

Mai-2022

Dropshipping som forretningsmodel

HD 2. Del Regnskab og Økonomistyring

JUANA A. VELA DOMINGUEZ.
STUDIENR. 20206737

VEJLEDER: TOM FRANDBSEN.



**AAU EXECUTIVE
BUSINESS & SOCIAL SCIENCES**
AALBORG UNIVERSITET

Abstract

The way of trading products and services has evolved over time. Technology has recently set the tone for this evolution. In addition to that, events, movements, and changes in our society influence the needs, tastes, and preferences of consumers, causing trends. One of the events that has recently driven a drastic advance in the way of commercializing goods has been the COVID-19 pandemic. This event caused changes in our behavior and in the way of acquiring goods and services, causing electronic commerce to increase even more throughout the world.

Within electronic commerce we find different business models, one of them is dropshipping, which can be considered as an easy way to obtain incomes. But can this business model be profitable? What advantages and disadvantages does it have? can it help a company stay in business and grow? These are some of the questions we have raised in this research.

The objective of the research has been to understand what dropshipping is as a business model and if it helps the profitability, permanence, and growth of a company.

To achieve this, information research has been carried out in printed and online material, tools such as the Business Model Canvas, the Dupont pyramid and the Ansoffs matrix have been used to explain the concepts related to the business model. The sale of a specific product has been taken as a case study, which due to its complexity can help to better understand the business model and its advantages and disadvantages, this product is the multifunctional mirror. These mirrors may have built-in functions such as LED light, heat, clock, etc. And qualitative research has been carried out through interviews and analysis of the financial statements of two companies that are dedicated to the sale of this product and that use dropshipping.

The results of the research show that the business model does not have high difficulties to implement, that it can be applied for the creation of a business, or as a diversification strategy, or even it can be combined with other models to help the growth of the company.

Indholdsfortegnelse

1.	<i>Indledning</i>	4
1.1	Problemformulering	7
1.2	Afgrænsning	8
1.3	Metode	8
1.4	Kildekritik	9
1.5	Modelkritik	9
2.	<i>Business models til online butikker</i>	10
2.1	Amazon	11
2.2	Alibaba	12
2.3	Proshop	13
2.4	Coolshop	14
3.	<i>Hvad er Dropshipping?</i>	14
3.1	Fordeler og ulemper af dropshipping	16
3.2	Dropshipping som forretningsmodel	17
3.2.1	Værditilbud (Value propositions)	18
3.2.2	Kundesegmenter (Customer segments)	18
3.2.3	Kanaler (Channels)	19
3.2.4	Kunderelationer (Customer Relationships)	21
3.2.5	Indtægtsstrømme (Revenue Streams)	21
3.2.6	Nøgleressource (Key resources)	22
3.2.7	Nøgleaktiviteter (Key Activities)	23
3.2.8	Nøglepartnere (Key Partnerships)	24
3.2.9	Omkostning struktur (Cost Structure).	24
3.2.10	Delkonklusion	27
3.3	Rentabilitet af forretningsmodellen	28
3.3.1	Overskudsgraden	29
3.3.2	Aktivernes omsætningshastighed	29
3.3.3	Finansiell gearing	31

3.4 Holdbarhed og vækst af forretningsmodellen	32
3.4.1 Risiko	33
3.4.2 Vækst	34
3.4.3 Vækst strategier	34
4. <i>Analyse</i>	39
4.1 Multifunktionelle spejle	39
4.2 Virksomhed A	41
4.2.1 Rentabiliteten af virksomheden A	44
4.2.2 Vækst af virksomhed A	47
4.3 Virksomhed B	48
4.3.1 Rentabiliteten af virksomhed B	52
4.3.2 Vækst af virksomhed B	54
5. <i>Diskussion</i>	55
6. <i>Konklusion</i>	58
7. <i>Perspektivering</i>	59
<i>Bibliografi</i>	60

1. Indledning

Det er ingen tvivl om, at internettet er kommet for at blive og at den har ændret den måde, mange daglige aktiviteter udføres på. Alt fra kommunikation, sociale relationer, arbejde, uddannelse, måden at handle ind varer og tjenesteydelser på er påvirket af internettets udvikling.

Brugen af internettet til at udføre daglige aktiviteter blev dog øget, grundet COVID-19-pandemien, der opstod i slutningen af 2019.

For at undgå smitte, etablerede alle regeringer i verden forskellige strategier til at bekæmpe sygdommen. Der blev indført restriktioner såsom krav til at brug mundbind, restauranter og andre offentlige steder blev lukket og der blev pålagt at arbejde hjemmefra for dem der kunne gøre det.

Lukning af ikke-samfundskritiske virksomheder eller restriktioner i den tilladte trafik i butikker var grunden til, at mange virksomheder, der stadig ikke solgte via en online platform, blev tvunget til at finde måder at tilbyde deres produkter og tjenester på internettet. Dem, der allerede havde deres produkter online, fokuserede indsatsen på at forbedre denne form for markedsføring.

Forbrugerne blev tvunget til at benytte internethandlen og købe forskellige produkter online og få dem leveret til døren, hvilket førte til en stigning i brugen af elektronisk handel.

Brugen af e-handel har været stigende siden før pandemien, og denne tendens forventes at fortsætte opad i en overskuelig fremtid.

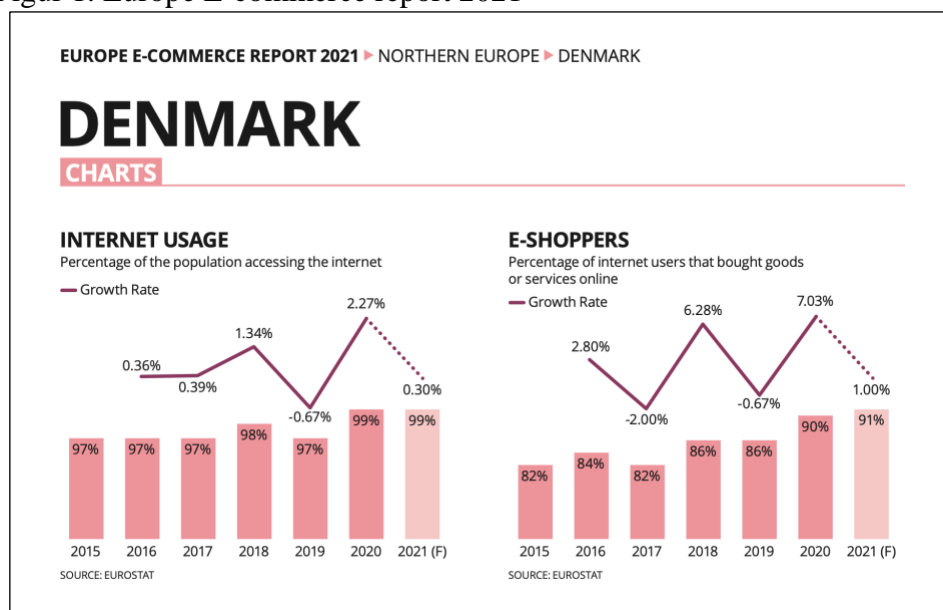
Ifølge e-marketer forventes detailsalget af e-handel på verdensplan at nå over 5 billioner amerikanske dollars i 2022 (e-marketer, 2022).

European E-commerce Report 2021 (Lone, et al., 2021) viser, at der er en tendens i stigningen i antallet af e-shoppere i Europa, der går fra 66 % i 2017 til 73 % i 2021, dog er det største spring var fra 2019 til 2020 på grund af COVID-19.

I Danmark er andelen af virksomheder (fra 10 til flere ansatte og selvstændige), der bruger internettet til at sælge deres produkter steget fra 30 % i 2017 til 38 % i 2021 (Eurostat, 2022).

Danmark er et af de lande i Europa, hvor 99 % af befolkningen har adgang til internettet, heraf 91% af dem købte varer og tjenesteydelser online i 2021 (Lone, et al., 2021). Se udviklingen i adgang til internettet og e-shoppers i figur 1.

Figur 1. Europe E-commerce report 2021



Kilde: (Lone, et al., 2021).

Tendensen med brugen af elektronisk handel (e-handel) er stigende, og måderne, hvorpå det kan gøres, varierer.

Mourya og Gupta refererer begrebet af E-commerce (e-handel) som følgende:

” Electronic commerce, commonly known as e-commerce, e-Commerce or e-comm, is an emerging concept that describes the process of buying and selling or exchanging of products, services, and information via computer networks including the internet” (Mourya & Gupta, 2014)

Altså e-handel er alle de aktiviteter, der indgår i processen med at sælge og købe eller udveksle produkter og tjenester gennem brug af et computernetværk, herunder internettet.

Dets form vil afhænge af de aktører, der er involveret i transaktionen, altså hvem der sælger og hvem der køber.

Ifølge Mourya og Gupta, 2014 er der 6 forskellige typer e-handel

B2B – Business to Business.

B2C – Business to Consumer.

C2B - Consumer to Business.

B2E – Business to Employee.

C2C – Consumer to Consumer.

B2G – Business to Government.

G2G – Government to Government.

Følgende er dem, der udfører størstedelen af transaktionerne:

B2B - Virksomheder, der handler med andre virksomheder over internettet, såsom grossister til detailhandlere.

B2C – Virksomheder der sælger deres produkter eller tjenester til den endelige forbruger via internettet. Det kan være via App, deres egen webshop eller ved at bruge en platform til det, som fx Shopify, Amazon m.fl.

Og selvom det ikke er så stærkt, men vigtigt, er C2C, hvor forbrugerne udveksler for det meste af brugte produkter med andre forbrugere. Til dette bruges markedspladser, som for eksempel dem understøttet af platforme som Facebook, Ebay, Etsy, der hjælper med realiseringen af e-handel.

Som nævnt ovenfor, kan virksomheder bruge forskellige måder at lave deres salg online. Virksomhedens størrelse er dog ikke en begrænsning for at kunne bruge disse værktøjer. En større virksomhed vil sikkert have mere kapital til at investere i design, markedsføring og uddannelse af personale til at salg, logistik, kundeservice, leverancer, regnskab mv. Men takket være internettet er det muligt for små iværksættere at starte en online butik.

Der er forskellige forretningsmodeller, der bruger internettet, og nogle af dem lover ekstraordinære og hurtigt overskud, uden at kræve en større investering, så med få ressourcer kan man starte en online butik. De giver frihed til at arbejde fra hvor som helst i verden, så længe der er en internetforbindelse. Alle kan gøre det, uanset deres erfaring. Derfor har de en meget lav adgangsbarriere og nem at overvinde. En af disse forretningsmodeller er Dropshipping.

Der er mange hjemmesider på internettet, der tilbyder mulighed for at starte en virksomhed ved at bruge denne type forretningsmodel. Hvor iværksætteren som udgangspunkt bliver forhandler af en grossist eller producent, men uden at bekymre sig om fremstilling, produktlogistik og forsendelse.

Der er lidt eller ingen empirisk eller videnskabelig information om denne forretningsmodel, dens effektivitet, rentabilitet og holdbarhed i specifikke produkter for eksempel spejle, som det vil blive uddybet senere. Dette er baggrunden for beslutningen om at udarbejde dette projekt.

1.1 Problemformulering

Hvad er dropshipping som forretningsmodel og hvordan kan dette være rentabel og holdbar i en online butik?

For at besvare og supplere problemformuleringen, stilles der fem underspørgsmål.

1. Hvilke andre forretningsmodeller findes der til at starte og styre online butikker?
2. Hvad er fordele og ulemper ved dropshipping-forretningsmodellen?
3. Hvilken slags varer kan markedsføres gennem denne forretningsmodel?
4. Hvilke risici er der ved brugen af denne forretningsmodel?
5. Har virksomheder, der bruger denne forretningsmodel, vækstpotentiale og i så fald hvorfor? Og hvordan?

1.2 Afgrænsning

Som nævnt ovenfor er der flere forretningsmodeller, som kan bruges til at starte og styre en onlinebutik. For at forstå, hvordan dropshipping fungerer, vil det være nødvendigt at forklare, hvordan fungerer de andre forretningsmodelmuligheder for onlinebutikker. Til dette formål vil to af de største online butikker i verden blive analyseret, Amazon og Alibaba, og to af de danske online butikker, dog ikke mindre vigtige, som er Proshop og Coolshop.

Til analyse og beskrivelse af dropshipping som forretningsmodel, vil Business Model Canvas blive brugt som et værktøj.

Selvom dropshipping er en forretningsmodel, der kunne bruges i traditionelle butikker, er det kun fokuseret på salg via internettet i forbindelse med denne forskning.

I forbindelse med dette projekt vil blive bruge casen om salg af spejle online. Disse spejle er multifunktionelle. Det er spejle, der har indbygget LED-lys, varme, sensorer, makeup-spejl, eller ur. Nogle af disse spejle kan tilsluttes internettet og nogle kan endda styres med smart home-enheder. Der er to virksomheder, der sælger denne type spejle, og som bruger dropshipping, som vil blive undersøgt.

1.3 Metode

Casestudiemetoden vil blive brugt til undersøgelse to af de online butikker, der bruger dropshipping som forretningsmodel.

Da dropshipping som en forretningsmodel for online-virksomheder, er et begreb, der har været brugt de seneste år, vil det være nødvendigt at indsamle så meget information som muligt. Information der findes i bøger, forskningsartikler, rapporter, eller webinar.

