter, kan det hurtigt resultere i tab af konkurrenceevne og markedsandel (Porter, 1990).

Men hvordan forholder virksomheden sig, når der er tale om et relativt lille hjemmemarked og hvor konkurrencen kan være stor?

Her peger Porter på, at rivalisering på hjemmemarkedet vil skabe øget incitament hos virksomhederne for løbende produktforbedringer og konceptudvikling. Porter belyser, hvis der er et stort hjemmemarked, vil konkurrencen på et tidspunkt blive mættet, hvilket medfører at virksomheden på længere sigt, skal opsøge nye internationale markeder for at opnå mere vækst.

"The prescriptions may seem counterintuitive. The ideal would seem to be the stability growing out of obedient customers, captive and depending suppliers, and sleepy competitors. Such a search for a quiet life, an understandable instinct, has led many companies to buy direct competitors or form alliances with them. In a closed, static world, monopoly would indeed be the most comfortable and profitable solution for companies. In reality, however, competition is dynamic. Firms will lose to

other firms who come from a more dynamic environment”
(Porter, 1990).

Hos Med24 og CoolRunner har man skabt en forretningsmodel som baserer sig på at udstille produkter og varer, på tværs af leverandører. Man tilbyder således kunderne ”one single point of contact eller one portal” til at handle apoteker- og helsevarer eller til at købe distribution af varer.

Vi kan fristes til at sige, at det er der vel så mange der gør? Så hvad er det CoolRunner og Med24 gør, i forhold til at differentiere sig fra rivalerne på markedet og derigennem vinde større markedsandel samt skabe øget vækst og øget omsætning.

Vi vil på den baggrund i de kommende afsnit analysere dette nærmere.

9.1.1 Struktur

Udviklingen af nethandel er kun gået en vej gennem årene – og det er fremad. De danske forbrugers appetit for at handle på nettet vokser. Alene i 2019 voksede den samlede e-handel i Danmark med fem procent til 140,7 milliarder kroner (Holgersen, 2019).

I takt med stigningen af nethandel, sker der ligeså en øget efterspørgsel indenfor distribution af varer – både i Danmark men også på tværs af landegrænserne.

Årsagen til den stigende nethandel skyldes blandt andet bekvemmelighed, pris og ikke mindst en generation af digitalt indfødte, som er vokset op med e-handel fra barnsben. Dermed ses det i stigende grad, at e-handel opfylder denne generations shopping behov (Holgersen, 2019).

For Med24 spiller denne udvikling en stor betydning, da deres forretningsmodel er baseret på e-handel. Samtidig gør det sig gældende, at jo mere e-handlen stiger jo større behov, er der for at have nem, hurtig og effektiv distribution af varer, hvorved CoolRunner kommer ind i billedet.

”B2C ændrer sig konstant og vi kigger ind i et online marked der har åbent 365 dage om året. Det har derfor for os været afgørende for udviklingen af virksomheden at kunne følge

med denne udvikling. Det har bl.a. betydet vi har skulle lave aftaler med transportører, således varer også kan leveres om søndagen. Herved har vi fået 90 åbningsdage mere om året, hvilket har stor betydning for vores forretning" (Imer, 2020).

I dag har CoolRunner en række nationale og internationale partnerskaber med flere distributører i verden samt egne biler i flere EU-lande.

Dette faktum giver CoolRunner nogle unikke markedsfordele og mulighed for at forhandle bedre priser, og dermed differentiere sig på prisen i forhold til konkurrenterne.

9.1.2 Strategi

Den strategiske tilgang er interessant hos både Med24 og CoolRunner. For hvor man i mange andre virksomheder og organisationer arbejder med såkaldte strategiske "trædesten", "Must Win Battle" og "2025 strategi" – så har hverken Med24 eller CoolRunner en klar defineret og nedskrevet strategi.

Fælles for dem begge er, de ved godt hvor de vil hen og hvilke projekter der skal søsættes, for kontinuerligt at udvikle virksomheden. Fælles er også for begge virksomheder, at dette strategiske mindset har været tilgangen allerede fra pionerfasen og frem til hvor de er i dag.

Hos Med24 er målsætningen at **"være markedsledende i Danmark indenfor e-handel, ved salg af produkter indenfor skønhed og helse**. Hertil har Med24 opstillet en række kriterier som skal opfyldt for at understøtte målsætningen (Nils Træholt, 2020).

- Konkurrencedygtige priser
- Det rigtige sortiment
- Hurtigt levering

Det gælder således hos Med24 at der ikke arbejdes efter en planlagt strategi med en 2-5årig handlingsplan, men i derimod efter en emergerende strategi.

Man kan fristes til at spørge hvad det betyder for virksomheden i forhold til at nå de fastlagte målsætninger?

Idet der arbejdes efter en emergerende strategi, træffes beslutningerne ad hoc. Det gør arbejdsgangen, beslutningskraften og læringen meget fri og åben.

”Indenfor vores branche kan der lynhurtigt ske ændringer. Vi skal derfor være hurtig til at reagere, da markedet er meget transparent og kunders behov samt loyalitet meget svingende” (Nils Træholt, 2020).

Da der ikke arbejdes efter en nedskrevet strategi hos Med24, arbejder de i stedet ud fra en række delmål som udspringer og baserer sig på salgsindsatsen. Ulempen ved denne emergerende strategi er, at der er risiko for at medarbejderne mister fokus og arbejder i en forkert retning, da der ikke foreligger en klar plan og retning for, hvor virksomheden skal bevæge sig hen og ikke mindst, hvordan.

Omvendt må det også erkendes, at modellen med at drive virksomheden efter en emergerende strategi, betyder større mulighed for at medarbejderne kan eksperimentere, udvikle sig og tilegne sig ny læring gennem sine handlinger.

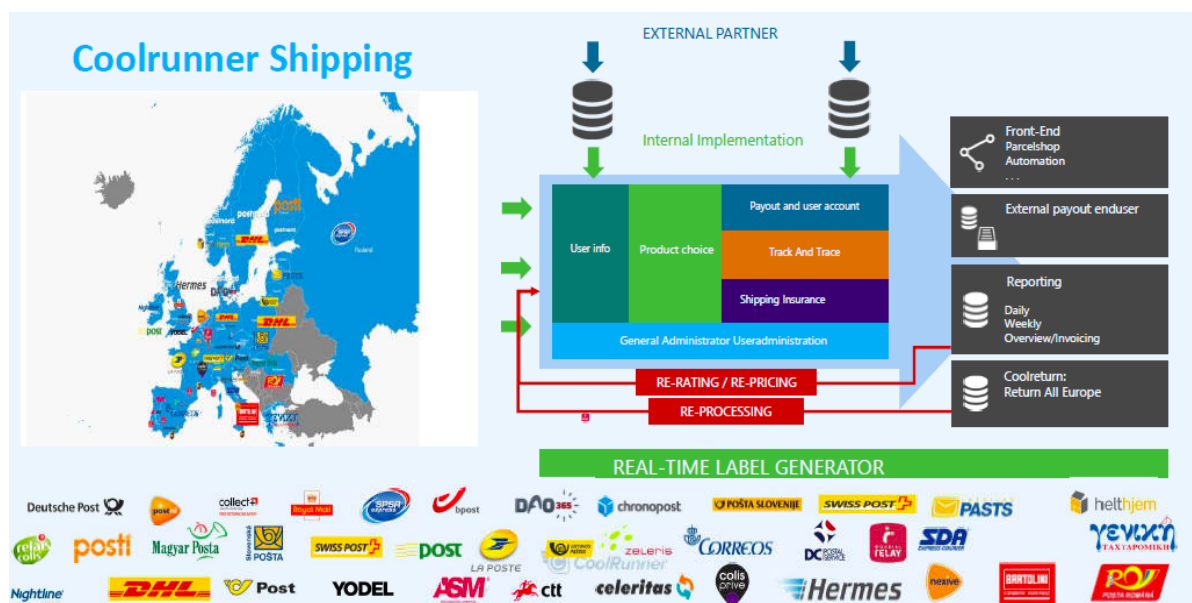
Hos CoolRunner tegner der sig lidt et tilsvarende billede. Her er det dog ikke alene en nedskrevet strategi som ikke foreligger, men en generel tilgang hvor virksomhedspræsentation, tilgængeligt materiale og informationer på hjemmeside med mere, er relativ begrænset.

Det er interessante er her, at det er et helt bevidst valg fra virksomhedens side. De arbejder helt grundlæggende ikke med PowerPoints præsentationer eller andre former for interne samt eksterne præsentationer/ materiale etc. Den eneste præsentation der eksisterer i virksomheden, er en PowerPoint præsentation på 3 slides.

CoolRunner har et billede af hvor de skal bevæge sig hen, og hvilke mål de stræber efter. Her er målsætningen at gøre **platformen skalerbar, så den kan implementeres i andre lande**. Der skal laves parternskaber med nye kunder og leverandører.

”Vi har f.eks. lige besøgt Boozt.com i Sverige, med henblik på at indgå et tæt samarbejde med dem omkring distribution af varer i flere lande. Det er sådanne aftaler vi stræber efter at indgå, for at indtage større markedsandele” (Imer, 2020).

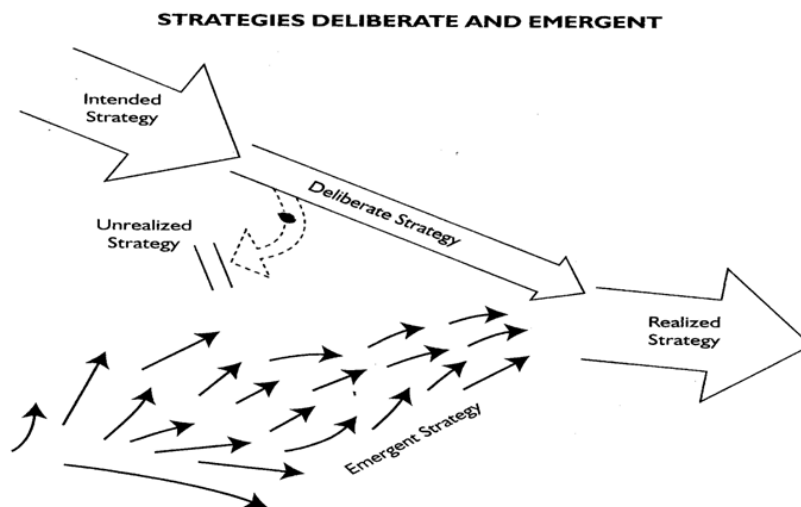
Den platform som CoolRunner sigter efter at gøre skalerbar er præsenteret nedenfor.



