

Kan man udvikle en bæredygtig strategi for Danmarks største elcykel center?



Aalborg Universitet Hold 2019

Masterprojekt 2020

Forfatter: Jacob Olsen (kontakt@johsolsen.dk), Jacob Spangenberg
(jsp3480@gmail.com), Daniel Tim Elverlund (dantimel@hotmail.com)

Master of Business Administration (MBA)

Vejleder: Bram Timmermans, Aalborg Universitet

Indholdsfortegnelse

Indledning:	3
Problemformulering:	4
Metodevalg:	5
PESTEL:	9
Porters 5 Forces:	31
Analyseafsnit.....	38
Porters Generiske Analyse.....	38
De 7 P'er:	42
Porters værdikæde:.....	53
Budget.....	62
Diskussion.....	77
Konklusion.....	83
Litteraturliste.....	86
Bilag:.....	89

Indledning

Cykelproducenter producerer og sælger flere og flere elcykler i ind- og udland. På et år er den danske industris salg af egne fremstillede elcykel steget med 27 pct. Dermed var 2018 det første år, hvor der blev produceret og solgt flere elcykler end konventionelle cykler fra danske virksomheder.

I 2019 var mere end 13% af nye solgte cykler i Danmark en elcykel og salget er hastigt stigende. En elcykel er både en erstatning for den konventionelle cykel, men kan også være en erstatning for bil nr. 2 i husstanden, da den daglige cykelafstand kan forøges, med en elcykel, og dermed gøre husstandens anden bil overflødig. Derudover er det både sundere og mere miljøvenligt at køre på elcykel frem for bil. Prisen på en elcykel i Danmark spænder fra 6.000 kr for de billigste og op til 80.000 kr for de dyreste.

Problemformulering

Formålet med opgaven er at afklare, hvilke strategiske og økonomiske handlemuligheder der kræves for opstart og udvikling af en forretning inden for salg og service af elcykler. Vi ønsker at analysere det danske elcykelmarked som udgangspunkt i at kunne udarbejde en 5-års vækststrategi og dermed muligheden for, at etablerer en bæredygtig virksomhed. Desuden vil vi i opgaven udarbejde en investeringsplan, for at vurdere investeringsbehovet i den 5-årige strategiperiode.

Vi ønsker blandt andet at fokusere på følgende underspørgsmål:

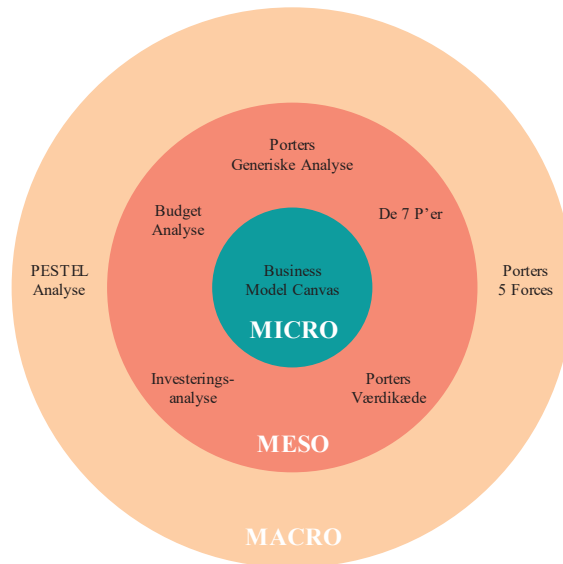
- Hvilke strategiske handlemuligheder har en sådan forretning, for at bryde ind på det danske marked?
- Hvilket investeringsniveau er der behov for i strategiperioden
- Hvordan kunne man i givet fald skaffe kapital
- Markedsattraktiviteten, samt hvilke konkurrencemæssige kræfter der er på spil i branchen.
- Hvilke modeller kan anvendes i forbindelse med en iværksættervirksomhed.
- Hvilke problemstillinger opstår i forbindelse med model apparatet, i tilfældet med manglende historiske data.

Metodevalg:

Som beskrevet i vores problemformulering, så vil vi gerne lave en rammemodel for, hvordan der kan udarbejdes en forretningsmodel for en iværksættervirksomhed, hvor der udarbejdes analyser, der resulterer i en konkret Markedsanalyse, strategi og en investeringsplan, som en iværksættervirksomhed kan bruge til at lave en forretningsplan til igangsættelse af en iværksættervirksomhed.

Vi vil tage udgangspunkt i det danske elcykelmarked, som vi vil bruge som konkrete eksempler igennem vores opgave. Vi vil bruge data, der er empirisk genereret via anerkendte brancheorganisationer, analyseinstitutter, artikler fra anerkendte medier, samt via interviews med virksomheder og personer i den danske elcykelbranche og elcykelmarkedet.

Opgaven opdeles i 3 dele og er opbygget på følgende måde. Første del er alt der omgiver virksomheden; der vil vi starte med at lave en analyse af omverden, eller det man også kalder makromiljøet, som en iværksættervirksomhed befinder sig i. Dette vil give en analyse af konkurrencesituationen på det pågældende marked. Den anden del vil bestå af nogle analyser, der belyser meso perspektivet af virksomheden. Denne del vil bestå af forskellige analyser, der vil give et indblik i, hvilke handlemuligheder denne iværksættervirksomhed har. Analyserne skal for eksempel vise, hvilket segment virksomheden sigter efter, og hvordan virksomheden vil markedsføre sig overfor de segmenter, samt et realistisk bud på et budget og en investeringsplan. I den tredje og sidste del af opgaven, vil vi gå helt ned på et mikro perspektiv, hvor vi vil bruge alle de oplysninger, vi har indsamlet og bruge dem i en Business Model Canvas, så vi ender ud med en forretningsmodel for denne iværksættervirksomhed. Se nedenstående illustration, som viser opgavens opbygning.



Kilde: Egen tilvirkning

1. del Makromiljøet

Som vist i ovenstående model, er der flere forskellige analyser i denne opgave. Vi vil bruge PESTEL og Porters 5 Forces til at analysere omverdenen omkring iværksættervirksomheden. Dette er et vigtigt udgangspunkt, da denne virksomhed prøver at bryde ind på et nyt marked, og derfor er det nødvendigt at have en indsigt i, hvilke udfordringer og muligheder virksomheden har på markedet.

PESTEL

Vi bruger PESTEL til at analysere, det makroøkonomiske miljø omkring elcykelmarkedet, der findes flere forskellige modeller der kan gøre dette, men vi har valgt bruge denne model, da den medtager miljøet og lovgivningen med i analysen, hvilket er vigtig i vores gennemgående case om elcykelmarkedet, da det er nogle af de ting der kan have en påvirkning af elcykelmarkedet.

Porters 5 Forces

Til at komplementere PESTEL modellen bruger vi Porters 5 Forces (Porter, 1979) til, at analysere konkurrencesituationen på elcykelmarkedet. Det er en udefra-ind analyse, hvor vi laver analysen ud fra de oplysninger, vi kan finde på internettet fra brancheorganisationer, analyseinstitutter og artikler fra anerkendte medier. Analysen vil give os et indblik i, hvilket

marked en elcykelvirksomhed bevæger sig i. Der kunne argumenteres for, at Porters Generiske Strategier kunne gøre det samme, men den har vi aktivt valgt at vente med, da vi ser den som en bedre analyse, som specifikt kan vise det optimale segment.

2. Del Mesomiljøet

I denne del af opgaven, laver vi en række analyser, der komplementerer hinanden, men vigtigst af alt, giver de samlet set et indblik i, hvad denne iværksættervirksomhed skal gøre for, at komme ind på markedet og hvad den bestemt ikke skal gøre.

Porters Generiske strategier

Vi vil starte med Porters Generiske strategier (Porter, 1985), som vil give os et indblik i, hvordan vi skal tilgå de segmenter, som virksomheden gerne vil markedsføre imod med deres produkter, eller omvendt hvordan produktet til markedsføres over for det pågældende segment.

De 7 P'er

Når vi har fået defineret et segment, kan vi begynde at analysere hvordan vi vil tilgå dette segment. For at finde ud af hvordan vi skal komme i kontakt med vores segment, vil vi bruge Marketingmixet (McCarthy, 1960) som de 7 P'er også er kaldet. Det vil vi bruge til at analysere en mulig marketingsstrategi for vores case virksomhed, da den giver et indblik i de 7 vigtige elementer for, at bryde ind på markedet. Vi kunne også have brugt de 4 P'er, men der argumenteres vi for, at vi får det bedste og mest fyldestgørende billede til marketingstrategien, når vi har de sidste 3 elementer (Physical Evidence, Mennesker og Proces) med i vores analyse, da det er elementer, der kan hjælpe en iværksættervirksomhed med at bryde barrieren ind til markedet. Rent praktisk vil vi opsplitte denne model ud i Business Model Generation modellen, da den bliver brugt forskellige steder i modellen.

Porters Værdikæde

Når vi har identificeret virksomhedens kunder og hvordan der skabes kontakt til disse, skal vi analysere hvilken værdi der skabes for kunderne. Vi har valgt Porters Værdikæde (Porter, 1985) til at analysere virksomhedens værdiskabelse, så der er en indsigt i, hvilken værdi virksomheden vil skabe for sine kunder.

Budgetanalyse

Når de ovenstående analyser er gennemført, har vi et indblik i “Hvor, Hvordan og Hvorledes” virksomheden gerne vil sælge sine produkter. Men så er spørgsmålet om det også hænger økonomisk sammen, derfor vil vi lave en økonomisk analyse via et budget. Budgettet vil give et kvalificeret gæt på, hvad der skal til at få sådan en iværksættervirksomhed til at være økonomisk bæredygtig. Omsætningen vil være en antagelse lavet på baggrund af de andre aktører på markedet, og derfor behæftet med en vis risiko.

Investeringsplan

Vi vil også se ind i en investeringsplan, som vil give et indblik i, hvor stor en kapital virksomheden skal bruge for at komme i gang, og bryde ind på det pågældende marked. Den vil også vise om det faktisk er en god ide for en eventuel investor at investere i virksomheden, hvad de kan forvente af afkast på deres investering, men også for iværksættervirksomheden om hvor længe der går før de har betalt investoren tilbage.

3. del Mikromiljøet

Business Model Canvas

Når vi er færdige med alle analyserne, vil vi til slut udarbejde en diskussion, med udgangspunkt i Business Model canvas modellen (Alexander Osterwalder, 2013). Vi vil bruge denne til at danne en ramme omkring vores analyser, så der bliver dannet et overblik over og en rød tråd mellem vores analyser. Dette vil ende ud i en strategisk forretningsmodel, hvorfra man kan tage en beslutning om hvorvidt, at bryde ind på markedet er en bæredygtig idé, eller om ideen skal lægges i skuffen igen.

Kritik af modellen

Vi kunne bruge en lidt mere simple model som rammeværktøj, for eksempel kunne vi bruge en SWOT-analyse til dette, men Business Model Generation pensler de forskellige elementer mere ud end SWOT-analysen gør, hvorfor har vi valgt at bruge Business Model Generation.

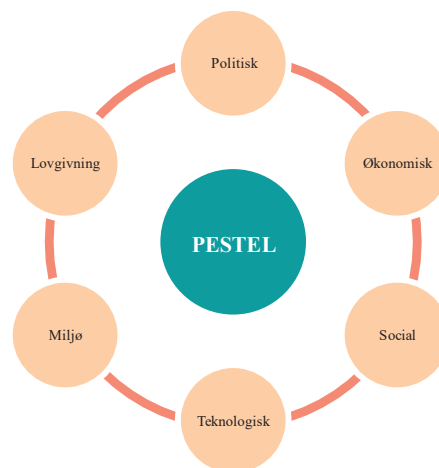
PESTEL

Til at analysere elcyklernes eksterne miljø – makromiljøet – bruger vi PESTEL-analysen. PESTEL-analysen er én blandt adskillige makro-analyse-modeller, som på en relativt simpel måde hjælper med, at få skabt et overblik over et sådant marked og derved identificeret, hvilke områder der kunne have indflydelse på virksomheden. Vi kunne have valgt at benytte PEST- eller STEP-analyse, men vi ville mangle nogle, for elcykelmarkedet, vigtige områder, såsom lovgivning og miljø der er væsentlige parametre i et marked som cyklisme. Derfor har vi valgt at benytte os af PESTEL. I og med at vi har valgt at analysere et område, vi ingen erfaring har med, eller har en forretningsmodel der er i drift, men med et ønske at indhente indsigt i og viden om, for derved at kunne udarbejde en strategi som bygger på så meget fakta som muligt, har vi valgt PESTEL analysen da vi mener, at det er den bedste model i og med den “tvinger” os til at forholde os objektivt til de forskellige områder i analysen.

En refleksion omkring brugen af PESTEL, og i det hele taget om udarbejdelse af analyser og modeller, er hvor mange i en startup situation der vælger at bruge ressourcer på et sådant arbejde. Vores egen antagelse er, at det er de færreste iværksættere der gør det, og den antagelse bliver delvis understøttet af bla. Scott Shane’s “The illusion of entrepreneurship” som beskriver, at få iværksættere bruger lidt eller ingen tid på forretningsplaner samt nedfældede strategier. Ligeledes bliver emnet berørt i “Effectuation” af Saras D. Sarasvathy der har lavet en undersøgelse blandt en række succesfulde serieiværksættere for, at finde evidens for en fællesnævner der havde gjort, at lige præcis deres startups var blevet en succes. Undersøgelsen indeholder blandt andet hvorvidt de var specielt grundige med, at udarbejde strategier eller undersøge muligheder/markeder inden, at de startede deres virksomhed. Konklusionen blev at det ikke var tilfældet!. Tværtimod kunne man fristes til at sige, at den tydeligste fællesnævner som kendetegnede succesfulde iværksættere, var en stor evnen til at navigere i usikkerhed, og tilrette planerne efter den situation virksomheden stod i på et givet tidspunkt.

Omvendt bliver man nødsaget til at analysere for, at kunne udarbejde en forretningsplan hvis man skal hente fremmed funding til en startup. Det gør sig gældende hos private investorer eller bank finansiering, som alle vil kræve eller forvente en vis form for analyse af det marked, de i givet fald skal investere i.

Vores PESTEL analyse foretages med udgangspunkt i de elementer, der kan få og har indvirkning på markedet for elcykler. Omgivelserne analyseres ud fra et politisk, et økonomisk, et socialt, et teknologisk, et miljømæssigt og et lovgivningsmæssigt perspektiv (Johnson, 2017). Outputs fra PESTEL-analysen giver input til en senere BMC-analyse.



Kilde: Egen tilblivelse.

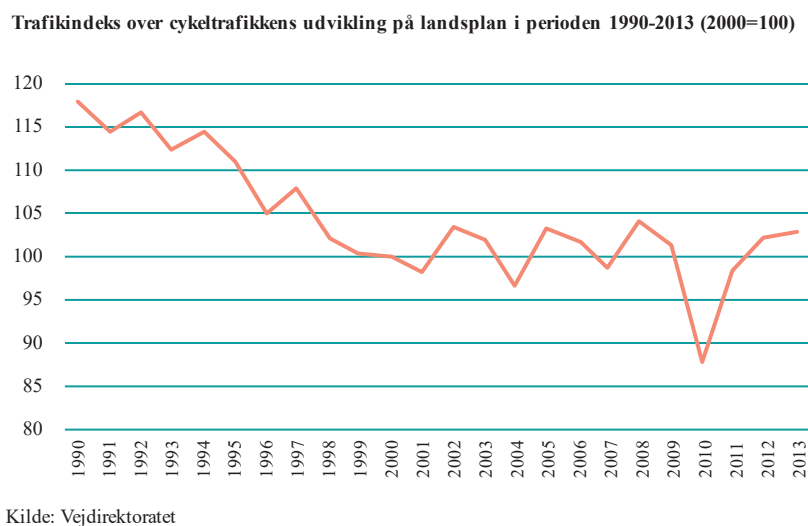
Politiske forhold

I de sidste årtier er der opstået et storpolitisk fokus og vilje til at forbedre cyklisme i Danmark, især, naturligt nok, i de større byer. Dette fokus opstår som følge af større befolkningstæthed som konsekvens af, at flere og flere ønsker at bo i storbyerne. Hvis vi for eksempel ser på København, er der omkring 1 million mennesker, der bor i det, vi betegner som indre by. Det er en udvikling, der ser ud til at fortsætte, hvilket naturligvis udfordrer en masse områder, heriblandt infrastrukturen. Derudover oplever de fleste storbyer problemer med forurening, trafiksikkerhed, parkering mv. som konsekvens af en større og større befolkningstæthed. Samtlige af disse udfordringer vil kunne minimeres eller afhjælpes, hvis flere cyklede og derved minimerede bilismen, og derfor ser vi en stigende politisk fokus og velvilje til at forbedre forholdene for cyklismen i Danmark.

Corona-pandemien har, hvis vi ser bort fra de store økonomiske og menneskelige omkostninger, været et interessant testforløb for cyklismen, ikke kun i Danmark, men i hele verden, der stod med den udfordring, at skulle skabe større afstand mellem menneskelig

kontakt, da virussen optimerer sin smittevej derigennem. En af løsningerne var at få folk ud af den offentlige transport som busser, tog og metro. Dette blev eksempelvis gjort ved at etablere midlertidige cykelstier, således at flere ville og kunne vælge at cykle frem for at benytte offentlig transport. Paris afsatte 2,3 milliarder kroner til såkaldte pop up-corona-cykelstier samt permanente cykelstier. I Berlin har man oprettet 12 kilometer midlertidige cykelstier. Milano har etableret 35 kilometer nye cykelstier. Budapest oprettede 10 kilometer nye midlertidige cykelstier på godt 4 uger og lukkede samtidig udvalgte veje, således at det udelukkende er cyklister samt gående, der må benytte sig af dem. Disse initiativer giver en unik mulighed for at analysere på effekten i perioden, som kan give et ”syn for sagen” med hensyn til, hvilken effekt det vil få for cyklismen i de pågældende lande.

I 2014 publicerede Transportministeriet ”Den nationale cykelstrategi” med daværende transportminister Magnus Heunicke i spidsen. Strategien var et forsøg på at få fokus på samt en vision for cyklisme i Danmark, der siden 1990 havde oplevet et fald på mere end 10 procent.



Derudover er der sket en stigning i biltrafikken over tid. I 1970 var der cirka 0,2 personbil pr. dansker, mens tallet i dag er 0,4. Når man har bil, har man større tendens til at benytte den: Cirka 30 procent af alle bilture er maksimalt 5 kilometer, og over halvdelen af bilturene er 10 kilometer eller kortere (Transportministeriet, 2014). Målet med cykelstrategien er, at hvis nogle af disse ture tages på cykel i stedet, kan trængsel på vejene reduceres, og miljøet dermed forbedres, og sundheden hæves. Cykelstrategien indeholder tre hovedområder:

Hverdagscyklng	Aktiv ferie og fritid	Nye og sikre cyklist
"Dør-til-dør"-strategi: Sammenhæng mellem Cyklen og den kollektive trafik Bedre og sikker cykelparkering ved stationer og knudepunkter Bedre muligheder for cykelpendling Øget cykelfokus på arbejdspladsen "Mere Pedal – tak" Cyklng på både korte og lange ture Supercyklistie, også i mellemstore byer Cykelbyer i hele landet Højresving før rødt på udvalgte steder Øget mobilitet, renere miljø og bedre klima med cyklen som transportmiddel	"Cyklen som hobby" Rekreative cykelruter Til aktiv fritid Bedre skiltning og vejvisning på cykelstier Flere rekreative cykelruter "Oplevelser på to hjul" Større satning på Cykelturismen Udvikling af cykelturisme i ekspertgruppe Kåring af årets cykelturistløsning Sundere livsstil og nye oplevelser med rekreativ cyklng	"Børn i sadlen" Tryggere cykelruter til Skole og fritidsaktiviteter Flere cykelstier ved skoler og fritidsaktiviteter Skolecykelbyer med sammenhængende trafikikkerhedsløsninger "Vær OBS på hinanden" God cykelkultur giver bedre oplevelser på cykel Målrettede indsatser for at sikre cyklist Gode redskaber til undervisning i bedre cykelkultur Trygt til skole og andre fritidsaktiviteter med god trafikultur

Kilde: National cykelstrategi, De tre hovedsøjler

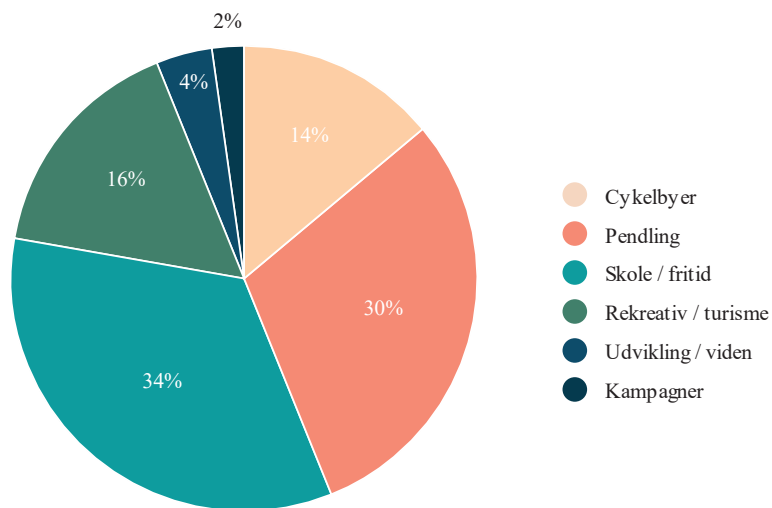
Hverdagscyklng: Danskerne skal i højere grad bruge cyklen til både arbejde og uddannelse. Det skal gøres attraktivt at cykle både de korte og lange ture samt at bruge cyklen i sammenhæng med den kollektive trafik.

Ferie og fritid: Cyklen skal også kunne bruges som et redskab til naturoplevelser og fritidsaktiviteter. Gode rekreative rammer for brug af cyklen kan inspirere til en sundere livsstil og nye oplevelser med cyklen i centrum.

Nye og sikre cykelstier: Flere børn og unge skal cykle i skole og til fritidsaktiviteter. Det er med til at give en god cykelkultur, der varer ved – også i voksenlivet. (Transportministeriet, 2014)

De tre hovedområder skal ses som inspiration til kommuner og andre aktører, der ønsker at være med til denne grønne omstilling. Derudover etableres der en cykelpulje på mere end 400

millioner kroner til forbedring af forholdene for danske cyklister i hele landet. Midlerne fordeler sig på en række centrale områder, der understøtter den nationale cykelstrategi:



Kilde: Fakta ark Transportministeriet.