For at indsamle den information, der kræves både i forskningsspørgsmålet og i underspørgsmålene, vil både kvalitativt og kvantitativt forskningsarbejde være nødvendigt. Dette vil ske gennem interviews og gennemgang af de historiske regnskaber af to virksomheder, der sælger multifunktionelle spejle, og bruger dropshipping.

Det regnskabsmæssige aspekt og interviews vil blive analyseret i detaljer for at hjælpe med at bestemme forretningsmodellens rentabilitet, effektivitet og mulighed for vækst.

Med det indsamlede data kan der laves en triangulering af data mellem de data, der findes i litteraturlisten, interviewet og de tal, virksomhederne har oplyst.

1.4 Kildekritik

Fordi konceptet dropshipping som forretningsmodel for onlinebutikker er relativt nyt, er der ingen omfattende litteratur omkring emnet. Grunden til, at al gyldig og troværdig information, som kan findes i artikler i godkendte magasiner, universitetsforskning, websider, webinarer udført af erhvervsorganisationer, vil blive brugt.

1.5 Modelkritik

For at udføre den videnskabelige metode i denne forskning vil interviews blive anvendt til virksomheder, der bruger dropshipping som forretningsmodel. Indhentning af information vil dog afhænge af de data, der er tilgængelige og deles. I nogle tilfælde har virksomheder ikke dataregistreringssystemer, hvilket gør det vanskeligt at indhente og analysere oplysningerne.

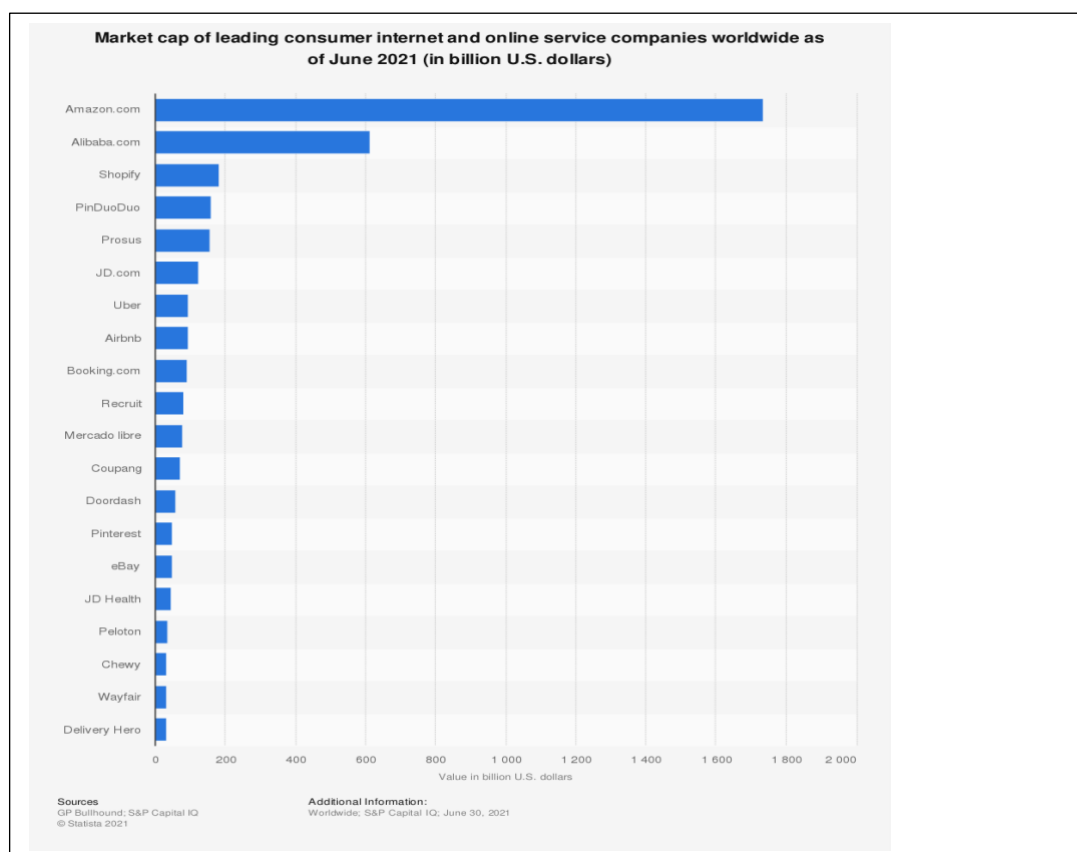
Resultaterne opnået ved at bruge case-metoden til at analysere et produkt med specifikke egenskaber, såsom multifunktionelle spejle, kan afvige fra tilfældene for andre produkter, der anvender samme metode og under lignende omstændigheder.

2. Business models til online butikker

Brugen af internettet har hjulpet med at offentliggøre og markedsføre ideer, produkter og tjenester over hele verden. Visse virksomheder er vokset eksponentielt på kort tid og har været med til at gøre det nemmere og mere pålideligt for forbrugere at handle online. De bruger forskellige forretningsmodeller, som vil blive kort forklaret nedenfor.

De to førende virksomheder på verdensplan vil blive analyseret i det følgende afsnit. Ifølge data indhentet fra statista.com (Chevalier, 2021) er Amazon verdens største internet- og onlineservicevirksomhed for forbrugere med en markedsværdi på cirka 1,735 milliarder US\$ i juni 2021. Imens Alibaba ligger på andenpladsen med en markedsværdi på 614,8 milliarder US\$. Data, som vi kan se i figur 2.

Figur 2. Markedsværdi for forende forbrugerinternet- og onlinevirksomheder på verdensplan fra Juni 2021



Kilden: Statista, 2021

2.1 Amazon

Amazon er en multinational virksomhed, der bruger internettet til at markedsføre produkter. Den er baseret i Seattle, USA. Driftsstart i 1994, med salg af bøger. I 1997 var det allerede børsnoteret (Slobodan, et al., 2020).

Amazon har udviklet sig, med fokus på logistikken af både opbevaring og levering af produkter. I øjeblikket har den udover onlinesalg også fysiske butikker, leverer underholdningstjenester og er en platform for små og mellemstore virksomheder til at markedsføre deres produkter (Amazon.com, 2022).

Den sælger alt fra bøger, elektroniske genstande, tøj, legetøj, skønhedsartikler, husholdningsartikler til letfordærlige produkter.

For at kunne levere hurtigt, ligger den i strategiske byer og lande, og selvom Amazon i øjeblikket kun har online butikker i 20 lande, hvoraf Sverige er et af dem, kan den sende til næsten alle lande i verden. Det faktum, at der endnu ikke er en Amazon-plataform i et bestemt landet, forhindrer ikke iværksætteren i at markedsføre deres produkter, både til B2C og til B2B (Amazon.com, 2022).

For virksomheder, der ønsker at markedsføre deres produkter på deres platform, skal de abonnere på en plan, der afhænger af det beløb, der skal markedsføres. Til gengæld tilbyder de hjælp og giver virksomhedens kunder adgang til deres kundeservice, men de kan også tilbyde iværksætteren mulighed for at styre deres varelager. På denne måde, har iværksætteren to muligheder, enten at udføre logistik og forsendelse af egne produkter solgt på Amazon-platformen, eller kan de sende deres produkter til et Amazon-lager. Amazons ansatte vil sørge for opbevaring, pakke det og sende det, når salget er foretaget. Og i tilfælde af at der er returvare, så tager de sig også af det (Amazon.com, 2022).

Amazons forretningsmodel er fokuseret på at markedsføre både sine produkter og tredjepartsprodukter, men også på at have streng kontrol over logistik og forsendelser. Forsendelser bærer Amazons emballage og logo, hvilket forstærker Amazons brand.

2.2 Alibaba

Mens væksten i Amazon hovedsageligt har været på markeder i Vesten, findes der i Kina en gruppe virksomheder, der er meget vigtige for e-commerce.

Alibaba Group Holding Limited er den største internetvirksomhed i Kina og en af de største på verdensplan. Den tilbyder et omfattende udvalg af e-handelstjenester til både det kinesiske og det globale marked.

I 1999 Alibaba.com startede som en business-to-business B2B portal, der hjalp kinesiske små virksomheder med at sælge produkter til oversøiske købere ved hjælp af internettet. Siden da har Alibaba udvidet sine aktiviteter til en bred vifte af e-handel og internettjenester, herunder platforme til business-to-business B2B, business-to-consumer B2C og consumer-to-consumer C2C. Udover det, har de udviklet deres egen online betaling (Warf, 2018).

Efter Alibaba.com fulgte Taobao.com en C2C platform, i 2002. Dets vækst blev udløst på grund af SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) i 2004. Dengang var folk også nødt til at blive hjemme for at undgå spredning af SARS, så de var afhængige af e-handel som indkøbskanal (Kwaka, et al., 2019).

Taobao bruges som platform for små virksomheder eller private til at sælge deres produkter, enten til en fast pris eller gennem auktion.

Som en del af deres forretningsmodel introducerer Alibaba Alipay. En sikker måde at betale for de transaktioner, der udføres på deres online butikker. Regeringen støtter initiativet, så e-handlen bliver lettere og tryk (Kwaka, et al., 2019).

Alipay har været den største bidrager for Alibaba til at etablere sin markedslegitimitet. Ud over det vellykkede forsøg på at garantere transaktionssikkerhed, hjalp Alipay Alibaba med at afvikle sin dominerende stilling på markedet, og bliver det første og eneste firma på det globale marked som kombinerer salgsplatform og betalingsmetode (Kwaka, et al., 2019).

Alibabas forretningsmodel bygger på at være en platform, hvor brugerne kan handle med hinanden. Her kan iværksættere fra lande uden for Kina finde leverandører på en pålidelig måde. En stor del af Alibaba-gruppens succes skyldes dog Alipay.

Med hensyn til det nordiske marked, vil forretningsmodellen for to danske virksomheder, der har været i vækst i de sidste 2 årtier blive forklaret.

Den første er Proshop, nummer 3 på Elektronik- & Mediemarkedet i Danmark, med en nettoomsætning på mere end 75 millioner USD i 2021 (ecommerceDB, 2021). Den anden er Coolshop, onlinebutikken der startede i Nordjylland i Danmark.

2.3 Proshop

Proshop blev grundlagt i 1995 med fysiske butikker, men begyndte at sælge også online i 1996. Udover at have deres lager, begyndte de i 2003 at bruge et system de kalder JBT (Just Before Time), hvor en ordre modtages fra en kunde på en vare som ikke er på lager, bestiller de varen hos deres leverandør med levering direkte til kunden. I 2005 gik de 100% online. Proshop opkøbte flere virksomheder i elektronikbranchen, som har hjulpet deres vækst og tilstedeværelse i mere end 8 lande. Proshop er til stede i Sverige, Norge, Tyskland, Østrig, Finland, Polen og Holland (Thyregod, 2022).

I 2022 har Proshop 16.500 m² lager ved hovedkvarteret i Aarhus. De har haft fokus på at automatisere og digitalisere lageret, hvor de har mere end 110 robotter til at hente varer og en pakkemaskine. De modtager fra 6 til 10.000 ordrer om dagen (Thyregod, 2022).

Og udover at sende produkterne til deres kunder, har de også afhentningssteder, hvor produkterne kan hentes. På denne måde garanterer de en hurtig og rettidig levering.

Produkterne de sælger er primært elektronik og software, men også ting til huset, haven, legetøj og personlig pleje.

Deres forretningsmodel udviklede sig fra kun at markedsføre deres produkter i deres fysiske butikker, til at blive helt online. De har brugt en model, der ligner dropshipping, men de har fokuseret på at have deres produkter på et lager for hurtig levering.

2.4 Coolshop

Coolshop er en dansk virksomhed, som startede i 2002, det er en af de første online butikker i Danmark. De har mere end 10.000 kvadratmeter lager, hvorfra de kan distribuere de varer, de sælger, fra deres online butikker. De sælger blandt andet legetøj, skønhedsartikler, husholdningsartikler, videospil, elektroniske artikler (Coolshop, 2022).

Coolshop har brugt en model, der ligner Amazon, hvor folk kunne have et medlemskab ved at betale et månedligt abonnement, og får belønninger ved hvert køb, som f.eks. prisen var nedsat med 40 kr. på vise produkter. I øjeblikket bruger de et belønningssystem med point, svarende til et beløb i kontanter. For eksempel er 100 point lig med 10 kr. Disse point opnås automatisk ved køb og er gyldige i 6 måneder. Coolshop fokuserer på at have en bred vifte af produkter og kategorier, har mere end 2,5 millioner registrerede kunder og er til stede i Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, England og Holland.

Fælles for mindst 3 af disse 4 virksomheder er, at de er tredjepartsforhandlere, vedligeholder varebeholdninger og er ansvarlige for forsendelserne af de varer, de sælger. Selvom Proshop kom til at bruge en model, der ligner dropshipping med dets såkaldte JBT, er dets hovedfokus at have lager, så den vare, kunden køber, er tilgængeligt til den hurtigst muligt.