Figur 8 CoolRunner shipping platform, Kilde: Per Imer

CoolRunners forretningsmodel og strategi baserer sig således på, at kombinere teknik med transportører over hele verden, med mulighed for realtids opfølgning og rapportering på gods/varer.

Henry Mintzberg har udarbejdet en model, som i det store hele meget godt rammer den måde hvorpå Med24 og CoolRunner arbejder med strategi (Mintzberg, 2008).



Figur 8 Strategi Safari, Kilde: Henry Mintzberg 2009

Modellen kaldes "Strategies deliberate and emergent". Modellen tager udgangspunkt i en planlagt strategi og er samtidig åben overfor udefrakommende og nye tiltag som opstår undervejs. Med denne model sikres der en fælles retning og fastholdelse heraf, samtidig med at virksomheden arbejder agilt og tager action på de udefrakommende faktorer og ændringer der sker (Mintzberg, 2008).

Projektet vil senere i projektet belyse hvilke eksterne faktorer som spiller ind hos både Med24 og CoolRunner, i forhold til at fastholde markedsandel og drive forretning.

9.1.2.1 Økonomiske nøgletal

I det kommende afsnit vil vi belyse de økonomiske nøgletal og den økonomiske udvikling hos Med24 og CoolRunner, over en periode fra 2015 til 2019.

De økonomiske tal fortæller noget om Med24 og CoolRunners forretning, og i hvilken retning de økonomisk bevæger sig.

Projektet har på baggrund af resultat- og balanceopgørelsen beregnet en række nøgletal, med henblik på at analysere hvorvidt Med24 og CoolRunner er en rentabel forretning.

Med24 – nøgletal

I 2019 leverede Med24 en bruttofortjeneste på 25.462 millioner kr. mod en bruttofortjeneste på 20.129 millioner kr. i 2018. Det medførte et resultat før SKAT i 2019 på 6.869 millioner kr. hvilket var en stigning fra året før på 2.380 millioner.

Som det fremgår af resultatregnskabet³, har Med24 vækstet igennem de seneste år. En vækst som primært kommer fra det danske marked.

Det fremgår desuden at Med24 i 2016 og 2017 har investeret kraftigt, hvilket bærer frugt det efterfølgende år og afspejles af resultatet i 2018.

Foruden den kraftige vækst og store investeringer, har det også medført en øget post på personaleomkostninger.

Figuren nedenfor viser udviklingen igennem de seneste 5 år, på en række udvalgte nøgletal.

Med24 ApS	2019	2018	2017	2016	2015
Afkastningsgrad	21.2 %	16.5 %	-3.2 %	2.1 %	-11 %
Likviditetsgrad	182.49 %	150.92 %	128.51 %	135.52 %	176.57 %
Soliditetsgraden	46.4 %	38.7 %	31.7 %	40.6 %	51.6 %
Egenkapitalens forrentning	34.4 %	33 %	-17.9 %	3.4 %	-20.8 %

Figur 6 Nøgletal Med24 Kilde: Proff.dk samt egen tilvirkning

CoolRunner – nøgletal

Regnskabet⁴ fra CoolRunner viser en bruttofortjeneste i 2019 på 7.129 millioner kr. hvilket var en stigning sammenlignet med året før, hvor bruttofortjenesten endte på 5.178 millioner kr.

I forhold til Med24 hvor der ses en stigning i årsresultat før SKAT, er der ved CoolRunner en nedgang. Resultatet før SKAT endte i 2019 på 1.112 millioner kr. hvilket er lavere end i 2018 som landede på 1.386 millioner kr.

³ Nærmere præsentation heraf fremgår under bilag

⁴ Nærmere præsentation heraf fremgår under bilag

Nedenstående figur viser udviklingen hos CoolRunner over perioden, på baggrund af nedenstående nøgletal.

CoolRunner ApS	2019	2018	2017	2016	2015
Afkastningsgrad	4.8 %	7.2 %	8.6 %	2.6 %	-
Likviditetsgrad	106.13 %	105.44 %	107.26 %	97.21 %	-
Soliditetsgraden	11.3 %	9.6 %	5.9 %	1 %	-
Egenkapitalens forrentning	30.5 %	54.8 %	116.2 %	46.1 %	-

Figur 7 Nøgletal CoolRunner Kilde: Proff.dk samt egen tilvirkning

Det har ikke været muligt hos hverken Med24 eller CoolRunner at få oplyst netto omsætning, vareforbrug eller øvrige omkostninger.

På den baggrund har det ikke været muligt at beregne dækningsbidrag eller overskudsgrad, på baggrund af de offentlige regnskaber.

I de ovenstående figurer vises afkastningsgraden, likviditetsgraden, soliditetsgraden samt egenkapitalens forrentning.

Afkastningsgraden viser om en virksomhed er i stand til at levere et overskud, af den investerede kapital, hvor **Likviditetsgraden** er et udtryk for virksomhedens evne til at opfylde sine kortsigtede økonomiske forpligtelser.

Soliditetsgraden viser hvor meget egenkapitalen udgør af den samlede aktivmasse og giver dermed et udtryk for virksomhedens evne til at bære et tab.

Egenkapitalens forrentning er et udtryk for, hvordan den indskudte kapital forrentes. Det betyder blandt andet, at hvis egenkapitalens forrentning er mindre end afkastningsgraden, taber virksomheden på sin fremmedkapital.

Hos CoolRunner ses en nedgang i egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden i 2019. Dette skyldes primært stigende personaleomkostninger.

Hos Med24 ses en positiv stigningen fra 2017, hvilket skyldes som også tidligere beskrevet, at Med24 i 2017 foretog en række store investeringer.

Generelt set viser både Med24 og CoolRunner et positivt regnskab, og har haft en fornuftig udvikling gennem årene.

Der er naturligvis nogle observationer og opmærksomhedspunkter. Dette gælder blandt andet hos CoolRunner, hvor afkastningsgraden må betegnes som svag. Dette kan henføres til en nedgang i primær resultat i 2019, grundet en stigning i personaleomkostninger.

9.1.3 Rivalisering

For at kunne definere konkurrencen på et givent marked, er det relevant at kortlægge hvilke aktører der er på markedet, og hvordan man som virksomhed kan og vil differentiere sig i forhold til disse.

Nogle af de aspekter som bør indgå i en dybdegående konkurrentanalyse, er blandt andet truslen fra leverandører, truslen fra kunder, truslen fra substituerende produkter og ydelser, truslen fra nye indtrængere på markedet.

Disse forhold er med til at påvirke hårdheden af den samlede konkurrence på markedet og i branchen. Dertil skal der naturligvis også ses på de eksisterende udbydere på markedet, og deres ageren, da det ofte er her de største konkurrencemæssige udfordringer opstår.

Hos Med24 som branchemæssigt betragtes at være indenfor helsebranchen, anslås det at der er mange små konkurrenter og nogle få store. Med24s største konkurrent er onlinevirksomheden Helsebixen.dk og Matas (Nils Træholt, 2020).

Helsebixen.dk blev i 2018 opkøbt af den største fysiske konkurrent som er Matas. Qua Matas' opkøb af Helsebixen.dk er Matas nu i en position på markedet, hvor de anses til at have den største forhandlingskraft overfor leverandørerne. Dette faktum er derfor også afgørende for Med24s leverandørsammensætning (Finans.dk, 2018).

Hos CoolRunner er konkurrentsituationen spredt bredere ud på flere kompetenceområder. Det betyder at CoolRunner enten har teknik konkurrenter som for eksempel virksomhederne Consignor A/S, Webshipper ApS og Shipmondo samt konkurrenter indenfor distribution.

Ser man isoleret på transportområdet, er det konkurrenter som for eksempel DSV – Global Transport and Logistic eller Blue Water (Imer, 2020)

”Der hvor CoolRunner differentierer sig i markedet er ved at tilbyde både teknik og indhold. Så kort sagt så er mere som Apple og konkurrenterne mere som Android” (Imer, 2020).

9.1.3.1 Markedsformer

Markedsformer anvendes til at belyse og anskueliggøre virksomhedens konkurrenter, og hvordan virksomheden skal forvente konkurrenter vil agere på det pågældende marked.

Der findes en række forskellige markedsformer som kan inddeles i to hovedgrupper, som vi viser i figur 8 nedenfor.

Det homogene marked skitserer et marked, hvor køberne er indifferente overfor hvilket produkt de køber og/eller hvem de køber det af. Det kan f.eks. være standardvarer, hvor den geografiske afstand ikke har nogen betydning og hvor betingelserne er ens for køberne.

Det heterogene marked differentierer sig ved, at køberne har en præference for hvilket produkt de køber og/eller hvem de køber det af. Det vil f.eks. være mærkevarer.

	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 8 Markedsformer og konkurrenceformer, Kilde: Lynggaard - Driftsøkonomi 2008 samt egen tilvirkning

Antallet af virksomheder som konkurrerer om at sælge det samme produkt, eller varer der spiller en væsentlig rolle.

Som det fremgår af figuren ovenfor, sondres der mellem én til mange. Markedsformen bestemmes således ved antallet af konkurrerende virksomheder, samt hvorvidt disse befinder sig på et homogent eller heterogent marked.

Sammenholder man ovenstående figur med såvel Med24 samt CoolRunner, befinder begge virksomheder sig på et homogent marked med fuldkommen konkurrence.

Dette begrundet med, at der hos såvel Med24 samt CoolRunner er tale om en standard vare og hvor køberne er indifferent overfor hvor de køber det.

9.1.4 Delkonklusion

Nærværende afsnit har til formål at arbejde mere analyserende og dybdegående med determinanten strategi, struktur og rivalisering.