Der er umiddelbart stor opbakning fra politisk side til at understøtte cyklismen i Danmark. Til trods for denne opbakning er der organisationer, der mener, at det i Danmark går for langsomt med at forbedre cyklismen. Cyklistforbundet, der er Danmarks største cyklist organisation, har været bannerfører for det, de kalder en ”politisk vision for et sundt og bæredygtigt Danmark”. Det indeholder fire forslag til at fremme cyklismen: (Cyklistforbundet, 2019)

- Giv 25.000 danskere tilskud til at købe en elcykel. Købere af elcykel skal via en særlig elcykel pulje på 100 millioner kroner have et tilskud på 20 procent af prisen.
- Indfør flere 30 km/t-zoner i områder med mange gående og cyklister.
- Indfør en skattemæssig fordel for cykelpendlere. Det kan ske for eksempel ved en cykel præmie i form af et skattefradrag på 5000 kroner årligt eller et særligt befordringsfradrag for cyklister med mere end 3 kilometer til arbejde.
- Støt kommuner i at anlægge flere trygge og sikre cykelstier via en fast national cykelpulje. Kommunerne skal via en fast statslig pulje på 200 millioner kroner årligt kunne ansøge om statslig medfinansiering af cykelstier og andre cykelfremmende

initiativer. Det svarer til, at der går 2 kroner til infrastruktur til cykler for hver 100 kroner, der går til infrastruktur til biler.

Dansk Industri lavede i 2018 en analyse, der påviste, at det vil gavne folkesundheden og skabe mere plads på vejene, hvis flere danskere valgte at tage cyklen frem for bilen. Deri ligger også, at flere cyklister vil være til gavn for erhvervslivets mobilitet. Deres undersøgelse viste, at hvis der på årsbasis blev cyklet 10 procent mere, vil antallet af sygedage falde med 267.000, hvoraf de 112.000 vil være arbejdsdage. Derudover vil der opnås en samfundsøkonomisk gevinst på 1.137 millioner om året. Ifølge direktør for DI Transport Michael Svane understreger beregningerne, at der bør arbejdes målrettet for mere cyklisme i Danmark (Danskindustri, 2018). Vi har udarbejdet en partipolitisk analyse af holdningen til cyklisme i form af forslag op til sidste folketingsvalg, der viser, hvor fokus ligger, samt antallet af disse forslag.

Alternativet	DF	Socialdemokratiet	SF	Radikale	Enhedslisten	Venstre
4-årige pulje til udbygning af cykelstier		Cykelstier i hele landet og videreudvikling af supercykelstinetværk	Flere cykelstier og ruter i byer og langs landeveje	Bedre og mere sikre cykelstier	Investering i supercykelstier	
4-årige pulje til udbygning af cykelstier			Bedre cykelparkering	Flere over på el-cykel, således flere kan cykle	Overordnet massive investeringer i cyklisme	
4-årige pulje til udbygning af cykelstier			Udbygge nettet af supercykelstier			

Kilde: Egen tilblivelse.

Ikke overraskende er der en tendens til, at jo mere partiet ligger til venstre for midten, jo flere holdninger og ønsker til bæredygtig trafik er der. Hverken partiet Venstre eller Dansk Folkeparti har nogen synlige mærkesager om cyklisme i deres partiprogram.

Økonomiske forhold

Der er i øjeblikket højkonjunktur i Danmark, hvilket der har været siden finanskrisen i 2008, som vi er kommet godt over. Det har resulteret i en stor købelyst samt et positivt økonomisk råderum i danskernes privatbudget.

Ud over at flere økonomiske eksperter mener at kunne forudse en snarlig økonomisk krise, blev vi i marts 2020 i Danmark ramt af en såkaldt nedlukning for at inddæmme en voksende pandemi: covid-19, som så godt som hele verden blev ramt af i større eller mindre grad. Der var meget forskellige måder at håndtere covid-19 på i de forskellige lande. Selv inden for EU-landene var der stor uenig om, hvad der var den bedste måde at håndtere truslen på. Som sagt valgte regeringen med statsminister Mette Frederiksen i front at bruge ”forsigtighedsprincippet”, som i det her tilfælde betød, at store dele af dansk erhvervsliv samt offentlige instanser blev lukket ned, og at medarbejderne blev sendt hjem. Alt sammen for at minimere smitten og derved beskytte hospitals-ressourcer, idet frygten var, at Danmark skulle ”løbe tør” for sengepladser, hvis pandemien kom ud af kontrol.

Det betød, at alle de medarbejdere, der kunne, skulle arbejde hjemmefra, og resten, som havde et arbejde, der ikke kunne udføres hjemmefra, skulle sendes hjem, til man skønnede, at det var forsvarligt at ”åbne” igen. Der er uenighed om, hvordan pandemien har påvirket ledigheden. Det officielle ledighedstal er vokset med 46.000 frem til maj 2020. Men blandt andet tænketanken CEPOS mener, at det reelle antal ledige skal opgøres med det antal mennesker, der er hjemsendt med lønkomensation, og så udgør tallet 200.000 flere ledige. Der var cirka 100.000 ledige, inden covid-19 ramte og lukkede Danmark ned. Så alt afhængigt af hvordan man ser på ledighedstallet, er der mellem 150.000 og 300.000 ledige i Danmark ved udgangen af maj 2020. (Hansen, 2020)

Ændret købsadfærd og de statsstøtte pakker, der er indført, har ramt den danske økonomi hårdt, og der er udsigt til et historisk stort tilbageslag i 1. halvår af 2020. Siden medio april er Danmark og dermed økonomien gradvis blevet åbnet, og baseret på for eksempel kortomsætning er aktiviteten taget til. Således at primo juni var omsætningen i detailbranchen næsten op på niveauet før corona krisen. Der er dog en række ”mørketal” i den forbindelse. Hele turistbranchen i Danmark samt festivaler, større sportsstævner (EM i fodbold, Tour De

France, superliga-afvikling mv.) er stadig nedlukket eller helt rykket/aflyst. Effekten af det har vi ikke set endnu. Derudover er der forringet mulighed for udenlandske turister for at komme til Danmark og dermed en markant forringet turismeomsætning i sommeren 2020.

Vækstudsigterne er i det hele taget behæftet med stor usikkerhed. Det skyldes, at den økonomiske udvikling i høj grad afhænger af udviklingen i virusudbruddet. Medio juni så det ud til, at virussen var inddæmmet, og som sagt var Danmark ved at åbne igen, men hvis udbruddet og dermed smitten tager til på ny, vil det være nødvendigt at standse genåbningen og dermed forringe genoprettelsen af økonomien. BNP ventes at falde med mellem 3 og 6 procent i år – der er stor usikkerhed i forudsigelserne. Finansministeriet opererer med 3 til 6 procent fald i 2020, mens nationalbanken venter et fald på 4,1 procent. (nationalbanken, 2019) Størrelsen på faldet er afhængig af, hvor hurtigt genopretningen kan foretages. Fælles er det dog, at genopretningen ventes at være træg, særligt som følge af forringet efterspørgsel fra udlandet.

Det forventes, at økonomien vil være i mild lavkonjunktur ved udgangen af 2022.

Realvækst i forhold til året før, pct.	2019	2020	2021	2022
BNP (realt), pct.	2,4	-4,1	4,2	1,6
Beskæftigelse, 1.000 personer	2.998	2.958	2.969	2.993
Ledighed, brutto, 1.000 personer	104	143	132	123

Kilde: Analyse Danmarks Nationalbank, juni 2020.

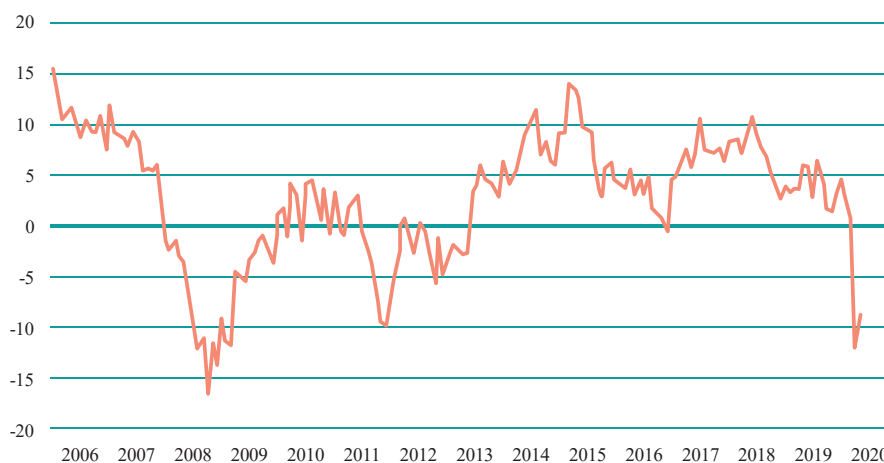
Den helt store joker er dog forbrugernes adfærd i den kommende tid. Genåbningen øger gradvist husholdningernes forbrugsmuligheder, men der er meget stor usikkerhed om, hvordan forbrugerne reagerer på chokket, og dermed hvorvidt der bliver ændret forbrugsadfærd. De økonomiske hjælpepakker har i stort omfang holdt hånden under indkomsten og dermed forbruget, men dels udløber de på et tidspunkt, dels vil nogle af de medarbejdere, der har været reddet af disse hjælpepakker, blive fyret, ligesom nogle virksomheder forventes at gå konkurs. Der arbejdes med yderligere støttepakker til borgerne i Danmark: Det er besluttet at give alle på overførselsindkomst en check på 1000 kroner, og derudover er det besluttet at udbetale tre ugers feriepenge, som ellers var indefrosset frem til pensionsalderen. Alle disse tiltag, og hvad der ellers måtte komme fremover, vil givetvis hjælpe på forbruget. Men usikkerheden er blandt

andet, om chokket vil få forbrugerne til at ”polstre” sig mere ved opsparing, da fyringer og ændrede arbejdsvilkår er rykket nærmere for mange mennesker. Men som sagt er en eventuel adfærdsændring svær at forudsige.

For eksempel er sommerhussalget eksploderet, siden covid-19 ramte, idet udsigten til ikke at kunne rejse i det omfang, vi er forvænt med, har resulteret i, at mange kigger på eller har investeret i et sommerhus. Man kunne også forestille sig, at flere blev motiveret til at cykle, hvis man grundet den privatøkonomiske situation er nødsaget til at skille sig af med bilen/bilerne, eller den ændrede holdning til hjemmearbejdspladser gør, at bil behovet ændrer sig. Direktøren for brancheforeningen Danske Cykelhandlere, Thomas Johnsen, fortalte i vores samtale med ham, at maj for deres medlemmer har været en af de bedste måneder i nyere tid omsætningsmæssigt. Mange af forhandlerne melder om udsolgt af de mest populære cykler.

Danmarks Statistik undersøger en gang om måneden forbrugertilliden ved hjælp af nogle forbrugerrettede spørgsmål til et bredt udsnit af de danske forbrugere. Hvis vi tager et kig på forbrugertilliden i andet kvartal, så vurderer forbrugeren, at den enkeltes privatøkonomi fortsat er bedre end sidste år. Den viste for maj, at forbrugerne vurderer, at Danmarks økonomiske situation er markant dårligere end for et år siden. Den samlede indikator er faldet fra minus 23,1 i april til minus 36,2 i maj. Indikatoren ligger dermed på det samme niveau som i november 2008, da finanskrisen tordnede frem i hele verden.

Forbrugertillidsindikatoren



Kilde: statistikbanken.dk/förv1

Det interessante er, at forbrugerne fortsat forventer, at Danmarks økonomiske situation vil være dårligere om et år end i dag. (DanmarksStatistik, 2020). Vi antager, at det blandt andet skyldes de hjælpepakker, som er iværksat fra regeringens side, og som i et vist omfang holder hånden under den enkelte, men som koster Danmark et større milliardbeløb og derved vil forringe den nationale økonomiske situation.

Sociale forhold

Et kig på overordnede nøgletal om danske cyklister viser, at mænd har et højere antal ture om dagen. Ture definerer vi, i denne sammenhæng, som transport fra ét sted til et andet. Der har kvinder 2,9 ture mod mænds 3,2 ture om dagen. Mænd bruger 57 minutter pr. dag, mens kvinder bruger 53 minutter pr. dag. Således bruger mænd knap 8 procent mere rejsetid end kvinder, hvilket i denne sammenhæng må siges at være marginalt. Kvinders daglige rejselængde er 34 km/dag, hvor mændenes ligger på 45 km/dag. Heraf foretages i gennemsnit for begge køn kun 1,3 km/dag på cykel, til trods for at 68 procent af alle mænd og 70 procent af kvinder ejer en cykel. (Christiansen, 2020)

	Kvinder	Mænd	Alle over 6 år	
Samlet, gennemsnitligt antal ture	2,9	3,2	3,0	Ture pr person pr dag
Excl. erhvervstransport	2,8	2,7	2,8	Ture pr person pr dag
Andel personer uden ture	21%	20%	20%	(andel på gns. Dag)

	Kvinder	Mænd	Alle over 6 år	
Samlet, gennemsnitlig rejsetid.	53	57	55	Minutter pr person pr dag

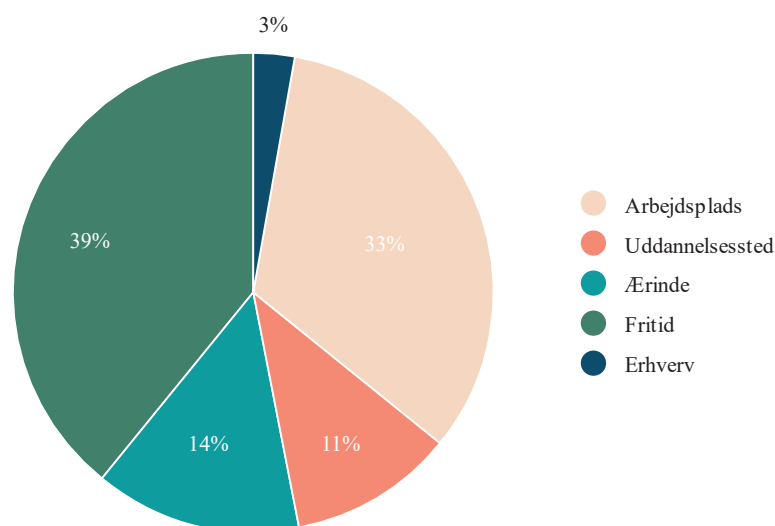
	Kvinder	Mænd	Alle over 6 år	
Samlet, gennemsnitlig rejselængde	34	45	39	Kilometer pr pers. Pr dag
Heraf motoriserede transportmidler	32	43	37	Kilometer pr pers. Pr dag
Heraf cykel	1,3	1,3	1,3	Kilometer pr pers. Pr dag
Samlet, excl. erhvervstransport	34	42	38	Kilometer pr pers. Pr dag

	Kvinder	Mænd	Alle over 6 år	
Gns. Turlængde, excl. erhvervstransport	21,1	15,4	13,7	Kilometer pr tur

Kilde: Egen tilblivelse, tal fra Transportvaneundersøgelsen 2019, DTU.

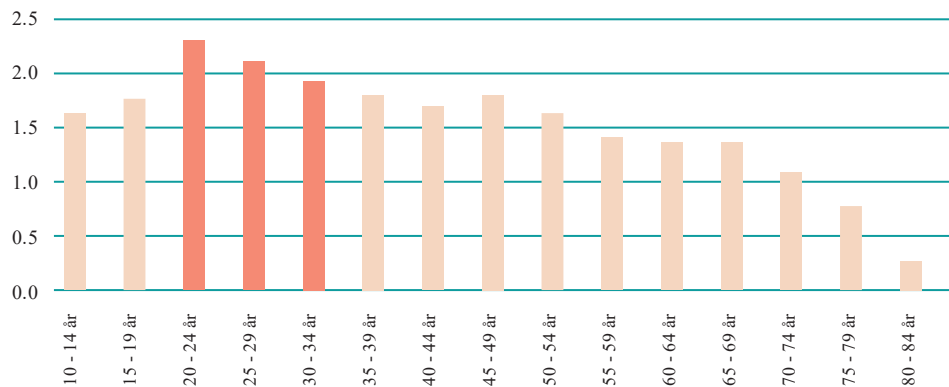
Konklusionen er, at der ikke er nogen nævneværdig kønsforskel i brugen af cykel som transportmiddel, hvorimod der er stor kønsforskel på rejselængde pr. dag. Kvinder har 34 km/dag, mens mændene har 45 km/dag, hvilken er en forskel på 33 procent. Sammenholdt med antal daglige kørte km pr. dag på cykel er det for kvindernes vedkommende cirka 4 procent og for mænd 3 procent af transportbehovet, der foretages på cykel. Hvorimod daglige kørte kilometer i bilen er for kvindernes vedkommende 48 procent og mændenes 57 procent. Mændene er mere tilbøjelige til at benytte bilen end kvinderne, hvilket kan skyldes, at mændene har længere til arbejde, men det er en antagelse og ikke underbygget med data. (Christiansen, 2020).

Formålene med cykelturene målt på kørte kilometer er kørsel til enten arbejde eller uddannelse med i alt 44 procent. (Christiansen, 2020)



Der ses ydermere en sammenhæng mellem alder og antal cyklede kilometer pr. dag. Dem mellem 20 og 30 år cykler mest.

Cykelkm p r person pr dag



Jævnfør regnskab for cykelbrugere i regionhovedstaden fra 2016 (Mathilde Bechmann, 2016) er der en stor sammenhæng mellem indkomst og brug af cyklen. Er husstandsindkomsten på over 1,2 millioner pr. år, foregår blot 17 procent af transporten på cykel. Hvis husstandsindkomsten derimod er under 200.000, udgør cykelkørslen 30 procent af transporten. Cykelregnskabet nævner ikke noget om årsagen til denne forskel, men der er nok ikke nogen tvivl om, at husstandsindkomsten afgør, om man ejer en bil eller ej, og derved antal kørte kilometer på cykel.

Fra 2000 og frem til 2018 er ”cykelbudgettet” for den enkelte husstand steget fra 502 kroner i år 2000 til 1.131 kroner i 2018. Hvis man laver samme udtræk på fødevarer eller beklædning, er husstandsniveauet nogenlunde det samme i 2018 som i 2000. (Danmarks Statistik).

Husstandenes gennemsnitlige forbrug

kr. pr. husstand



Vi kan groft dele cykellister op i to typer. Den typiske bycyklist bruger cyklen til de mange korte ture, hvilket ikke stiller de store fysiske krav. Motivet for at cykle er ofte, at det er den hurtigste og mest fleksible måde at komme fra A til B. De cykler i deres normale tøj, og det er en blanding af unge og ældre samt mænd og kvinder. De fleste cykler afspejler, at cykling skal medvirke til at gøre hverdagen let og bekvem. Cyklerne er udstyret med bagagebærer, kurve, barnesæder, fornuftige dæk og støtteben. Ofte er funktionalitet vigtigere end lækkert design. Det forholder sig anderledes, når vi kigger på de cyklister, der cykler mellem 15 og 30 kilometer om dagen. Der stilles markant højere krav til fysik og udstyr. Her kan cyklisten ikke cykle i sit almindelige hverdagstøj, og der stilles også krav om bedefaciliteter, når turen er færdig, for eksempel på arbejdspladsen. I dette segment er der en overvægt af unge og midaldrende mænd. Cyklen er ofte en dyrere racercykel med smalle dæk og mange gear, og cyklisten iklæder sig mere eller mindre cykeltøj i lycra. Ofte er motivationen at få motion, og sundheden spiller en rolle.



”Hverdagscyklisten”



”Supercyklist”

Vi antager, at elcyklen understøtter ”hverdagscyklisten” i større grad end ”supercyklisten”. Langt størstedelen af cyklisterne ligger i segmentet ”hverdagscyklisten” og cykler korte ture fra A til B og vil være disponeret for en elcykel. En del af dette segment har investeret i en elcykel eller overvejer det. (Vejdirektoratet, 2019). Elcyklen ligner en almindelig cykel og har samme komfort og funktionalitet, men motoren gør det nemmere også at køre længere og hurtigere. Til trods for det viser forskellige test (TEE), at brugerne stadig føler, at de er aktive og får motion.

Teknologiske forhold

En elcykel betegner en cykel med elektrisk hjælpemotor. På engelsk bruges den overordnede betegnelse ebikes (electric bicycles), hvilket også omfatter elektriske scootere, løbehjul, onewheelers mv. Vi har valgt i denne opgave og dermed også i afsnittet om teknologien udelukkende at fokusere på teknologien i elcyklen. Elcyklen kan være opbygget på forskellige måder, men består stort set af de samme typer enheder som motor, batteri, styringsenhed, controller samt sensor.

Elmotor kan være placeret i forhjulet, baghjulet eller som en centermotor i kranken. I Danmark er elcykler med indvendige gear mest udbredt, og da de indvendige gear sidder i bagnavet, er motoren flyttet til forhjulet eller kranken som en centermotor.

Batteriet er som regel placeret under bagagebæreren, men kan også sidde langs stellet eller være indbygget i stellet.



Kilde: Nordeainvest

Det er en af de enheder i elcyklen, der nok har gennemgået den største udvikling siden de første elcykler, da batteriets størrelse samt udformning er afgørende for designet af cyklen. I de sidste par år har man set et stigende antal elcykler, hvor batteriet er placeret i stellet, og derved er det ikke umiddelbart synligt, om det er en traditionel cykel eller en cykel med hjælpemotor. Batteriets størrelse og ydeevne opgøres i watttimer (volt x ampere). Mest udbredt er litumbatteriet, der kan tåle minimum 400 opladninger, inden det skal skiftes. En af årsagerne til elcyklens stigende popularitet er, at batterierne bliver mindre, hvilket giver mulighed for at designe elcyklen, så den ligner en almindelig cykel. Det gør dem mere attraktive for en yngre målgruppe.

Ud over at antal opladninger er et variabelt antal, er rækkevidden afgørende for brugeren. Rækkevidden er afhængig af størrelsen på batteriet, dvs. hvor mange watt det er på.

Det er forskelligt fra producent til producent, hvor langt deres batterier rækker i kørt kilometer. Derudover er hastighed samt antal bakker, stop og start med til at bestemme rækkevidden på

batteriet. Tyske Bosch opgør deres rækkevidde fra 47 kilometer på deres mindste batteri (300 W) til 204 kilometer på deres største (500 W).

Bosch	Active Line
300W batteri	min. 47 km – max. 119 km
400W batteri	min. 64 km – max 162 km
500W batteri	min 81 km – max. 204 km

Kilde: www.bosch-ebike.com

Styringsenhed sidder på stort set alle elcykler. Enheden giver brugeren oplysninger om batterilevetid samt hastighed, og derudover kan man indstille, hvor meget cyklen skal assistere med.



Bosch er en af de producenter, der sidder på en stor del af markedet for styringsenheder. Styringsenhederne har kunnet opgraderes i de sidste par år, hvor smartphonen agerer styringsenhed via en app. Således ”smelter” smartphoenens funktionalitet’er sammen med cyklen, så man kan bruge navigation, høre musik, ringe mv., samtidig med at den fungerer som styringsenhed for cyklen og cykelcomputeren.