3. Hvad er Dropshipping?

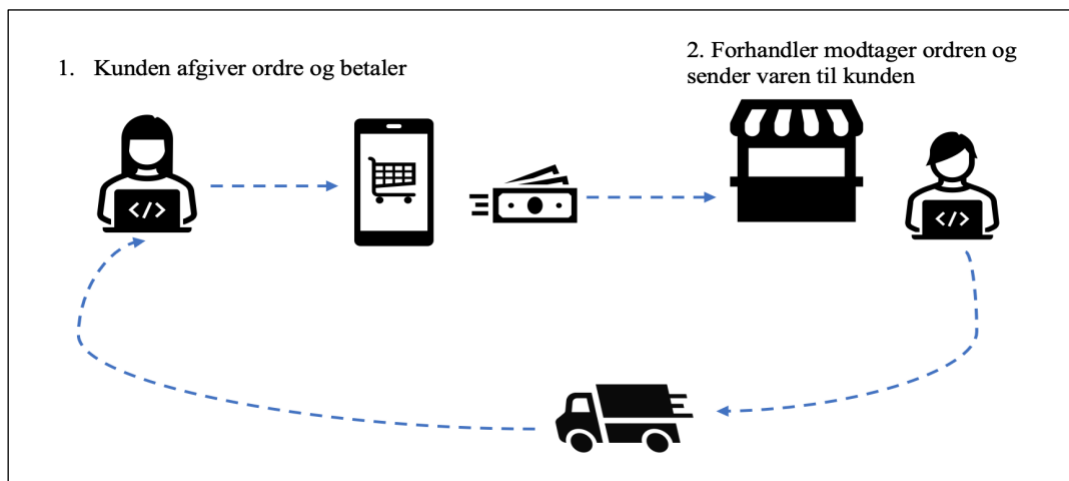
Dropshipping er et udtryk, der består af to ord på engelsk, drop og shipping, som betyder at opgive forsendelse. Det vil sige, at den, der sælger, ikke sender varen.

I e-handel er begrebet dropshipping en metode til elektronisk detailhandel gennem en online butik, der ikke fysisk har de produkter, de sælger. Hvis butikken sælger et produkt, bestiller den varen fra en tredjepart og varer bliver leveret direkte til kunden. Som følge heraf kommer onlinebutikken ikke i direkte kontakt med varen (Bogdan & Popirlan, 2016).

Ligheden mellem en dropshipping-forhandler og en forhandler, der ikke bruger dropshipping er, at de begge tilbyder og sælger et produkt fra en tredjepart, hvad enten det er en producent eller en grossist. Forskellen er, at den almindelige forhandler har et varelager, og ved

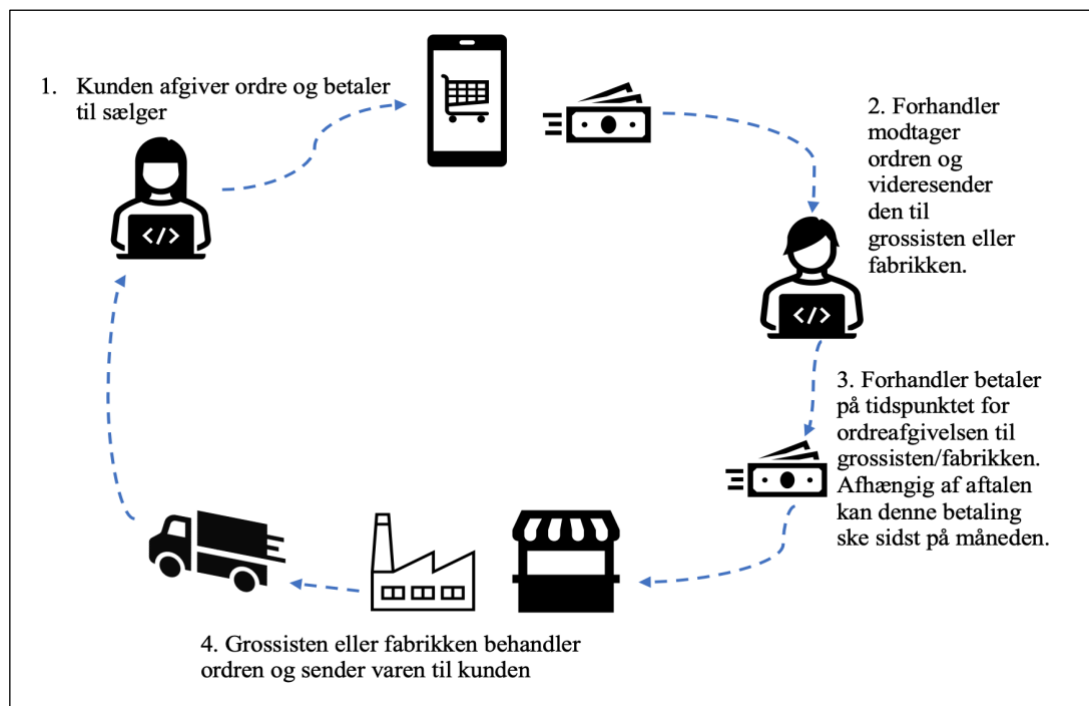
modtagelse af en ordre vil forhandleren selv pakke og sende varen, mens dropshippingforhandleren vil sørge for at leverandøren vil sende varen direkte til kunden. Det er netop denne forskel, der for mange repræsenterer den største fordel ved dropshipping, og kan betragtes som en profitabel forretningsmodel. Dette punkt vil dog blive diskuteret senere. Figur 3 viser grafisk de trin, der er taget af forhandlere, der bruger traditionelle e-handel model. Figur 4 viser grafisk trinene for den forhandler, der bruger dropshipping.

Figur 3. Procestrin for forhandleren, der bruger den traditionelle e-handelsmodel.



Kilde: Egen tilvirkning

Figur 4. Procestrin for forhandler, der bruger dropshipping.



Kilde: Egen tilvirkning

Som det kan ses i figur 4, har den forhandler, der sælger varen til køber, ikke et lager med varen. Varen sendes fra grossistens lager eller direkte fra fabrikken. Så sælgeren skal betale grossisten/fabrikken for varen, der skal sendes. For denne effekt kan der være 2 scenarier. Det første er, hvor sælger ved bestilling af forsendelse af varen til grossisten/fabrikken foretager betalingen herfor. På en sådan måde, at der ikke er nogen form for kreditaftale mellem sælger og den, der sender varen. Det andet scenarie er, hvor der er en kreditaftale mellem sælger og grossisten/fabrikken, så kunden modtager det bestilte produkt, som allerede er betalt til sælger, men sælger skal dog ikke nødvendigvis betale på det tidspunkt til grossisten/fabrikken. Afhængig af den aftale, som sælger har hos sin leverandør, kan betalingen af de tilsendte varer ske på 8 nettodage, 15 dage eller på sidst af hver måned.

Dette kan være en fordel for forhandleren der bruger dropshipping. For leverandøren er der dog en risiko for, at betalingen ikke sker på den aftalte dato, såfremt sælger har brugt de ved salget modtagne penge til at dække andre udgifter. Det vil afhænge af forhandlingerne mellem sælger og dennes leverandør, hvor de etablerer en form for garanti, der beskytter leverandøren.

3.1 Fordeler og ulemper af dropshipping

Blandt fordelene ved denne forretningsmodel er, at den kræver mindre kapital sammenlignet med den traditionelle e-handelsmodel. Det ikke er nødvendigt at købe inventar for at starte forretningen, købet af produktet vil foregå indtil det tidspunkt, hvor salget eksisterer. Det er ikke nødvendigt at administrere og betale for et lager. Ingen grund til at håndtere returnerede varer. Udover fordelene ved indkøb og lagerstyring er en anden fordel, at lokationen kan være fleksibel, da det kun er nødvendigt at have en god kommunikation med både leverandører og kunder. Og endelig, hvis antallet af ordrer stiger, skal forhandler kun sende informationen til leverandøren, han skal nok håndtere flere kunder, men den vil ikke have omkostningerne i forhold til den traditionelle model, hvor ved at øge volumen af salget, skal der muligvis ansættes flere medarbejdere til at håndtere antallet af ordrer (Youderian & Hayes, 2013).

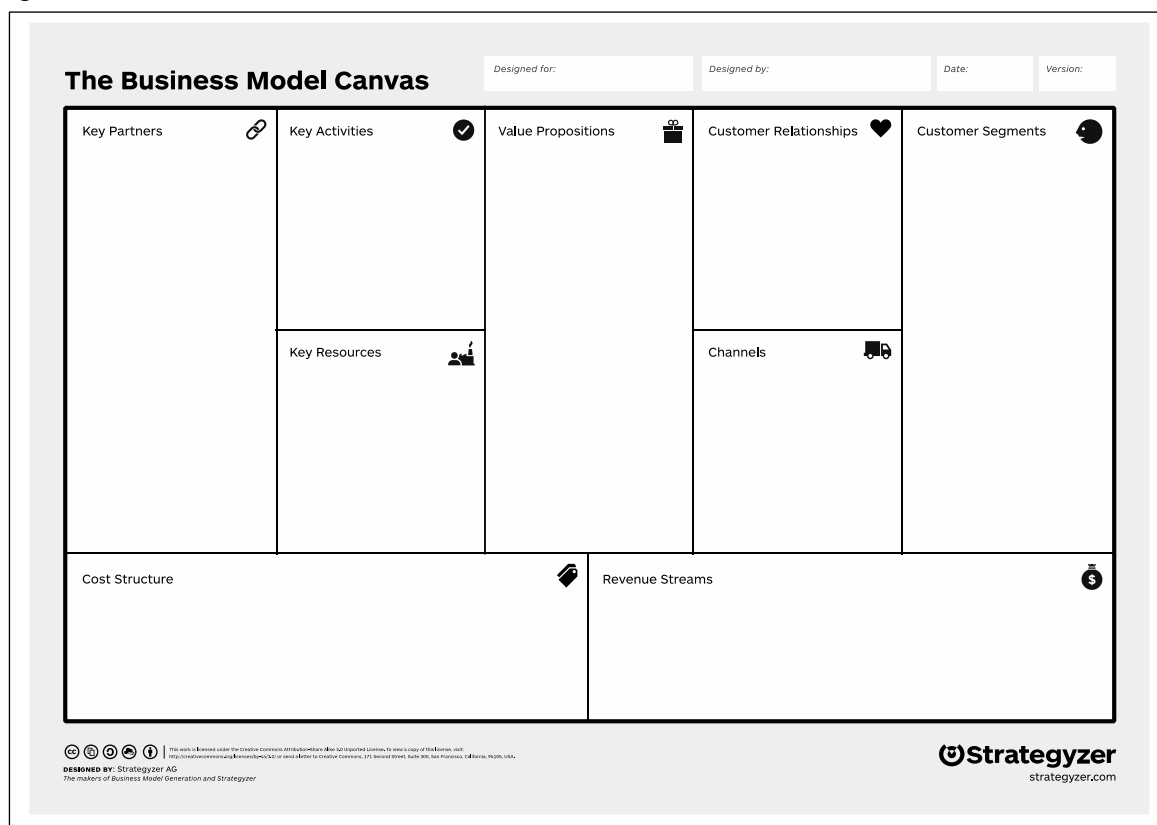
Ulemperne ved denne model er de lave profit margener, da andre konkurrenter kan bruge det samme model og tilbyde meget lave priser for at vinde markedet. Der kan også opstå problemer i kommunikationen med leverandører og lagerniveauer. Forskel i fragtomkostninger, hvis produkterne er hentet fra forskellige leverandører. Og vær ansvarlig, hvis leverandøren sender det forkerte produkt (Youderian & Hayes, 2013).

3.2 Dropshipping som forretningsmodel

At beskrive, hvad en forretningsmodel er, kan blive meget omfattende, og uden at have en metodik kan der være punkter, der kunne udelades. Grunden til, at det er blevet valgt at beskrive dropshipping-forretningsmodellen med Business Model Canvas, som er opfundet af Alex Osterwalder og hvor man på en enkel måde kan beskrive, hvad forretningsmodellen består af.

Business Model Canvas (BMC) er en slags blueprint, der bruges til at beskrive og vurdere forretningsmodeller gennem analyse af sammenhængen mellem 9 byggesten, værditilbud, kundesegmenter, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, nøgleaktiviteter, nøglepartnere og omkostning struktur. Denne analyse vil hjælpe med at finde ud af logikken i, hvordan en virksomhed har til hensigt at levere værdi og tjene penge (Strategyzer, 2019).

Figur 5. The Business Model Canvas



Kilde: (Strategyzer, 2020)

3.2.1 Værditilbud (Value propositions)

Værditilbud er beskrivelsen af de produkter og ydelser, der skaber værdi for kunden, hvad er det kunden ønsker eller har behov for, hvad der tilbydes, at kunden foretrækker at købe det hos en end hos en anden (Strategyzer, 2019).

I tilfælde af dropshipping er det mest almindeligt, at det, der markedsføres, er produkter eller varer, ikke tjenester.

Der er virksomheder, der tilbyder deres produkter til iværksættere, der ønsker at starte deres dropshipping-virksomhed, men uden at tilbyde nogen eksklusivitetskontrakt, så der kan opstå en situation, hvor flere iværksættere tilbyder det samme produkt til det samme markedssegment, i det samme land. Forskellen i dette tilfælde vil være prisen og en supplerende service eller produkt. Dette kan hjælpe kunden til at vælge mellem de to virksomheder.

Produkterne der kan udbydes til salg gennem dropshipping, er meget varieret, og det kan være alt fra husholdningsartikler, elektronik, møbler, kæledyrerprodukter, festprodukter, tøj, legetøj. Alt afhænger af, om forhandleren finder en leverandør eller producent, der accepterer at sende deres produkter direkte til køberen.

Der kan være situationer, hvor producenten eller grossisten ikke accepterer at arbejde med dropshipping-modellen, da det er nemmere for dem at sælge et parti produkt til en forhandler end at sælge det i enheder.

Men ved brug af dropshipping kræves det ikke, at sælgeren har et lager af de produkter, de tilbyder, hvilket giver dem mulighed for at have en meget varieret blanding af produkter fra forskellige leverandører. Ingen grund til at investere i køb af produkter eller varer, men kun i at reklamere for dem.