Analysen har peget på, at fælles for både Med24 og CoolRunner arbejdes der efter en emergerende strategisk tilgang, hvor virksomhederne løbende sætter nye mål baseret på salg, og baseret på de eksterne faktorer som spiller ind.

Fælles er også for begge virksomheder, at de er bevidste om denne tilgang, og ikke har planer om at ændre på deres måde at arbejde eller tilgå strategi på.

Derudover påpeger vi i analysen at begge virksomheder har et godt økonomisk fundament at fortsætte med at drive forretning på.

Endeligt viser analysen, at der er en række store konkurrenter til både CoolRunner og Med24, hvorfor det er essentielt for begge virksomheder løbende at arbejde med at differentiere sig på markedet.

9.2 Faktorbetingelser

Porter præsenterer en række betingelser, som er afgørende for om en region kan karakteriseres som værende i besiddelse af de nødvendige faktorbetingelser.

Her fremhæver Porter elementer som menneskelige ressourcer, fysiske betingelser, viden baserede ressourcer, kapitalressourcer og infrastruktur.

Desuden definerer Porter en opdeling af faktorbetingelserne – hvor han skelner mellem basale og avancerede faktorbetingelser, og derefter generelle og specialiserede faktorer (Porter, 1990).

Når vi kigger på de **basale faktorer**, er det nogle faktorer som det givende land er "født med" eller med relativt få midler kan anskaffes – her kan der f.eks. være tale om faktorer som klima, naturens egne ressourcer, geografisk placering, lånekapital og ufaglært arbejdskraft. I forhold til de basale faktorer, er det som udgangspunkt ikke ideelt at basere sine konkurrencemæssige fordele på disse, idet andre virksomheder relativt nemt kan kopiere eller finde tilsvarende faktorer.

De **avancerede faktorer** kan f.eks. være IT, kommunikationsværktøj, højt uddannet arbejdskraft, forskning mm. – disse faktorer er mere vanskelige at opnå, og ligeledes sværere at efterligne, derudover kræver disse faktorer samtidig større investeringer.

Som det ses i nedenstående figur, er faktorbetingelserne også opdelt i to, nemlig de generelle faktorer og de specialiserede faktorer. De generelle faktorer omfatter blandt andet motorvejsnettet, muligheden for lånekapital og universitetsuddannede. De specialiserede faktorer dækker blandt andet over medarbejdere med begrænset kompetenceniveau, særlige infrastruktur som f.eks. specialiserede havne, viden baser indenfor et snævert felt eller lignende.

Inddelingsniveau	Generelle Faktorer	Specialiserede Faktorer
Basale Faktorer	Ufaglært arbejdskraft	Mellemuddannet arbejdskraft
Avancerede Faktorer	Højtuddannet arbejdskraft	Specialiseret højtuddannet arbejdskraft

Figur 9 Inddeling af faktorer Kilde: *The competitive advantages of nation* - Porter 1990 samt egen tilvirkning

Når vi kigger på de menneskelige ressourcer som er tilgængelige hos Med24 og CoolRunner, er det naturligvis vigtigt for begge virksomheder at have de rette personer, med de nødvendige færdigheder i det rette omkostningsniveau.

Hos CoolRunner hvor der er væsentlig færre ansatte, er de mere afhængig af hver enkelt medarbejder, end hos Med24 hvor der ca. er 100 ansatte.

I en virksomhed hvor der er få ansatte, ses det ofte at den enkelte medarbejder varetager mange eller i hvert fald flere forskellige funktioner, hvilket betyder at virksomheden er mere afhængig af hver enkelt medarbejder.

I en stor virksomhed vil hver enkelt medarbejder typisk have arbejdsopgaver indenfor et mere begrænset speciale, hvilket gør hver enkelt medarbejder nemmere at erstatte. Dermed ikke sagt at det ikke kan være et stort tab for en stor virksomhed at miste en god medarbejder.

De fysiske betingelser indebærer blandt andet mængden, kvaliteten, tilgængeligheden og prisen i det pågældende land, vand, mineraler osv.

Klimaet og de geografiske forhold har også en betydning, idet landets placering har en stor betydning for muligheden for levering af varer, og ikke mindst udbringning af varerne til slutkunden. Desto tættere virksomheden ligger placeret på store industrilande som f.eks. Tyskland, desto lavere vil fragtomkostningerne være, og leveringstiden vil også være væsentlig kortere.

Leverancesikkerhed

Hos Med24 er det alt afgørende at varerne bliver leveret i rette tid, så de hurtigst muligt kan blive behandlet og sendt videre til kunden – når varerne skal leveres til kunden, er det også alfa og omega at varerne bliver leveret i løbet af meget kort tid. Levering af varer er en af de få parametre som virkelig har betydning, og et af de steder hvor Med24 kontinuerligt arbejder på at skille sig ud blandt mængden af rivaler.

Hos Med24 bliver der som beskrevet i afsnittet *rivalisering*, konkurreret på pris, sortiment og levering. Tidligere har det været et problem, at Med24 ligger placeret i Nordjylland, idet varerne var

lang tid under vejs. I takt med at virksomheden er blevet større og større, er dette problem blevet til fortid, idet der typisk er nok varer til at fylde en hel lastbil.

80 % af alle pakker bliver leveret indenfor 24 timer i Danmark, og for at dette kan lade sig gøre, er det vigtigt at de fysiske betingelser er i orden (Nils Træholt, 2020).

Med24 driver også webshop i både Sverige og Norge, men leverer dog varerne fra Løkken – for at mindske leveringstiden af varer til Sverige og Norge, er det også meget essentielt at den geografiske placering er i orden.

Med24 ligger godt placeret i forhold til levering af varer til Sverige og Norge, idet der er færgeafgange fra både Hirtshals og Frederikshavn, som blot ligger 20-30 minutters kørsel fra virksomhedens adresse i Løkken.

CoolRunner arbejder hovedsageligt med distribution og software, hvilket betyder at de fysiske betingelser slet ikke har den samme betydning som hos Med24. Konsulenterne som er ansat hos CoolRunner sidder fysisk i Nørresundby, men placeringen har som sådan ingen betydning for det stykke arbejde de skal levere, idet de fysisk ikke er ude ved kunderne (Imer, 2020).

De vidensbaserede ressourcer er den samlede sum af videnskabelige, tekniske og den markeds-mæssige viden som en nation besidder, når vi taler om varer og tjenesteydelser. Når vi taler om nationens videns ressourcer kan der f.eks. være tale om den særlige viden nationen har indenfor f.eks. Grøn Energi, hvor Danmark blandt andet skiller sig ud.

Derudover er Danmark også et af de lande, som er langt fremme på den tekniske viden sammenlignet med andre lande i verden.

Denne tekniske viden gavner både Med24 og CoolRunner, idet begge virksomheder lever af at udvikle og optimere processer digitalt. Desto bedre og større viden nationen besidder inden for disse felter, desto nemmere er denne viden tilgængelig for begge virksomheder.

Kapitalressourcer består af den mængde og pris der er tilgængelig i forhold til finansiering af industrien, herunder kassekredit, realkreditlån, obligationer, aktier og ikke mindst venture-kapital mm.

I forhold til mængden af kapitalressourcer, så er Med24 og CoolRunner to vidt forskellige virksomheder. Med24 har et varelager på ca. 25 millioner, hvor CoolRunner derimod ikke har nogen form for varelager, hvilket betyder at de slet ikke har samme behov for kapital som Med24.

Derudover er der også tale om to vidt forskellige behov for lokaler. Med24 har 2000 m² og er i øjeblikket ved at udvide med yderligere 2000 m², hvorimod CoolRunner blot skal huse ca. 20 medarbejdere, som alene kun har behov for hvert sit skrivebord. (Imer, 2020) (Nils Træholt, 2020) (Porter, 1990)

Infrastruktur dækker blandt andet over nationens transportsystem som veje, jernbaner, havne og lufthavne. Derudover er der også tale om kvaliteten af landets kommunikationssystemer som internetforbindelse, postvæsen og telefoni.

Infrastrukturen dækker også over den finansielle infrastruktur som dækker over banker, forsikringer, ejendomsmægler og realkreditinstitutterne.

Hos både Med24 og CoolRunner har infrastrukturen en kæmpe betydning. Begge virksomheder er dybt afhængige af den danske infrastruktur, idet CoolRunner sælger softwareløsninger til virksomheder, der har behov for fragtløsninger både i Danmark og i udlandet. Med24 får både leveret mange pakker dagligt, og sender ligeledes rigtig mange pakker dagligt.

Som tidligere nævnt er leveringshastigheden én af de få parametre som Med24 kan konkurrere på, og hvis ikke infrastrukturen er i orden, så er dette ikke en mulighed.

Idet infrastrukturen også dækker over landets kommunikationssystemer, er det også ekstremt vigtigt for begge virksomheder, hvilket måske gør – at netop den ressource er afgørende vigtig for begge virksomheder.

9.2.1 Delkonklusion

I ovenstående afsnit omhandlende faktorbetingelserne, afdækker vi hvorledes Danmark er stillet når vi taler om nationens ressourcer, fysiske betingelser, viden baserede ressourcer, kapitalressourcer og infrastruktur. Her i blandt de basale og avancerede faktorer, som heldigvis

bliver opfyldt i Danmark, hvilket giver danske virksomheder gode betingelser, her i blandt Med24 og CoolRunner.

9.3 Efterspørgselsforhold

Determinanten "*efterspørgselsforhold*" fokuseres der særligt på efterspørgslen og mindre på udbudsdelen. Porter fremhæver her hjemmemarkedets efterspørgsel og dets betydning for virksomhedens konkurrenceevne på et internationalt niveau.

Projektet vil i det følgende afsnit nærmere belyse determinanten "*efterspørgselsforhold*" og de 3 signifikante kriterier Porter opstiller herfor (Porter, 1990).

Porters 3 signifikante kriterier for efterspørgselsforhold

- ❖ Mulighed for at nationale efterspørgselsbetingelser kan overføres og matche internationale kriterier
- ❖ Efterspørgslens størrelse og vækstmønster
- ❖ Hjemmemarkedets sammensætning

Det fremgår ligeledes i Porters fremstilling af determinanten, at kvaliteten af hjemmemarkedets efterspørgsel er vigtigere end kvantiteten, i bestræbelserne på at opnå konkurrencemæssige fordele. Projektet vil i det følgende fokusere nærmere på hjemmemarkedets sammensætning og efterspørgslens størrelse og vækstmønster.