Eksempler fra Bosch på styringsenheder til elcykler

Controlleren er elcyklens ”hjerne”, som slår motoren til og fra afhængigt af hastighed, således at elcyklen overholder dansk lovgivning, så motoren maksimalt hjælper med op til 25 km/t, som elcyklen er godkendt til. Kun når elcyklen kører under 25 km/t, og pedalerne bliver betjent,

gives motoren strøm. Derudover kan controlleren slukke for motoren ved overophedning eller strømfejl.

Sensorerne giver information til controlleren. Blandt andet er det lovpligtigt, at elcyklerne har en sensor, der kan registrere pedaltråd. Denne sensor sidder oftest i pedalerne, kranken eller i baghjulsnavet.

På det danske marked sælges kits, som består af et baghjul med tilhørende motor, batteri, styringsenhed samt sensorer. Dette kan eftermonteres på en traditionel cykel, hvorefter den bliver en elcykel. Det er ikke vores opfattelse, at det er særlig udbredt at benytte de her kit, men det har ikke været muligt at finde nogen særskilte salgstal.



Kilde: evobike.

De sidste par år er såkaldte Speed Pedelec kommet frem. Speed Pedelec er som en almindelig elcykel, der er modificeret til at kunne køre 45 km/t mod de 25 km/t, som ”almindelige elcykler” kan køre, før motoren slår fra. Speed Pedelec ligner en traditionel elcykel, men er udstyret med nummerpladeholder samt sidespejl. Derudover er motoren kraftigere, lygtesættet er kraftigere og med bremselys, og de er typegodkendt, hvilket stiller krav til opbygningen samt kvaliteten.

Der bliver i disse år eksperimenteret med design samt i det hele taget opbygningen af elcyklerne. Der er en del bilfabrikanter som Skoda, Mercedes, Ford og Tesla, bare for at nævne nogle af dem, der er gået ind på markedet for elcykler. Fælles for dem er en stor grad af innovationslyst, som bunder i en frygt for at blive overhalet inden for mikromobilitet. Også i udlandet er hovedparten af transportturen kortere ture. Eksempelvis i USA er knap halvdelen

af de ture, der foretages i bil under 5 kilometer, jævnfør en undersøgelse fra den amerikanske regerings National Household Travel (Krawack, 2015). Så bilfabrikanterne frygter disruption på en stor del af deres marked. Skoda har som eksempel udviklet Skoda Klement, som til forskel fra almindelige elcykler ikke har pedaler, kæde og krank til at overføre kraften med. De bruger udelukkende en elmotor på 4kW til at få topfarten på 45 km/t. Man kan selvfølgelig diskutere, om det så er en el-scooter eller en hybrid mellem en elcykel og en knallert.



Kilde: <https://www.skoda-auto.com/news/news-detail/klement>

Kværn ebike har lanceret en elcykel med batteribank og tilhørende solcellepanel. Idéen er, at elcyklen bliver så CO₂-neutral som overhovedet muligt. Man monterer solcellepanelet på taget af garagen eller cykelskuret og samler strømmen op i batteribanken. Man kan køre cirka 50 kilometer på en opladning afhængigt af kørslen. Eftersom den ikke er tilsluttet elnettet, men udelukkende får strøm via solceller, er den mere økonomisk i drift.

Lukkede elcykler bliver der også udviklet på. Podbike er et bud på en elcykel, der retter sig mod bilister, der ikke vil gå på kompromis med den komfort, som bilen giver. Podbike er en lukket kabinecykel med tre motorer, hvoraf den ene bruges som generator og derved hjælperlader under kørslen. Der arbejdes på at få plads til 18 batterimoduler mod de fire i dag. Således at rækkevidden kan komme op på cirka 300 kilometer. Man satser på, at kabinen vil give den komfort, som elcyklen ikke kan tilbyde, og derved at flere billister vil tage elcykel-transportformen til sig og droppe bilen.



Kilde: <https://www.podbike.com/en/>

Miljømæssige forhold

Der er flere åbenlyse årsager til, at det giver mening at fremme cyklismen og herunder elcyklismen, idet det er godt for både kroppen, økonomien og miljøet. Netop miljøet er et højfokusområde i disse år og har været det i en lang årrække nu og vil givetvis kun blive et område med yderligere fokus. En af de store synder for miljøet er CO₂-udledning, som det meste af verden har opmærksomheden på, herunder også Danmark. Regeringen og de øvrige partier er i juni 2020 blevet enige om en ny klimaaftale, hvor målet er at reducere drivhusgasudledningen med 3,4 millioner ton i 2030. Aftalen skal sikre en grøn omstilling, og at Danmark er i førerfeltet inden for vedvarende energi. Aftalen indeholder 14 indsatsområder, hvor Danmark ønsker at sætte ind for at nå målet i 2030. Et af disse indsatsområder er en grøn transportpulje på 100 millioner i 2020 og 375 millioner i 2021 – dog ligger det i kortene, at hovedparten af disse puljer skal bruges inden for tung transport og færgefart. Men signalet og motivationen er der, og det er svært at tale om grøn omstilling og klima, uden at have bilisme og offentlig trafik med i handlingsplanerne. (Finansministeriet, 2020)

Det er indiskutabelt, at transport påvirker klima og vores miljø. CO₂-udledningen fra bilisme udgør over en tredjedel af Danmarks samlede CO₂-udledning. Kvælstof fra bilerne lejr sig og er med til at ødelægge vores miljø. Derudover skaber luftforureningen store sundhedsproblemer, særligt i byerne. I København dør der hvert år 500 borgere for tidligt grundet luftvejslidelser på grund af trafikken. (Pedersen, 2020)

En benzinbil udleder i gennemsnit 132 gram CO₂ pr. tur mod en elcykel, der udleder 12 gram. Det skal selvfølgelig ses i forhold til turens længde og type af cykel, men en besparelse på 90 procent CO₂ er ikke urealistisk.

FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, der blev vedtaget i 2015 og rækker frem til 2030, indeholder 17 konkrete mål for at sikre vores planet og de mennesker, der bor her. Minimum 3 af de 17 mål bliver understøttet af cyklisme. Det er nummer 3, 11 og 13, som alle bliver understøttet af mere cyklisme og specielt cyklister, der kommer fra bilerne.



Hvert mål indeholder en række delmål, som FN's medlemslande har defineret. I forhold til cyklismen imødekommer det følgende delmål:



3.9.ii Antal for tidlige dødsfald grundet luftforurening.

Danmark estimerer antallet af for tidlige dødsfald som følge af luftforurening at være ca. 4500 om året. Efter et fald fra 2015 til 2017 er antallet af for tidlige dødsfald tilbage på udgangspunktet for 2015, med andre ord, det går den forkerte vej. (Verdensmål, Danmarks statistik/2030 panelet). Cyklisme er et af svarene på denne problemstilling, da partikeludledning er et minimum af bilismens udledning.



11.6 Reducere byernes miljøbelastning

Dette delmål sigter primært mod affaldsforvaltning, men i og med det lægger særlig vægt på luftkvalitet vil cyklisme også understøtte dette delmål.



13.2.i Indbyg tiltag mod klimaforandringer i nationale politikker

Klima og cyklisme hænger uvilkårlig sammen med sundhed. Dels sundhedsrisikoen ved bilernes CO₂-udledning, dels er der en stor sundhedsmæssig gevinst ved cyklisme. Som tidligere nævnt udarbejdede Dansk Industri i 2018 en analyse, der påviste, at hvis man på årsbasis kunne få cyklismen op med 10 procent, vil antallet af sygedage falde med 267.000, hvoraf de 112.000 vil være arbejdsdage. Både ved den ”sparede” CO₂-udledning og ved at flere fik rørt sig frem for at sidde inaktivt i en bil. (Danskindustri, 2018)

Lovmæssige forhold

Cykelkørsel i Danmark hører ind under færdselslovens § 49-50 (Retsinformation, 2018) samt bekendtgørelse om cyklers indretning og udstyr (Retsinformation, 2016)

Lovgivningen om specielt elcykler kan findes i denne bekendtgørelse under § 27, som beskriver, hvordan en elcykel må være opbygget. Særligt er det for Speed Pedelec, at Færdselsstyrelsen i juni 2018 godkendte en forsøgsordning, hvor det blev lovligt at køre på en 45 km/t-elcykel på cykelstien og uden nummerplade, som der ellers skal være jævnfør færdselsloven for køretøjer med den hastighed. I hovedpunkter indeholder forsøgsordningen følgende regler for benyttelse af Speed Pedelec: Den skal ikke indregistreres, man må gerne køre på cykelstierne, hvis du er mellem 15 og 18, skal du have knallertkørekort, du skal benytte cykelhjelme, og du er forsikringspligtig med en ansvarsforsikring.

Som sagt er dette en forsøgsordning. Der var fastlagt et evalueringstidspunkt i medio 2019, som indtil videre er mundet ud i en høringsperiode, men endnu uden et endeligt resultat. Generelt har der været imødekommenhed fra de forskellige interessenter som kommuner, interesseorganisationer og borgere. Men specielt Cyklistforbundet har været noget betænkelige ved, at Speed Pedelec kan køres af 15-årige uden nogen forudsætninger. Derudover ser de en udfordring i, at Speed Pedelec må køre på de almindelige cykelstier, specielt i byerne, hvor man mener, at farten på 45 km/t er for høj. De foreslår, at det løses med en

hastighedsbegrænsning på 25 km/t på cykelstierne i byerne med stor trængsel. (Hoeringsportalen, 2018)

Delkonklusion

Med hensyn til makromiljøet, som vi i dette afsnit har behandlet, er der ikke noget, der tyder på, at tidspunktet for at åbne Danmarks største elcykeloplevelsescenter umiddelbart er dårligt. Det politiske miljø er positivt over for cyklisme, og på forskellig vis og med forskellige tiltag støtter de tiltag, der skal fremme cyklismen i Danmark.

Alle storbyer i Danmark har udfordringer med og tiltag mod den stigende bilisme, som den stigende befolkningstæthed giver. Covid-19 har ovenikøbet givet et fornyet boost mange steder til cykel infrastrukturen i form af pop up-cykelstier for at få en større spredning i befolkningen ved at mindske brugen af offentlig transport.

Generelt set har der været et fald i cykeltrafikkens udvikling siden 1990, modsat en stigning i biltrafikken, hvilket kan skyldes den stigende velstand, vi har set de sidste mange årtier i Danmark. Omvendt er der et stigende fokus på miljø og sundhed, så vi må antage, at det vil vende inden for en årrække, specielt med de politiske tiltag i form af transport- og klimaaftale, som blandt andet understøtter cyklisme i Danmark.

Til trods for en voldsomt stigende arbejdsløshed samt usikkerhed angående hvor meget Danmarks BNP falder som konsekvens af covid-19, er der en stigende forbrugertillid, som er større end i 2019, og forbruget er i juli tilbage på næsten samme niveau som før covid-19. (Kilde: Danmarks Nationalbank's analyse af dansk økonomi - juni 2020)

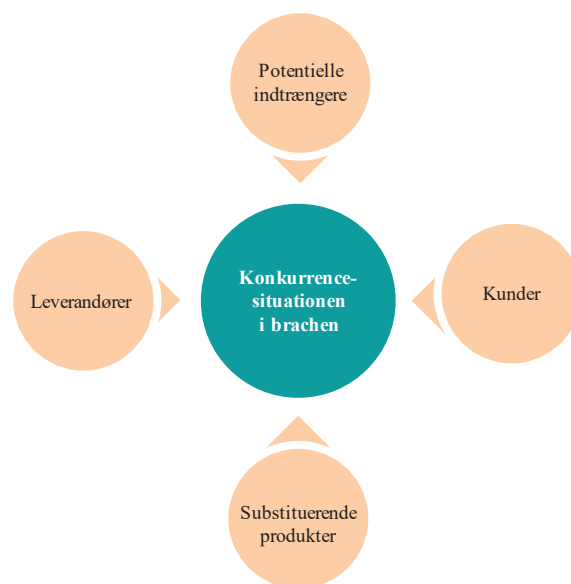
Der er ikke nogen nævneværdig kønsforskel i brugen af cykel som transportmiddel (Christiansen, 2020).

Derimod er der en markant forskel i cykelbrug, når vi sammenholder det med husstandsindkomst. Hvis indkomsten ligger på 1,2 millioner eller derover, cykler 17 procent, mod 30 procent, hvis indkomsten er 200.000 eller under. Cykelbudgettet er mere end fordoblet fra år 2000 til 2018, hvor hver enkelt husstand brugte 1.131 kroner. Teknologien samt designet er i hastig udvikling på elcykel området i disse år. Fra at elcyklerne var designet til ældre og folk med mobilitetsudfordringer, er elcyklen nu for alle, og specielt de unge begynder at få øjnene op for denne transportform blandt andet på grund af smart design. Batterierne bliver

mindre, og kørselsafstanden større, hvilket er et parameter for elcykelbrugeren. Derudover er flere bilfabrikanter gået ind på dette marked, hvilket kan ses på den innovation, der sker på området. Derudover er det en indlysende god klimamæssig beslutning at minimere bilismen og fremme cyklismen. Der er blandt andet via den nationale klimaafteale og internationale verdensmål stor fokus på CO₂-udledning, som er gennemsnitlig 90 procent højere for bilisme end for elcykler. I den forbindelse er folkesundhed og specielt forringet folkesundhed grundet CO₂-udledning samt manglende motion et emne, der bliver skrevet og talt om i disse år.

Porters 5 Forces

Vi vil bruge Porters 5 Forces (Porter, 1979) til at afdække, hvor attraktivt elcykelmarkedet er, samt hvor stor en konkurrence der er på markedet. Dette bør, efter vores opfattelse, gøres af enhver start up for at vurdere konkurrencesituationen og dermed kunne udarbejde en optimal konkurrencestrategi. Modellen giver et overblik over konkurrenceintensiteten i branchen og hvilken påvirkninger der kan komme fra kunder, leverandører, nye konkurrenter og substituerende produkter.



Kilde: Egen tilblivelse, Michael Porter Five Forces

En af udfordringerne ved Porters five forces er, at den viser et her-og-nu-billede af konkurrencesituationen og ikke nødvendigvis et billede af fremtiden, som i virkeligheden er det der er behov for. Der er et utal af eksempler på virksomheder/brancher, der ikke har været i stand til at forudse fremtidstendenser og derved ikke i tide har været i stand til et strategisk modtræk. I det lys vil vi derfor forsøge at trække på nogle af de tendenser, som PESTEL-analysen lægger op til og bruge dem til at give et bud på den fremtidige konkurrencesituation.

I Porters Five Forces vil vi analysere på Leverandører, Kunder, Potentielle indtrængere, Substituerende produkter samt Eksisterende virksomheder. Vi vil lave en delkonklusion, som

samler hele konkurrencesituationen i branchen og holder den op imod de eksisterende virksomheder.

Leverandører

Der er en række leverandører på det danske marked. Hovedparten af leverandørerne importerer elcyklerne fra bla. Kina og østeuropæiske lande, hvor lønningerne er lavere end i Danmark og derved kan holde produktionsomkostningerne nede. For at nævne nogle af de større er der C.Reinhardt, Bjarne Egedesø, Børge Kildemoes Cykelfabrik og HF Christiansen. En stor del af de cykler, der bliver solgt i Danmark, er også designet i Danmark, eksempelvis af Kildemoes, Centurion osv. Det har ikke været muligt at få oplyst markedsandele på de danske cykelproducenter, men Brancheforeningen for danske cykelhandler oplyser, at den største leverandør i Danmark er HF Christiansen, som står for størstedelen af cykler på det danske marked. Dog har man set over den sidste årrække, at der er flere og flere nicheproducenter som tager markedsandele, hvilken ses som et udtryk for at interessen for en specielcykel er stigende. (Jensen, 2014) I kraft af at der er en så tydelig markedsdominer, bliver forhandlingsstyrken lav for den enkelte cykelforretning når de skal forhandle med HF Christiansen. Det giver sig bla. udtryk i en fast pris og betalingspolitik fra deres side, hvilken gør det ekstremt svært at opnå handles fordele i form af rabatter, længere betalingsbetingelser etc. Det vil være en fordel for en forhandler af cykler at kunne få eneret på et mærke og dermed være dem, som er de eneste, der må forhandle dette produkt. Dette er svært at få, da det er leverandøren der er markedsdominerende.

Kunder:

Som kunde er der mange forskellige forhandlere at vælge imellem. Der er de traditionelle cykelhandlere, supermarkeder samt nethandel, det vil især være nethandlen, som har mulighed for at udbyde til en billigere pris pr. enhed (Tænk, 2020), da nethandlerne har en anden omkostning struktur sammenlignede med en fysisk butik. En del af disse kan have et minimum af lager eller helt undværer lager og dermed undgå økonomisk lagerbinding. Jf. brancheforeningen for cykelhandler, Thomas Johnsen oplyser at mange af nethandlerne dybest set er digitale mellemhandlere og varetager slutkunde oplevelsen samt transaktionen, så kunden laver bestillingen via nethandlerne som dybest set går videre til importøren, som sender cyklen

direkte fra dennes lager til slutbrugeren, dermed har importøren lageromkostningerne og dermed kapitalbindingen. For kunden betyder det oftest større udbud, hurtigere levering og i nogle tilfælde lavere pris på cyklen, da denne omkostningsbesparelse kan "gå" videre til kunden i form af rabat på produktet. Omvendt kan det opleves som en ulempe for kunden at købe online, hvis kunden er "førstegangskøber" af produktet eller er usikker på sit valg. Der er en begrænset mængde information på hjemmesiden og er meget lidt dynamisk hvilken betyder at hvis kunden har yderligere spørgsmål til produktet, skal de kontakte webbutikken for at forsøge at få et svar. Derudover kan det selvsagt ikke være muligt at afprøve produktet eller have det mellem hænderne før beslutningen, det vil for mange opfattes som en barriere og kan resultere, for en webbutik, i tabt salg. Problemet skønnes proportionalt stigende i forhold til prisen på cyklen, nu dyrere produkt nu større usikkerhed omkring beslutningen.

Derudover har E-handel også sine begrænsninger i forhold til mersalg og opsalg, da den manglende tovejskommunikation er svær via web så et opsalg til et andet eller dyrer produkt samt mersalg kan være svært at gennemføre i via en online-forretning. De forslag, som ofte bliver brugt er oftes ikke særlige generiske, men nogle fast defineret forslag og passer derfor ikke til den individuelle kunde. En yderligere kompleksitet er, at produkter, der er henvendt til kunder inden for mere specifikke segmenter som eksempelvis mountainbikes og racercykler, ofte har nogle lidt mere specielle krav til deres "accessories". Man kan argumentere for, at kunder i denne kategori godt selv ved, hvad de søger, og de behøver derfor ikke denne "nudging". Ofte vil de dog gerne have en eller anden form for rådgivning om det produkt, de køber. Specielt først gangs købere af et produkt som mountainbike eller racercykel kan naturligt være usikker på deres valg af cykel samt udstyr og har brug for vejledning. En gennemsnitlig mountainbiker bruger 10.000 kr. til 25.000 kr. på cyklen og ca. 12.000 kr. pr. år på udstyr (Sporguide, 2017), hvilken oftest vil betyde et behov for en rådgivning samt afprøvning af produkterne. Derudover kan der være en opfattelse og usikkerhed på hvordan man kan få udbedret en reparation eller afhjulpet en reklamation ved køb online. Med en pris på cyklen op til 70.000 har man som kunde behov for at vide hvorledes man er stillet ved evt. reklamationer.

Ofte er de fysiske butikker ikke ret store, hvilket er en ulempe, fordi kunden ikke vil kunne afprøve cyklen i forretningen. Derudover er der et helt praktisk problem i mindre butikker, da det kan være svært at have et stort sortiment grundet pladsmangel i de fysiske rammer. Man

kan ikke have alle modeller på udstilling i forretningen og der kan det være svære at skabe salg af alle modellerne.

Det er her, vi vil differentiere os fra vores konkurrenter; Vores ambition er at have så stor en forretning, at det vil være muligt at afprøve cyklen inde i forretningen, samt kunne køre et meget bredt sortiment med både high-end og low-end produkter. På den måde kan vi ramme så mange segmenter som muligt, så vi kan konkurrere med diverse online-forretninger. Modsat i online-forretningerne vil kunden her kunne afprøve specifikke cykler samt få råd og vejledning til den helt rette cykel. Derudover vil vi også gerne have et stort udvalg af "accessories", så man kan ramme alle segmenter – både dem, der "bare" skal have en hverdagscykel, men også dem, der gerne vil have en til deres fritidsinteresser. Alt dette vil vi putte ned i en ramme, som skaber en oplevelse omkring det at købe en cykel, hvor hele familien kan komme med. Det vil samtidig være muligt at købe mad og drikke, så kunden kan være i forretningen i længere tid, ligesom eksempel i IKEA, Biltema og Bauhaus.

Der er selvfølgelig en risiko for, at kunderne kommer og afprøver cyklen i forretningen og derefter tager hjem og køber den på nettet. Den risiko kan imødekommes ved at have både en webshop samt en fysisk butik og derved en cross-canal strategi hvor de to distributionskanaler understøtter hinanden. Det er derudover af største vigtighed at kunne levere en service, der sikrer, at købet bliver i forretningen frem for hos en konkurrent på nettet. Dog kan en stærk side for en fysisk forretning være et loyalitetsprogram, hvor der er en serviceaftale med i købet af en ny cykel, og derved får man kunden tilbage i forretningen.

Potentielle indtrængere

Normalt bliver denne del af analysen brugt på at skrive om potentielle indtrængere fra perspektivet af en allerede veletableret virksomhed, som gerne vil se, hvordan konkurrenter kommer ind på markedet. Her er dog den forskel, at denne iværksættervirksomhed selv forsøger at komme ind på et marked. Derfor prøver vi at vende denne om, så perspektivet er fra den indtrængende part.

Der er to forskellige forretningsformer, som kan vælges på dette marked; Den ene er at åbne en fysisk forretning. Dette kræver en massiv kapital, da der skal købes eller lejes en lokation

for forretningen. Prisen for dette afhænger af, hvor i landet man ønsker at starte en forretning. I eksempelvis København er huspriserne og lejeudgifterne forholdsvis høje. Dette kan gøre det svært at drive en forretning, da der skal en høj indtægt til at kunne betale de omkostninger, der forbundet med at drive den type af forretning.

Den anden form er en online-forretning. Denne form er blevet mere og mere populær inden for de seneste år, hvor vi danskere er blevet vant til at købe flere og flere af vores produkter online. Dette kan både være en omkostningstung forretningsmodel, men det kan også være en knap så omkostningstung forretningsmodel. Hvis forretningen selv skal drive et lager, vil der være behov for et stort kapitalindskud til lager. Derudover skal der også findes en lagerlokation. Denne behøver ikke at være inde i byen, men kan placeres uden for de dyre områder og et centralt sted i landet.

Den mindre omkostningstunge forretningsmodel er at lave aftaler med leverandørerne, så det er leverandøren, der står for distribution af produkterne til kunderne, og dermed også lagerdriften og de omkostninger, der er forbundet med at have et lager fyldt med produkter. Dette kan være en meget svær aftale at få igennem, da leverandøren med stor sandsynlighed gerne ville have en større andel af fortjenesten af salget. Det kan dog være en god mulighed for en udenlandsk leverandør, som ikke befinder sig på det danske marked endnu, men det kræver også, at den danske partner har et stort netværk, eller i hvert fald et indgående kendskab til det danske marked.