3.2.2 Kundesegmenter (Customer segments)

Kunder vil være årsagen til virksomhedens eksistens i denne eller i enhver forretningsmodel.

Uden kunder kan virksomheden ikke overleve længe. Derfor er det nødvendigt at definere hvem er kunden? hvad er det markedssegment, der ønsker at nå? hvem skal der skabes værdi for? (Strategyzer, 2019).

I dette tilfælde vil definitionen af kunden afhænge af den type produkt, der markedsføres. Det er et krav, at kunder bruger internettet for at købe varen. Afhængigt af produktet kan det være, at markedssegmentet er tydeligt skelnet, eller at der er et nichemarked for helt specifikke produkter. Derfor er det meget vigtigt at definere, hvad det er for det værditilbud, der påtænkes tilbudt.

3.2.3 Kanaler (Channels)

Kanalerne er de kommunikationsbroer, der er mellem virksomheden og kunden både ved salg, levering og kundeservice før og efter salg. Disse kanaler kan være fra egen virksomhed eller fra en partner eller en blanding af begge (Strategyzer, 2019).

Dette punkt markerer forskellene mellem den forhandler, der bruger dropshipping og den almindelige forhandler.

Begge forhandlere kan bruge deres egne hjemmesider til at tilbyde deres produkter, eller de kan bruge en platform til at gøre det. I begge tilfælde er processen med at sælge et produkt ens, både ved at fastslå produktets pris, fortjenesten, betaling af skat. Den forhandler, der bruger dropshipping, vil dog ikke have noget at gøre med emballagen og forsendelsen af varen. Men selvom det er en tredjepart der lagerfører og sender varerne, vil forhandleren selv være ansvarlig for hele salgsprocessen foran kunden (Amazon.com, 2022).

Hver gang der kommer en ordre ind, sender forhandleren en e-mail til leverandøren. Leverandøren vil pakke varen og sende den til kunden, og forhandleren vil beholde en fortjeneste for dette salg (Bogdan & Popirlan, 2016).

Den forhandler, der bruger dropshipping, har ikke kontrol over leveringen, han skal stole på, at hans leverandør sender den ønskede varer rettidigt, i henhold til hvad der tilbydes på forhandlerens hjemmeside. Fejl i dette aspekt vil forårsage forhandlerens manglende troværdighed.

Udover at varen afsendes som aftalt, er der også risiko for, at varen kan blive beskadiget eller tabt under transporten. Og i så fald, hvem er ansvarlig for det? Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har en sektion kaldet Nethandel #heltsikkert hvor giver oplysninger om, hvordan man køber sikkert online, og hvad kan gøres, hvis noget går galt. Angående forsendelse og levering af varerne, angiv følgende:

”Hvem har ansvaret for pakken? Du overtager først ansvaret for varen, når du modtager pakken. Det er derfor netbutikkens ansvar, hvis pakken fx forsvinder under fragten eller går i stykker” (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2021)

Uanset hvilken aftale der er med leverandøren eller grossisten, er det forhandleren, der har ansvaret for varerne.

Et andet vigtigt punkt i forbindelse med leveringen af varerne er den tid, det tager at nå frem til kunden. I dag er tålmodigheden til at vente på en levering meget kort, en konkurrencevariabel udover prisen kan være leveringstiden.

Shopify.com er en platform, der promoverer at skabe en online butik med muligheden for dropshipping som forretningsmodel. Shopify.com tilbyder forbindelsen med en anden platform for at hjælpe iværksættereren med at finde leverandører, denne platform er Oberlo. Oberlo kan hjælpe med at finde leverandører fra AliExpress, så den forhandler, der bruger dropshipping, kan finde varerne på den kinesiske platform og tilbyde dem i sin online butik. Når en ordre er indtastet i onlinebutikken, vil forhandleren indtaste oplysningerne om varen og betale til den kinesiske leverandør, så leverandøren sender varen direkte til den endelige kunde (Oberlo, 2022). Men hvis den endelige kunde er i Danmark, kan det tage 2 til 3 uger for produktet at ankomme.

Det er vigtigt for forhandleren at vide, hvor produktet vil sende fra, og at give kunden den mest nøjagtige information i forhold til den forventede leveringstid, ellers kan onlinebutikken miste troværdigheden.

Inden for kanalerne, kan markedsføring være et stærkt værktøj til at styrke kommunikationen mellem kunden og virksomheden, gennem brug af sociale medier. Platforme som Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok, Pinterest osv. kan bruges til at interagere med kunderne. Disse bruges til at give information, vise produkterne visuelt, ved hjælp af billeder, videoer eller live-transmissioner, lancere kampagner, alt dette med det formål at øge interaktionen. Det fungerer ikke kun for kommunikationen mellem virksomhed og kunder, men også blandt kunderne, da de ser de meninger, som andre kunder har om produkterne. Nye begreber som følgere eller likes kan betyde meget for virksomheden og kunderne. Og det kan være afgørende for kunden at træffe en købsbeslutning.

3.2.4 Kunderelationer (Customer Relationships)

Dette er den type relation, som virksomheden ønsker at etablere med sine kunder eller kundesegmenter. Relationer, der hjælper med at få flere kunder, bevare dem, det har, og øge salget (Strategyzer, 2019).

Dette forhold vil afhænge af typen af varer, der markedsføres, og den anvendte forretningsmodel. I nogle online butikker har kunden et medlemskab af hjemmesiden og kan få rabatter, hver gang foretager et køb. Eller det kan være, at afhængigt af produktets kompleksitet, kræver det en vis eftersalgsservice, såsom vedligeholdelse eller reparationer i garantiperioden.

Der er ingen forskel mellem en klassisk forhandler og en som bruger dropshipping, de er begge ansvarlige overfor kunden for produktet og salget. Så det forhold, han etablerer med hans kunder, vil være det, der hjælper hans virksomhed med at vokse.

3.2.5 Indtægtsstrømme (Revenue Streams)

Indtægtsstrømme repræsenterer virksomhedens måder at generere penge fra kunder på. Hvor meget er kunder villige til at betale for det tilbudte produkt? Det kan være et engangskøb, eller et medlemskab, månedlige betalinger, eller køb af yderligere produkter (Strategyzer, 2019).

Ved at bruge dropshipping-forretningsmodellen vil indtægten komme fra salget af varerne. Forskellen, der dog kan præsenteres i sammenligning med andre forhandlere eller med producenter, er, at for at gennemføre salget, vil den forhandler, der anvender dropshipping, ikke

have investeret i råvarer til produktion af produkter eller i indkøb af varer til at videresælge dem. Takket være dette vil den forhandler, der bruger dropshipping, have et bedre pengestrøm. Da kunden, når afgiver ordren, vil betale for det, han bestilt. Forhandleren vil modtage pengene, efter at varen er sendt af leverandøren, og betalingen af denne vare vil i nogle tilfælde være indtil slutningen af måneden.

Hvad angår prissætning, Hayes og Youderian kommenterer at når man bruger dropshipping, opnås der meget lave overskud, da dropshipping er yderst konkurrencedygtig. Letheden ved at åbne en online butik med denne forretningsmodel giver mange forhandlere mulighed for at sælge varerne til meget lave priser i et forsøg på at øge omsætningen (Youderian & Hayes, 2013).

Det faktum at bruge dropshipping udelukker dog ikke muligheden for at tilbyde medlemskab eller abonnement på hjemmesiden og heller ikke at tilbyde yderligere tjenester til de solgte varer.

3.2.6 Nøgleressource (Key resources)

De er alle de ressourcer, der gør det muligt for virksomheden at skabe og tilbyde et værditilbud, at nå ud til kunder og vedligeholde relationer med dem, og skabe omsætning. Nøgleressourcerne er forskellige afhængigt af behovene for hver type forretningsmodel. Disse kan være fysiske, økonomiske, intellektuelle eller menneskelige. Og de kan være fra virksomheden eller fra nøglepartnere (Strategyzer, 2019).

Disse ressourcer kan være maskiner, udstyr, bygninger, lagre, salgssteder, distributionsnetværk, varemærker, patenter, produktionsformer, arbejdere, økonomiske ressourcer osv. Det vil være alt, der gør, at virksomheden kan fungere som planlagt og opnå de ønskede resultater.

I tilfælde af dropshipping som forretningsmodel, vil en af nøgleressourcerne være den platform eller hjemmeside, som virksomheden bruger til at fremvise og sælge produkterne. Computerudstyr med sikre internetforbindelser.

Herudover er det de personer, der modtager ordrene og kontakter leverandøren. I nogle tilfælde kan have sælgers hjemmeside et elektronisk system eller plug-in, der forbinder deres

hjemmeside med leverandørens og afgives ordren automatisk hos leverandøren. På grund af brugen af teknologi er det muligt, at en enkelt person i denne forretningsmodel kan styre alle virksomhedens aktiviteter, da produktion, varebeholdning, pakning, forsendelse og levering udføres af tredjeparter.

3.2.7 Nøgleaktiviteter (Key Activities)

Det er de vigtigste aktiviteter, der skal udføres for at gøre virksomheden til en succes. Er det kun produktion, distribution, kundeservice? Ikke nødvendigvis, da aktiviteterne vil variere afhængigt af forretningsmodellen, men det vil være funktionerne, der er med til at skabe og tilbyde et værditilbud, bringe dette tilbud på markedet, vedligeholde relationer til kunder og skabe overskud (Strategyzer, 2019).

Hovedaktiviteten for den forhandler, der bruger dropshipping, vil være salg af deres produkter, kundeservice, opdatering af deres hjemmeside, promovning og reklame. Herudover er der aktiviteter såsom at betale regninger fra leverandører, tjenester udbydere, skatter. Selv disse aktiviteter kan udføres af tredjeparter, men dette vil være bestemt af den viden og kapacitet, som forhandleren har til at udføre de nævnte aktiviteter.

Forhandleren er muligvis ikke engang i det samme land, hvor han sælger produkterne. Da denne forretningsmodel giver fleksibiliteten til at kunne styre forretningen, selvom han er i den anden side af verden, så længe han har adgang til internettet. Nogle aktiviteter kan dog være vanskelige at håndtere, for eksempel i tilfælde af returnering af produkter, og afhængigt af produktets art, skal sørge for reparation.

Selvom aktiviteterne kan udføres uden for landets grænser, er det nødvendigt at tage hensyn til forbrugernes præferencer, da den europæiske e-handelsrapport for 2021 viser statistikken over grænseoverskridende køb i EU's medlemslande, hvor 88 % af befolkningen foretrækker at købe fra nationale sælgere, og kun 22 % er villige til at købe fra sælgere uden for EU (Lone, et al., 2021). Årsagen til, at det vil være praktisk at vurdere, hvem kunderne er, hvor er de, og hvorfra virksomhedens aktiviteter kan udføres, selvom virksomheds aktiviteter kan være helt online.

3.2.8 Nøglepartnere (Key Partnerships)

Det er netværket af leverandører og partnere, der hjælper virksomheden med at fungere. De stille ressourcer til rådighed eller udføre aktiviteter. Disse partnerskaber er strategiske og bliver afgørende for driften af forretningsmodellen. De vil hjælpe med at reducere risici, reducere omkostninger og udføre aktiviteter, som virksomheden ikke kan klare selv (Strategyzer, 2019).

Det kendetegnende ved dropshipping, er at virksomheden ikke ejer de produkter, den tilbyder, og heller ikke kan selv leverer dem, derfor valg af sine nøglepartnere vil være af afgørende betydning. Det er vigtigt, at disse partnere er pålidelige, da virksomhedens succes afhænger af, at kunden modtager det lovede produkt rettidigt. Ud over dette vil leverandøren også være en kilde til information om produktets tilgængelighed og dets egenskaber, derfor der skal være en effektiv kommunikation mellem forhandleren og dens leverandør.

Forhandleren har muligvis ikke kapacitet eller tid til selv at udføre alle de nødvendige aktiviteter, lige fra udvikling af websteder, vedligeholdelse og opdatering, kundeservice, markedsføring eller endda bogholderi, derfor har den brug for partnere til at hjælpe ham med at udføre disse aktiviteter.

3.2.9 Omkostning struktur (Cost Structure).

Disse er alle de omkostninger, der afholdes til driften af virksomheden. Det er vigtigt at vide, hvilke der er de dyreste ressourcer eller aktiviteter i en specifik forretningsmodel, for at kunne definere dens omkostningsstruktur. Nogle forretningsmodeller fokuserer deres omkostningsstruktur på at holde omkostningerne på et minimum og være i stand til at tilbyde lavere priser til deres kunder. Nogle andre er ikke så optaget af omkostninger, men med at skabe værdi og tilbyde det bedst mulige produkt eller service til deres kunder (Strategyzer, 2019).

Lave omkostninger er nogle af de mulige fordele ved dropshipping som forretningsmodel, såsom faste omkostninger og opstartsomkostninger.

Det er muligt at starte en virksomhed med minimal investering i denne forretningsmodel, da der ikke er behov for at investere i faciliteter eller ressourcer til at behandle ordrer. Ved ikke at lagre eller sende produkter har virksomheden også potentialet til at reducere faste

omkostninger, såsom vedligeholdelse af et lager eller forsendelse af produkter til kunder (Amazon.com, 2022).