9.3.1 Hjemmemarkedets sammensætning

For at ruste virksomheden til at begå sig bedst muligt på det globale verdensmarked, er det vigtigt at have styr på efterspørgslen på hjemmemarkedet, for netop at skabe en konkurrencedygtig industri. En dansk virksomhed har med stor sandsynlighed større mulighed for at opnå en større global markedsandel indenfor de industrier, hvor hjemmemarkedets efterspørgsel er stor.

Desto større efterspørgslen er på hjemmearbejdet, desto større mulighed er der for at opnå stordriftsfordele, hvilket giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel, hvis de på et tidspunkt ønsker at konkurrere på det globale marked.

Derudover betyder kravene og forventningerne fra kunderne på hjemmemarkedet også meget, når vi kigger på de konkurrencemæssige fordele på det globale marked. Når kravene fra kunderne på hjemmemarkedet er store, presser det virksomhederne til hele tiden at forbedre sig indenfor funktionalitet, service og ikke mindst kvalitet. Det er forskelligt fra nation til nation hvilke forventninger og krav forbrugerne har til et givent produkt. Hvis kundernes behov på hjemmemarkedet er en indikation for de fremtidige globale behov, kan det give virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Omvendt kan kravene og behovet fra kunderne på hjemmemarkedet også være bagud i forhold til det generelle verdensmarked, dette er i så fald en ulempe for virksomheden.

Der kan som sagt være tale om både produkter, processer, programmer, serviceydelser, materialer m.m. som den givende virksomhed har specialiseret sig i.

Derudover kan der også være nogle nationer der kan drive fordel af de krav regeringen i det pågældende land stiller til virksomheden – her kan der f.eks. være tale om de krav der bliver stillet inden for miljølovgivningen. Nogle nationer er på forkant på disse fronter, hvilket også kan vise sig at være en konkurrencemæssig fordel på det globale marked.

Med24 har specialiseret sig indenfor e-handel på det danske marked, og har efterfølgende udvidet til det svenske og norske marked.

Som tidligere nævnt er det ikke givet at kunderne i de forskellige lande har de samme krav og forventninger, dermed sagt, at det ikke nødvendigvis kræver det samme at drive en e-handelsvirksomhed i Norge og Sverige som på hjemmemarkedet, som i dette tilfælde er Danmark.

I Danmark konkurrerer Med24 på følgende tre parametre: pris, sortiment og levering. Disse konkurrenceparametre er helt anderledes i Sverige og Norge, og dermed skal man som virksomhed forholde sig til et helt nyt marked (Nils Træholt, 2020).

Med24 har kun lager i Danmark, og kan dermed ikke konkurrere på leveringstid i Sverige og Norge – tværtimod, så er leveringstiden på disse markeder længere end konkurrenterne. Det vil sige at Med24 skal finde andre konkurrenceparametre i disse lande.

Situationen hos CoolRunner ser anderledes ud, idet de i øjeblikket kun udbyder deres integrationsløsning til danske kunder – trods de via deres samarbejdspartner leverer pakker til hele 23 lande i Europa (Imer, 2020).

CoolRunner sælger integrationsløsninger som egentlig ”bare” er en service, og et bindeled mellem butikken og de forskellige fragtudbydere. Derudover bestræber CoolRunner sig også på at hjælpe mindre virksomheder med at opnå stordriftsfordele og dermed bedre priser, ved at forbinde og forhandle priser med fragtudbyderne på vegne af flere af de mindre forretninger.

9.3.2 Efterspørgslen størrelse og vækstmønster

Som tidligere nævnt er der mulighed for at opnå stordriftsfordele hvis hjemmemarkedet er stort, hvilket kan give konkurrencemæssige fordele overfor udenlandske konkurrenter.

Derudover er der naturligvis også andre fordele ved at drive en virksomhed med en høj omsætning – desto større omsætningen er, desto mere er der at sprede omkostningerne ud på.

Dette er særligt gavnligt indenfor industrier, hvor omkostningerne til f.eks. forskning og udvikling er ekstra høje. Derudover er der også store fordele ved en høj omsætning på hjemmemarkedet, hvis der sker store teknologiske spring i branchen, eller hvis der er stor usikkerhed på den fremtidige vækst og udvikling, idet det er nemmere at tilpasse sig dette på sit eget hjemmemarked, end hvis en udenlandsk konkurrent skal tilpasse sig disse udfordringer.

Det kan dog en sjælden gang vise sig at være en ulempe med et stort hjemmemarked, i tilfælde af at konkurrencen på markedet er svagt, idet virksomheden så får en øget motivation for at udvide til eksportmarkedet. Virksomheder i mindre lande eller med en lav efterspørgsel, er ofte tvunget til at eksportere, hvilket udsætter virksomheden for større konkurrence.

Hvis hjemmemarkedet har en høj vækst, kan det give en stor konkurrencemæssig fordel for virksomheden, idet virksomheden kan være nødsaget til at udforske ny teknologi for at følge med efterspørgslen, hvilket gavner virksomheden på længere sigt.

Når, eller hvis hjemmemarkedet mættes, kan man ud fra ovenstående gennemgang tro at fordelene ved et stort hjemmemarked, kan svække virksomheden – men dette er ikke tilfældet, det tvinger blot virksomheden til at tænke i nye baner, her kan der både være tale om produktudvikling, ændring af sortiment, nedsættelse af priser, bedre levering m.m., hvilket får kunderne til at foretage erstatningskøb.

Derudover kan en mætning af hjemmemarkedet også tvinge virksomheden til at opsøge nye markeder, hvilket er en fordel hvis de udenlandske markeder er tiltagende, mens hjemmemarkedet er mættet.

Med24 har et fastsat vækstmål hver måned, netop for at dække alle de faste omkostninger, først når målet er opnået, er der overskud på kontoen til at dække de sjovere omkostninger til f.eks. forretningsudvikling, ekstra håndscannere, nye bygninger, pakkeanlæg osv.

Idet Danmark er et relativt lille land, sætter det en naturlig begrænsning for hvor meget markedet kan vækste. Dog skal det siges at der stadig er mulighed for at vækste på Med24's hjemmemarked – blandt andet via produktudvikling, prisjusteringer, udvidelse af sortiment mm., inden der er behov for at opsøge nye markeder (Nils Træholt, 2020).

CoolRunner er en relativ ung virksomhed med kun 6 år på bagen, og tilbyder pt. kun sin integrationsløsning i Danmark. CoolRunner arbejder som sagt sammen med distributører i hele 23 forskellige lande, og har på sigt gode muligheder for at udvide deres integrationsløsning til nye markeder, når eller hvis det danske marked er mættet (Imer, 2020).

Der er som sagt flere fordele ved at mætte det danske marked før der udvides til eventuelle nye markeder. Hvis CoolRunner udvider til nye markeder, bliver de udsat for øget konkurrence – det kan derfor være en fordel for CoolRunner at mætte det danske marked før de tænker i disse baner. Det kan også være en mulighed at udvikle og tilbyde nye services til nuværende kunder, tilbyde levering til nye og flere lande mm., inden der tænkes i nye markeder.

I forhold til ovenstående gennemgang, er der to forskellige scenarier for et optimalt hjemmemarked.

9.3.3 Delkonklusion efterspørgselsforhold

I det ovenstående afsnit omkring efterspørgselsforhold, er det et særligt fokus på efterspørgslen og i mindre grad fokus på udbudsdelen. Porter fremhæver i hans teori, hvor vigtigt at det er at have fokus på efterspørgslen på hjemmemarkedet, inden der tages initiativ til en eventuel udvidelse internationalt.

Ud fra ovenstående analyse er der to forskellige scenarier for et optimalt hjemmemarked, som er fremhævet i nedenstående figur 10.



Figur 10 Scenarie på hjemmemarkedet Kilde: Egen tilvirkning

9.4 Relaterede- og støtte industrier

Den fjerde determinant benævnes *"Relaterede- og støtte industrier"* i Porters diamantmodel. Determinanten fokuserer på de konkurrencemæssige fordele, der opstår når nationale relaterede – og støtteindustrier, har en tilstedeværelse på et internationalt plan.

I udgangspunktet må det antages at være en fordel for virksomheden at have en national leverandørstrategi. Den kontinuerlige styring og koordinering af leverandører og samarbejdspartnere, gøres ubetinget lettere såfremt disse befinder sig på hjemmemarkedet, fremfor et internationalt marked hvor sprog, tidsforskel, kultur og kompetencer spiller en faktor.

Det må dermed også give såvel CoolRunner og Med24 en konkurrencemæssig fordel, at have egen lagerstyring som ved Med24 og egne biler som hos CoolRunner.

Ud fra det teoretiske aspekt peger Porter på, at relaterede industrier kan betegnes som de industrier med komplementære produkter eller ydelser.

For Med24 er transportbranchen og det tætte samarbejde hertil, et afgørende parameter. Derudover kan man også argumentere for at helse- og sundhedsbranchen er en relaterede industri. Centralt er dog, at Med24 er dybt afhængig af levering af varer til kunderne, indenfor den aftalte tid. Og i relation til dette kommer CoolRunner som naturlig samarbejdspartner og støtteindustri.

Man kan for så vidt sige, at Med24 er støtteindustri til CoolRunner og omvendt.

Derudover er Med24 også dybt afhængig af deres samarbejde med deres leverandører. Idet Med24 ikke har egen produktion, men blot fungerer som forhandler af andre varemærker, er de afhængige af at leverandørerne leverer varerne, og ikke mindst støtter op om et tæt samarbejde.

9.4.1 Google, Facebook og SoMe⁵ - en væsentlig støtteindustri

Hos Med24 spiller Google er helt central og væsentlig rolle i forhold til salg og markedsføring. Google er den største markedsføringspartner til Med24. Google bestemmer og sætter barren og derfor er 90 % af e-handelsmarkedet afhængig af Google (Nils Træholt, 2020).