Derfor kan det være en god måde at trænge ind på markedet ved at konkurrenterne slås på størrelse og på det at drive en stor butik. Dette vil også give mulighed for et stort lager, så man samtidig kan drive en online-forretning og bruge de allerede etablerede lagerfaciliteter. Det vil dog med stor sandsynlighed ikke gøre virksomhedens produkter til markedets billigste, og derfor kan konkurrenterne sænke deres priser og dermed vinde kunder. Så det er en farlig faldgrube at havne i.

Generelt set er indtrængningsbarrieren lav, når vi kigger på etablering af en forretning, der sælger disse produkter. Det kræver kapital, men er det på plads kræver det ikke yderligt for at trænge ind på det marked. Det kræver ikke særlige uddannelser eller kompetencer som ikke kan erhverve sig på forholdsvis kort tid, det kræver ikke specielt værktøj, maskiner eller

specielt udstyr i det hele taget og marked er ikke reguleret fra lovgivers side, så alle og enhver kan etablere sig, hvis kapitalen er til stede.

Substituerende produkter

På nuværende tidspunkt er der ikke tvivl om, at det er den konventionelle cykel, der er mest brugt på markedet i Danmark. Elcyklen er dog ved at finde sin plads på det danske marked, særligt set i lyset af det stigende fokus på klimaet. Der ses en tendens til, at flere og flere bilister skifter til elcyklen, hvis de bor relativ tæt på deres arbejdsplads.

Den store udfordring er uden tvivl, at den konventionelle cykel stadig kan købes til en pris, der er næsten ti gange billigere end den billigste elcykel (T-hansen, 2020).

Denne udvikling vil selvfølgelig ændre sig, når der kommer flere kunder til dette produkt, og det derfor bliver billigere at producere produktet. Dette ændrer dog stadig ikke på, at de fleste pendlere ville vælge deres bil, hvis det regner eller sner.

Den anden udfordring, som nok kun gør sig mest bemærket i de større byer er, at der i dag er bygget en kollektiv infrastruktur, som gør det muligt at bevæge sig igennem byen, mere eller mindre ubesværet, hvis man for eksempel bruger busser, tog, letbane eller metro, dette er naturligvis en direkte konkurrent til de trængte cykelstier i disse byer og i perioder med dårligt vejr. Hvis man sammenligner med de helt dyre elcykler, kommer prisen ret tæt på, hvad en lille bil koster brugt, og derfor kan en lille bil være en direkte konkurrent til de dyre elcyklen. Derfor er det også vigtigt at have et fokus på priser på elcykler og mikrobil segmentet, da det stadig skal være attraktivt at vælge en elcykel frem for en bil.

Delkonklusion på konkurrencesituationen i branchen:

Det lader ikke til, at der er så meget spillerum, når det kommer til at vælge mellem leverandører, og derfor bliver en cykelvirksomhed nødt til at forhandle med dem og mere eller mindre gå med på deres betingelser. Det vil sige, at virksomheden selv skal lave lagerstyring og holde omkostningerne til dette.

Kunderne vil gerne have en vare til de billigste penge muligt, men de vil også gerne have rådgivning og personlig service. Det får kunden ikke via en hjemmeside, hvor det kan være svært at få forklaret, hvordan de selv skal reparere deres cykel. En anden faktor kan være, at det er svært for virksomheden at skabe et mersalg, hvis al kommunikation foregår online.

Indgangsbarrerne er forholdsvis høje i form af mange der udbyder og sælger elcykler. Supermarkederne sidder på en stor del af dette marked og næsten alle traditionelle cykelhandlere har i dag et mindre udbud af elcykler. Når det er sagt er den generelle indgangsbarrierer lav da det udelukkende handler om kapital at penetrere marked for elcykler. Som beskrevet kræver det ikke specielt knowhow eller teknologi at etablerer sig på marked for elcykler. Et lokale eller webshop og en række leverandøraftaler så er man i gang.

Der findes allerede en masse substituerende produkter, og dette er bestemt et hårdt marked at skulle kæmpe med. Derfor skal en cykelforretning være skarp på, hvad de kan tilbyde kunden, samt hvorfor kunden skal vælge en elcykel frem for enten en konventionel cykel, bil nummer to eller offentlig transport. Det kan være svært, men det er helt klart prisen, som skal bære den største del af byrden, når kunden skal overbevises om, at det er en elcykel, der skal købes næste gang.

Analyseafsnit

I dette afsnit vil der være en række forskellige analyser. De vil alle have en indledning, som forklarer, hvordan de er med til at bidrage til analysen af forretningsideen. Når vi har været igennem alle analyserne, så vil vi samle det hele i en Business Model Canvas i forlængelse af vores diskussion.

Porters Generiske Analyse

Indledning

For at kunne benytte Business Model Canvas ønsker vi at lave en analyse af hvilken kundesegment/segmenter vi kan operere i. Her har vi valgt at bruge Porters Generiske Strategi-model. Den giver en indsigt i, hvilke kunder der passer bedst til det produkt, virksomheden sælger, og den kan give os en idé om, hvordan virksomheden skal markedsføre sig overfor de pågældende kundesegmenter. Endeligt kan den skabe en synergi med resten af forretningsmodellen. Kritikken af denne model er ofte, at det er en enten/eller-model i forhold til virksomhedens strategi. Det prøver vi at imødegå med, at virksomheden sælger forskellige produkter til forskellige segmenter.

Analyse

Vi ønsker at finde ud af, hvilken af de fire forskellige strategier, forretningsmodellen gerne vil konkurrere i.

		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Hele markedet	Omkostningsleder	Omkostningsleder
	Markedssegment	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Kilde: Egen tilblivelse

Cykelforretningen skal som tidligere nævnt kun sælge elcykler, hvilket i sig selv vil reducere mængden af kunder, som vil være potentielle kunder for forretningen. Før i tiden var det ofte ældre mennesker, der købte og brugte elcykler, men det er blevet mere almindeligt, at også

yngre mennesker, herunder særligt kvinder, investerer i en elcykel frem for en konventionel cykel eller motorkøretøj (eusiden.dk, 2018).

Formålet med forretningsidéen er at få flere til at vælge det grønne alternativ, så særligt hverdagspendlerne hopper på elcyklen i stedet for at tage bilen på arbejde. Dette vil reducere Co2-udledningen, men det vil også øge folks daglige motion. Man kan argumentere for, at en person på en elcykel ikke får den samme mængde motion som en person på en konventionel cykel. Det er dog et bedre alternativ at køre på elcykel end slet ikke at få motion, hvis man tager bilen (eusiden.dk, 2018).

For det ovenstående segment vil prisen være en af de største faktorer, når valget skal stå imellem en mindre bil eller en elcykel. Derfor skal økonomien være god for husholdningsbudgettet, i det lys kan vi godt argumentere for at prisen har en stor faktor og det ikke vil være dette kundesegment der kommer til at købe de dyre high-end cykler til 70.000 kr., men mere er i segmentet for cykler til 10.000 kr. – 15.000 kr. og derfor falder de under den strategi der hedder ”Omkostningsfokuseret”. Ideen er at gøre det at købe en elcykel til en oplevelse, og når kunden er i butikken eller i kontakt med virksomheden på anden vis, skal de føle, at de får markedets bedste kundeservice.

Kunderne der gerne vil have en ladcykel, vil det ofte være for at erstatte bilen, samtidig med at de får mere plads, end den klassiske cykel giver. Det er derfor ofte børnefamilier, der køber en ladcykel (Herlufsen, 2017). Her er segmentet det samme som det førnævnte, men ofte er ladcyklen en kende dyrere end den normale elcykel, og derfor er det ofte også en større investering. Ladcyklen gør dagligdagen nemmere for især børnefamilier, der bor i centrum af store byer, da det i den er nemmere at fragte børnene til og fra institutioner og skoler, samt handle ind på vej hjem fra arbejde.

Det er bla. segmenteringen af hverdagspendlerne, vi henvender os til, men vi har også et fokus på det segment, der vil bruge cyklen som et motionsinstrument i deres træning. Derfor vil forretningen også have en afdeling med eldrevne mountainbikes. Idéen er, at dette segment skal kunne bruge mountainbiken til som en del af deres træning, men at de også kan bruge mountainbikecyklen til hverdagspendling (Bikematch.dk, 2020), selvom den er lidt tungere end en normal cykel. da den er bygget til at være under lidt mere pres ude i skoven, end den

normale hverdagscykel bliver udsat for på cykelstien, derfor kan brugeren købe en mountainbike som er en elcykel, som pendleren kan bruge i hverdagen også, da der er en lille elmotor der kan hjælpe med at skubbe de ekstra kilo, som cyklen har på grund af sin konstruktion. Her har vi at gøre med den strategi, som Porter kalder ”fokuseret differentiering”; Segmentet består af mennesker, der dyrker en bestemt sport, og de falder derfor under kategorien ”markedssegment”, fordi det ikke er hele markedet, der vil bruge dette produkt. Desuden kan man også argumentere for, at det er et unikt produkt, fordi det er en speciel vare, som ikke alle vil vælge at købe. Derfor kommer den under strategien ”fokuseret differentiering”, hvor forretningens fokus skal være, at deres produkt er unikt i forhold til andres produkt.

Vi har dermed analyseret os frem til de tre segmenter, som forretningen gerne vil fokusere på som kunder, og vi kan derfor placere dem i Porters Generiske Strategi-model:

		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Hele markedet	Omkostningsleder	Omkostningsleder
	Markedssegment	Omkostningsfokus <i>Hverdagspendler Ladcykel</i>	Fokuseret differentiering <i>Mountainbike</i>

Kilde: Egen tilblivelse

Konklusionen for hvilke segment strategier, som forretningsideen skal gå videre med er, at der skal være fokus på omkostningerne når der skal sælges cykler til konverteringen af hverdags pendlere der tager bilen på job, da det skal være en business cases, som understøtter at det man fravælger bilen og den komfort den tilbyder, bliver opvejet af en besparelse på husholdningsøkonomien, som kan forsvare det fravalg. Dette gælder både for hverdags pendleren og hverdags pendleren der bruger en ladcykel.

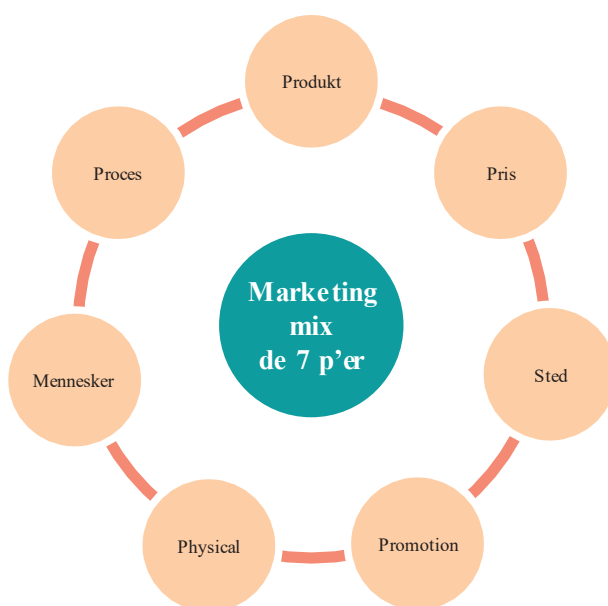
For mountainbike-segmentet er det i højere grad det unikke produkt, der skal gøre udslaget. Produktet skal kunne det, som kunden forventer af en mountainbike, men skal også kunne fungere til pendling i hverdagen, og derfor kan produktet godt være i klasse med andre high-end-produkter. Prisen har derfor en sekundær betydning for kunden.

Delkonklusion

Konklusionen er dermed, at en virksomhed som denne bør fokusere på to forskellige markedsstrategier. Den ene strategi skal sigte efter hverdagspendleren med et priskonkurrencedygtigt produkt, så det bliver attraktivt at skifte bil nummer to ud med en elcykel. Der skal stadig være fokus på købsoplevelsen og kundeservicen, fordi virksomhedens fysiske rammer vil være de bedste og største på markedet. Den anden strategi skal sigte efter motionisten med high-end-produkter, hvor prisen er sekundær i forhold til kvaliteten samt serviceoplevelsen af produktet og køb af dette.

De 7 P'er:

For at kunne lave en marketing strategi der sikrer, at Danmarks største el-cykelcenter målretter produkter og indsats specifikt til målgruppen – og disse segmenter – har vi valgt at bruge de 7 P'er til en marketing analyse. I 1960 udviklede den amerikanske professor Jerome McCarthy teorien om de 4 P'er. Denne teori beskrev professor Philip Kotler med bogen "Marketing Management" fra 1967, sidenhen udbredt og videreudviklet til de 7 P'er. I 1980'erne med det 5. P for People i takt med virksomhedernes øgede fokus på medarbejdere som en ressource, og et fokus på kundekontakt og kundeservice. Og senere, i 2009, med proces og physical evidence.



Kilde: Egen tilblivelse.

Videreudviklingens formål var netop at gøre marketingmixet mere overskueligt og tidssvarende. Overordnet set danner teoriens enkelte parametre et samlet marketingmix for Elcykelcenterets samlede plan for at gå til markedet og derved understøtte og sikre en helhedsorienteret tilgang til marketingmixet. Da omdrejningspunktet er et ønske om at skabe en forretning og ikke at udvikle på en eksisterende, benytter vi modellen som forklaring på hvordan vi mener en sådan forretning bør opbygges, derved tvinger vi os selv til, i denne tidlige fase, at tænke konceptet igennem for derved at skabe den, efter vores overbevisning, bedste forudsætning for at skabe et bæredygtig forretningsgrundlag. Derudover giver det læseren en

42

indsigt og forståelse for hvilken ideer og tanker vi har for at etablerer danmarks største elcykelcenter.

Hvad de 7 parametre indeholder, gennemgås kort nedenfor, inden vi beskriver dem for Elcykelcenteret.

1. Produkt:

Her beskrives produktegenskaber, kvalitet, design, garantier, brand, indpakninger mv.

2. Pris:

En beskrivelse af prisstrategi, rabatter, finansiering, betalingsmetoder, betalingsbetingelser

3. Place:

Distributionskanaler, markedsdækning, butiksindretning, logistik, tilgængelighed

4. Promotion:

Reklame, pr, branding, sociale medier, budskaber, image.

5. Physical Evidence:

Faciliteter, stemning, fremtoning.

6. Mennesker:

Personalet, ledelse, organisation, *kundeservice*, beslutningskompetence.

7. Proces:

Håndtering af service, ensartethed i leverancen.

Pris

Der er naturligvis en del hensyn, der skal tages når vi fastlægger vores prispolitik. Vi kan vælge mellem omkostningsbaseret, konkurrencebaseret eller efterspørgselsbaseret prisfastlæggelse. Hvis vi vælger den omkostningsbaserede prispolitik, vil vi tage udgangspunkt i, hvad det koster at indkøbe og håndtere cyklen, samt hvilken dækningsgrad vi ønsker. Ved den konkurrencebaserede model vil vi tage udgangspunkt i, hvilken salgspris vores nærmeste konkurrenter har fastlagt den samme vare til, og lægge os under, eller højst på samme pris. Vi kunne også vælge den efterspørgselsbaserede prisfastlæggelse og tage udgangspunkt i den forventede sammenhæng mellem salgsprisen og afsætningen. Vi antager, at jo lavere salgspris vi kan sælge til, jo tilsvarende større bliver afsætningen.

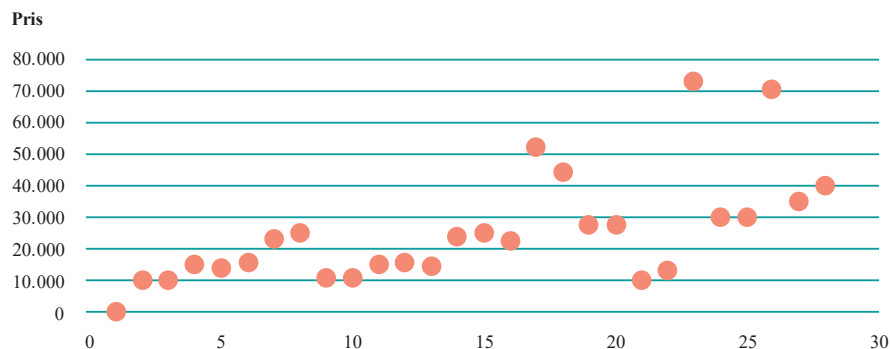
Virkeligheden er, at vi må benytte os af alle tre prisfastlæggelses metoder, i og med at Elcykelcenteret spænder over et så bredt og dybt produktsortiment. Ved nogle mærker er der angivet en vejledende udsalgspris fra leverandørens side. Den er man ikke juridisk forpligtet til at følge, men det er en uskrevet regel i branchen, at man følger den vejledende udsalgspris på etablerede mærker, som der er mange forhandlere af, for ikke at starte en ”priskrig”. Vi ønsker ikke som udgangspunkt at prisfastsætte efter den konkurrencebaserede model, da vi ønsker at brande og etablere os som Danmarks største center og ikke Danmarks billigste center. Derimod mener vi, at selve centeret og opbygningen af det vil og skal skabe så stærke præferencer for at købe sin cykel samt tilbehør dér, at vi på nogle varer bør kunne fastsætte en pris, der ligger lidt over konkurrenternes. Vi ønsker at tiltrække kunderne med service, ekspertise, oplevelse og produktsortiment frem for lave priser.

Vi ønsker at tilbyde afbetalingsordninger, leasing-muligheder samt salg af cykelforsikringer, som vi tilbyder gennem en egnet partner. Det vil resultere i flere solgte enheder samt en indtægtskilde i form af provision til Elcykel Centeret fra parternes side.

Produkt

Elcykelcenteret henvender sig til ét overordnet segment af kunder, der har eller ønsker at erhverve sig en elcykel. Dvs. en afgrænsning ved konventionelle cykler uden hjælpemotor, som kan købes hos alle andre cykelhandlere samt på nettet. Vi ønsker at segmentere yderligere på det overordnede segment, således at vi opererer med nogle undersegmenter inden for kundens pris ønske samt behov for elcyklen. Som hovedregel er der en sammenhæng mellem valg af cykel og behovet, således at hverdagscyklisten køber en traditionelt udformet hverdagscykel osv. Men der er en stor bredde i valg af cykel og behovet, alt afhængigt af hvad man ønsker at signalere. Det resulterer i, at hverdagscyklisten godt kan vælge en mountainbike eller racercykel som hverdagscykel, eller at den yngre sporty byboer sagtens kan vælge en ladcykel. Der produceres el-cykler i prisklassen fra 6.000 kroner for de billigste til 80.000 kroner (se positionskort) for de dyreste, hvilket i sig selv giver en stor bredde i kundesegmentet. Derudover er der en stor bredde i demografi for elcykel kunden, da elcyklen for nogle er den eneste transportmulighed og for andre er et supplement til bilen. Man kan ikke lave en entydig

karakteristik af en cyklist, som kan bruges som segmenteringskriterium, og derfor har vi valgt primært at segmentere på prisniveauet på cyklen.



Kilde: Egen tilblivelse

Elcyklernes udformning samt formål er lige så mangeartede som ved konventionelle cykler. Der er de helt traditionelle herre- og damemodeller, som kan betegnes som hverdagscykler og er udformet meget traditionelt, typisk monteret med bagagebærer/cykelkurv og/eller barnesæde, og fås i mange prisvarianter startende fra 6.000 for den billigste til 40.000 for de dyreste.



Kilde: Biltema.

Citybiken er mere sporty og typisk lidt lettere uden at være en racercykel, men sender et mere sporty signal. Citybiken bliver tit set monteret med bagagebærer foran eller bagved, men i en "lettere" kvalitet samt udformning samt et T-styr. Pris-spændet er fra 10.000 til 40.000 kroner.



Kilde: Biomega.com

Racercyklen er primært forbeholdt cykel-motionisten og er udstyret med op til 21 gear og gedebukkestyr. De er som regel uden skærme, bagagebærer og andet unødigt udstyr. Racercyklen ligger i prislejet 20.000 til 50.000 kroner.



Kilde: E-bikecenter.dk

El-ladcykler er en cykeltype, der er et yndet transportmiddel, specielt for børnefamilier, der bor i byen. Den er udstyret med et stort lad eller lastrum, og man kan derved transportere markant flere ting eller børn end på en normal cykel. De kan opbygges meget varieret med alt fra et traditionelt lad til større kasser med presenning, således at det eller dem, man transporterer, kan være i tørvejr. Derudover kan der monteres sæder i kassen, således at passagerer kan sidde komfortabelt under transporten. El-ladcykler kan fås fra 30.000 til 70.000 kroner, afhængigt af mærke og udstyrsniveau.



Kilde: Nihola.dk

El-mountainbike bliver både brugt af cyklisten, der ønsker at sende et signal om det sportslige, og af den deciderede mountain-biker, som udelukkende bruger sin cykel i skoven og på andet udfordrende køreunderlag. Den er mere robust bygget end andre cykler, med kraftigere hjul og grovmønstrede dæk, således at den har bedre vejgreb i skovbunde mv. Mountainbiken ligger i prisklassen 35.000 til 60.000 kroner.



Kilde: Ebikecenter.dk

Vi ønsker at tilbyde elcykler i alle prisklasser, typer og kvalitet, således at vi kan imødekomme hele segmentet af elcykelkunder i nogle inspirerende købsrammer. Vi vil tilbyde hverdagscykler, citybikes, mountainbikes og el-ladcykler samt alt i tilbehør til cyklen og cyklisten. Vi ønsker ikke som udgangspunkt private labels på cykler eller udstyr, men udelukkende at forhandle etablerede mærker. Centeret skal ud over at tilbyde elcykler samt tilbehør tilbyde og brande sig på et professionelt serviceværksted med kompetente og uddannede elcykelmekanikere. Disse faciliteter skal også bruges til at tilbyde kurser i vedligeholdelse af cyklen. Sidst men ikke mindst ønsker vi at råde over et egnet udendørsareal, så vi kan tilbyde kunderne at prøve elcyklen i rette element på en god og sikker måde.

Place

Stedet og indretningen er omdrejningspunktet for strategien. Vi ønsker i første omgang at etablere én fysisk butik beliggende i København. Ikke nødvendigvis på et hovedstrøg, som vil være for omkostningstungt, men i et område med markant trafik og nem tilkørsels- samt parkeringsmulighed. Derudover skal der kunne etableres værksted samt et egnet udenomsareal, som skal kunne rumme forskellige miljøer til afprøvning af elcyklen. Der skal være et længere stykke med asfalt, så kunden kan få en idé om, hvordan en ”normal” hverdagscykeltur i bymiljø vil være. Der skal etableres et område med mere udfordrende underlag som grus og bakker, så eksempelvis en mountainbike kan afprøves i et naturtro miljø og kunden derved kan få en oplevelse af, hvordan cyklen er i sådan et miljø. Derudover skal der være mulighed for at vaske og rengøre cyklerne, ikke bare i forbindelse med reparationer, men også så kunder kan komme forbi og få rengjort eller selv rengøre deres cykler. Elcykelcenteret skal være et sted, man som cyklist har lyst til at komme forbi, også selv om man ikke umiddelbart skal købe ny cykel eller udstyr. Vi ser stedet som et rendyrket oplevelsescenter for cyklister med elcykler eller interesse for denne transportform. Derudover, for at understøtte lysten til at komme forbi samt den gode stemning, vil vi etablere et cafeområde, hvor det er muligt at få en god kop kaffe og kigge på cykler/tilbehør.