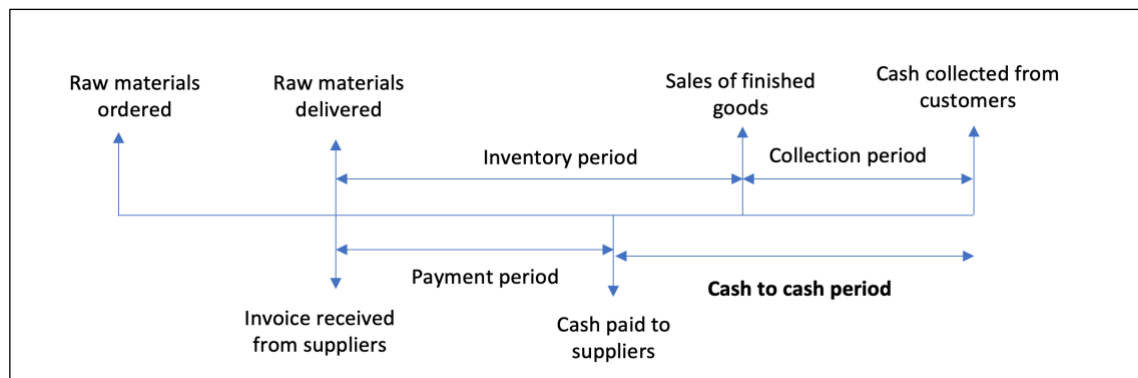
Selvom det er rigtigt, at der er platforme, hvor man kan lave onlinebutikker til en meget lav pris, er det også rigtigt, at denne opgave kan overdrages til virksomheder, der er specialiseret i at lave websider, med alle de lovmæssige krav, og som vil have større troværdighed før kunder.

En af de vigtige omkostninger, som virksomheden vil have i denne forretningsmodel, vil være betalingen af de solgte produkter. Betaling for produkterne i henhold til den med leverandøren indgåede aftale kan ske ved ordreafgivelse eller på et angivet senere tidspunkt. Denne cyklus af operationer kan give likviditet til virksomheden. Da forhandler får pengene fra kunderne, når produkterne afsendes (debitorer) og betaler for produktet mod en faktura på et senere tidspunkt (varekreditorer).

En virksomheds driftscyklus beskrives som de aktiviteter, som virksomheden udfører for at generere salg og overskud. Fra indkøb af råvarer, produktion, salg og opkrævning af betalinger. En periode mellem virksomheden betaler sine leverandører til den dato, hvor den indsamler sine fakturaer, kaldes cash to cash periode. Og den nettoinvestering, som virksomheden skal have brug for for at understøtte sin driftscyklus, er summen af varebeholdningerne (Inventory period) plus tilgodehavender (Collection period) minus leverandørgæld (Payment period) (Hawawini & Viallet, 2019). Som det er vist grafisk i figur 1, er cash-to-cash perioden den periode, hvor virksomheden vil have behov for finansiering, men hvis denne periode er kortere, vil virksomheden modtage pengene hurtigere og have likviditet.

Dropshipping-forretningsmodellen har en stor fordel i dette aspekt sammenlignet med produktionsvirksomheder, eller med andre forhandlere, der køber deres produkter og derefter sælger dem. Figur 6 viser driftscyklussen for en produktionsvirksomhed, hvor perioden fra cash to cash er lang, da virksomheden har brug for varelager for at kunne producere de produkter, der skal sælges, betaling til leverandører sker før produktet sælges, og kundernes penge indhentes senere.

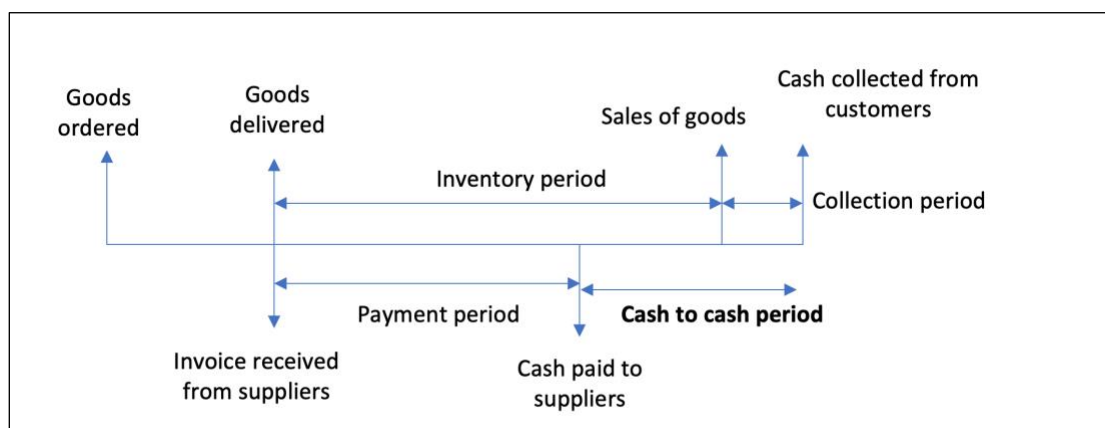
Figur 6. Driftscyklus for en produktionsvirksomhed.



Kilde: (Hawawini & Viallet, 2019).

Figur 7 viser driftscyklussen for en almindelig forhandler, hvor varer skal være på lager, før de kan sælges. Tidspunktet for opkrævning af betalingen til kunderne kan være på samme tidspunkt af salget eller et par dage senere, afhængigt af hvilket opkrævningssystem han bruger. I begge tilfælde har cash-to-cash-perioden en tendens til at være kortere end for en produktionsvirksomhed, fordi den vil have en hurtigere lageromsætning, da intet skal produceres.

Figur 7. Driftscyklus for en almindelig forhandler.

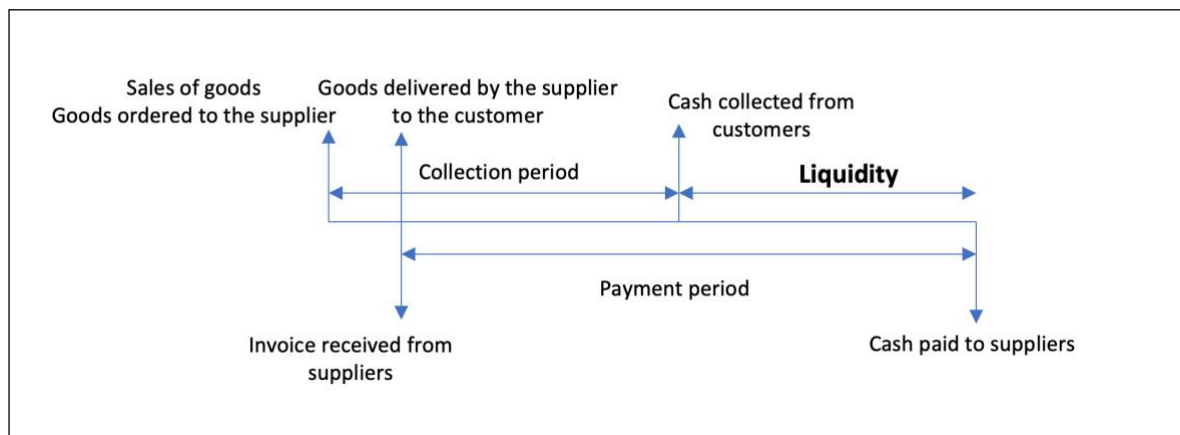


Kilde: Egen tilvirkning baseret på (Hawawini & Viallet, 2019).

Figur 8 viser driftscyklussen for en forhandler, der bruger dropshipping, og som kan have en aftale med sin leverandør om at betale 8 dage efter, at varerne er blevet afsendt, eller i slutningen af måneden. I dette tilfælde er der ingen varebeholdninger, forhandleren kan modtage betaling fra kunder på salgstidspunktet eller et par dage senere, afhængigt af det anvendte betalingssystem. Betaling til leverandører vil ske i slutningen af den måned. I tilfælde af at forhandleren skal betale for varerne på tidspunktet for ordreafgivelsen hos deres leverandør, vil

det tage et par dage at modtage betalingen, da når først varerne er afsendt, kan han kræve betaling fra deres kunder.

Figur 8. Driftscyklus for en forhandler, der bruger dropshipping.



Kilde: Egen tilvirkning baseret på (Hawawini & Viallet, 2019).

I tilfælde af dropshipping-modellen er virksomheden finansieret med kunders og leverandørers penge, da den vil modtage betaling for de solgte produkter, før den betaler regningerne til sine leverandører.

Annoncering er også en vigtig omkostning i forretningsmodellen. Det kan være meget dyrt, hvis man ikke ved hvilket markedssegment annonceringen skal rettes til eller hvilket medie der er passende alt efter hvilket produkt man ønsker at markedsføre. Hvis forhandleren selv har markedsføringsviden, vil han være i stand til at gøre det selv, eller også skal han betale en anden for at udføre denne aktivitet.

Der kan være omkostninger, der afhængig af aftalen med leverandøren og/eller den udbudte type produkt, opstår ved skader på produktet under levering, eller reparationsomkostninger i garantiperioden.

3.2.10 Delkonklusion

De ni byggesten i BMC er indbyrdes forbundne og at være klar over, hvad der svarer til hver blok, dens betydning, hvordan den påvirker og forbinder med de andre, vil hjælpe virksomheden til at fungere korrekt inden for den forretningsmodel, den bruger.

Takket være analysen af dropshipping som forretningsmodel kan vi konkludere, at modellen ligesom andre forretningsmodeller har både fordele og ulemper. Det vigtigste vil dog være at fremhæve de fordele, det har, og at kende ulemperne, så de kan reduceres, undgås eller transformeres til positive aspekter for virksomheden.

3.3 Rentabilitet af forretningsmodellen

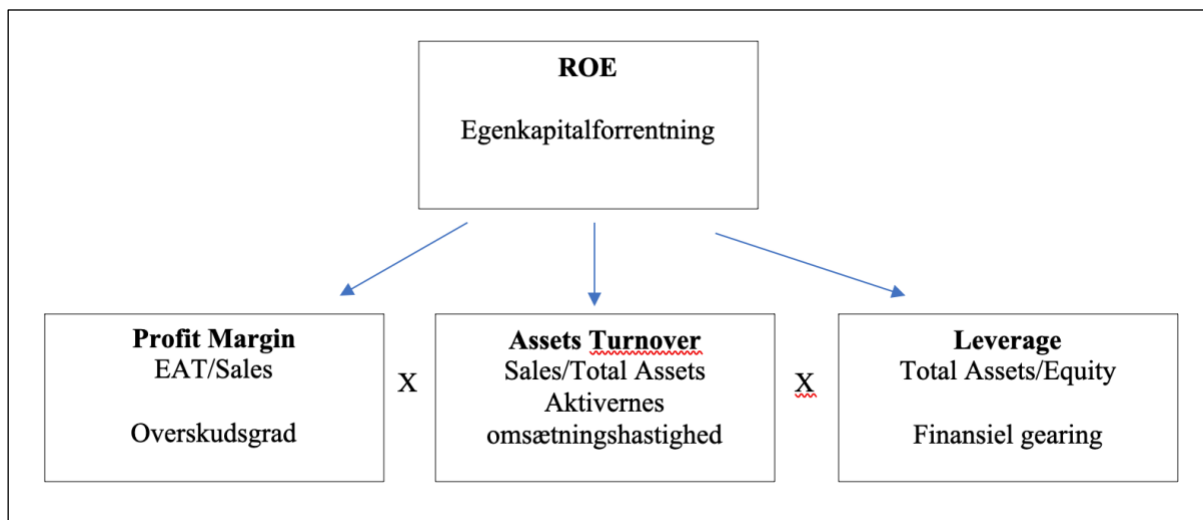
Med hensyn til det økonomiske aspekt af forretningsmodellen, er nogle ting allerede blevet forklaret ved hjælp af BMC, men i dette afsnit vil de begreber, som skal tages i betragtning for at kunne evaluere forretningsmodellens rentabiliteten uddybes.

Rentabilitet er en virksomheds evne til at genvinde det investerede, og dermed skabe værdi for investorerne. Denne værdiskabelse for investorer involverer også tilfredshed hos kunder, medarbejdere og leverandører (Hawawini & Viallet, 2019). Og en rentabilitetsanalyse er analysen af de driver, der bestemmer egenkapitalens forrentning, Return on Equity (ROE) (Sørensen, 2012).

Alle de penge, der investeres af ejeren af virksomheden eller dets shareholders, plus det, der er akkumuleret i virksomhedens driftsår (overført overskud), vil udgøre egenkapitalen, Owner's Equity (OE). Resultatet efter at have betalt drifts- og finansomkostninger og skatter, vil være resultat efter skat, Earnings After Taxes (EAT). Ifølge formelen vil ROE-beregningen være EAT divideret med egenkapital (Hawawini & Viallet, 2019). Resultatet vil være den procentdel af rentabilitet, som virksomheden har. Resultatet kan vi sammenligne gennem årene for at vide, om virksomheden er rentabel eller ej. Gennem analysen af ROE, ligesom andre nøgletal, forbinder vi data hentet fra to af virksomhedens opgørelser, balancen og resultatopgørelsen, hvilket vil give os et klarere overblik over, hvordan virksomheden klarer sig.

Variationen i resultaterne kan dog skyldes forskellige årsager, hvilket gør det nødvendigt at nedbryde de drivere, der udgør ROE. Der er en analyse, hvor vi kan nedbryde ROE-komponenterne og vide, hvor de kommer fra, eller hvad variationerne i ROE-resultatet skyldes. Denne analyse vil hjælpe os til bedre at forstå, om ændringerne skyldes stigningen i drift eller finansiering. Vi vil tage udgangspunkt i Dupont-analysen i 3 niveauer.