⁵ SoMe er en forkortelse for Sociale Medier

”Vi oplever hvordan Google styrer salg af produkter, hvilket kan udfordre vores og for så vidt andre e-handelsvirksomheders online markedsføring – helt generelt. Google har blandt andet lukket produktsalget i Sverige, grundet lovgivning” (Nils Træholt, 2020).

Det er ikke alene Med24 som står med denne oplevelse, andre online virksomheder står med samme udfordringer. Dette faktum blev også belyst senest tilbage i 2019, hvor Google idømt en bøde af EU-domstolen på ca. 11 milliarder danske kroner.

”Google har cementeret sin dominans i online-søgsannoncer og afskærmet sig fra konkurrencepres ved at indføre konkurrencebegrænsende kontraktmæssige restriktioner på tredjepartswebsteder. Dette er ulovligt i henhold til EU’s antitrust-regler” (Berlingske Business, 2019).

Hvor Med24 hovedsageligt bruger Google som markedsføringskanal, er CoolRunners markedsføringsstrategi knap så synlig og mere tilfældig. CoolRunner prøver sig lige frem på både Facebook og de sociale medier (SoMe), og påtænker engang i fremtiden også at teste hvad Google kan gøre for virksomheden, rent markedsføringsmæssigt. Dog foreligger der ikke en klar markedsføringsstrategi for dette.

9.4.2 Delkonklusion

Som beskrevet ovenfor er både Med24 og CoolRunner relaterede støtte industrier. Hvor CoolRunner understøtter Med24s forretning med levering af varer til kunder, og omvendt understøtter Med24 ligeså CoolRunner i at agere distributør og drive forretning herpå.

Der ses igen en mere dynamisk og agil tilgang til at drive forretning, hvor strategien er, at man prøver nogle elementer af – uanset om det er indenfor vækst, salg eller markedsføring og så tilretter planen undervejs.

9.5 Tilfældigheder – ekstern determinant

Som nævnt tidligere, indgår der to eksterne determinanter i Porters diamantmodel- heraf den ene benævnt "*Tilfældigheder*".

Denne determinant er relevant at inddrage, da den belyser og skitsere de tilfældigheder, som er udenfor virksomhedens egen indflydelse, og som dermed kan påvirke de konkurrencemæssige forhold meget hurtigt.

Porter fremhæver især internationale begivenheder, som overfor virksomhederne kan have en afgørende indflydelse på konkurrenceevnen. Det er blandt andet faktorer som krige, oliekriser, ændringer på det finansielle marked, politiske beslutninger på eksportmarkedet og andre teknologiske udsving.

En krise som i 2020 særligt sætter sit præg på markedet er virussen COVID-19. Da denne sundhedskrise har været, og i skrivende stund fortsat er enorm omfattende, set ud fra såvel et menneskeligt samt samfundsøkonomiskperspektiv, finder vi det relevant at inddrage denne determinant angående tilfældigheder, da denne krise om noget må anses som en tilfældighed.

9.5.1 COVID-19 – En tilfældig sundhedskrise på verdensplan

Udbruddet af Covid-19, også kaldt Corona virus, begyndte formodentligt i december 2019 i en stor millionby i Kina ved navn Wuhan som ligger i Hubei-provinsen.

I december 2019 blevet der opdaget flere tilfælde af lungebetændelser hos personer, der havde været på et lokalt marked, hvor der blev solgt fisk, skaldyr og levende dyr. Idet flere af personerne som fik konstateret lungebetændelse som havde været på det omtalte marked, valgte de kinesiske myndigheder at lukke markedet den 1. januar 2020.

Allerede 6 dage efter at markedet blev lukket af myndighederne, blev virussen opdaget (Statens Serums Institut , 2020).

Den helt konkrete smittekilde et endnu ikke fastlagt, men det formodes dog at smitten af covid-19 stammer en eller flere af dyrene på det kinesiske marked (Statens Serums Institut , 2020).

Virussen spredte sig med lynets hast fra Hubei-provinsen til resten af Kina, og allerede d. 20. januar har WHO (Verdenssundhedsorganisationen) registeret tilfælde af covid-19 i flere lande, her i blandt Japan, Sydkorea og USA.

Den 11. marts erklærer WHO at dette udbrud for en pandemi, hvilket betyder at der nu er tale om en verdensomspændende epidemi.

Samme dag lukker den danske statsminister Mette Frederiksen alle skoler, daginstitutioner og dele af den offentlige sektor, i et forsøg på at begrænse smitten mest muligt.

Derudover opfordrer hun samtidig alle værtshuse og diskoteker til frivilligt at lukke omgående, og fraråder alle forsamlinger over 100 personer de næste 14 dage.

De kommende dage sendes alle elever på videregående uddannelser hjem, og forsamlinger over 10 personer er nu forbudt, hvilket betyder at både restauranter, caféer, barer, natklubber, tatovører, frisører, fitnesscentre og storcentre bliver tvunget til at lukke.

Ligeledes bliver den danske grænse lukket for turister og andre udenlandske statsborgere (Danmarks Radio, 2020).

Det betyder dermed at alle serveringssteder, storcentre, arkader, basarer og steder hvor der udøves sports- og fritidsaktiviteter er lukket.

Der er dog nogle butikker der fortsat er nødt til at holde åbent, her i blandt dagligvarebutikker, apoteker og specialforretninger som forhandler medicinsk udstyr, derudover må der også gerne sælges take-away.

Sundhedsmyndighederne opfordrer alle til så vidt muligt at holde sig i sit private hjem, for at mindske smitterisikoen og samtidig passe på de svage i vores samfund. I takt med disse opfordringer, er der flere andre handelsformer der bliver mere og mere attraktive, her i blandt nethandlen, for netop at undgå den smittefare som man vil blive udsat for ved at gå ud i et supermarked.

Siden den 11. marts hvor Mette Frederiksen lukkede landet ned, har mange danske e-handelsvirksomheder haft ekstremt travlt – her er der særligt tale om de virksomheder der sælger dagligvarer på nettet.

På blot få dage har Coop tredoblet deres omsætning af dagligvarer på nettet, ligeledes har BilkaToGo vokset med hele 500% og Nemlig.com har fordoblet deres omsætning (FDIH, 2020).

Direktør hos FDIH Niels Ralund udtaler:

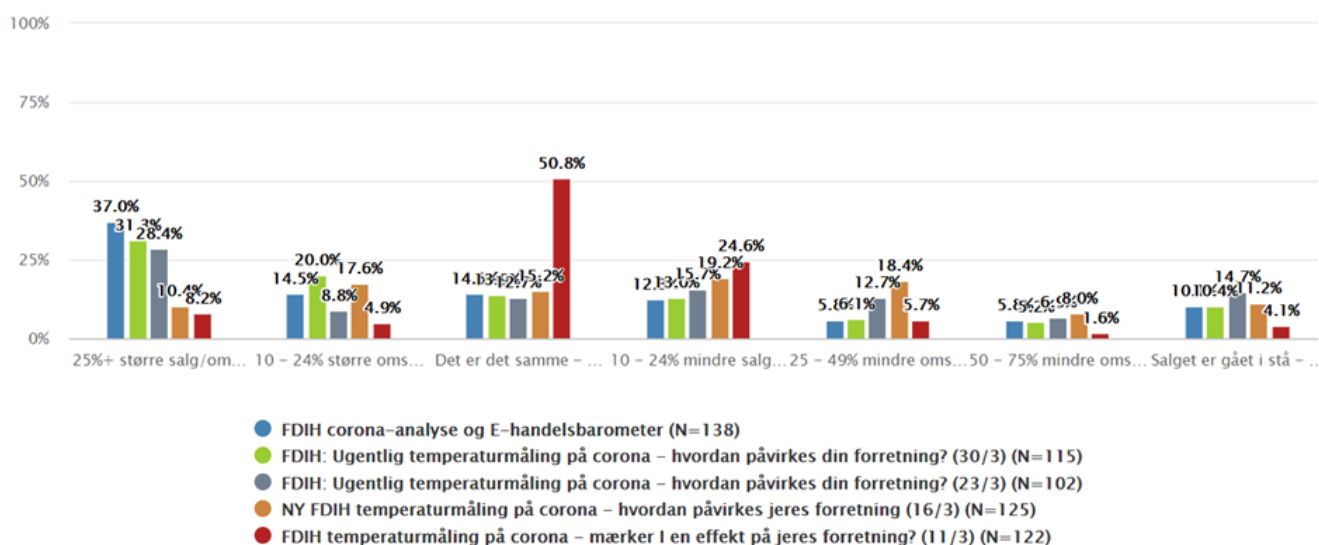
"Dagligvarehandlen har længe været e-handlens joker, fordi potentialet er så enormt. Vi har dog ventet længe på, at danskerne over en bred kam skulle tage muligheden til sig, men det ser vi så i voldsom grad nu."

Desværre er det ikke alle danske e-handelsvirksomheder der har oplevet en positiv tiltag af kunder under Corona virussen. FDIH oplyser at hver tredje netbutik har oplevet fremgang, så stor en fremgang at der har været tale om "Black Friday tilstande", mens hver sjette netbutik desværre har oplevet en halvering af deres omsætning under krisen (FDIH, 2020).

Det er ikke kun dagligvarehandlen der har haft en positiv fremgang, online salget for apotekerne, helsebutikker, Matas og andre netbutikker der sælger desinfektion, vitaminer, vådservietter, rengøringsmidler osv. er også værd at nævne.

Fælles for alle netbutikkerne er at de leverer varerne til døren, således kunderne slipper for at handle i de fysiske butikker, og dermed udsætte sig selv, sin familie og andre svage i samfundet for unødigt smittefare.

Har din virksomhed i de seneste 2 uger mærket en effekt af coronavirussen på salg/omsætning ift. (oprindeligt) forventet/budgetteret?



Figur 11 Effekten af Coronavirus Kilde; FDIH

Det er ekstremt positivt at der er flere netbutikker der oplever en fremgang i salget, idet samfundet har brug for så mange sunde virksomheder som overhovedet muligt efter en krise som denne. Derudover bliver der også hyret ekstra medarbejdere hos de butikker der pt. oplever en stor fremgang i salget, hvilket er positivt for både samfundet og den enkelte.