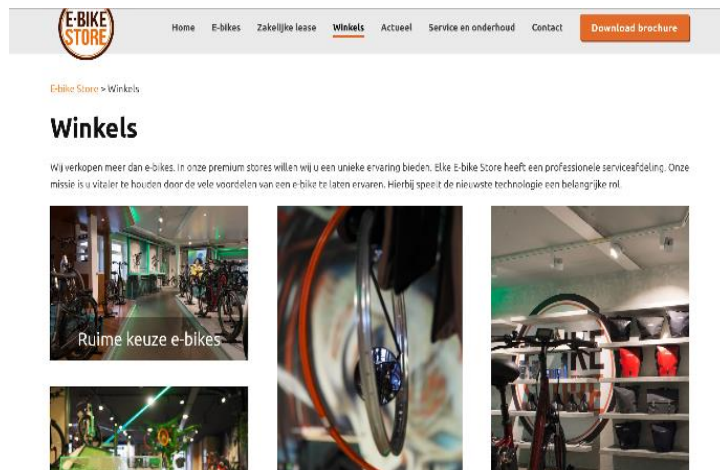


Eksempel på tilbehørsområde.



Eksempel på cafeområde.

Ud over det fysiske elcykelcenter skal der etableres en webshop, som skal supplere og integreres med centeret, således at webshoppen og centeret understøtter hinanden. Ud over at kunne købe elcykler samt tilbehør på webshoppen skal det være muligt at bestille servicetid til værkstedet, læse artikler om cyklisme, se forslag til cykelture, få gode råd fra værkstedet om reparationer og vedligehold samt læse cyklist-rejseartikler mv. I det hele taget et dynamisk website for elcyklisten.



Eksempel på elcykel-website.

Promotion

Man kan i forbindelse med et kommende marketingmix forholde sig til flere forskellige muligheder for Elcykelcenteret, vi har besluttet at markedsføre os på følgende platforme: SEO, Google AdWords, Instagram, event samt pr.

SEO

Vi ønsker at afsætte ressourcer til søgemaskineoptimering (SEO). 90 procent af søgningerne på nettet i Danmark bliver startet på google.com (jævnfør International Markedsføring, 5. udgave, s. 734), og her er det en forudsætning for at skabe så meget relevant trafik som muligt, at der foretages en stor indsats med SEO. En søgning på Google med søgeordene ”elcykel” samt ”elcykler” viser henholdsvis 2 millioner hit samt 307.000 hit (Bilag A.). Det gælder naturligvis for Elcykelcenteret om at komme så højt op i søgeresultaterne som muligt. En placering som nummer 1 vil være for omkostningstungt, men en målsætning om en placering på side 1 burde være muligt, men også absolut nødvendigt, da undersøgelser viser, at kun få klikker videre til side 2 på Google resultatsiderne. For at få så godt et resultat som muligt med SEO skal vi arbejde med at få så mange links ind på sitet som muligt. Disse links kan komme fra sociale netværk, Instagram, andre websites mv. Google har algoritmer til at beregne søgeplaceringer, et af de vigtigste parametre er links til sin hjemmeside, og derfor er det af største vigtighed at arbejde med dette.

PR

Elcykelcenteret skal udnytte og pushe al den pr, der kan skabes. Vi skal være eksperterne og dem journalister og andre interessenter henvender sig til, når der ønskes udtalelser omkring elcykler samt, i hvert fald i etableringsperioden, omkring Danmarks største elcykelcenter. Derudover bør centeret være aktive i debatten om forholdene for cyklister og forbedringen af dette område.

AdWords

Google AdWords bør undersøges, da det er en mulighed for at komme så højt op på søgeresultaterne som muligt og her via betalte annoncer. Fordelen er, at brugerne udelukkende bliver præsenteret for Elcykelcenteret, hvis de aktivt søger efter elcykler. Det sikrer, at vi bliver eksponeret, når kunden søger efter et sådant produkt. Man betaler kun, når kunden klikker på annoncen og bliver ført over på centerets hjemmeside, og derfor bliver AdWords også kaldt Pay-per-click. Ulempen er, at prisen kan være ukendt fra starten, da det bliver solgt på en auktionslignende måde, på baggrund af det/de valgte søgeords popularitet. Man kan dog som køber sætte et loft over, hvor meget man vil give, samt løbetiden på kampagnen.

Event

Event er en anden og relevant form for markedsføring af Elcykelcenteret. Dels bør centeret selv stå for afviklingen af events, hvor egne kunder bliver inviteret. Det kan være events med præsentation af nye modeller eller typer af elcykler. Men også events om vedligehold af udstyret samt med præsentation af nyt udstyr til cyklister. Dels bør muligheden for at skabe event-partnerskaber med andre brands inden for elcykler samt outdoor-brands udvikles. Det kunne være brands inden for tøj, udstyr og tilbehør, hvor de kunne komplementere hinanden, men det kunne også overvejes at skabe en event i forbindelse med eksempelvis bæredygtighed, hvor det var muligt at markedsføre elcykler.

Instagram

30 procent af danskerne har en Instagram-profil (DanmarksStatistik 2018), og undersøgelser viser, at folk primært besøger Instagram for at blive inspireret og for at følge med i andres liv i billeder og videoer, heriblandt spændende indhold fra virksomheder og brands. Fra ultimo 2019 varslende Instagram mulighed for at handle direkte via Instagram-sitet, og man kan antage, at det kan forøge konverteringen fra visning til køb, men omvendt får man så ikke kunderne

ind på sin hjemmeside for at blive inspireret. Der er ingen tvivl om, at centeret skal interagere med sine kunder på Instagram.

Website

Der ses stadigvæk en stigning i e-handel i Danmark. FDIH udarbejder en analyse hver måned, hvor danskernes internetvaner bliver analyseret. (Dansk Erhverv, 2019) Jævnfør Årsrapporten for 2019 vil 81 procent af danskerne købe cykel samt tilbehør på nettet, og det understøtter, at webshoppens skal udvikles og kontinuerligt optimeres. Vi ønsker at allokere ressourcer til A/B-test for hele tiden at teste af, hvad og hvor der konverterer bedst, og derudover kunne udføre ”spacemanagement” på shoppen. Derudover er det en vigtig del af at brande Elcykelcenteret som Danmarks største og førende center for elcykler. Det vil også være her, det skal være muligt at søge og få finansiering af sin nye elcykel. I det hele taget ønsker vi at opbygge et online-univers med elcykler som omdrejningspunktet.

Physical evidence

Elcykelcenterets image er naturligvis vigtigt, da vi ønsker at udvikle Danmarks største og bedste center for elcykler. Når vi sammenligner med andre forhandlere af elcykler, får vi en opfattelse af et meget fragmenteret marked. De fleste cykelforhandlere har et par elcykler stående, men udvalget er meget lille, og knowhow på området er ligeledes lille. Derudover er der, jævnfør brancheforeningen af cykelforhandlere, færre og færre uddannede cykelsmede tilbage, hvilket betyder noget for kvaliteten af det udførte arbejde, samt at opfattelsen fra kunderne kan blive, at man lige så godt kan købe sin cykel i Bilka eller lignende, hvis man alligevel ikke kan få en faglig oplyst købsoplevelse. Vi ønsker at signalere en høj grad af service og ekspertise både via webben, centeret og ved personlig kontakt. Det stiller krav til indretning af centeret – at det fremstår som et center, hvor man til hver en tid kan blive beriget med oplevelser samt den nyeste viden inden for elcykler.

Proces

Vi ønsker så smidige og kundesvenlige processer som muligt. Ved køb af en elcykel er det naturligvis ikke altid muligt for os at levere den med det samme, da vi grundet pengebinding hverken kan eller bør have lager af alle cykler. Men vi bør bestræbe os på og indgå aftale med leverandørerne om, at der ikke må være mere end 72 timers leveringstid. Både i centeret og på webshoppens. Det bør tilstræbes, at det ligeledes er muligt at få serviceret sin cykel inden for

48 timer, og en reparation bør aldrig tage mere end 48 timer, før kunden kan få sin cykel igen. Derudover bør vi stille låncykel til rådighed i reparationsperioden.

Mennesker

God service er et must for centeret og de frontpersoner, der ansættes, skal fremstå fagligt tjekkede –både med hensyn til udseende, udstråling, indsigt i produkterne og imødekommenhed. Derudover ønsker vi en stor diversitet i vores personale. Det gælder med hensyn til køn, alder samt cykelmæssige præferencer. Vores ønskede kundegruppe spænder bredt med hensyn til alder samt ønsker til funktionaliteten af elcyklen, og det bør vores medarbejdersammensætning afspejle. Vi ønsker at skabe en fantastisk arbejdsplads for vores medarbejdere, med høj medarbejdertilfredshed, da vi mener, det er den direkte vej til at skabe en høj kundetilfredshed.

Delkonklusion:

Efter vores analyse via de 7 P'er kan vi konkluderer følgende.

Vi ønsker ikke at lægge os fast på en' prispolitik, da vores segment og deraf produktsortiment spænder bredt inden for elcykler, så derved vil vi kunne benytte os af forskellige prispolitikker alt afhængig af hvilken cykelmodeller der er tale om og derved hvilken konkurrence de er udsat for. Derudover er hele idegrundlaget, at blive kendt for størrelse, udbud og ikke mindst ekspertise inden for elcykel-segmentet og derved tiltrække målgruppen med de kerneydelser frem for pris. Som analysen viser er elcyklerne lige så forskellige og henvender sig til forskellige segmenter alt afhængig af behov og ikke mindst budget. Der produceres elcykler i prislejet 6.000 til 80.000 som deraf tiltrækker forskellige segmenter af cykelbehov og ønsker. Det kræver en bred viden i hele salgscyklussen fra rådgivning omkring købet til service og viden omkring ekstraudstyr. For at kunne tilbyde og konkurrere på disse vilkår, kræver det et temmeligt stor setup i form af fysiske lokaliteter som kan rumme og give følelsen hos kunden af oplevelsescenter. I kraft af at vi ønsker at tilbyde alle elcykeltyper, kræver det at vi kan fremvise typerne i et egnet miljø, således at vi kan "ramme" kunden med det miljø, som kunden kan relatere sig til. Så hvis du er interesseret i en mountainbike kan det ikke nytte at den står mellem citybike, men skal fremvises i et miljø som mountainbikeren kan se sig selv i på sin nye mountainbike. Med en målsætning om en markedsandel på 1% vil det kræve en stor kendskabsgrad og et image som Danmarks største elcykelcenter vil det kræve et vis marketingstryk og ikke mindst marketingsmix for at opnå en kendskabsgrad og image der kan

tiltrække så stor en markedsandel. Derfor vil vi benytte os af en bred vifte af primært digitale platforme. Derudover vil vi fokusere på høj fagekspertise og unik serviceoplevelse for at tiltrække og fastholde kunderne.

Porters værdikæde:

Vi har valgt Porters værdikæde til, at analysere virksomhedens værdiskabelse. I denne opgave forstås værdiskabelsen som processen fra indkøb af cykler og accessories, samt reparation og vedligeholdelse af cykler, til endelig salg/levering og deraf avance. Analysen er baseret på tidligere argumenter og delkonklusioner, herunder de 7 p'ér, hvor blandt andet den menneskelige kapacitet er beskrevet. Det er ønsket at analysere, hvordan værdiskabelsen kan aflede en konkret økonomisk analyse baseret på tidligere gennemgåede forudsætninger.

Fordelene ved modellen er blandt andet, at den afføder en række informationer, som kan anvendes til at verificere de forskellige aktiviteter i virksomheden samt optimering af disse.

En af ulemperne ved modellen er, at det kan være svært at finde korrekte data til analysen af værdiskabelsen, herunder især de økonomiske konsekvenser, da disse data sjældent er offentligt tilgængelige. Herudover fokuserer modellen på fysiske produkter, hvilket der tages højde for i forbindelse med e-handel.

Primære aktiviteter

Indgående logistik:

Den indgående logistik indeholder ikke kun indkøb af cykler, men også accessories mv. Herudover nedbrydes den indgående logistik yderligere, blandt andet i forbindelse med kommissionssalg, avance i forbindelse med finansiering af salg fra lager. Denne opdeling anvendes til, at belyse de forskellige elementer i den indgående logistik, der har forskellige økonomiske konsekvenser. I forbindelse med indgående logistik omkring elcyklerne, har virksomheden flere forskellige muligheder, med hver deres fordele og ulemper;

Cyklerne kan indkøbes i kommission. Med kommissionshandel forstås her, at virksomheden fungerer som mellemmand mellem producenten og kunden. Denne konstellation kan give mulighed for at minimere behovet for lagerbindinger, da det forudsættes, at producenten leverer løbende ud fra virksomhedens behov. Herudover vil der være en fordel i cashflowet, da

kommissionshandlen først afregnes endeligt i forbindelse med salget til slutbrugeren. På denne måde minimeres likviditetsbehovet i forbindelse med den indgående logistik.

Cyklerne kan også indkøbes til lager i større partier for, at opnå nødvendige mængderabatter. Denne form for indkøb medfører et behov for lagerfaciliteter og deraf afledte omkostninger. Denne konstellation vil også minimere leveringstiden til slutbrugeren, hvilket kan styrke kundetilfredsheden. Accessories kan som i ovenstående ligeledes indgå i den indgående logistik i både kommissionsform og køb til lager. Her vil fordele og ulemper have mindre økonomiske konsekvenser, da omkostningerne til køb af disse varer forventes at være betragteligt mindre end ved handlen med elcykler.

Finansieringen betragtes ligeledes som en del af den indgående logistik, da vi forventer, at virksomheden kan tilbyde en eller flere finansieringsløsninger til kunderne.

Virksomheden har i denne forbindelse behov for at indgå en aftale med en eller flere etablerede finansieringspartnere, da vi ikke forventer, at virksomheden selv har mulighed for at finansiere denne forretningsdel. I forbindelse med den indgående logistik skal der etableres konkrete aftaler med finansieringspartneren, som klarlægger vilkår og muligheder.

Herudover er der indgående logistik i forbindelse med indkøb af reservedele, kontorhold mv. Denne del forventes at købes til lager på almindelige markedsvilkår, da der er behov for hurtig og løbende levering af reservedele for, at opretholde den ønskede kundeservice. Udvalget af de forskellige produkter stiller individuelle krav til reservedele, hvilket stiller yderligere krav til lagerbeholdningen.

I situationer, hvor der kan opnås en tilstrækkelig leveringshastighed og leveringssikkerhed, kan lagerbeholdningerne af reservedele begrænses.

Uafhængigt af fragtform for ovenstående varer, er der et betragteligt behov for modtagelseskontrol, for at sikre den ønskede kvalitet.

Da virksomheden forventes at få et betragteligt salg fra webshop (se blandt andet afsnit om de 7 p'er), skal der indføres procedurer for modtagelseskontrol i denne forbindelse. Det kan eksempelvis ske ved, at varen leveres til virksomheden, som så foretager kontrollen af den modtagne vare og derefter videresender varen til kunden. Alternativt kan kunden afhente varen direkte i den fysiske butik. Denne løsning medfører et behov for lagerfaciliteter – dog i mindre målestok.

Der er desuden behov for lagerstyring for at minimere lagerbindingerne og dermed undgå unødvendige omkostninger. Lagerstyringen kan ske med forholdsvis simple IT-værktøjer og kan simpelt implementeres i virksomheden.

Delkonklusion

Ud fra ovenstående betragtninger har vi fokus på en minimering af lagerbindingerne og de deraf afledte omkostninger. Minimeringen af lageret skal have minimal negativ effekt på kunden, og det er derfor vitalt for virksomheden at etablere en leveringssikkerhed fra leverandøren, som blandt andet definerer leveringsprocessen, kvaliteten og leveringstiden. Det forventes, at en finansieringsløsning kan medføre et betragteligt mersalg, da der til dels er tale om luksusvarer. Det er derfor vigtigt at fokusere på en etableret og professionel finansieringspartner.

I analysen af den indgående logistik kan vi konkludere, at handel med cykler i kommission, og dermed et begrænset lagerbehov, som oftest ikke er en mulighed i branchen. Vi vælger derfor at indregne lagerfaciliteter og omkostninger til disse, i vores efterfølgende beregninger.

Produktion

Afsnittet analyseres på trods af, at der ikke er en reel produktion i virksomheden.

Dog kan reparation og vedligeholdelse betegnes som en form for produktion, da der produceres en værdiskabelse for kunden i form af en forbedring eller udbedring. For at sikre en hurtig og effektiv kundeservice i forbindelse med reparation og vedligeholdelse, bør der være adgang til et værksted i forbindelse med den fysiske butik. Der skal derfor i processen kalkuleres med omkostninger til værksted i form af køb af lokaler, løn og materialer. Der vil ligeledes være mulighed for avance i denne forbindelse, da produktionen delvist medfører mersalg.

Delkonklusion:

Vi konkluderer, at der er behov for et værksted i forbindelse med den fysiske butik for at kunne opnå en acceptabel kundetilfredshed og for, at have mulighed for mersalg i forbindelse med værkstedsarbejde. Der skal derfor kalkuleres med omkostninger som beskrevet i ovenstående.

Udgående logistik

Den udgående logistik indeholder logistik i forbindelse med salg i fysisk butik, salg via webshop, værkstedsarbejde og alt øvrigt salg. I forbindelse med salg af færdigvarer samt færdiggjorte værkstedsarbejder kontaktes kunderne for nærmere specifikation af leveringen. Det kan både ske ved personlig kontakt i den fysiske butik, eller via korrespondance på telefon og mail. Det kan også være i forbindelse med handel i webshop, hvor kunden vælger forudbestemte leveringsmetoder og behov. I samme forbindelse er råd, vejledning og ikke mindst mersalg vigtige dele af processen. Dette skyldes behovet for optimal kundeservice og muligheden for mersalg og deraf afledt avance.

Ordre fra kunderne modtages enten via personlig henvendelse i den fysiske butik, via e-mail og telefon eller via salg i webshop. Ordre kan styres ved hjælp af en række færdigudviklede værktøjer, som er forholdsvis simple at implementere i virksomheden. Leveringen af ovenstående ordrer kan ske via personlig afhentning i den fysiske butik eller via levering med fragtmand. Da vi forudsætter, at en essentiel del af virksomhedens værdigrundlag er optimal kundeservice, stiller begge leveringsformer krav til virksomheden. Den bedste mulighed for kundeservice, vil umiddelbart være i forbindelse med personlig kontakt til kunden. Virksomheden kan derfor tænke alternative løsninger ind i salg fra webshop mv. Det kan eksempelvis være opfølgende kundekontakt, kundespecifikke vejledninger eller nyhedsbreve.

Delkonklusion

Vi har forudsat, at kundeservice er et centralt område i virksomheden, og der sættes derfor ekstra store krav til den udgående logistik. Hvor den fysiske kontakt til kunden giver mulighed for råd, vejledninger og mersalg, skal der tænkes løsninger ind i handel fra webshop mv.

Markedsføring

Afsnittet beskriver markedsføringen over for kunder og samarbejdspartnere, og indeholder en beskrivelse af de platforme, som virksomheden kan markedsføre sig på. Da vi har valgt, at virksomheden er til stede i form af både fysisk butik/oplevelsescenter og som webbutik, giver det flere forskellige muligheder for markedsføring. I markedsføringen på nettet kan blandt

andet indgå søgemaskineoptimering (SEO), Google AdWords, Instagram mv. Alle elementer har potentiale til at påvirke en stor og bred gruppe af potentielle kunder. Afgrænsningen kan ske på baggrund af de ønskede kundesegmenter og ud fra et omkostningsperspektiv. Udover markedsføring på nettet kan markedsføringen indeholde mere traditionel reklame i aviser, magasiner mv. Denne form for reklame kan som i ovenstående også begrænses ud fra ønskede kundesegmenter og ud fra et omkostningsperspektiv.

Forudsætningen om optimal kundetilfredshed antages at medføre en positiv PR, som kan medføre mersalg til eksisterende kunder og tilgang af nye kunder.

Udover ovenstående markedsføringskanaler har virksomheden mulighed for at etablere forskellige events, som henvender sig til de ønskede kundesegmenter.

Delkonklusion

Vi mener, at virksomheden bør fokusere på en bred vifte af markedsføringskanaler for, at nå ud til så stor en del af kundesegmenterne som muligt. Dette skal både ske i forbindelse med den fysiske butik, via webshop og via markedsføring generelt. Der skal være en skarp måling på effekt og omkostningsstyring for at sikre en optimal udnyttelse af markedsføringen.

Service

Dette afsnit omhandler service generelt, herunder især med udgangspunkt i virksomhedens ønske om at optimere kundetilfredsheden. Alle former for kundekontakt bør indeholde servicebegrebet. Kundens indledende kontakt til virksomheden kan ske både via webshop, via mail og telefon, eller personlig kontakt i den fysiske butik. Alle former for kontakt stiller forskellige krav til service. Kontakt via webshop og mail stiller specifikke krav til virksomheden, da det begrænser den fysiske vejledning og service. Såfremt kunden udelukkende har kontakt til virksomheden uden fysisk kontakt, kan kontakten følges op ved hjælp af kundespecifikke vejledninger og nyhedsbreve. Fysisk kontakt i butikken stiller krav til personalet, som skal være i stand til at levere den ønskede service. Det kan være krav til viden, herunder uddannelse, samt personlige evner til at skabe kontakt til kunden. Hvis der efterfølgende modtages en reklamation, bør denne ligeledes opfattes som service.

Delkonklusion

Kundeservicen skal være i højsædet, og det stiller en række specifikke krav til virksomheden. De fysiske personer, som har kontakten til kunden, skal have en tilstrækkelig viden og evner til, at yde den korrekte service til kunden. De medier, der anvendes til service, herunder vejledninger og nyhedsbreve, skal være af en sådan kvalitet, at kunden forstår og reagerer efter hensigten.