Figur 9. Dupont pyramide



Kilde: Egen tilvirkning baseret på (Sørensen, 2012).

Ved at dekomponere driverne for ROE kan vi analysere profitabiliteten, effektiviteten og den finansielle gearing (Sørensen, 2012).

3.3.1 Overskudsgraden

Overskudsgraden vil være forholdet mellem de samlede gevinster eller profit, og salget. Den vil være et mål for profitabiliteten, og den repræsenterer, hvor meget virksomheden tjener på hvert salg (Hamann, 2001). Denne sammenligning vil fortælle, om det er en forretning med lav profit margin eller høj profit margin. Hvis det er en forretning med lav profit margin, så skal virksomheden fokusere på at have mange salg. Ved at øge salgsvolumen vil virksomheden øge profitabiliteten af sin forretning.

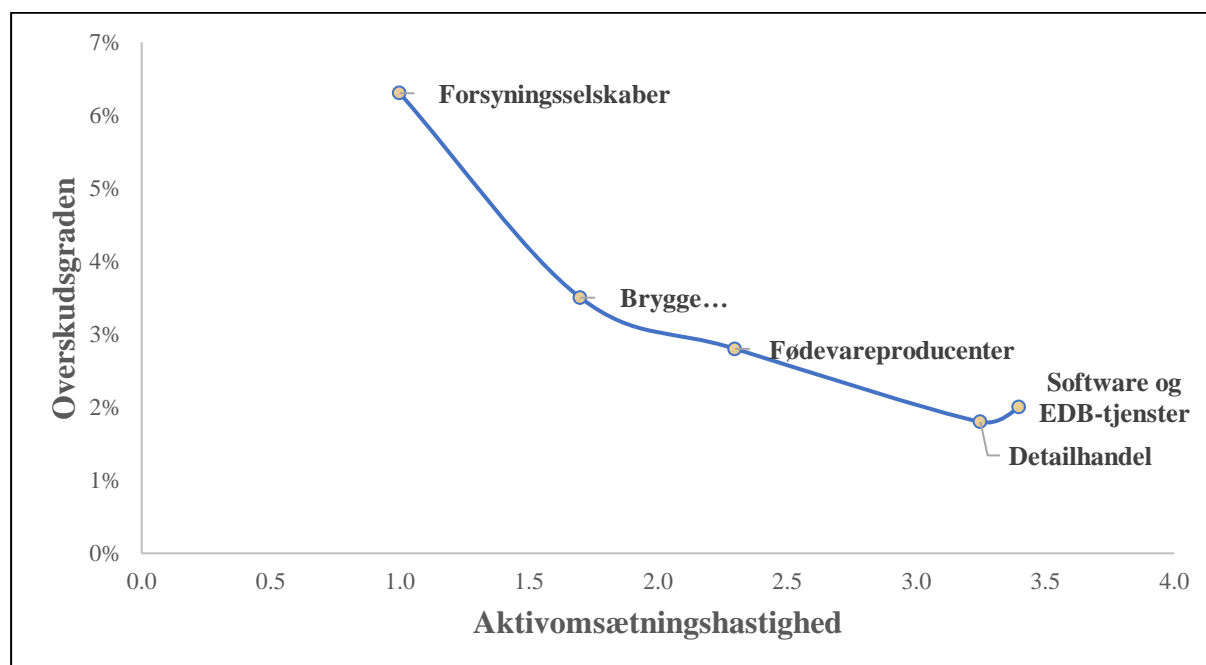
3.3.2 Aktivernes omsætningshastighed

Aktivernes omsætningshastighed vil sammenligne det samlede salg, med det samlede antal aktiver. Den vil fortælle os, hvor mange gange i løbet af året det konverterer virksomhedens aktiver eller ressourcer til salg. Denne sammenligning kan forbindes med overskudsgraden til at få afkastningsgrad, Return on Invested Capital, (ROIC), som måler, hvor rentabelt en virksomhed kan bruge de ressourcer (nettoaktiver), den har disponibel (Sørensen, 2012).

$$\text{Afkastningsgrad ROIC} = \boxed{\text{Overskudsgrad}} \times \boxed{\text{Aktivernes omsætningshastighed}}$$

Hvis virksomheden har lav profit margin, overskudsgraden, pr. salg, vil det være bedre at have en høj aktivomsætningshastighed, på den måde vil fortjenesten være højere. Det kan vi se afspejlet i den følgende graf, hvor Sørensen viser os de forskellige kombinationer, der kan forekomme af overskudsgraden og aktivomsætningshastighed værdierne, som kan findes i udvalgte brancher med en ROIC på cirka samme værdi, i dette tilfælde 6 %.

Figur 10. ROIC i udvalgte brancher



Kilde: (Sørensen, 2012)

Forholdet mellem overskudsgrad og aktivomsætningshastighed er negativ, hvilket betyder, at jo lavere overskudsgrad, desto højere er aktivomsætningshastigheden. For eksempel for produktionsvirksomheder, hvor de faste omkostninger kan være meget høje, er de begrænsede i forhold til deres kapacitet og produktionstid, så de skal generere høje overskudsgrader for at tiltrække den nødvendige kapital (Sørensen, 2012).

Detailvirksomheder kan opnå en høj aktivomsætningshastighed ved at minimere omkostningerne, så virksomheder kan øge salget gennem lave priser. Men hvis adgangsbarriererne for kommercialiseringen af produktet eller forretningsmodelformatet ikke er høje, vil virksomheden blive udsat for intens konkurrence, og derfor kan overskudsgraden være begrænset (Sørensen, 2012). Dette kan være tilfældet for virksomheder, der sælger online.

Den forhandler, der bruger dropshipping, vil måske have lavere omkostninger sammenlignet med den, der har varelager, så de har en vis fordel i det aspekt. Det er dog muligt, at det ikke kun er prisen, der bestemmer salget, men også varens egenskaber, købsbetingelser og leveringstid, der adskiller den kunde, der foretrækker at købe med en online butik end med en anden.

Det kan siges, at overskudsgraden og aktivomsætningshastigheden derfor er branchespecifikke. Men afkastningsgraden er derimod ikke branchespecifik, og man kan generelt sige, at virksomhedens muligheder for at genvinde sine investeringer ikke bør være mindre end markedsrenten (Hamann, 2001).

3.3.3 Finansiell gearing

På den anden side finansiell gearing fortæller os, hvordan virksomheden er finansieret, ved at sammenligne de samlede aktiver med ejernes egenkapital. Som vi ved i balancen, svarer summen af aktiver til summen af passiver med ejerens egenkapital. Den finansielle gearing vil så fortælle os, hvor meget gæld virksomheden har. At have gæld er ikke nødvendigvis en dårlig ting, den rette mængde gæld kan hjælpe virksomheden med at vokse, men hvis gælden er for stor, kan virksomheden være i en risikabel position.

For eksempel, hvis resultatet af den finansielle gearing er 1, vil det fortælle os, at alle pengene investeret i aktiver kommer fra egenkapital. Hvis resultatet af den finansielle gearing er 2, så vil det fortælle os, at for hver 1 kr. investeret i virksomheden er der 2 kr. værdi med aktiver. Med andre ord er halvdelen af værdien af aktiverne gearing med egenkapital og halvdelen af aktiverne gearing med anden gæld. Det vil være nødvendigt at tjekke dette, da denne gæld kan være dyr. Hvis den økonomiske gearing er højere, betyder det, at virksomheden hovedsageligt er finansieret med gæld, og som før nævnt kan det være risikabelt at have virksomheden i den position, derudover skal indtægterne koncentreres om at betale gæld. Hvis denne driver er høj,

vil resultatet, ROE, blive højere ved at gange de to andre, men det betyder ikke nødvendigvis, at det er en god ting for virksomheden.

For små virksomheder kan det være svært at fremskaffe nok kapital eller penge til at starte eller drive virksomhed. De har muligvis ikke aktionærer og ingen kredithistorik overfor en bank, kapitalen udgøres af ejernes penge og ressourcer. For forhandleren, der sælger gennem dropshipping, kan det, som vi så i det foregående kapitel, delvist finansieres af sine leverandører og ved forudbetaling fra sine kunder. Denne finansiering er billigere, end når han optager et lån, for eksempel et kviklån, som kan være meget dyrt.

Finansiel gearing er en meget vigtig komponent at holde øje med. Da en stigning i ROE på grund af høj finansiel gearing ikke nødvendigvis betyder, at virksomheden er i en bedre position i forhold til tidligere år.

3.4 Holdbarhed og vækst af forretningsmodellen

For at starte en virksomhed er der brug for en række vigtige elementer, såsom hvad der blev analyseret med BMC, et værditilbud, kundesegmenter, hvordan produkterne vil blive leveret til kunderne, ressourcer til at udføre aktiviteter, partnere, investorer, leverandør, osv. Hvis den virksomhed, der besluttes at etablere, bliver en produktion virksomhed, så vil det være nødvendigt at investere i bygninger, maskiner, udstyr, medarbejdere mv. Hvis virksomheden er en onlinebutik, der er en forhandler, har det sandsynligvis ikke brug for maskiner eller udstyr, men det skal bruge lagerplads, enten ejet eller lejet. Men for at starte en online butik med dropshipping som forretningsmodel behøves der ikke maskiner, udstyr, lager eller endda ansatte. Den første investering vil være minimal, da det ikke engang behøver at investere i produkter. Adgangsbarriererne med hensyn til initial investering er lave, derfor er det muligt, at et større antal iværksættere bruger denne forretningsmodel til at starte deres virksomhed.

Måske kræver starten ikke så mange investeringer, men hvad sker der bagefter, hvilke risici kan der opstå, kan virksomheden vækste og være holdbar over tid?

3.4.1 Risiko

En virksomhed kan have det bedste produkt, tilfredse kunder og et godt forhold til sine leverandører, og stadig er der risiko for ikke at opnå det forventede salg og få et negativt resultat. Denne risiko er til stede i enhver virksomhed. Hvis de forventede resultater ikke opnås, vil det derfor påvirke resten af virksomhedens økonomi afspejlet i dens resultatopgørelse og dermed i dens profit (Hawawini & Viallet, 2019).

Der er eksterne risici, som virksomheder kan stå overfor, forretnings- og finansiel risiko. Forretningsrisikoen omfatter de økonomiske, politiske, sociale og konkurrencemæssige forhold på det marked, hvor virksomheden opererer. Den finansielle risiko er den, der er til stede i udsvingene i renten og i styringen af skatter (Hawawini & Viallet, 2019).

Der er dog nogle strategier, der kan hjælpe med at reducere virkningerne af disse risici på virksomheden. Det er ikke muligt for virksomheder at kontrollere eksterne faktorer, men der kan træffes beslutninger for at sikre, at det, der sker udenfor, ikke ødelægger det, der er bygget.

En negativ begivenhed, som for eksempel COVID-19 pandemien, har påvirket traditionelle virksomheder negativt, mens e-Commerce virksomheder blev påvirket positivt af pandemien.

En virksomhed vil altid være udsat for forretningsrisici, men typen af gæld afgør graden af finansiel risiko vil virksomheden er eksponeret til. Når en virksomhed har gæld, siges den at være gearret, og denne gearing, som forklaret ovenfor, kan være med til at forbedre ROE, men det er nødvendigt at analysere mængden af gæld, dens omkostninger, om den er kort- eller langsigtet og hvis den forventede gevinst overstiger omkostningerne.

Der er interne risici, som virksomheden kan blive udsat for, såsom risiko for brand, oversvømmelse, tyveri. Risiko for, at medarbejdere siger op og går på arbejde med konkurrenter. Risiko for fejl og uheld i produktion og håndtering af produkter. Men der er også risiko for, at virksomheden bliver afhængig af en bestemt råvare eller en enkelt leverandør. Hvis råvaren, der skal produceres, er knap, kan det kompromittere den estimerede produktion og ikke være i stand til at imødekomme efterspørgslen.

Hamann nævner også, at hvis virksomheden produceres med varer fra en eller meget få leverandører, kan der være en afhængighed, der kan bringe virksomhedens uafhængighed i fare, da leverandøren vil diktere produkternes pris, leveringsbetingelser og kvalitet, og hvis leverandør er tabt, kan hele virksomheden gå tabt (Hamann, 2001). En lignende situation kan ske i det tilfælde, at forhandleren kun har én leverandør.

3.4.2 Vækst

Hvordan kan en lille virksomhed eller en online butik vokse? For at en virksomhed kan begynde at vokse, ifølge BMC, skal den have et attraktivt værditilbud, den skal tilfredsstillere sine kunder, fastholde dem og opnå mere, forbedre sine kanaler, reducere omkostningerne og opnå positive tal år efter år, for at blive attraktiv for potentielle investorer. Imidlertid kan også virksomheden vokse med egne ressourcer, forudsat at den har de nødvendige økonomiske og ledelsesmæssige ressourcer, hvilket kaldes organisk vækst. Men i nogle tilfælde kan dette være en langsom proces (Sørensen, 2012).

Væksten kan betyde højere indtægter og/eller overskud, enten hidrørende fra salg af det produkt, der allerede er kommercialiseret, eller fra et nyt produkt, eller vækst inden for det allerede kommercialiserede marked, eller på et nyt marked. Alt vil afhænge af de planer og strategier, der er på plads for at skabe større værdi, både for virksomheden selv, såvel som for dens ejer eller dens investorer eller aktionærer.