Det er særligt de virksomheder der sælger tøj, sko, forbrugsgoder, billetter og ikke mindst rejser som oplever et kæmpe tab. Mange danskere har mistet deres arbejde, og bliver derfor nødsaget til at nedprioritere alle unødige udgifter.

Trods Regeringen flere gange siden den 11. marts har forsikret danskerne om, at der er varer nok til alle, så skete det stik modsatte – danskerne begyndte at hamstre som aldrig før, og flere supermarkeder blev ribbet for varer. Det er løbende blevet understreget, at vi ikke står overfor en fødevarekrise, dog er det ikke alle brancher der kan få varer leveret som ønsket.

Under krisen har der været mangel på værnemidler i sundhedsvæsenet, regioner og kommuner, derudover er der flere virksomheder der ikke kan få de nødvendige varer leveret – lægemiddelstyrelsen har sågar indført begrænsninger på køb af lægemidler (Lægemiddelstyrelsen, 2020).

Idet der både sælges værnemidler som mundbind, engangshandsker og håndsprit hos Med24, har de også oplevet en vækst som aldrig før under Coronakrisen. På blot få dage blev omsætningen fordoblet – hvilket nu har varet ved i snart to måneder. Her kan man for alvor tale om at tilfældighederne kommer til at betyde alverden i fremtiden. Faktisk er der sket så meget hos Med24, at de er sprunget et helt år frem i forhold til deres vækstmål – her er der både tale om omsætningsmål og antal ansatte (Nils Træholt, 2020).

Hos CoolRunner har de også oplevet en væsentlig højere efterspørgsel end forventet - ca. 35% mere end forventet, hvilket betyder at de allerede er på november/december niveau (Imer, 2020).

Idet hver tredje netbutik har oplevet en fremgang, betyder det naturligvis også flere forsendelser end normalt, trods der også er nogle af CoolRunners kunder der oplever nedgang under krisen.

9.6 Det offentlige – ekstern determinant

Porter inddrager endvidere den eksterne determinant – *”Det offentlige”*. Her redegør Porter for, hvorledes han ser at det offentlige kan påvirke og ikke mindst, blive påvirket af de andre determinanter i diamantmodellen.

” To deploy the nation’s resources (labor and capital) with high and rising levels of productivity. To achieve productivity growth, an economy must be continually upgrading. This requires relentless improvement and innovation in existing industries and the capacity to compete successfully in new industries” (Porter, 1990).

Anskues det ud fra et nationalt perspektiv, har Danmark især nogle fordele ved at være et demokratisk samfund, hvor der er fri bevægelighed og adgang til billig arbejdskraft.

9.6.1 Erhvervspolitik, Vækstfonden og ny lovgivning

I Danmark ses der en stigende interesse både politisk og erhvervsmæssigt i, at få flere iværksættere.

Flere og flere undersøgelser peger på, at halvdelen af alle danskere overvejer at springe ud som selvstændige, men faktum er at det ikke sker i praksis.

Men hvad skal til for ændre dette – og ville virksomhedsejerne hos Med24 samt CoolRunner have gjort det forfra igen i dag?

”Det kræver man er 200% vedholdende og udholdende. Vi har lavet mange fejl og har vel haft en klassisk iværksætter tilgang, hvor vi tager det som det kommer. Man kunne ønske sig bedre opbakning fra myndighederne, da man som iværksætter virksomhed skal vide alt – og det kan være en kæmpe barriere og behæftet med mange udfordringer.

Det gælder f.eks. ny lovgivning som GDPR. Du er nødt til at tage chancer, turde begå fejl og være modig. Men ja, vi ville helt sikkert have gjort det igen i dag” (Nils Træholt, 2020).

Vækstfonden

I 2018 blev Vækstfonden stiftet som selvstændig virksomhed, efter hjemmel i §10 af lov nr. 691. Det var den daværende Erhvervsminister Rasmus Jarlov som på vegne af den danske stat, etablerede Vækstfonden under de selvstændige rammer.

Vækstfonden er således en statusreguleret investeringsfond, som er reguleret ved lov.

Vækstfonden har et veletableret partnerskab med en række banker og private investorer fra både ind- og udland. Fonden udvælger og udvikler de virksomheder, som vurderes at være værdifulde for Danmark og dermed virksomheder som Danmark ikke vil gå glip ad.

Vækstfonden har en bred vifte af kompetencer at tilbyde disse iværksættere, således virksomhederne har det rette fundament at vækste på. **Innovationskraft, samfundsafkast og ansvarlighed** er tre centrale pejlemærker for Vækstfonden (Vækstfonden, 2020).

Vækstfonden yder alt fra investeringer i opstartsvirksomheder til investeringer i private fonde og lån. Derudover kautionerer Vækstfonden for små og mellemstore virksomheder.

Da Med24 blev stiftet tilbage i 00'erne, var der ikke på samme måde dette fokus på opstartsvirksomheder, eller hjælp til iværksættere.

Mens Med24 lånte sig til startkapital i banken, var CoolRunner selvfinansierede fra start. Så hvad angår opstarts kapital og hjælp hertil, har både Med24 og CoolRunner haft det nødvendige afsæt til at drive forretningen gennem pionerfasen.

Dog peger virksomhederne på, at der hvor støtte og hjælp kunne have været værdifuld var på de politiske og lovregulerede områder.

”Som iværksætter møder du mange virksomheder og organisationer, som forventer du ved det hele. Disse organisationer kan nærmest virke bebrejdende over, hvorfor der ikke er styr på det ene eller det andet. Og vi ville jo ikke bevidst gøre noget forkert – men vi vidste bare ikke bedre” (Nils Træholt, 2020).

Som supplement til Vækstfonden ses en række andre aktører på markedet, som kan hjælpe og understøtte iværksættere på andre områder, end alene det finansielle. Det gælder for eksempler indenfor revision, kommuner og jura.

Lovgivning

Foruden de erhvervspolitiske påvirkninger kan også ny lovgivning spille en faktor i måden hvorpå Med24 og CoolRunner kan drive forretning. Det gælder blandt andet regler indenfor GDPR og compliance eller andre europæiske forandringer, som vi blandt andet kommer til at se med Brexit.

Disse forandringer og lovreguleringer stiller krav til virksomhedernes processer, kundedata og juridiske kompetencer.

Fælles for både Med24 og CoolRunner gælder det, at disse juridiske kompetencer ikke er in house, og derfor stiller det krav til direktørernes evne til at sætte sig ind i nye lovreguleringer, fortolkning samt konsekvenser for virksomheden.

10 Sammenhæng mellem determinanter

Hver determinant kan som beskrevet være genstand for enkeltstående analyser. Vi har i det foregående kapital, beskrevet og analyseret hver determinant enkeltvis.

Porter præciserer i sin teori, vigtigheden af det sammenspil som determinanterne imellem. De fordele som er tilstede i mere end én determinant, er for den enkelte virksomhed en medvirkende faktor til at styrke konkurrenceevnen.

Det er derfor relevant at se determinanterne i et samlet perspektiv, ét system – hvor styrkerne i én determinant forstærker de andre determinanter.

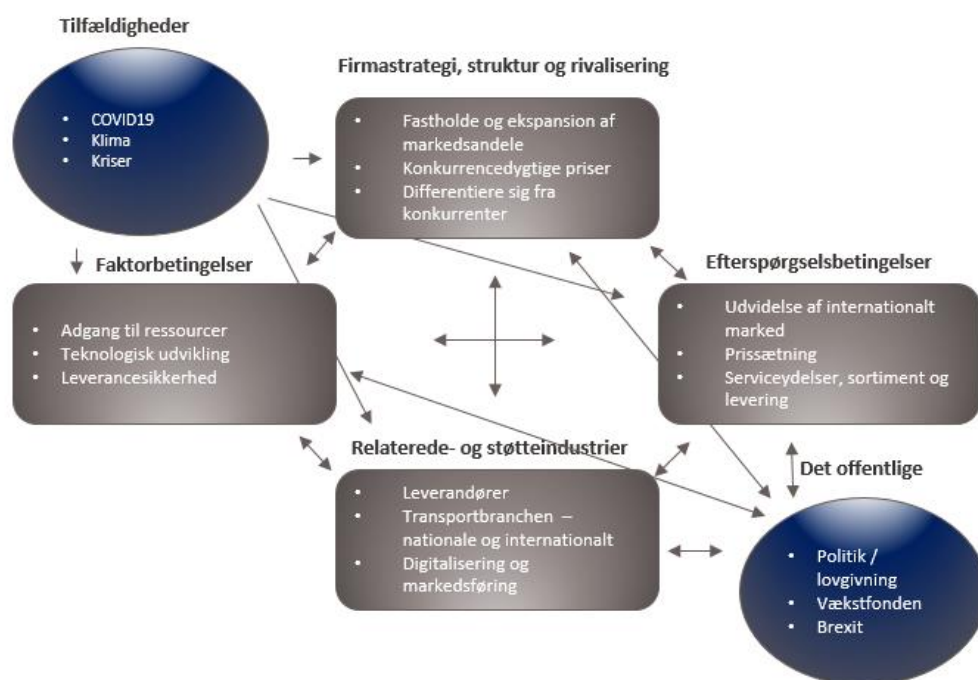
Det betyder blandt andet at determinanten "*Faktorbetingelser*" kan få indflydelse på determinanten "*Firmastrategi, struktur og rivalisering*", ved blandt andet at gennemføre ændringer i den nationale infrastruktur.

En anden determinant "*Det offentlige*" kan qua politiske tiltag påvirke flere af determinanterne, som blandt andet "*Efterspørgselsbetingelser*" set i forhold til nye regler, afgifter, skatteregler, ændringer i nationale eller internationale forhold – som f.eks. Brexit.

Endeligt gælder det, at sker der ændringer i determinanten "*Strategi, struktur og rivalisering*", kan det få betydning på stort set alle de øvrige determinanter.

Her gælder det blandt andet, hvis hjemmemarkedets rivalisering ændrer sig i en sådan grad, at de parametre som både Med24 og CoolRunner adskiller sig på i markedet, bliver reduceret.

I nedenstående figur illustreres sammenhængen mellem de 6 determinanter, med afsæt i Porters diamantmodel.