Støtteaktiviteter

Infrastruktur

Vi har konkluderet, at virksomheden skal have mulighed for at yde den optimale kundeservice, hvilket bliver det gennemgående fokuspunkt i følgende afsnit. Fokus på kundeservice skyldes en forventning om sammenhængen mellem kundetilfredshed, salg og pris. Vi har valgt, at virksomheden skal have en fysisk butik samt en webshop. Den fysiske butik skal have mulighed for udstilling af de gængse varer i form af cykler og accessories, et testområde, hvor kunderne kan teste de ønskede varer, og et caféområde, hvor kunderne kan nyde opholdet samt modtage råd og vejledning. Webshoppen skal give kunderne mulighed for at skabe sig et overblik over behov og gennemføre hele købsprocessen online. Webshoppen stiller krav til virksomheden i form af IT-værktøjer og viden om disse. For at yde den optimale kundeservice, skal der ligeledes være mulighed for hurtig reparation og vedligeholdelse, hvilket kræver et internt værksted, som er beskrevet i ovenstående afsnit. Ovenstående infrastruktur vil kræve lagerfaciliteter af passende størrelse, hvilket fastsættes endeligt i forbindelse med, at vi behandler de økonomiske mål. Herudover er der behov for administration, som kan varetages såvel internt som eksternt.

Menneskelige ressourcer

Infrastrukturen stiller krav om en bred vifte af menneskelige ressourcer, som skal have fokus på kundeservice, fremstå professionelle og evne de opgaver, som de tildeles. Vi ønsker, at der er diversitet i personalet, hvad angår alder, køn og cykelmæssige præferencer.

Personale til de respektive opgaver som disse kan både ansættes internt i virksomheden samt afhjælpes af eksterne samarbejdspartnere.

- Salgspersonale til fysisk og interaktivt salg samt forskellige former for kundevejledning. Denne stilling stiller krav til uddannelse og færdigheder, da der er tale om salg af specialiserede produkter.
- Værkstedspersonale. Denne stilling stiller krav til uddannelse og færdigheder, da der er tale om salg af specialiserede produkter.
- Fragt og lagerstyring. Disse funktioner kan håndteres af personale uden større uddannelses og erfaring, da funktionerne ikke stiller krav til specialviden. Funktionerne kan håndteres både internt og eksternt.
- Administrativt personale. Der er her krav om specifik uddannelse, eksempelvis i forbindelse med bogføring og rapportering. Der stilles derfor store krav til dette personale. Personalet kan ansættes internt og eksternt.

Delkonklusion:

Vi ønsker at fokusere på, at personalet dækker både virksomhedens og kundernes behov. Dette kan ske ved at ansætte personale med diversitet i køn, alder og cykelmæssige præferencer.

Herudover mener vi, at en optimal kundetilfredshed blandt andet bør ske med udgangspunkt i optimal medarbejdertilfredshed. Ligesom der bør være fokus på den enkelte kunde, bør der også være fokus på den enkelte medarbejder. De menneskelige ressourcer stiller forskellige krav til løn og ansættelsesforhold og har dermed økonomiske konsekvenser for virksomheden. Disse behandles i efterfølgende afsnit om indtægtsstrømme og omkostninger.

Teknologi

Produkterne indeholder forholdsvis ny teknologi, som fornys løbende, hvilket stiller store krav til virksomheden. Det vil være nødvendigt for virksomheden at tilegne sig en større mængde viden om teknologien, og derudover sikre sig løbende opdatering af denne viden. Denne viden kan tilegnes via uddannelse, erfaring og vidensdeling fra samarbejdspartnere. Virksomheden fokuserer på en fysisk butik, webshop samt andre elektroniske kanaler. Dette stiller krav til specifik teknologi for, at virksomheden er i stand til at optimere disse kanaler. Der vil i alle tilfælde være et behov for løbende opdatering af teknologien for, at sikre sig optimale konkurrencemæssige fordele.

Delkonklusion

Der er tale om teknologisk tunge elementer i virksomheden, både i forbindelse med selve produktet og i forbindelse med salgs- og markedsføringskanaler. Det kræver et højt teknologisk niveau, som kan håndteres både internt i virksomheden og via eksterne samarbejdspartnere.

Indkøb

Indkøbsprocessen, og forudsætninger for denne, er en vital del af den indgående logistik. Konklusionerne af dette udgør ligeledes en del af den efterfølgende økonomiske analyse, i form af vareforbrug og kreditorer. Selve fundamentet af vores viden om indkøbsprocessen er indhentet fra interviews med Empire Cycling, og regnskabstal fra sammenlignelige virksomheder. Afsnittet er derfor til dels subjektivt, da det er baseret på en vurdering af regnskabstal og udtalelser. Gennem interviews kan vi konkludere, at vores tidligere antagelser om muligheden for at handle i form af kommission ikke er en realistisk løsning. Af denne årsag skal virksomheden i efterfølgende økonomiske analyse fokusere på en løbende indkøbsproces og lagerfaciliteter. Den økonomiske effekt af indkøbsprocessen medfører avancer på 20%-35%. Herudover er der afledte omkostninger i form af lagerfaciliteter, modtagelseskontrol og systemer til at understøtte processen. De økonomiske effekter, herunder det løbende cashflow, er ligeledes stærkt afhængige af kredittiderne til leverandørerne. Ud fra interviews med Empire Cycling kan vi konkludere, at den gennemsnitlige kredittid er løbende måned + 30 dage.

Delkonklusion

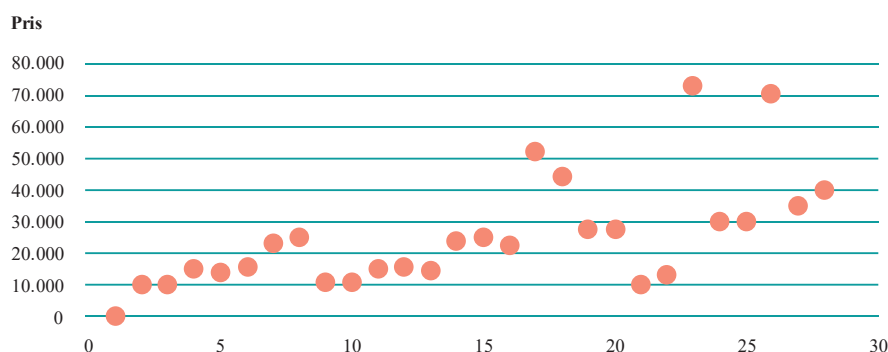
Indkøbsprocessen er ikke kun vital for virksomhedens økonomi, men ligeledes for kundetilfredsheden. Kunderne har forventninger om levering i rette tid, og en del af virksomhedens fundament er indkøb til rette pris. Selve indkøbsprocessen hænger tæt sammen med de øvrige aktiviteter i analysen, herunder menneskelige og teknologiske ressourcer, og afledes som en vital del af den efterfølgende økonomiske analyse. I analysen er vi kommet frem til, at der for virksomheden er behov for at etablere fysiske lagerfaciliteter. Dette er en ændring af tidligere forudsætninger, som ligeledes afleder omkostninger til blandt andet lokaler.

Budget

For at skabe et økonomisk overblik udarbejdes nedenstående budgetmodel med udgangspunkt i de tidligere beskrevne strategiske forudsætninger. Budgettet vil give et overblik over de økonomiske konsekvenser ud fra de givne forudsætninger samt et billede af, hvorvidt der skal tages højde for yderligere strategiske valg. For den nystartede virksomhed er et budget en vital del af det indledende strategiske overblik. Budgettet vil som udgangspunkt vise, hvorvidt de valgte forudsætninger er rentable, og om eventuelle ændringer af strategien bør implementeres. Som eksempel på sidstnævnte kan den økonomiske forskel på at eje og leje, herunder bygninger og inventar, nævnes. Budgettet er nedbrudt i de enkelte delelementer, som løbende dokumenteres med branchespecifikke data eller strategiske valg, med udgangspunkt i de enkelte modeller i denne afhandling.

Omsætning

I forbindelse med vurderingen af den forventede omsætning, har vi opdelt omsætningen i de enkelte produktgrupper. Produktgrupperne indeholder de produkter, som forventes forhandlet, og som ligeledes er beskrevet i afsnittet om de 7 p'ér.



Kilde: Egen tilblivelse

Den procentvise fordeling af de forventede salg er baseret på vores egen vurdering, og sammenholdt med eksisterende forhandlere på markedet. På denne måde verificeres vores vurdering af omsætningen samt ønsket om markedsandel. De angivne produktpriser er indhentet fra sammenlignelige forhandlere, og ligeledes gennemgået under punktet om de 7

p'ér. Ud fra ovenstående forudsætninger har vi vurderet den gennemsnitlige salgspris og omsætningsfordeling, i henhold til nedenstående skema.

	Salgspris gennemsnit	Omsætningsfordeling i procent
Omsætning Citybike	15.000	60 %
Omsætning Racøcykel	35.000	5 %
Omsætning Ladycykel	40.000	15 %
Omsætning Mountainbike	40.000	20 %
Accessories		10 %

I vurderingen af omsætningen har vi indregnet nedenstående forudsætninger, som er baseret på oplyste kilder og vores vurdering.

	Resultat	Kildehenvisning
Elcykler i Danmark	376.000	Ritzai - Berlingske 27/10 2020
Gennemsnitlig levetid	4 år	Forudsætning
Forventet markedsandel	1 %	Forudsætning
Årlig omsætningstilvækst	0,80 %	Vejdirektoratets analyserapport om elcykling i Danmark

På baggrund af ovenstående procentvise omsætningsfordeling og de angivne gennemsnitspriser, kan vi udarbejde nedenstående udkast til den samlede omsætning. Vi sammenholder efterfølgende vores bud på en samlet omsætning, og deraf afledt bruttofortjeneste, med sammenlignelige virksomheder. Der er i beregningen indregnet en indkørsel i de første tre kvartaler af 2021, som afviger fra ovenstående forudsætninger.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
Omsætning Citybike	1.485.000	2.475.000	2.970.000	2.970.000	9.900.000	10.692.000	11.547.360	12.471.149	13.468.841
Omsætning Racercykel	288.750	481.250	577.500	577.500	1.925.000	2.079.000	2.245.320	2.424.946	2.618.941
Omsætning Ladcykel	990.000	1.650.000	1.980.000	1.980.000	6.600.000	7.128.000	7.698.240	8.314.099	8.979.227
Omsætning Mountainbike	1.320.000	2.200.000	2.640.000	2.640.000	8.800.000	9.504.000	10.264.320	11.085.466	11.972.303
Omsætning accessories	408.375	680.625	816.750	816.750	2.722.500	2.940.300	3.175.524	3.429.566	3.703.931
Omsætning i alt	4.492.125	7.486.875	8.984.250	8.984.250	29.947.500	32.343.300	34.930.764	37.725.225	40.743.243

Vareforbrug

Den forventede avance, og deraf afledt vareforbrug, er indsamlet fra interviews med forhandler af elcykler, Empire Cycling. Vareforbruget inkluderer køb af cykler, accessories og reservedele mv.

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit
Avance cykler	20 %	25 %	22,5 %
Avance accessoires	20 %	35 %	27,5 %

Ud fra ovenstående forudsætninger på avancen beregnes det budgetterede vareforbrug i nedenstående.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
Beregnet vareforbrug cykler, avance 22,5%	3.164.906	5.274.844	6.329.813	6.329.813	21.099.375	22.787.325	24.610.311	26.579.136	28.705.467
Beregnet vareforbrug accessories, avance 27,5%	296.072	493.453	592.144	592.144	1.973.813	2.131.718	2.302.255	2.486.435	2.685.350
Beregnet vareforbrug i alt	3.460.978	5.768.297	6.921.956	6.921.956	23.073.188	24.919.043	26.912.566	29.065.571	31.390.817

Bruttofortjeneste

Som følge af udkast til budgetteret omsætning, og deraf udregnet budgetteret vareforbrug, fremkommer nedenstående bruttofortjeneste.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
Omsætning	4.492.125	7.486.875	8.984.250	8.984.250	29.947.500	32.343.300	34.930.764	37.725.225	40.743.243
Vareforbrug	-3.460.978	-5.768.297	-6.921.956	-6.921.956	-23.073.188	-24.919.043	-26.912.566	-29.065.571	-31.390.817
Bruttofortjeneste	1.031.147	1.718.578	2.062.294	2.062.294	6.874.313	7.424.258	8.018.198	8.659.654	9.352.426

Der er en betragtelig risiko i udelukkende at beregne ovenstående bruttofortjeneste. Der er i ovenstående ikke taget højde for en eventuel markedsrisiko, ligesom den forventede indtrængen på markedet udelukkende er antaget. For at validere de givne forudsætninger, og den deraf afledte beregning af bruttofortjenesten, sammenligner vi beregningen af bruttofortjeneste med realiserede tal fra sammenlignelige virksomheder.

I sammenligningsgrundlaget har vi anvendt budgetperioderne 2021, 2022 og 2023.

	2017/2021	2018/2022	2019/2023	Gennemsnit
Designcykler A/S	4.307.366	5.310.082	9.679.466	6.432.305
Ecykler	3.530.981	4.796.393	5.160.106	4.495.827
Beregnet i ovenstående	7.908.300	9.885.375	10.676.205	9.489.960

Som det fremgår af ovenstående sammenligning, ligger budgettet på samme niveau som de sammenlignelige virksomheder. Ovenstående sammenligningsgrundlag er begrænset repræsentativt, da der kun sammenlignes med to virksomheder. Dette skyldes et begrænset antal sammenlignelige virksomheder på markedet samt virksomhedsstrukturer, der medfører en begrænsning i den offentligt tilgængelige information. Vi anser herefter vores data for begrænset valideret og anvender dem i de efterfølgende beregninger.

Personaleomkostninger

Til brug for beregningen af personaleomkostninger har vi ud fra den beregnede omsætning antaget et antal fuldtidsmedarbejdere. Herudover anvender vi de offentliggjorte gennemsnitslønninger (Lønstatistik, 2020) for de enkelte jobfunktioner. Nedenstående skema viser oversigten over de enkelte gennemsnitslønninger.

Vi har valgt at hæve virksomhedens lønninger med 10% i forhold til de offentliggjorte gennemsnitslønninger for at tiltrække kvalitativ og kompetent arbejdskraft.

	Gennemsnitsløn
Sælger, cykler og ascetories	23.373
Cykelmekaniker	27.403
Administration	31.757
Indehaver / administration (administrationschef)	46.893

Nedenstående skema viser de forventede fuldtidsansættelser, de deraf afledte lønomkostninger samt sociale omkostninger over budgetperioden. Ansættelserne er fordelt på den fysiske butik og webshoppen. Vi har i beregningen taget højde for lange åbningstider og høj kundeservice, som stiller krav til en forholdsvis stor bemanning. De sociale omkostninger er indregnet som et gennemsnit på 17,5%, af de samlede lønomkostninger.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
Sælgere fysisk butik	2	2	2	2	2	3	3	4	4
Sælgere webshop	1	1	2	2	2	2	2	3	3
Mekanikere fysisk butik	1	2	2	2	2	2	3	3	3
Administrative medarbejdere fysisk butik	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrative medarbejdere webshop	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Antal indehavere	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lønomkostninger i alt	623.786	705.995	776.114	776.114	3.104.455	3.384.929	3.713.767	4.274.714	4.274.714
Sociale omkostninger 17,5%	109.163	123.549	135.820	135.820	543.280	592.363	649.909	748.075	748.075
Personaleomkostninger i alt	732.948	829.545	911.934	911.934	3.647.735	3.977.291	4.363.676	5.022.789	5.022.789

Markedsføringsomkostninger

I afsnittet om de 7 p' er beskrives de ønskede markedsføringstiltag.

For at indsamle de relevante data, herunder omkostningsstørrelse, har vi indhentet priser fra en række leverandører på området. (Skjoldby & Co., Connect Media, Kemp & Kjær, bSocial og Erhvervshjemmeside.dk ApS). De indsamlede omkostningsinformationer er specificeret i nedenstående budgetnote.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
SEO optimering	22.500	22.500	22.500	22.500	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
PR	10.500	10.500	10.500	10.500	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
AdWords	4.400	1.500	1.500	1.500	8.900	6.000	6.000	6.000	6.000
Events	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Instagram	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Website / webshop	150.000	5.000	5.000	5.000	165.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Markedsføringsomkostninger i alt	227.400	79.500	79.500	79.500	465.900	288.000	288.000	288.000	288.000

Som det fremgår af ovenstående budgetnote, er der primo 2021 ekstraordinære markedsføringsomkostninger, som blandt andet skyldes opsætning af website og webshop, samt ekstraordinære events for at tiltrække markedets opmærksomhed.

Øvrige omkostninger

Udover ovenstående omkostninger er der en del øvrige omkostninger såsom forsikringer til personale, drift og bygninger. Herudover kalkuleres der med generelle driftsudgifter såsom el, vand, varme og generelt kontorhold. I forbindelse med løbende rådgivning og færdiggørelse af årsrapport, selvangivelse mv. er der indregnet omkostninger til revisor. For nemheds skyld er alle omkostninger i dette afsnit indregnet som værende faste omkostninger. De øvrige omkostninger er baseret på indhentede oplysninger fra en række leverandører (Ejendomstorvet, Revsbæk Revision og Azets) Herudover har vi indregnet en række antagelser, som er baseret på erfaring og branchespecifik viden, herunder forsikringsoplysninger mv.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 i alt	2023 i alt	2024 i alt	2025 i alt
Kontorhold	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Forsikringer - arbejdsskade	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Forsikring - ejendom	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Forsikring - erhverv	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
el, vand og varme	25.000	25.000	25.000	25.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Revisor	3.750	3.750	3.750	3.750	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Øvrige omkostninger:	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Øvrige omkostninger i alt	63.750	63.750	63.750	63.750	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000

Anlægsaktiver / afskrivninger

Som en grundlæggende forudsætning for virksomhedens succes har vi fokuseret på den geografiske placering. Vi har forudsat, at den optimale placering vil være i og omkring Hovedstaden. Da der er behov for både butikssalg, værksted samt testcenter, er der behov for et lager af en betragtelig størrelse. Med udgangspunkt i ovenstående krav, og med fokus på rentabiliteten i investeringen, har vi valgt at placere virksomheden på Amager. Vi har ved gennemgang af eksisterende lokaler til salg konkluderet, at en investering i lokaler på kr. 7.000.000,- (Ejendomstorvet) er et realistisk beløb, hvilket vi lægger til grund for nedenstående beregning. Afskrivningsprofilen foretages med udgangspunkt i skattemæssige afskrivninger (Skat).

	2021	2022	2023	2024	2025
Bygninger	6.000.000	5.760.000	5.520.000	5.280.000	5.040.000
Indretning af lokaler	1.000.000	990.000	980.000	970.000	960.000
Afskrivninger	-280.000	-280.000	-280.000	-280.000	-280.000
Ultimo	6.720.000	6.440.000	6.160.000	5.880.000	5.600.000

Det samlede resultatbudget.

Ud fra ovenstående forudsætninger er det nu muligt at udarbejde et samlet budget for perioden 1/1 2021 – 31/12 2025.

Til beregning af renteudgifterne har vi lagt efterfølgende balancebudget til grund for kreditfaciliteterne og anvendt en rente på 1,5%.

	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021 i alt	2022 I alt	2023 I alt	2024 I alt	2025 I alt
Omsætning	4.492.125	7.486.875	8.984.250	8.984.250	29.947.500	32.343.300	34.930.764	37.725.225	40.743.243
Vareforbrug	-3.460.978	-5.768.297	-6.921.956	-6.921.956	-23.073.188	-24.919.043	-26.912.566	-29.065.571	-31.390.817
Bruttofortjeneste	1.031.147	1.718.578	2.062.294	2.062.294	6.874.313	7.424.258	8.018.198	8.659.654	9.352.426
Personaleomkostninger	-732.948	-829.545	-911.934	-911.934	-3.647.735	-3.977.291	-4.363.676	-5.022.789	-5.022.789
Markedsføringsomkostninger	-227.400	-79.500	-79.500	-79.500	-465.900	-288.000	-288.000	-288.000	-288.000
Øvrige omkostninger	-63.750	-63.750	-63.750	-63.750	-255.000	-255.000	-255.000	-255.000	-255.000
EBITDA	7.049	745.784	1.007.110	1.007.110	2.505.678	2.903.966	3.111.522	3.093.865	3.786.637
Afskrivninger	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-280.000	-280.000	-280.000	-280.000	-280.000
EBIT	-62.951	675.784	937.110	937.110	2.225.678	2.623.966	2.831.522	2.813.865	3.506.637
Finansielle poster	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-69.600	-67.200	-64.800	-62.400	-60.000
Resultat før skat	-80.351	658.384	919.710	919.710	2.156.078	2.556.766	2.766.722	2.751.465	3.446.637
Skat af årets resultat					-474.337	-562.489	-608.679	-605.322	-758.260
Årets resultat					1.681.741	1.994.278	2.158.043	2.146.142	2.688.377

Delkonklusion

Ud fra ovenstående opbygning af resultatbudgettet kan vi konkludere, at der budgetmæssigt og ud fra de givne forudsætninger er tale om en rentabel forretning.

Den mest vitale forudsætning for budgettet er, at virksomheden opnår den ønskede markedsandel efter år 1. Dette skal ske primært via markedsføringsomkostningerne, hvoraf der er afsat ekstraordinære omkostninger i år 1 til at opnå den ønskede effekt.

I resultatbudgettet ses det tydeligt i udsvingene i årene 2021 – 2024, at det ligeledes er vitalt for virksomheden at optimere personaleomkostninger via ansættelser og produktion.

Ovenstående resultatbudget afleder nedenstående balancebudget, hvor samme forudsætninger gør sig gældende.

Vi konkluderer ligeledes, at der er luft til en yderligere stigning i omkostningerne, hvor det positive resultat stadig bevarer.

Balancebudget

I balancebudgettet er indregnet samme forudsætning som i resultatbudgettet, dog med den tilføjelse, at der indskydes kr. 1.000.000,- kontant som egenkapitalindskud. Herudover er der ikke indregnet udbytter i den budgetterede årrække for at sikre likviditet i virksomheden.

Vi har i nedenstående indregnet låneforudsætninger med et 30-årigt lån til 1,5% i rente.

Vi har fra vores interviews med Empire Cycling erfaret, at den normale kredittid hos leverandører er løbende måned +30 dage. Dette vil påvirke de løbende likvider i positiv retning, da virksomheden dermed kan forøge deres gældsposter med den samme størrelse.