3.4.3 Vækst strategier

For at forstå vækststrategierne vil vi bruge Ansoff vækstmatrix. Dette værktøj er meget nyttigt til at træffe beslutninger, uanset om vækst er fokuseret på produktet, på markedet eller på integration. På figuren 9 ser vi den udvidede Ansoff-model.

Figur 11. Ansoffs udvidede model

	Produkt	
Markeder	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation
Vertikal integration	Vertikale integrationsstrategier: <ul style="list-style-type: none"> • Bagudrettet integration • Fremadrettet integration 	

Kilde: (Kousholt, 2017)

Markedspenetrering

Markedspenetration består i at konsolidere virksomhedens position ved at øge salget eller få en større andel af markedet. Dette er nok en af de mindst vanskelige strategier at vokse, da virksomheden allerede har produktet, og markedet er kendt. For at opnå dette kunne marketingindsatsen øges, omkostningerne reduceres for at tilbyde lave priser og servicen forbedres. Det vil dog være nødvendigt at analysere, hvor meget og hvor længe virksomheden kan vokse med denne strategi, fordi markedet kan være mættet. Eller der kan være en krig mellem konkurrenter for at give lave priser, hvilket resulterer i lav profit (Kousholt, 2017).

For online butikker er brugen af markedsføring afgørende. Der findes værktøjer som Search Engine Optimization, SEO (søgemaskineoptimering), som hjælper med at forberede hjemmesiden, så den kan findes hurtigere og nemmere af kunderne.

SEO er et konstant arbejde, hvor hjemmesiden skal tilpasses, så Googles søgemaskiner kan finde hjemmesiden hurtigere, og den kan dukke op de første steder af en søgning. Google lægger stor vægt på kvalitet og relevant indhold og favoriserer hjemmesider, hvor der hele tiden tilføjes nyt indhold. Deres robotter kigger også efter, om siden allerede har mange besøgende, hvor lang tid brugeren bliver på hjemmesiden, og om de interagerer med den, samt om kunderne anbefaler den (Weile, 2018).

Denne optimering vil give kunderne mulighed for organisk at finde hjemmesiden, dog er der også mulighed for at betale Google for annoncering ved hjælp af Google Ads. Herved kan websiden stige i rangering og optræde i de første positioner i en søgning. Rivaliseringen mellem konkurrenterne vil blive givet ved at se, hvem der har designet den bedste hjemmeside baseret på, hvad Google værdsætter, og hvem der bruger flere penge på annoncering. På en sådan måde, at den potentielle kunde hurtigere finder det, de leder efter.

Der er også betalte annoncer på Facebook, Instagram, Pinterest, Youtube osv. med det formål at få flere besøg, eller trafik i onlinebutikken. Målet, når nogen besøger hjemmesiden, er at konvertere det besøg eller klik til et salg. Når en person finder hjemmesiden, og den finder præcis, hvad han leder efter, er det mere sandsynligt, at han vil købe den. Der er nogle værktøjer, der kan hjælpe med at tilpasse besøget for hver enkelt besøgende for at forbedre deres søgning og hjælpe dem til hurtigere at finde det produkt, de leder efter (Rabhan, 2013).

Når kunden, der besøger onlinebutikken, foretager købet, konverteres klikket til penge. Dette kaldes konvertering, og forholdet mellem konverteringer og trafik er definitionen af konverteringsrate (Rabhan, 2013). Det betyder, hvor mange mennesker der har købt fra alle dem, der besøger hjemmesiden. Denne parameter vil være med til at sammenligne butikken med andre i samme branche og til at sammenligne internt og vide, om indsatsen inden for marketing og salg giver de forventede resultater for at hjælpe virksomheden med at vokse op.

Markedsudvikling

Det betyder at finde nye markeder for det eller de produkter, vi allerede har, og som kommerialiseres normalt. I dette tilfælde skal markedsføringen øges for at tilpasse sig kravene på det nye marked. Dette nye marked kan være geografisk, et andet publikum eller et andet format, i tilfælde af fysiske butikker, der beslutter sig for at begynde at sælge online (Kousholt, 2017).

Markedsundersøgelser er til stor hjælp i disse tilfælde, det samme produkt måske ikke fungerer på samme måde på et marked som på et andet, fx geografisk markedsrettet, så har stedets kultur stor indflydelse på kundernes smag og præferencer. Det kan være, at produktet skal opfylde tekniske og lovmæssige krav for at kunne udbydes på det nye marked. At tilbyde produkter i et ukendt område, kan det blive meget dyrt og ikke få det forventede resultat.

Denne strategi kan bruges i de tilfælde, hvor det nuværende marked allerede er meget overfyldt eller mættet, og der er nye markeder er tilgængelige og har vækstpotentiale (Sørensen, 2012).

Hvad den forhandler, der bruger dropshipping, vil gøre, er at udvikle det nye marked for sin leverandør. Da leverandøren ikke skal investere i at udvikle det nye marked, står han kun for at sende produktet. Det er forhandleren, der vil bære risikoen for, at deres salgsmål nås eller ej.

Produktudvikling

Produktudvikling består i at tilbyde nye produkter, eller modificerede eller forbedrede produkter til det eksisterende marked (Sørensen, 2012).

Markedstendenser, teknologi og kundebehov vil diktere produkttransformationer. Ikke at lytte til, hvad kunden ønsker og har brug for, kan være årsag til lavere salg eller tabt forretning.

Ulempen ved denne type strategi er, at udviklingen af et nyt produkt kan kræve en stor investering, der indebærer risiko for produktionsfejl, forsinkelser eller overforbrug af forventede ressourcer (Kousholt, 2017).

Forhandleren, der bruger dropshipping, kan introducere nye produkter blot ved at tilføje dem til sin onlinebutik, måske vil han bruge tid på at lære om det nye produkt, og hvordan det virker, for at hjælpe sine kunder med at købe det, men det kræver ikke en større investering.

Det kan være situationen, at det er forhandleren, der modtager kundernes krav, og som giver informationen til sin leverandør, så produktet forbedres eller transformeres.

Diversifikation

Denne vækststrategi kan være en af de mest risikable, da den består i at tilbyde nye produkter på nye markeder. Denne type strategi bruges i de tilfælde, hvor det er svært for virksomheden at vokse med de andre strategier, eller når virksomheden ønsker at sprede risikoen (Sørensen, 2012).

Det er vanskeligt og tager længere tid at implementere denne strategi, da det vil være et nyt produkt, med egenskaber, der formentlig er helt anderledes end de produkter, der normalt markedsføres og på et marked med forskellige behov, smag og præferencer.

For forhandleren med en onlinebutik kan det være, at denne strategi ikke er så svær at implementere, da den kan åbne en ny onlinebutik, der tilbyder nye produkter til et nyt marked. Forhandleren har computerudstyret og knowhow om, hvordan forretningsmodellen fungerer, så investeringen bliver i at lære om det nye produkt og markedsføringsindsatsen.

Vertikal integration.

Denne strategi består i at vokse ved at tilføje nye aktiviteter til virksomheden, men indenfor værdikædesystemet. Denne integration kan foregå baglæns eller forlæns (Sørensen, 2012).

Bagudretter integration betyder, at virksomheden tager ejerskab over sin leverandørs værdikæde (Kousholt, 2017). For eksempel en distributør, der sælger et produkt og køber en del af eller hele den fabrik, der producerer det pågældende produkt.

Fremadrettet integration er den, hvor virksomheden overtager værdikæden af sin kunde (Kousholt, 2017). Det kan være, at grossisten eller producenten køber sin distributørs virksomhed, og nu står han selv for produktionen og leveringen af produkterne til den endelige forbruger.

På den ene side kan denne form for integration være gavnlig for virksomheden, da den kan have større kontrol med for eksempel kvaliteten af produktionen eller optimering af processer. Men på den anden side kan der være udfordringer ved at fusionere forskellige virksomheder og dermed forskellige kulturer.

Anvendelsen af en eller flere af disse strategier vil i nogle tilfælde være uundgåelig afhængig af den enkelte virksomheds særlige situation. Virksomheden er en levende organisme, og hvis den står stille, uden at introducere produkter, der opfylder kundernes behov eller uden at gøre en indsats for at forbedre sin position på markedet eller på nye markeder, kan den være dømt til at forsvinde.

4. Analyse

For at kunne besvare forskningsspørgsmålet og de supplerende spørgsmål er der taget udgangspunkt i det teoretiske grundlag, der er belyst i det foregående kapitel, som vil blive suppleret med det undersøgte, som vil blive forklaret nedenfor. Til denne analyse har vi valgt at tage salget af multifunktionelle spejle i dropshipping-formatet som casestudie. Til dette formål er der to virksomheder, der blev undersøgt, hvoraf den ene er beliggende i Holland og den anden i Danmark. Af databeskyttelsesformål forbliver navnene på virksomhederne anonyme, idet de kalder henholdsvis virksomhed A og virksomhed B.

For at opnå kvalitativ information er der gennemført individuelle interviews med ejerne af begge virksomheder. De samme 12 åbne spørgsmål blev anvendt på begge. Der blev også foretaget direkte observation med virksomhed B.

Resultatopgørelser og balancer for de første 4 år af hver virksomhed er blevet gennemgået for at analysere, om dropshipping-modellen har hjulpet dem med at vokse.

Online salg af multifunktionelle spejle gennem dropshipping er valgt som casen, da produktet, har specifikke egenskaber, er skrøbelige og derfor giver en ekstra grad af kompleksitet til sin online markedsføring. Derudover vurderes det, at ved at undersøge salget af dette produkt, og hvordan de to virksomheder håndterer det, vil hjælpe med at forstå aspekterne af dropshipping-modellen.

4.1 Multifunktionelle spejle

Et multifunktionelt spejl er et spejl, der udover at have karakteristika som et almindeligt glasspejl, har en eller flere funktioner. Denne type spejle er designet til primært at blive brugt i badeværelset. Nogle af de funktioner, de kan have, er:

LED lys

LED står for Light Emitting Diode. LED-belysningsprodukter producerer lys op til 90 % mere effektivt end glødepærer, og de har længere levetid, ca. 25.000-50.000 timer (Svendsen, 2017). Ud over at spare energi er de meget alsidige, og i boliger bruges de til at belyse fra loft, vægge,

skabe, dekorationsartikler og også spejle. I spejlene er LED'erne placeret, så de lyser gennem de sandblæste områder i glasset, eller lyser bagved spejlet, hvilket skaber en behagelig atmosfære. Denne type belysning kan også have forskellige farver, og lysintensiteten kan dæmpes. Derfor vil denne type spejle hjælpe med at imødekomme kundernes behov med hensyn til dekoration og belysning.

Varmemåtter

Spejlet kan have indbyggede varmemåtter, som forbundet til elektricitet og vil opvarme spejlets overflade, hvilket vil hjælpe med at forhindre spejlet i at dugge til.

Kosmetisk spejl

Spejle med forstørrelse, indbygget i hovedspejlet.

Sensorafbryderen

Dette kan være bevægelsessensor, som tænder og slukker spejlfunktionerne ved at flytte hånden foran sensoren. Eller berøringssensor på spejlet, som giver mulighed for at styre spejlets funktioner såsom LED-lys, varme, lysdæmpning eller farveskift.

Højtalere

Højtalerne kan integreres på bagsiden af spejlet og kan forbindes via Bluetooth til mobiltelefoner eller tablets.

Smart Mirrors

Spejle der kan tilsluttes internettet og kan vise temperatur, tid, dato på spejlet. Der er også spejle, der kan bruges med Smart Home Controller eller mobiltelefon til at styre LED-lyset, dets intensitet og farve.

På grund af deres egenskaber vil det være nødvendigt at koble disse spejle til strømmen, og nogle vil kræve en internetforbindelse for at kunne bruge alle deres funktioner.

4.2 Virksomhed A

Virksomhed A er etableret i Holland, ejeren har været en ivrig iværksætter, og før han begyndte at sælge spejlene, havde han begivet sig ud i andre forretninger såsom leje af massagestole og salg af malerier.

Hvor længe har du brugt dropshipping som forretningsmodel?

Jeg begyndte at kommercialisere de multifunktionelle spejle i 2011, men jeg havde en onlineshop lige før spejlene, hvor jeg solgte malerier til indretning. Jeg begyndte at bruge dropshipping-modellen med dette produkt. Det var et produkt, hvor kunden kunne vælge det billede, der ville have og bestilte det, jeg ville sende designet til fabrikken, og de vil gøre det i et lærred og sende det til kunden. Prisen for dette produkt var ikke høj, og profit var meget lav, så jeg besluttede at kigge efter et andet produkt, hvor overskuddet var højere, og det var når jeg fandt spejlene med LED-lys.

Hvorfor valgte du at bruge dropshipping til din virksomhed?

Jeg vidste, hvordan man bruger dropshipping som en forretningsmodel, hvad jeg skulle ændre, var produktet og markedssegmentet.

I 2011 var spejlene med LED-belysning relativt nye på markedet, og der var ikke mange leverandører af dem i Holland. Så da jeg begyndte at lede efter leverandører til denne type produkter, fandt jeg flere i udlandet, der sagde ja til at samarbejde med mig gennem dropshipping-modellen. Disse leverandører var placeret i Polen, Tyskland og England. For mig var det en enkel måde at starte min forretning på, og for leverandørerne en måde at øge deres salg og have en tilstedeværelse på andre markeder.

Med de forskellige leverandører ville jeg have en blanding af produkter at tilbyde på min hjemmeside. Spejlet var et dyrere produkt end malerierne, og fortjenesten ville være højere.

Havde du adgangsbarrierer, da du startede din virksomhed?