Figur 12 sammenhæng mellem determinanter, Kilde: Egen tilvirkning

Diamantmodellen er her illustreret med en række af findings vi har analyseret os frem til indenfor hver determinant.

Figuren viser hvordan disse findings på tværs af determinanter kan påvirke Med24 og CoolRunner, i forhold til at drive en succesfuld virksomhed.

11 Konklusion

I bogen "The Competitive Advantages of nations" undersøger Porter hvorfor nogle nationer opnår mere succes end andre, indenfor den samme branche eller industri.

Vi ønsker at besvare følgende problemformulering:

Med henblik på at uddrage viden om iværksætteri, som vi kan anvende i praksis i vores professionelle virke, vil vi i et strategisk og ledelsesmæssigt perspektiv undersøge hvordan to danske virksomheder med baggrund i iværksætteri, formår at drive en succesfuld virksomhed.

Set ud fra et konkurrencemæssigt perspektiv har vi i dette projekt belyst hvordan CoolRunner og Med24 har en række konkurrencemæssige fordele, sammenlignet med andre på markedet.

Her gælder det blandt andet at CoolRunner differentierer sig på både teknologi og serviceindhold, og Med24 differentierer sig på pris, sortiment og leveringshastighed.

Det tætte samarbejde mellem Med24 og CoolRunner understøtter hvordan de to virksomheder agerer som støtteindustrier, og bidrager til at begge virksomheder kan drive en konkurrencedygtig forretning.

Der ses allerede en række af mindre initiativer, for at bevæge sig ind på det internationale marked og vinde terræn. På nuværende tidspunkt er det for begge virksomheder fortsat relativt begrænset med den udenlandske aktivitet, og dermed også et relativt ukendt territorie, set ud fra et konkurrencemæssigt perspektiv.

De fælles træk vi ser på baggrund af vores findings er:

Fælles for begge virksomheder er den agile tilgang til strategi og ledelse, som spiller en rolle i forhold til at agere innovativ og kontinuerligt udvikle forretningsmodellen, produkter og ydelser.

Dette gælder også indenfor blandt andet marketing, hvor CoolRunner afprøver forskellige metoder og løbende justerer indsatsen afhængigt af markedskrav, kundebehov og samfundsudvikling.

De danske forhold både i relation til vidensbaserede ressourcer, infrastruktur og teknologiske udvikling, spiller en central rolle i udviklingen af Med24 og CoolRunner.

Det er vores vurdering at Med24 og CoolRunner skal fortsætte den agile ledelsesstil og emergerende strategi, hvor fokus er på det simple og det aktions- og handlingspræget, fremfor den mere administrationsrettede ledelsesstil.

Vi kan fristes til at konkludere at virksomhederne er drevet af forretningsmæssige tilgange, som er mere pull end push.

Dog vurderer vi også, at qua der ikke er en klar strategi hos hverken Med24 eller CoolRunner, kan det være svært at forudse og vurdere hvor handlingskraftige de reelt er, hvis ydrer faktorer påvirker dem og de pludselig står i et disrupted marked.

Omvendt kan dette også blive en redning at de netop ikke har en tilgang, hvor der arbejdes stringent efter en femårig strategiplan, men reelt set kan ændre kurs hurtigt.

Uagtet en klar strategi eller ej, så er det afgørende at Med24 og CoolRunner kontinuerligt formår at forny sig og tænke innovativ.

Umiddelbart er det ikke vores vurdering, at hverken Med24 eller CoolRunner befinder sig i et højpotentielt marked for disruption, men ikke desto mindre er det vigtigt at være på forkant med udviklingen.

Hvis Med24 og CoolRunner skal differentiere sig og drive en succesfuld forretning, er det vigtigt at forholde sig til udviklingen på denne front.

Dette gælder også i forhold til endnu ukendte faktorer, hvor nye aktører kan se dagens lys på markedet.

Indenfor distribution branchen kan udviklingen gå i en retning af, at pakker leveres med drone-teknologi. På markedet indenfor e-handel kan faren være at forsyningskæden udfordres ved at nye aktører kan sælge det billigere eller bedre, eller at konkurrencen på den internationale front vokser.

Vi vurderer dog, at både Med24 og CoolRunner har formået at drive to iværksætter virksomheder, og at deres ledelses- samt strategiske tilgang er med til at bringe Med24 og CoolRunner til at være succesfulde forretninger.

12 Perspektivering

I projektet har vi afgrænset os til at fokusere på det nationale marked, hos både Med24 og CoolRunner.

Porter fremhæver i diamantmodellen, at man skal starte med at bygge en god forretning op på sit hjemmemarked for derefter fokusere internationalt. På denne måde opnår man de bedste forudsætninger for at det bliver en succes.

Med24 befinder sig allerede på det svenske og norske marked, dog med en meget mindre omsætning end i Danmark. Det kunne således have været interessant for projektet at se nærmere på det internationale marked, for netop at belyse hvad der med fordel kan gøres for at udvide virksomheden internationalt. Dette gælder for så vidt både hos Med24 og CoolRunner.

Derudover kunne det også have været interessant at analysere måden Med24 har grebet indtrængen an i Sverige og Norge, med henblik på at undersøge om det kunne gøres anderledes, for at opnå en større succes i begyndelsen.

Denne analyse kunne blive brugt som grundlag og afsæt til andre iværksætter virksomheder, hvis sigte også er at udvide deres forretning internationalt.

Endeligt ser projektet at det kunne være interessant at arbejde med de strategiske målsætninger for CoolRunner, med det formål at fastlægge hvorledes en eventuel internationalisering kan gribes an.

I forbindelse med vores interview af direktørerne hos Med24 og CoolRunner, er begge parter blevet adspurgt omkring deres uddannelsesbaggrund.

Alle tre direktører kommer med tre vidt forskellige baggrunde, hvilket kunne have været interessant for projektet at gå i dybden med. Som direktør og iværksætter kræver det, at man er villig til at varetage mange opgaver. Det er en nødvendighed som iværksætter og i virksomhedens første faser. Dog kommer der også et tidspunkt hvor man som iværksætter og direktør skal huske at give slip, og turde tro på at andre kan tage over og varetage nogle af opgaverne. Det kunne således have været interessant at analysere de uddannelsesmæssige baggrunde og bevæggrunde for iværksætteri, nærmere.

I gennem indsamlingen af empiri blev der også snakket om strategi – hvilket slet ikke stod klart for nogle af parterne, i forbindelse med deres opstart som iværksætter. Det er et spændende område, som man også kunne tilføje til projektet, med det formål at undersøge om det vil hjælpe nogle iværksætter virksomheder bedre på vej i begyndelsen, hvis der var udarbejdet en klar strategi for dem.

I projektet har vi valgt at fokusere på Med24 og CoolRunner, men det kunne også have været interessant at arbejde mere dybdegående med et bredere perspektiv på iværksætter virksomheder og måden hvorpå det lykkedes at drive en virksomhed fra idé til en succesfuld forretning.

13 Litteratur

- ASE , 2019. *Sådan står du hvis du bliver syg*, s.l.: ASE Selvstændig .
- Berlingske , 2019. Bekymrende og opsigtsvækkende udvikling blandt kvindelige iværksættere. *Berlingske* .
- Berlingske , 2020. Her blev der stiftet flest nye virksomheder i 2019. *Berlingske* .
- Berlingske Business, 2019. *Vestager klar med bøde på 11 mia. til Google*. [Online]
Available at: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/vestager-klar-med-boede-paa-11-mia.-kr.-til-google>
[Senest hentet eller vist den marts 2020].
- Buch, J., 2018. De var sultne ad helvede til. *Børsen*.
- Danmarks Radio, 2020. *Forsamlinger og aktiviteter med mere end 10 personer bliver forbudt*. [Online]
Available at: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/forsamlinger-og-aktiviteter-med-mere-end-10-personer-bliver-forbudt>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Dansk Erhvervs avis , 2018. Dansk iværksætter forening er også for veletablerede virksomheder. *Dansk Erhvervs avis*.
- Dorhte Klyvø, H. W., 2019. *Iværksætter Håndbogen*. 1. udgave red. s.l.:Turbine.
- Drejer, A., 2019. *Strategi på kanten*. 1. udgave red. s.l.:Djøf Forlag .
- Erhverv Plus Vestjylland, 2019. *Hvordan får vi flere iværksættere i Danmark*, s.l.: s.n.
- Erhvervsministeriet , 2017. *www.em.dk*. [Online]
Available at: www.em.dk
[Senest hentet eller vist den marts 2020].
- FDIH, 2020. *Coronavirussen giver digital dagligvarehandel det folkelige gennembrud*. [Online]
Available at: <https://www.fdi.dk/nyheder/2020/april/coronavirussen-giver-digital-dagligvarehandel-det-folkelige-gennembrud>
[Senest hentet eller vist den april 2020].
- FDIH, 2020. *Fra Black-friday til salgstop og fyringer*. [Online]
Available at: <https://www.fdi.dk/nyheder/2020/april/nyeste-coronatal-fra-e-handlen-fra-black-friday-tilstande-til-salgsstop-og-fyringer-coronavirussen-pavirker-danske-netbutikker-vidt-forskelligt>
[Senest hentet eller vist den april 2020].
- Finans.dk, 2018. *Matas køber Stadil-ejet sundhedsbutik for stort millionbeløb*. [Online]
[Senest hentet eller vist den 2020].