	2021	2022	2023	2024	2025
Aktiver					
Anlægsaktiver	6.720.000	6.440.000	6.160.000	5.880.000	5.600.000
Likvider	5.985.625	8.589.506	11.348.288	14.133.629	17.502.739
Aktiver i alt	12.705.625	15.029.506	17.508.288	20.013.629	23.102.739
Passiver					
Egenkapital primo	1.000.000	2.681.741	4.676.018	6.834.061	8.980.203
Årets resultat	1.681.741	1.994.278	2.158.043	2.146.142	2.688.377
Egenkapital ultimo	2.681.741	4.676.018	6.834.061	8.980.203	11.668.580
Langfristet gæld	4.640.000	4.480.000	4.320.000	4.160.000	4.000.000
Kreditorer	3.845.531	4.153.174	4.485.428	4.844.262	5.231.803
Udgående moms	7.486.875	8.085.825	8.732.691	9.431.306	10.185.811
Indgående moms	-5.948.522	-6.365.511	-6.863.891	-7.402.143	-7.983.454
Moms netto	1.538.353	1.720.314	1.868.800	2.029.163	2.202.357
Passiver i alt	12.705.625	15.029.506	17.508.288	20.013.629	23.102.739

Delkonklusion

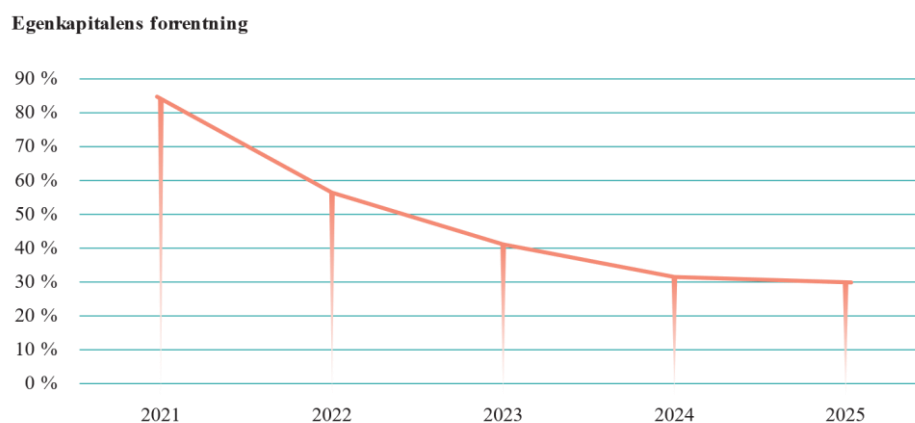
Som det fremgår af ovenstående balancebudget, er virksomheden meget påvirket af kreditfaciliteterne hos kreditorerne samt disses længde.

Såfremt det ovenstående budget kan opfyldes, vil der med udgangspunkt i likviditeten være mulighed for at udlodde løbende udbytte. Dette er med forbehold for et eventuelt ønske om soliditetsgrad og frie likvider. I ovenstående er der ikke indregnet rente på likviderne, hvilket i øjeblikket ville medføre en negativ påvirkning på det samlede resultat.

Nøgletalsanalyse

Vi har valgt at indarbejde en analyse af relevante nøgletal for at belyse beslutningsgrundlaget yderligere.

De enkelte nøgletal er valgt ud fra relevans for beslutningen om en rentabel iværksættervirksomhed samt driften af samme. For at belyse selve rentabiliteten yderligere udarbejdes efterfølgende en investeringsanalyse. Egenkapitalens forrentning Indledningsvis ønsker vi at analysere, hvordan den indskudte kapital forrentes i virksomheden. Dette har vi valgt at gøre med egenkapitalens forrentning, som sammenholder resultat før renter og skat med egenkapitalens ultimo-værdi i de enkelte regnskabsår.



Kilde: Egen tilblivelse

Som det fremgår af ovenstående diagram for egenkapitalens forrentning, falder forrentningen fra 83% til 30% i løbet af budgetperioden, hvorefter den stabiliserer sig. Faldet skyldes det stabile budgetterede resultat af driften og effekten af den akkumulerede egenkapital. Denne kurve vil ændre sig, såfremt der indregnes løbende udlodninger til investorerne. For at være i stand til at vurdere udviklingen i egenkapitalens forrentning, bør vi sammenholde den med

afkastningsgraden, da forskellen er et udtryk for, om det er rentabelt at låne til egenkapitalen. Afkastningsgraden analyseres i nedenstående.

Afkastningsgraden

Afkastningsgraden er et udtryk for, hvorvidt virksomheden er i stand til at generere overskud med den indskudte kapital. Nøgletallet er ligeledes vitalt i forhold til analysen af egenkapitalens forrentning. Afkastningsgraden sammenholder resultatet før finansielle poster med aktivsummen.

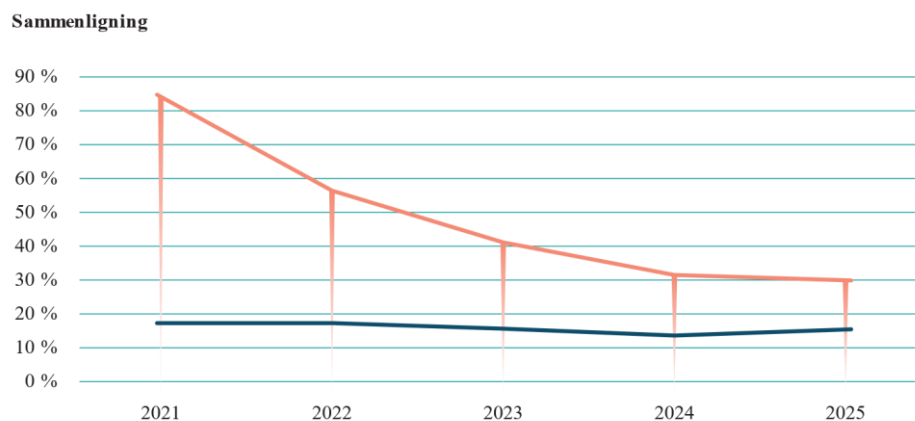


Afkastningsgraden ligger stabilt mellem 14% og 18%, hvilket er et acceptabelt niveau.

Ovenstående udvikling i afkastningsgraden er et udtryk for, at virksomheden er i stand til at generere et stabilt positivt resultat i forhold investeringen i virksomhedens aktiver.

Delkonklusion

I nedenstående sammenholdes udviklingen i henholdsvis forrentning af egenkapital og afkastningsgrad.

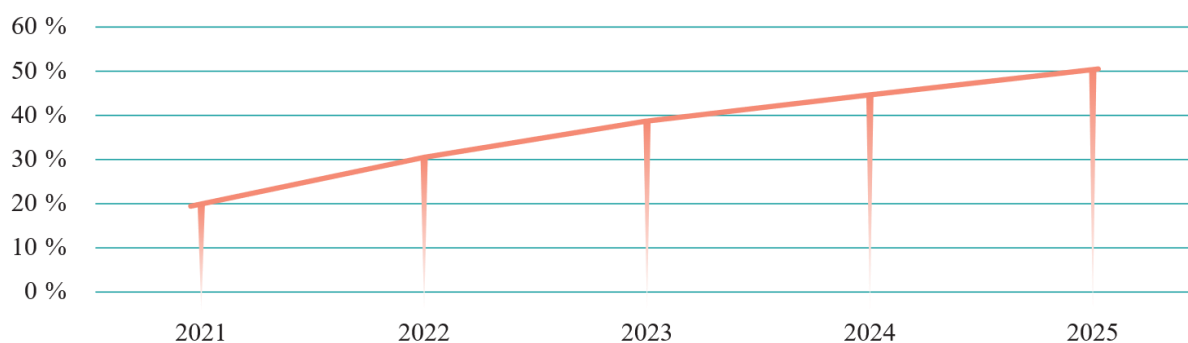


Som det fremgår af ovenstående, er egenkapitalens forrentning højere end afkastningsgraden. Dette er et udtryk for, at virksomheden får mere ud af egenkapitalen, end hvad det koster at låne til den. Det er derfor rentabelt med ovenstående kapitalstruktur.

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden er et udtryk for virksomhedens soliditet, hvilket betyder virksomhedens evne til eksempelvis at bære et større tab. Med andre ord er soliditetsgraden et udtryk for, hvor meget kapital virksomheden kan tåle at miste, uden at det påvirker fremmedkapitalen, og virksomheden kommer i økonomiske vanskeligheder. Soliditetsgraden sammenholder virksomhedens egenkapital med de samlede aktiver.

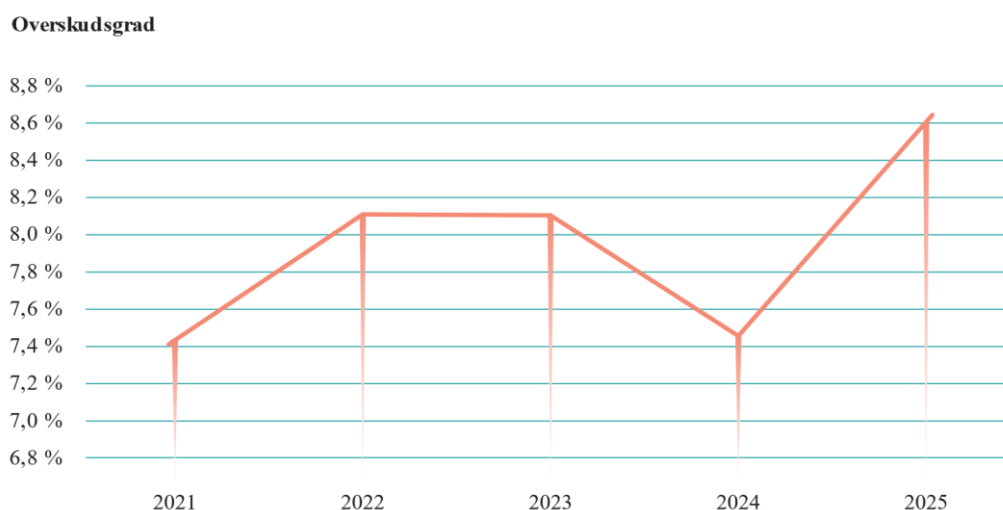
Soliditetsgrad



Virksomhedens soliditetsgrad udvikler sig løbende positivt fra 21% til 51% i regnskabsåret 2025. Udviklingen er et udtryk for, at virksomheden har en acceptabel evne til modstå eventuelle økonomiske tab og løbende forstærker egenkapitalen i forhold til aktivsummen. Dette kan ændre sig, såfremt virksomheden ikke er i stand til at overholde budgetterne, eller virksomheden udlodder udbytter, der ikke er indeholdt i budgettet.

Overskudsgrad

Med overskudsgraden kigger vi ind i, hvor stor en andel virksomhedens resultat udgør i forhold til omsætningen. Forholdet synliggør virksomhedens evne til at dække sine omkostninger ind via omsætningen. Det er kritisk for en nystartet virksomhed at analysere på omkostningerne, set i forhold til omsætningen, da det giver et billede af virksomhedens løbende rentabilitet. I analysen af overskudsgraden kigger vi ikke på, hvor likviditeten til driften kommer fra, men udelukkende hvorvidt den løbende drift kan dækkes ind af den budgetterede omsætning.



Overskudsgraden svinger mellem 7% og 9%.

Udviklingen er et udtryk for, at der er budgetteret med, at den optimale drift først opnås efter en række år (i regnskabsåret 2025). Dette skyldes blandt andet, at der i de første år er ekstraordinære omkostninger til markedsføring mv. Herudover vil der ske udsving i forbindelse med løbende ansættelser, da der går en periode, før medarbejderne performer optimalt. Denne faktor medfører det markante udsving, som kan ses i ovenstående graf i år 2024.

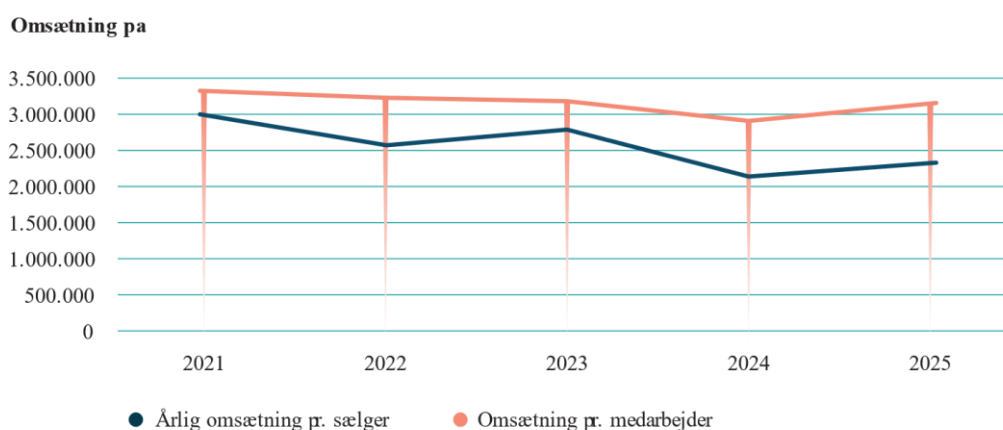
Omsætning pr. medarbejder

Afledt af analysen af overskudsgraden har vi valgt at analysere omsætningen pr. medarbejder, da denne del går mere i dybden med den del af omkostningerne, som vedrører personalet.

Analysen opdeles i omsætning pr. sælger, med udgangspunkt i omsætningen for den fysiske butik, og den samlede omsætning pr. medarbejder generelt. Denne opdeling anvendes for at analysere på opdelingen mellem omsætning fra den fysiske butik og omsætning fra webbutik. Nedenstående skema angiver forudsætningerne for analysen.

Omsætning pr. sælger					
Omsætning salg butik 40%	11.979.000	12.937.320	13.972.306	15.090.090	16.297.297
Omsætning webshop 60%	17.968.500	19.405.980	20.958.458	22.635.135	24.445.946
Gennemsnitligt antal sælgere	4	5	5	7	7
Antal medarbejdere	9	10	11	13	13

Ovenstående forudsætninger er baseret på de budgetterede data, og resulterer i nedenstående diagram.



Diagrammet viser effekten af de løbende ansættelser og den deraf afledte omsætning.

Det er vitalt for iværksættervirksomheden løbende at analysere på den optimale sammensætning af personale, set i forhold til virksomhedens performance. I dette konkrete tilfælde ser vi en stabil omsætning pr. sælger, hvad angår den fysiske butik. Dette er med baggrund i, at den fysiske sælger primært har indflydelse på det fysiske salg. Der er et mindre fald i omsætningen i perioden 2021-2024, som skyldes den tidshorisont, det tager at optimere nyansættelserne. Der er udsving i den samlede omsætning pr. medarbejder i den samlede

budgetperiode. Dette skyldes en del løbende nyansættelser for at varetage de forskellige opgaver i en virksomhed, der er under kraftig udvikling.

Delkonklusionen er dermed, at det ikke er alle medarbejdere, der har en direkte indflydelse på omsætningen, men samtlige medarbejdere påvirker omsætningen direkte eller indirekte, da alle opgaver i virksomheden skal varetages. Herudover konkluderer vi i ovenstående, at der går en periode fra ansættelsen, til den optimale omsætning er opnået. Derfor vil der altid opstå udsving i den samlede omsætning pr. medarbejder, og det vil være nødvendigt for virksomheden løbende at analysere på denne sammensætning.

Investeringsanalyse

En sidste økonomisk analyse, som vi har besluttet at anvende, er en investeringsanalyse baseret på DCF modellen. Dette skyldes behovet for, at virksomheden er i stand til at skabe et overblik over den investerede kapital og afkastet på denne. Modellen tager udgangspunkt i virksomhedens fremtidige pengestrømme og er dermed en indkomstbaseret værdiansættelsesmodel. De anvendte forudsætninger i modellen er ovenstående budget og en antaget WACC på 10%. WACC er et udtryk for de gennemsnitlige kapitalomkostninger og udgøres af de omkostninger, der er afledt af henholdsvis egenkapital og fremmedkapital. Da det ikke er muligt at finde sammenlignelige virksomheder, hvor de indeholdte værdier i WACC er offentliggjorte, forudsættes en WACC på 10%. Forudsætningerne resulterer i nedenstående beregning.

Ledelsesmæssig balance eller managerial balance

For at være i stand til at udarbejde det frie cashflow, og dermed den tilbagediskonterede nutidsværdi, udarbejdes en balance til formålet. Formålet med denne balance er at identificere den investerede kapital og arbejdskapitalen.

	2021	2022	2023	2024	2025
Arbejdskapital	-3.845.531	-4.153.174	-4.485.428	-4.844.262	-5.231.803
Likvider	5.985.625	8.589.506	11.348.288	14.133.629	17.502.739
Anlægsaktiver	6.720.000	6.440.000	6.160.000	5.880.000	5.600.000
Investeret kapital	8.860.094	10.876.333	13.022.861	15.169.367	17.870.937
Kortfristet rentebærende gæld	1.538.353	1.720.314	1.868.800	2.029.163	2.202.357
Langfristet gæld	4.640.000	4.480.000	4.320.000	4.160.000	4.000.000
Egenkapital	2.681.741	4.676.018	6.834.061	8.980.203	11.668.580
Arbejdskapital	8.860.094	10.876.333	13.022.861	15.169.367	17.870.937

Frit cashflow

Afledt af den budgetterede resultatopgørelse og ovenstående omregnede balance kan vi udarbejde opgørelsen over det frie cashflow. Det frie cashflow er et udtryk for de frie pengestrømme, der er i virksomheden, og dermed de likvider, der kan anvendes til investering.

EBIT	2.225.678	2.623.966	2.831.522	2.813.865	3.506.637
- Skat	-474.337	-562.489	-608.679	-605.322	-758.260
+ Afskrivninger	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Ændring i arbejdskapital	0	-307.643	-332.254	-358.834	-387.541
Nettoinvesteringer	-2.360.000	0	0	0	0
Frit cashflow	-328.659	2.033.835	2.170.589	2.129.708	2.640.836

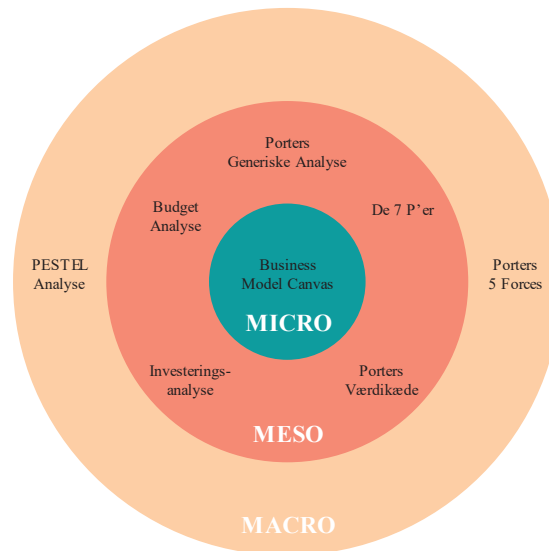
Ovenstående udvikling er et udtryk for, at den investerede kapital løbende genererer et stigende afkast i form af pengestrømme, hvilket også konkluderes i blandt andet afkastningsgraden. Denne sammenligning understøtter ovenstående udregning, som ligger til grund for den efterfølgende beregning af den tilbagediskonterede nutidsværdi. Selve tilbagediskonteringen og WACC er et udtryk for udviklingen i pengestrømme, indeholdt den forventede risiko, og er derfor et udtryk for, hvor mange penge investeringen efter 5 år er værd i dag. Ud fra ovenstående frie cashflow og en WACC på 10%, beregner vi den tilbagediskonterede nutidsværdi til kr. 6.107.240, -. Den tilbagediskonterede nutidsværdi skal sammenholdes med den investerede kapital på kr. 1.000.000, -

Delkonklusion

Den positive forskel mellem den tilbagediskonterede nutidsværdi og den investerede kapital er et udtryk for, at der er et positivt afkast over en 5-årig periode. Investeringen er derfor rentabel inden for budgetperioden og understøttes af udregningen. Vi kan ligeledes konkludere, at der er plads til løbende udlodninger til investorerne. Den tilbagediskonterede nutidsværdi er kun en af mange modeller, som kan anvendes i analysen af investeringen. Modellen anvendes i denne sammenhæng baseret på, at den understøtter ovenstående budget og efterfølgende nøgletalsanalyser såsom afkastningsgraden og egenkapitalens forrentning. Af øvrige modeller kan nævnes investeringsanalyser baseret på P/E (price/earnings), egenkapitaludvikling og øvrige multipler.

Diskussion

Vores diskussion tager udgangspunkt i de enkelte analyser, og de deraf afledte delkonklusioner. Diskussionen opbygges med de samme rammer, som analyserne i opgaven, og kan illustreres med nedenstående model overblik.



Kilde: Egen tilblivelse

Analyserne er opbygget ud fra både realiserede og dokumenterede data, interviews og antagelser/forudsætninger.

Rammerne i opgaven er opbygget for, at give virksomheden det bedst mulige beslutningsgrundlag, i form af en forretningsplan med tilhørende markedsanalyse og investeringsplan, ud fra de givne forudsætninger.

Analyserne er udarbejdet med udgangspunkt i, at der er tale om en iværksættervirksomhed. Det betyder også en antagelse om, at opgaven ses med en praktikers øjne frem for en teoretikers, da den er henvendt til iværksætteren.

Makro

Analyse af de eksterne forhold viser at der sandsynlighed for, at det er det rigtige tidspunkt at åbne et cykel oplevelsescenter. Der er fokus på miljømæssige forbedringer, stigende bilisme og befolkningstæthed, som alle taler for en omlægning af de trafikale forhold til fordel for cyklismen. Den aktuelle COVID-19 pandemi har ligeledes en indflydelse på de trafikale forhold, ikke mindst i forhold til udfordringerne i forbindelse med brugernes tæthed i den

kollektive trafik. Der har generelt været et fald i antallet af cyklister, siden starten af 1990'erne, hvilket skyldes en forøgelse af velstanden, og deraf afledt luksus transportvaner. Af denne årsag har danskerne generelt udskiftet cyklerne med bilen. Siden kalenderåret 2018 er der produceret og solgt flere elcykler, end konventionelle cykler, hvilket til dels skyldes et ønske om luksusgoder samtidig med, at der er øget fokus på de miljømæssige og sundhedsmæssige perspektiver. Der er i øjeblikket fokus på de politiske tiltag i forhold til blandt andet miljømæssige forhold, som ligeledes understøtter cyklismen og markedet for elcykler.

Den konkurrencemæssige situation på leverandørsiden, er præget af få leverandører inden for hvert produktsortiment med stærke markedspositioner. Det betyder til dels, at virksomheden skal være stærk i deres forhandling og samarbejde, med de enkelte leverandører for, at opnå de mest fordelagtige vilkår. Herudover er der i analyserne forudsat, at der handles med kvalitetsprodukter, hvilket begrænser udvalget af leverandører inden for de enkelte produktgrupper yderligere. Da virksomheden forhandler et bredt produktsortiment skal den tage hensyn til mange leverandører sammenlagt, men potentielt få leverandører inden for de enkelte produktgrupper. Den endelige konstellation med leverandørerne har markant indflydelse på såvel driftsresultatet som likviditetsbehovet, hvilket også behandles i afsnittet om de økonomiske forhold.

Den konkurrencemæssige position på kundesiden, er præget af en stærk konkurrence mellem udbydere på såvel webshops som i fysiske butikker. Dette stiller krav til de grundlæggende værdier i forudsætningerne, nemlig kvalitet og service.

Det er disse faktorer som skal adskille virksomheden fra det resterende marked, og styrker salget og markedspositionen.

I vores analyser er vi og/eller virksomheden de potentielle indtrængere på markedet, hvorfor vejen ind på markedet skal findes. Vi har tidligere beskrevet de værdier, som adskiller os fra konkurrenter, og som forventes at virke til fordel for forretningen i forbindelse med dennes indtrængen på markedet.