- Fonden for Entreprenørskab , 2019. *Iværksætterindblikket*, s.l.: Fonden for Entreprenørskab .
- Friedrich Glasl, B. L., 1997. *Udviklingsledelse - fra pionervirksomhed til netværksorganisation*. s.l.:Ankerhus.
- Galbraith, J. R., 2014. *Designing Organizations*. 3. udgave red. s.l.:The Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R., 2016. [Online]
Available at: <http://www.jaygalbraith.com/services/star-model>
[Senest hentet eller vist den April 2020].
- H. Igor Ansoff, D. K. A. L. R. H.-S. R. A., 2019. *Implanting Strategic Management*. 3. udgave red. s.l.:Springer Nature Switzerland AG.
- Harvard Business Review, 2017 . *Om Strategi*. 1. udgave red. s.l.:Gyldendahl .
- Holgersen, K., 2019. *Detailfolk*. [Online]
Available at:
http://detailfolk.dk/detailnyheder/rapport_s_meget_vokser_nethandlen_i_2019.html
[Senest hentet eller vist den april 2020].
- Imer, P., 2020. *CEO* [Interview] (marts 2020).
- Jepsen, J. D. o. S. D., 2017. *Content Marketing*. 2. udgave red. s.l.:Content Marketing ApS.
- Julia Balogun, V. H. H. o. S. G., 2008. *Exploring Strategic Change*. 4. udgave red. s.l.:PEARSSON.
- Knud Sinding, R. K. A. K., 2018. *Organisational Behaveiour*. 6. udgave red. s.l.:McGraw-Hill Education.
- Laursen, M. H., 2019. *Den tredelte model – om abduktiv, induktiv og deduktiv undervisning og læring*. [Online]
Available at: <http://www.abduktiv.dk/abduktive-l%C3%A6ringsprocesser/den-3-delte-l%C3%A6ringsproces/>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Leerbeck, M., 2018. *Maria ville være iværksætter - men så blev hun gravid* , s.l.: Berlingske .
- Lægemiddelstyrelsen , 2020. *Begrænsning af salg af medicin på apoteker*. [Online]
Available at: <https://laegemiddelstyrelsen.dk/da/nyheder/2020/begraensning-af-salg-af-medicin-paa-apoteker-praecisering/>
[Senest hentet eller vist den april 2020].
- Mintzberg, H., 2008. *Strategy Safari*. 2. udgave red. s.l.:s.n.
- Nielsen, R. N., 2018. *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer*. 1. udgave red. s.l.:Djøf Forlag .

- Nils Træholt, K. B., 2020. *CEO* [Interview] (marts 2020).
- Pigneur, A. O. o. Y., 2014 . *Business Model Generation*. 1. udgave, 4. oplag red. s.l.:Gyldendahl Business .
- Porter, M. E., 1990. *Competitive Advantage of nations*. s.l.:Harvard Business Review .
- Ritzau, 2019. *Venstre foreslår obligatorisk undervisning i iværksætteri* , s.l.: Sjællandske nyheder.
- Statens Serums Institut , 2020. *COVID-19*. [Online]
Available at: <https://www.ssi.dk/sygdomme-beredskab-og-forskning/sygdomsleksikon/c/covid19>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Statens Serums Institut , 2020. *Udbrud af COVID-19*. [Online]
Available at: <https://www.ssi.dk/aktuelt/sygdomsudbrud/coronavirus>
[Senest hentet eller vist den april 2020].
- Vøxted, J. L. o. S., 2015 . *Performance Management*. 1. udgave red. s.l.:Hans Reitzels Forlag.
- Vækstfonden, 2020. *Vækstfonden*. [Online]
Available at: www.vf.dk
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Wedell-Wedellsborg, P. M. o. T., 2018 . *Innovation as usual*. 1. udgave, 3. oplag red. s.l.:Lindhardt og Ringhof A/S.

14 Bilagsliste

14.1 Regnskab Med24

RESULTATREGNSKAB I hele 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Nettoomsætning	-	-	-	-	-
Vareforbrug	0	0	-	-	-
Øvrige omkostninger	-	-	-	-	-
Bruttofortjeneste	25.462	20.129	13.244	11.924	6.468
Personaleomkostninger	-17.352	-14.616	-12.919	-10.742	-7.669
Afskrivninger	-1.008	-1.029	-1.037	-762	-467
Kapacitetsomkostninger	0	0	13.955	11.504	8.136
Primært resultat	7.102	4.510	-711	420	-1.668
Finansielle indtægter	0	74	0	0	37
Finansielle udgifter	-234	-95	-559	-148	-4
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto	0	0	-	-	-
Finansielle poster netto	-233	-21	-559	-148	33
Ordinært resultat	6.869	4.489	-1.271	273	-1.635
Ekstraordinære poster	0	0	-	-	-
Resultat før skat	6.869	4.489	-1.271	273	-1.635
Skat af årets resultat	-1.523	-997	296	-63	354
Årets resultat	5.346	3.492	-974	210	-1.281

BALANCEREGNSKAB I hele 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Goodwill	0	150	340	530	720
Øvrige immaterielle anlægsaktiver	417	846	-	-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	417	997	1.650	2.309	1.825
Grunde og bygninger	566	705	-	-	-
Andre anlæg og driftsmidler	417	510	1.080	1.088	382
Øvrige materielle anlægsaktiver	0	0	-	-	-
Materielle anlægsaktiver i alt	982	1.216	1.080	1.088	382
Kapitalandele	0	0	-	-	-
Langfristede tilgodehavender	0	0	-	-	-
Andre langfristede finansielle anlægsaktiver	0	0	-	-	-
Finansielle anlægsaktiver i alt	0	0	-	-	-
Anlægsaktiver i alt	1.399	2.212	2.730	3.397	2.207
Varebeholdninger	26.476	21.148	15.635	13.236	6.253
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	4.773	3.258	2.729	1.566	1.202
Tilgodehavender hos nærtstående parter	0	0	-	-	-
Andre tilgodehavender	605	402	830	354	702
Værdipapirer	0	0	-	-	-
Likvide midler	170	293	221	19	3.790
Omsætningsaktiver i alt	32.024	25.102	19.614	16.450	13.001
Status balance	33.423	27.314	22.344	19.847	15.208
Selskabskapital	179	179	179	179	179
Overført resultat	14.029	9.476	6.175	6.942	-279
Udbytte	1.000	400	0	0	0
Øvrige reserver	312	519	727	935	-
Egenkapital før minoritetsinteressernes andel	15.519	10.574	7.081	8.055	7.846
Minoritetsinteressernes andel	0	0	-	-	-
Egenkapital i alt	15.519	10.574	7.081	8.055	7.846
Udskudt skat	20	107	0	0	0
Hensættelse	20	107	0	0	0
Langfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-	-
Langfristet gæld til banker	0	0	-	-	-
Langfristet gæld til nærtstående parter	0	0	-	-	-
Anden langfristet gæld	335	0	-	-	-
Ansvarlig lånekapital (Samlepost)	0	0	-	-	-
Langfristet gæld i alt	335	0	-	-	-
Kortfristet gæld til nærtstående parter	0	0	-	-	-
Kortfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-	-
Kortfristet gæld til banker	2.246	3.762	-	-	-
Selskabsskat	640	246	-	-	-
Varekreditorer	12.419	10.742	9.134	4.976	5.507
Anden gæld	2.244	1.882	1.440	1.506	1.856
Kortfristet gæld i alt	17.548	16.633	15.263	11.792	7.363
Passiver i alt	33.423	27.314	22.344	19.847	15.208

Figur 13 Regnskab Med24 - Kilde; Proff.dk

14.2 Regnskab CoolRunner

RESULTATREGNSKAB i hele 1000	2019-06	2018-06	2017-06	2016-06
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK
Nettoomsætning	-	-	-	-
Vareforbrug	0	0	-	-
Øvrige omkostninger	-	-	-	-
Bruttofortjeneste	7.129	5.178	2.671	338
Personaleomkostninger	-5.878	-3.706	-1.395	-130
Afskrivninger	-53	0	-	-
Kapacitetsomkostninger	0	0	1.395	130
Primært resultat	1.198	1.472	1.276	208
Finansielle indtægter	154	57	63	-
Finansielle udgifter	-316	-154	-332	-172
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto	0	0	-	-
Finansielle poster netto	-162	-97	-269	-172
Ordinært resultat	1.112	1.386	1.007	36
Ekstraordinære poster	0	0	-	-
Resultat før skat	1.112	1.386	1.007	36
Skat af årets resultat	-248	-308	-219	-8
Årets resultat	864	1.078	788	28

BALANCEREGNSKAB I hele 1000	2019-06	2018-06	2017-06	2016-06
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK
Goodwill	0	0	-	-
Øvrige immaterielle anlægsaktiver	695	719	-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	695	719	-	-
Grunde og bygninger	0	0	-	-
Andre anlæg og driftsmidler	229	0	-	-
Øvrige materielle anlægsaktiver	0	0	-	-
Materielle anlægsaktiver i alt	229	0	-	-
Kapitalandele	456	154	-	-
Langfristede tilgodehavender	0	0	51	-
Andre langfristede finansielle anlægsaktiver	260	258	-	-
Finansielle anlægsaktiver i alt	716	412	51	-
Anlægsaktiver i alt	1.640	1.131	92	302
Varebeholdninger	0	0	-	-
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	13.989	9.669	6.898	6.234
Tilgodehavender hos nærtstående parter	1.031	837	775	504
Andre tilgodehavender	1.332	607	1.105	781
Værdipapirer	0	0	-	-
Likvide midler	7.033	8.177	5.846	295
Omsætningsaktiver i alt	23.385	19.290	14.692	7.818
Status balance	25.025	20.421	14.784	8.120
Selskabskapital	50	50	50	50
Overført resultat	2.015	0	785	28
Udbytte	0	1.143	-	-
Øvrige reserver	767	0	32	-
Egenkapital før minoritetsinteressernes andel	2.832	1.968	867	78
Minoritetsinteressernes andel	0	0	-	-
Egenkapital i alt	2.832	1.968	867	78
Udskudt skat	158	158	4	-
Hensættelse	158	158	4	-
Langfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-
Langfristet gæld til banker	0	0	-	-
Langfristet gæld til nærtstående parter	0	0	-	-
Anden langfristet gæld	0	0	-	-
Ansvarlig lånekapital (Samlepost)	0	0	-	-
Langfristet gæld i alt	0	0	215	-
Kortfristet gæld til nærtstående parter	0	0	55	416
Kortfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-
Kortfristet gæld til banker	0	0	-	-
Selskabsskat	373	152	-	-
Varekreditorer	19.679	16.058	12.255	6.082
Anden gæld	1.983	2.085	1.362	1.536
Kortfristet gæld i alt	22.035	18.295	13.698	8.042
Passiver i alt	25.025	20.421	14.784	8.120

Figur 14 Regnskab CoolRunner Kilde; Proff.dk