Idet at indtrængningsbarriererne er forholdsvis lave for os som virksomhed, er den ligeledes lav for eventuelle konkurrenter. Dette faktum medfører at vi hurtigt skal finde vores markedsposition, og tiltrække og fastholde kunderne med kvalitet og service.

De substituerende produkter er såvel andre mærker af elcykler, som cykler, biler, el løbehjul mv. Der er derfor en betragtelig mængde substituerende produkter at tage hensyn til. Her er det igen vitalt at adskille sig fra såvel konkurrenter som substituerende produkter, ved blandt andet at yde en bedre og anderledes form for service.

Meso

Vi har behandlet en række interne forhold, som ligeledes er illustreret i ovenstående model. De interne analyser beskriver de forhold som gør sig gældende i virksomheden, og medvirker til, at danne grundlaget for den efterfølgende forretningsmodel og konklusion. I analysen af kundesegmentet, har vi blandt andet anvendt Porters generiske model. Analysen viser at der er et behov for at ramme en bred kundegruppe, herunder såvel hverdags pendleren uden specifikke krav ud over funktionalitet, som den semiprofessionelle motionist med høje- og specifikke krav til cyklen. Disse faktorer stiller krav til produktudvalg og pris, hvorfor dette analyseres i blandt afsnittet om de 7 P'er og den økonomiske analyse.

Analysen af de 7 p'er er meget relevant for rammerne og elementerne, i og omkring forretningsplanen. Analysen er meget relevant da der blandt andet er tale om fysiske produkter, hvorfor vi også anvender den udvidede udgave af analysen.

Som beskrevet i ovenstående er der behov for et bredt sortiment for, at ramme den brede kundegruppe. Dette betyder også, at der er en betragtelig varians i priserne, såvel på salgssiden som på indkøbssiden. Den brede produktgruppe bør også præsenteres forskelligt, da den henvender sig til vidt forskellige kunder. Dette gøres med et cykel oplevelsescenter, som er indrettet i forskellige afdelinger. På denne måde kan den enkelte kunde få netop den oplevelse, som resulterer i den optimale kundeoplevelse.

Vi har ligeledes konkluderet, at en betragtelig del af virksomhedens salg skal ske via webshop, hvilket når en større og bredere kundegruppe. Denne del behandles separat i analyserne, da det stiller en række specifikke krav. Den forventede salgsprofil, såvel fysisk som elektronisk, stiller store krav til markedsføringen. Dette medfører en række krav til markedsføringskanaler, og deraf afledte omkostninger som behandles i de økonomiske analyser.

Hele opbygningen af virksomheden sker ud fra det koncept, at være i stand til at give kunderne den optimale oplevelse, og deraf afledte salg. Det stiller ikke kun krav til reklame og lokaliteter,

men ligeledes til processerne omkring kunderne og de mennesker der udfører dem. Det er vitalt for at opnå dette mål, at der etableres processer som sikrer kvalitet og service for kunderne. Ligesom processerne er vigtige er det vigtigt at de mennesker, som er involveret i alle dele af virksomheden, udfører deres arbejde med de rigtige forudsætninger og evner. Det stiller specifikke krav til uddannelse, erfaring og ikke mindst løn. De økonomiske effekter heraf behandles ligeledes i den økonomiske analyse.

I Porters værdikæde behandler vi de aktiviteter som skaber værdi for virksomheden, og de heraf afledte effekter. I den indgående logistik kigger vi blandt andet ind i en minimering af lageromkostninger, samtidig med, at der opnås en tilstrækkelig leveringssikkerhed. Vi erfarede undervejs at der var begrænsede muligheder for kommissionssalg, hvorfor der indregnes omkostninger til lagerfaciliteter i de efterfølgende økonomiske beregninger.

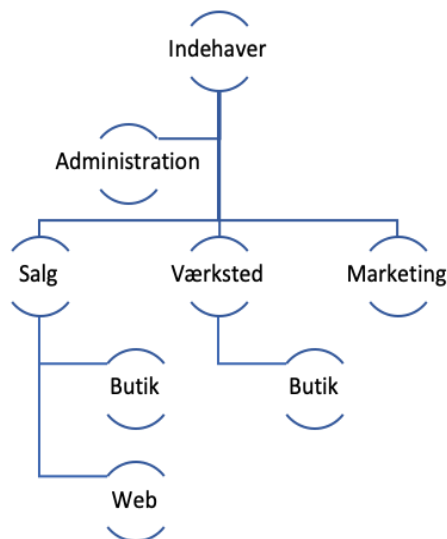
Værdiskabelsen i virksomheden er primært baseret på avance i forbindelse med salg af cykler, men faktorer som reparation og vedligeholdelse af cykler medfører også en værdiskabelse i virksomheden. Værdiskabelse fra værksted indgår i de efterfølgende analyser, ligesom muligheder for abonnementsaftaler mv. medfører en eventuel værdiskabelse. I den udgående logistik er kvalitet og service igen nøgleordene, da de er nøgelfaktorer for, at realisere salg og gensalg. Det er blandt andet her at lifetime customer value gør sig gældende, da kundens oplevelse af den første kontakt med virksomheden og ikke mindst den første handel, får indflydelse på de efterfølgende kundeaktiviteter.

For at danne rammerne om kunded kontakten kigger vi i værdikæden ligesom de 7 p' er, ind i markedsføringen og service. Den omfattende markedsføring i form af reklamer, events mv., skal sørge for at skabe den indledende og efterfølgende kontakt til kunderne. Ligesom præsentationen af webshoppen er afgørende, for kundernes indtryk af handlen og virksomheden. Alle støtteaktiviteterne skal sikre, at ovenstående elementer kan realiseres. Det medfører blandt andet et krav om, at de menneskelige ressourcer som er involveret i processerne, har den rette holdning til processen, og ikke mindst de kvaliteter som efterspørges. Der stilles individuelle krav til såvel faglighed som engagement. Det er kun med den rette kombination af ovenstående elementer, at virksomheden kan yde den ønskede kvalitet og service.

I de økonomiske analyser realiseres de forudsætninger, som løbende konkluderes i de foregående analyser. På denne måde danner de anvendte modeller, rammerne og grundlaget for de endelige budget og øvrige økonomiske analyser.

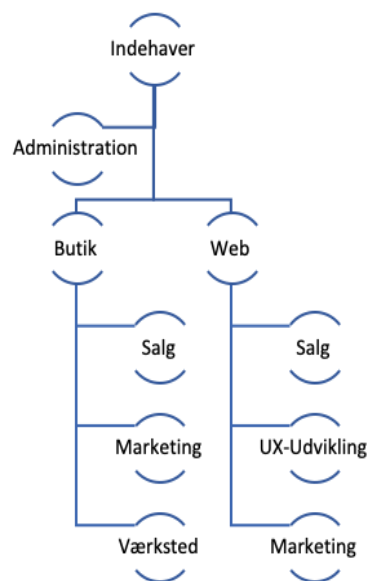
Vores økonomiske analyser viser en løbende værdiskabelse, og positivt afkast på investering. De økonomiske analyser er behæftet med en vis usikkerhed, hvorfor der også løbende skeles til det etablerede marked. Her er sammenligningsgrundlaget dog begrænset, på grund af den tilgængelig information. For at imødegå disse risici er der i kalkulationerne ikke regnet med løbende udlodninger, og forretningsudvidelser, da disse elementer stiller øgede krav til virksomhedens værdiskabelse. Vi har i vores analyser af investeringens rentabilitet anvendt DCF modellen, og sammenholdt resultatet med de økonomiske nøgletal. Analysen viser en acceptabel positiv rentabilitet af investeringen.

Der kan løbende optimeres på forretningsplanen, ved at undersøge øvrige tiltag og faktorer. Af faktorer som ikke er behandlet i analyserne, men som muligt kan have effekt på konklusionerne, kan nævnes organisering af funktionerne, mulig forretningsudvikling og andre kapitalstrukturer. Forskellige organisationsstrukturer kan medføre forskellige optimeringsmuligheder. I nedenstående er en funktionsopdelt organisering illustreret.



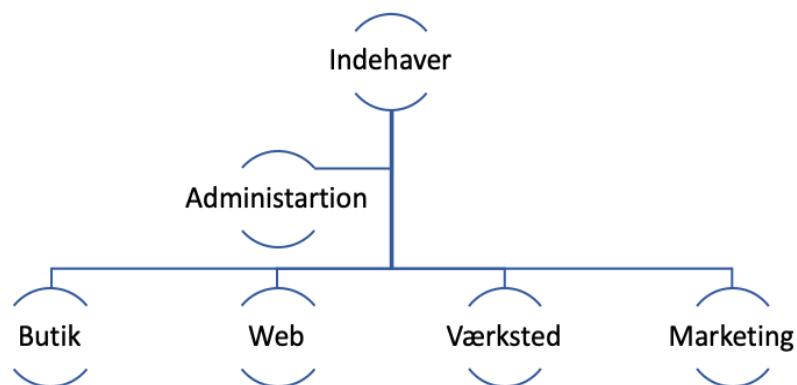
Denne organisering optimerer den enkelte funktion, og tager samtidig hensyn til, at den enkelte medarbejder ikke skal specialisere sig i alt. I vores illustration er salgsarbejdet i såvel butik som web, lagt ind under samme funktion. Dette giver mulighed for, at den enkelte sælger kan variere sit arbejde med, at sælge i både butik og på web. Ulempen her kan være, at der skabes kommunikationsbarriere mellem de enkelte funktioner.

I nedenstående er en markeds opdelt struktur illustreret.



I denne struktur fokuserer de pågældende ressourcer kun på ét af de to markeder, fysisk salg eller webshop. På denne måde allokeres der et bredt udsnit af ressourcer til det enkelte marked, og der skabes således let adgang til alle typer ressourcer. Ulempen her er, at de forskellige faglige ressourcer, spredes ud over organisationen.

En blanding af ovenstående 2 strukturer betegnes som matrixorganisation, og er illustreret i nedenstående.



I en matrixorganisation vil de enkelte funktioner/afdelinger have mulighed for, at trække på ressourcer på kryds og tværs af organisationen. Dette skaber en høj grad af fleksibilitet, og

imødegår dermed nogle af de udfordringer, som er i de to foregående strukturer. Ulempen her kan omvendt også være forvirring, ikke mindst hos den enkelte medarbejder, da der kan herske tvivl om prioritering og hierarki.

Forskellige kapitalstrukturer kan skabe yderligere likviditet til drift og udvikling af virksomheden. Her kan blandt nævnes vækstfonde, som yder tilskud og lån til virksomheden, med henblik på udvikling af virksomheden.

Eksterne investorer kan ligeledes skabe likviditet til vækst og udvikling, og kan især på sigt være en relevant analyse, i forbindelse med fremtidig forretningsudvikling.

Efter vi har forholdt os til og gennemført en diskussion omkring de parametre der påvirker virksomheden efter vores opfattelse mest, både positivt og negativt ville en BMC-model komme til at se ud som nedenstående. Dermed har vi har taget højde for de parametre, der ville give virksomheden størst konkurrencemæssig fordel og dermed mulighed for at implementerer en bæredygtig strategi.

Business Model Canvas				
Designed for: Cykel Oplevelsescenter				
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Produktspecifikke leverandører. Rådgivere, herunder revisor, advokat mv. Motivation; Optimering af omkostningsstruktur og leveringssikkerhed.	Fysisk salg og rådgivning i butik. Salg og rådgivning via webløsning. Reparation og vedligeholdelse af cykler.	Kvalitetscykler fordelt på en række underliggende produktgrupper. Service og vedligeholdelsen. Kvalitativ rådgivning og vejledning, herunder testkørsel mv.	Tæt samarbejde med den enkelte kunde. Løbende rådgivning og vejledning. Kvalitet og service er i højsædet.	Bred kundegruppe tilknyttet de enkelte produktgruppe. Miljø- og sundhedsbevidst kundesegemt. Kunder der søger en luksusudgave af den traditionelle cykel.
	Key Resources		Channels	
	Fagligt kompetente og engagerede medarbejdere. Herunder sælgere til såvel fysisk salg som webshop. Mekanikere. Administrativt personale.		Fysisk butik i form af et oplevelsescenter. Webshop. Diverse markedsføringskanaler, blandt andet beskrevet under de 7 p'er.	
Cost Structure		Revenue Streams		
Vareforbrug, omkostninger til køb af cykler og reservedele. Fokus på avance og kredittid. Faste omkostninger i forbindelse med lokaler. Personaleomkostninger, med udgangspunkt i faglighed, kvalitet og service. Markedsføringsomkostninger, med fokus på hurtig etablering af markedsandel.		Kunderne betaler for kvalitet og service, både i form af cykler, service og rådgivning. Indtægter for reparation og vedligeholdelse, på værksted.		

Kilde: Egen udvikling efter model fra The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas).

Konklusion

I konklusionen vil vi besvare vores indledende problemstilling. Vi vil besvare hvert enkelt spørgsmål efter hinanden, som beskrevet i nedenstående;

- **Hvilke strategiske handlemuligheder har en sådan forretning, for at bryde ind på det danske marked**

Der er en række forskellige handlemuligheder i forbindelse med at bryde ind på et marked. Det vigtigste er, at man som iværksætter etablerer en strategi der opbygger så stor en adgangsbarriere for konkurrenterne som muligt. For vores case virksomhed, er de vigtigste strategiske handlemuligheder at være større end de andre konkurrenter i form af en fysisk butik, således at det bliver en oplevelse at købe elcykle, som er blandet med den bedste service på markedet samt en cross-channel strategi med en webshop.

- **Hvilken investeringsniveau er der behov for i strategiperioden**

Den i ovenstående valgte investeringsstrategi, er baseret på en organisk vækst, med udgangspunkt i et kontante investorindskud på kr. 1.000.000, - fra ejer, samt en bankgæld på kr. 4.800.000, -. Investorindskuddet er et kontant indskud i virksomheden, som anvendes i virksomhedens etablerende fase. Der er i ovennævnte ikke kalkuleret med udlodninger til investor, hvilket blandt andet medfører en positiv likviditetseffekt.

- **Hvordan kunne man i givet fald skaffe kapital**

Ud over nettoinvesteringen fra ejer på kr. 1.000.000, -, finansieres væksten til dels med bankgæld på kr. 4.800.000, - og løbende leverandørgæld. Bankgælden finansierer de fysiske lokaler med en kostpris på kr. 6.000.000, -, med en gearing på 80% af den samlede ejendomsværdi. Leverandørgælden udgør mellem 20%-30% af den samlede balancesum, hvorfor det er en vital del af den løbende finansiering af driften.

- **Markedsattraktiviteten, samt hvilke konkurrencekræfter der er på spil i branche.**

Det er et attraktivt marked, med en lav indtrængningsbarriere, det eneste der skal til for at kunne komme ind på markedet, er en aftale med en leverandør og hjemmeside, hvor du kan sælge dine produkter. Hvis vi ser på konkurrencekræfterne i denne branche, så er der rigtig mange små forretninger, som allerede sælger de konventionelle cykler, som har en eller 2 modeller af en elcykel i deres butikker. Hvilket vil sige at der er god mulighed for, at der kan være konkurrence på dette marked, men udfordringen er at det er primært store leverandører, som sidder på de mest populære produkter og har adskillige af forskellige mærker af elcykler i deres produktportefølje. Hvilket gør det svært at komme ind på markedet uden at have været forbi dem først. En ting som også gøre det attraktivt at kommer ind på elcykel markedet, er den miljøpolitiske opmærksomhed, som elcyklerne og elcykel markedet har fået de senere år, hvilket har været med til at gøre forbrugerne opmærksomme på dette markedet og de produkter som er på dette marked, som kan være et godt alternativ til transportformer med en fossilt brændstof motor.

- **Hvilke modeller kan anvendes i forbindelse med en start up.**

De i afhandlingen valgte modeller, er valgt med udgangspunkt i belysningen fra et iværksættersynspunkt, som sammenfattes i en Business Model Canvas (Se diskussionsafsnit) . Vi er af den holdning, at Business Model Canvas, er den model som bedst muligt henvender sig til en iværksætter.

- **Hvilke problemstillinger opstår i forbindelse med modelapparatet, i tilfældet med manglende historiske data.**

Ulempen ved alle modellerne, i forhold til en iværksættervirksomhed, er det manglende eget datagrundlag samt viden, hvilket medfører at al anvendt data, er fremskaffet via statistikker og generelt markeddata.

Ydermere skal det bemærkes, at den gennemsnitlige iværksætter som oftest er urealistisk positiv, i forhold til analyser og konklusioner heraf, hvilket kan gøre forudsætningerne for en iværksættervirksomhed usikre.

Litteraturliste

- Alexander Osterwalder, Y. P., 2013. *Business Model Generation*. s.l.:s.n.
- Bikematch.dk, 2020. *bikematch.dk*. [Online]
Available at: <https://bikematch.dk/elcykel/el-mtb/>
[Senest hentet eller vist den September 2020].
- Christiansen, H., 2020. *cta.man.dtu.dk*. [Online]
Available at: <https://www.cta.man.dtu.dk/Transportvaneundersoegelsen/Udgivelser>
[Senest hentet eller vist den august 2020].
- Cyklistforbundet, 2019. *cyklistforbundet.dk*. [Online]
Available at: <https://www.cyklistforbundet.dk/det-vil-vi/cykelland-nu/>
[Senest hentet eller vist den Maj 2020].
- DanmarksStatistik, 2020. *dst.dk*. [Online]
Available at: <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=29704>
[Senest hentet eller vist den Maj 2020].
- Dansk Erhverv, 2019. *fdih.dk*. [Online]
Available at: <https://www.fdi.dk/analyser/fdi-e-handelsanalyser/ars-og-halvars-rapporter/e-handelsanalysen-2019>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Danskindustri, 2018. *danskindustri.dk*. [Online]
Available at: <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2018/6/tramp-i-pedalerne-267.000->
[Senest hentet eller vist den Juni 2020].
- eusiden.dk, 2018. <https://eusiden.dk/salget-af-elcykler-stiger-og-stiger>. [Online]
Available at: <https://eusiden.dk/salget-af-elcykler-stiger-og-stiger>
[Senest hentet eller vist den September 2020].
- Finansministeriet, 2020. *Klimaaf tale for energi og industri mv. 2020*. [Online]
Available at: <https://fm.dk/media/18085/klimaaf-tale-for-energi-og-industri-mv-2020.pdf>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Hansen, M. L., 2020. *cepos.dk*. [Online]
Available at: <https://cepos.dk/artikler/ledigheden-er-reelt-vokset-fra-100000-til->

300000-personer-under-corona-krisen/

[Senest hentet eller vist den Maj 2020].

- Herlufsen, K., 2017. *samvirke.dk*. [Online]
Available at: <https://samvirke.dk/artikler/tjek-sikkerheden-foer-du-koeber-ladcykel>
[Senest hentet eller vist den september 2020].
- Hoeringsportalen, 2018. *hoeringsportalen.dk*. [Online]
Available at: <https://hoeringsportalen.dk/Hearing/Details/61542>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Jensen, S., 2014. *berlingske.dk*. [Online]
Available at: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/de-smaa-stjaeler-fra-de-store>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Johnson, 2017. *exploring strategy*. s.l.:s.n.
- Krawack, S., 2015. *Klimaeffekten af bedre vilkår for cyklisme og kollektiv transport*, s.l.: CONCITO.
- Lønstatistik, 2020. *lonstatistik.dk*. [Online]
Available at: <https://www.lonstatistik.dk/>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Mathilde Bechmann, J. H., 2016. *Regionalt cykelregnskab 2016 -Region Hovedstaden*, s.l.: Region Hovedstaden.
- McCarthy, E., 1960. *marketing mix*.
- nationalbanken, 2019. *nationalbanken.dk*. [Online]
Available at:
http://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2020/06/ANALYSE_nr.%2019
[Senest hentet eller vist den Juni 2020].
- Pedersen, L. J., 2020. *Danmarksnaturfredningsforening.dk*. [Online]
Available at: <https://www.dn.dk/energi/transport/>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Porter, M. S., 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. S., 1985. *Competitive Advantage*. s.l.:s.n.

- Retsinformation, 2016. *www.retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2016/976>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Retsinformation, 2018. *www.retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2018/1324#idc0587e3d-9cd4-4254-ae3d-9d7bc32b9e59>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Sporguide, 2017. *sporguide.dk*. [Online]
Available at: <https://sporguide.dk/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/09/MTB-turisme.pdf>
[Senest hentet eller vist den august 2020].
- T-hansen, 2020. *thansen.dk*. [Online]
Available at: <https://www.thansen.dk/cykel/cykler/herrecykler/n-1288216149/>
[Senest hentet eller vist den juni 2020].
- Transportministeriet, 2014. *Den nationale cykelstrategi: Danmark – op på cyklen!*, s.l.: s.n.
- Tænk, F., 2020. *taenk.dk*. [Online]
Available at: <https://taenk.dk/raadgivning-og-rettigheder/online-shopping>
[Senest hentet eller vist den september 2020].
- Vejdirektoratet, 2019. *Mange cyklister erstatter bilen med elcyklen*, s.l.: s.n.

Bilag:

Bilag A: Googlesøgning

Bilag A.

Google søgning

Google

elcykel

Alle Billeder Shopping Maps Videoer Mere Indstillinger Værktøjer

Ca. 2.020.000 resultater (0,46 sekunder)

Annoncer · Se elcykel

 Kabinescooter... 49.995,00 kr. lindebjerg.dk Fra Google	 SCO Premium... 6.499,50 kr. bilka.dk Fra Precis	 True Blue MA... 10.399,00 kr. Mate.bike Fra Google	 SCO Premium... 7.799,40 kr. bilka.dk Fra Precis	 SCO E-Shopp... 6.929,37 kr. bilka.dk Fra Precis
--	--	---	--	---

Annonce · www.gazellebikes.com/

Bedste elcykler i Danmark - Bedste elcykler på markedet

Gazelle, det bedste hollandske cykelmærke siden 1892. Se udvalget af **elcykler!** Gazelle laver de bedste **elcykler** og har en bred vifte af modeller og farver. **Elcykler** til alle formål. Modeller: CityZen, Van Stael, Orange, Chamonix, Ultimate, Arroyo, Tour Populaire, Vento.

Find modeller · Trekking cykler · Motorer og teknik · Batteri og rækkevidde · Bycykler

København S · 18 steder i nærheden

Annonce · www.jupiter.dk/

10% Rabat på Elcykler Online - Stort Udvalg af Flotte Cykler

Google

Elcykler

Alle Billeder Shopping Maps Videoer Mere Indstillinger Værktøjer

Ca. 307.000 resultater (0,40 sekunder)

Annoncer · Se Elcykler

 Kabinescooter Urban... 39.995,00 kr. lindebjerg.dk Fra Google	 Kabinescooter Urban 25... 49.995,00 kr. lindebjerg.dk Fra Google	 True Blue MATE City E-bike 10.399,00 kr. Mate.bike Fra Google	 SCO Premium E-Cargo 28"... 8.449,35 kr. bilka.dk Fra Precis	 Subdued Black MATE X 250W... 14.399,20 kr. Mate.bike Fra Google
--	---	--	--	---