Nej, det tror jeg ikke. Der var meget lidt konkurrence, og for at starte dropshipping behøvede jeg ikke at investere meget. Produktet var nemt at sælge.

Hvilke fordele mener du, at denne forretningsmodel har?

Lav investering, jeg kunne gøre det hele fra min computer derhjemme. Jeg behøvede ikke at have et sted at opbevare spejlene, og jeg behøvede heller ikke at have reservedele, hvis de elektriske dele af spejlet fejlede. I tilfælde af en fejl ville jeg kontakte min leverandør, og leverandøren ville sende reservedelen direkte til kunden.

Hvilke ulemper mener du, at denne forretningsmodel har?

En af de ulemper jeg havde med nogle leverandører, var kommunikationsbarriererne, engelsk var det sprog, vi kunne kommunikere på, og i nogle tilfælde kunne der opstå misforståelser. En anden ulempe var, når leverandøren ikke reagerede hurtigt på det, der blev anmodet om, hvilket forsinkede den service, jeg leverede til mine kunder. Leveringstiden oversteg nogle gange det aftalte, hvilket gav anledning til reklamationer.

En anden ulempe var, at da leverandørerne var fra andre lande, var produktet tilpasset disse markeder, såsom Tyskland eller England, som nogle gange adskilte sig fra folks smag og præferencer i Holland.

Anser du, at det er en fordel for din virksomhed ikke at have lager? hvorfor?

Vi er i en tid hvor kunderne forventer at modtage deres produkter hurtigst muligt, hvis det er muligt samme dag. Uden lager er det ikke muligt at gøre det.

Ikke at have et lager var en fordel i starten, det var nemmere og billigere, men efterhånden som efterspørgslen efter produkterne begyndte at vokse, begyndte jeg at lede efter andre muligheder og fandt en fabrik i Kina, der ville fremstille spejlene med de egenskaber, markedet krævede.

Investeringen i fremstillingen af spejlene i Kina var større end at starte uden varelager, da indkøbet involverede større mængder spejle, forsendelse med container, importomkostninger og logistikprocesser. Men overskudsgraden pr. spejl ville være højere

Ved at tilføje lager og bruge dropshipping til nogle af produkterne, ville jeg have et større udvalg af multifunktionelle spejle.

Hvilke typer produkter tror du kan markedsføres i denne type forretningsmodel?

Enhver type produkt kan markedsføres med denne forretningsmodel, måske ikke fødevarer eller letfordærlige varer. Det er bedre at vælge produkter, der kan leveres inden for EU, for at undgå importgebyrer. Og at det er kvalitetsprodukter, for hvis de er af lav kvalitet, kan der være mange, der ønsker at returnere dem, hvilket kan give problemer.

Hvilken slags produkter sælger du?

I øjeblikket kun spejle og spejle skabe.

Hvorfor valgte du at sælge disse produkter?

Det var et nyt produkt, lidt udbud på markedet, og jeg tænkte, at det ikke voldte for mange problemer. Måske ville jeg tænke mig om en ekstra gang, hvis jeg skulle vælge igen.

Er der nogle vanskeligheder med at kommercialisere disse produkter gennem denne forretningsmodel?

De største problemer afledt af den type produkt, er risikoen for brud. Da spejlet er et meget skrøbeligt produkt, er risikoen for, at det tager skade under transporten stor, så emballagen har skullet forbedres for at undgå skader.

Et andet problem er, at som et spejl med forskellige elektroniske funktioner, er der altid en risiko for, at en komponent fejler og skal ændres. Og hvis leverandøren ikke reagerer hurtigt eller sender reservedele hurtigt, kan der være problemer med kundernes tilfredshed.

Ud over at arbejde med dropshipping-modellen giver det lave profit marginer.

Tror du, at denne forretningsmodel kan hjælpe med væksten af en online butik?

Dropshipping-modellen har været meget vigtig for mig, da den gav mig mulighed for at starte spejlene forretningen og i øjeblikket giver mig mulighed for at tilbyde en bred vifte af produkter.

Hvad anser du for at være din konkurrencefordel?

Kombinationen af dropshipping og varelager har været en god strategi, da at have mine egne lager giver mig mulighed for at tilbyde hurtige leveringer af produkterne, og i tilfælde af at der opstår et problem med et spejl, jeg kan ordne det hurtigt.

At have lager, da det har givet mig mulighed for at have større lønsomhed, at have et produkt, der tilpasser sig markedets behov og at blive leverandør til andre virksomheder og projekter. Takket være antallet af spejle på lager, kan jeg lave leveringsaftaler uden risiko for at løbe tør for produkt. I øjeblikket tilbyder jeg ikke kun produkter online, men jeg har også en fysisk lokation, et showroom, hvor kunden kan gå for at se produktet, før de køber det.

4.2.1 Rentabiliteten af virksomheden A

Som forklaret i beskrivelsen af virksomhed A, havde virksomheden allerede inden den begyndte at sælge multifunktionelle spejle indtægter fra andre forretninger, men da det var 2011, år 1, hvor salget af spejle begyndte gennem dropshipping, har virksomheden præsenteret os for oplysninger om de første 4 år efter start af salget af nævnte spejle. Det er i tredje år, hvor virksomhed A ikke længere modtager indtægter fra en anden forretning, og omsætningen er udelukkende fra salget af spejlene. Vi vil tage totalerne givet af virksomheden for at beregne ROE og de drivere, der udgør den.

Figur 12. Resultatopgørelse af virksomhed A

Resultatopgørelse				
kr.	år 1.	år 2.	år 3.	år 4.
Omsætning	1.215.075,00	1.798.065,00	3.629.332,50	5.007.765,00
CGS (Cost of goods sold)	704.895,00	937.492,50	1.800.007,50	2.634.375,00
Bruttoresultat	510.180,00	860.572,50	1.829.325,00	2.373.390,00
Administrationsomkostninger	47.730,00	157.050,00	393.742,50	476.895,00
Salgs omkostninger	40.747,50	73.177,50	154.642,50	112.402,50
EBITDA	421.702,50	630.345,00	1.280.940,00	1.784.092,50
Afskrivninger	22.650,00	36.397,50	219.585,00	69.142,50
EBIT	399.052,50	593.947,50	1.061.355,00	1.714.950,00
Finansielle omkostninger	- 9.315,00	- 13.710,00	- 26.077,50	- 52.755,00
EBT	389.737,50	580.237,50	1.035.277,50	1.662.195,00
SKAT	100.552,28	149.701,28	267.101,60	428.846,31
EAT	289.185,23	430.536,23	768.175,91	1.233.348,69

Kilden: Egen tilvirkning baseret på data leveret af virksomhed A.

Figur 13. Balance af virksomhed A

Balance				
kr.	år 1.	år 2.	år 3.	år 4.
Transportmidler	7.125,00	55.350,00	143.077,50	30.735,00
Massage stoler på stedet	20.722,50	6.090,00	-	-
Alkoholtester på stedet	7.875,00	-	-	-
Materielle aktiver	35.722,50	61.440,00	143.077,50	30.735,00
Andre tilgodehavender			15.000,00	15.000,00
Finansielle aktiver	-	-	15.000,00	15.000,00
Lagre	42.810,00	91.605,00	358.057,50	344.062,50
Likvider	122.587,50	120.420,00	326.662,50	1.235.197,50
Varedebitorer	14.467,50	40.665,00	156.045,00	69.757,50
Andre tilgodehavender	202.612,50	298.455,00	99.735,00	385.275,00
Omsætningsaktiver i alt	382.477,50	551.145,00	940.500,00	2.034.292,50
Aktiver i alt	418.200,00	612.585,00	1.098.577,50	2.080.027,50
Egenkapital	392.895,00	582.697,50	1.089.577,50	2.052.802,50
Modtagne forudbetaling fra kunder	6.030,00	-	-	-
Varekreditorer	-	20.887,50	-	17.377,50
Øvrige kreditorer (ikke rentebærende)	19.275,00	9.000,00	9.000,00	9.847,50
Kortfristet gæld i alt	25.305,00	29.887,50	9.000,00	27.225,00
Passiver i alt	418.200,00	612.585,00	1.098.577,50	2.080.027,50

Kilde: Egen tilvirkning baseret på data leveret af virksomhed A.

Figur 12 viser, at virksomheden år efter år har øget sin omsætning som følge af salget af multifunktionelle spejle. Figur 14 viser, at virksomheden siden år 1 har haft et højt ROE-niveau, som forblev relativt konstant året efter, hvilket skyldes, at der ikke var væsentlige ændringer i overskudsgraden og i aktivernes omsætningshastigheden.

De bemærkelsesværdige ændringer sker i det tredje år, hvor virksomheden udelukkende er dedikeret til spejlbranchen, det begynder med fremstilling af spejle i Kina, og lagerbeholdningerne stiger.

Både salgs- og administrationsomkostninger steg også i det tredje år, hvilket resulterede i en lavere overskudsgrad end tidligere år. Denne salgsindsats resulterede dog i en fordobling af salget i år 3 i forhold til tidligere år.

Figur 14. ROE drivers i virksomhed A

	år 1.	år 2.	år 3.	r 4.
ROE. EAT/Egenkapital	73,60%	73,89%	70,50%	60,08%
Overskudsgrad - Profit margin. EAT/Omsætning	23,80%	23,94%	21,17%	24,63%
Aktivernes omsætningshastighed. Omsætning/Aktiver	2,91	2,94	3,30	2,41
Finansiell gearing. Aktiver/Egenkapital	1,06	1,05	1,01	1,01
ROIC. Overskudsgrad*Aktivernes omsætningshastighed	69,15%	70,28%	69,92%	59,29%

Kilde: Egen tilvirkning

I løbet af de 4 analyserede år er det observeret, at virksomhedens finansielle gearing forblev konstant, omkring 1, hvilket betyder, at virksomheden hovedsageligt finansierer sig selv med egenkapital. Dette repræsenterer et lavt niveau af finansiell risiko.

Ifølge de analyseret data kan det ses, at virksomhed A udviser et ROIC større end 50 %, hvilket betyder, at virksomhed har en høj afkastningsgrad. Selvom vi ikke har opnået markedsrenten i de modtagne data, tager vi som referencemarkedsrenten for banklån i Holland for 2013, som ifølge Knoema var 1,5 % (Knoema, 2022). Derfor vi kan konkludere, at virksomhed A har et fremragende niveau af rentabilitet.

4.2.2 Vækst af virksomhed A

Blandt de vækststrategier, som virksomhed A har fokuseret på, har været markedspenetration og produktudvikling. Virksomheden laver konstant markedsføringsindsatser og investerer i SEO og betaler for Google Ad. I øjeblikket er dens konverteringsrate 4,5 %, hvilket betyder, at ud af 100 personer, der besøger hjemmesiden, foretager 4,5 et køb.

Udviklingen af produktet har været noget, som forretningsmanden har lagt en stor indsats i, siden han havde mulighed for at lave sine produkter i Kina. Den holder sig ajour med markedstendenser med hensyn til multifunktionelle spejle og kan omfatte nye modeller med forskellige belysningsmuligheder, sensorer, størrelser og også tilslutning til smarte kontrollere.

Denne konstante udvikling af produktet er ikke let, men det er nødvendigt for at bevare dets konkurrenceevne på markedet og tilfredsstille kundernes behov.

4.3 Virksomhed B

Virksomhed B er beliggende i Danmark, startet i juni 2017. Det er en mindre virksomhed under enkeltmand-ordningen.

Hvor længe har du brugt dropshipping som forretningsmodel?

Jeg har brugt dropshipping siden starten af virksomheden, i 2017. Jeg kendte virkelig ikke forretningsmodellen. Min kone og jeg havde tidligere en restaurant, hvor vi brugte annoncer på sociale medier, men ingen erfaring med e-handel.

Hvorfor valgte du at bruge dropshipping til din virksomhed?

Faktisk var oprettelsen af virksomheden ved en tilfældighed, da vi for nylig var flyttet til landet, og vi ledte efter muligheder for at starte en virksomhed. Vi talte med en ven, og han forklarede os om dropshipping-modellen og dens enkelhed at starte en virksomhed. Desuden var der ikke mange konkurrenter på markedet, der tilbød de multifunktionelle spejle. Så vi besluttede at starte virksomheden, og vores ven blev vores leverandør. For ham var det en mulighed for at øge sit salg og komme ind på det danske marked og for os var det en mulighed for at få vores eget firma.

Havde du adgangsbarrierer, da du startede din virksomhed?

Primært manglen på erfaring i brugen af elektronisk handel. Derfor besluttede vi at betale nogen for at lave hjemmesiden og hjælpe os med at opfylde alle de nødvendige krav. Udover det havde vi ikke nogen store forhindringer at overvinde, men vi formoder, at det i andre tilfælde kan være lidt svært at få multifunktionelle spejludbydere til at acceptere dropship på grund af de involverede risici.

Hvilke fordele mener du, at denne forretningsmodel har?

Blandt fordelene ved modellen er, at det ikke krævede store pengesummer eller eksterne investeringer at starte virksomheden. Der var ingen grund til at købe produkter eller opbevare dem. Der kunne arbejde hjemmefra, så længe der var internetforbindelse.

Udover at de ikke skal beskæftige sig med fragt-processen, har vi mere tid at bruge på kundeservice, besvare spørgsmål og omsætte dette til salg. Det har ikke været nødvendigt at ansætte mere personale. Den ledige plads hjemme har indtil videre været tilstrækkelig til at rumme de spejle, der bliver returneret, indtil de kan sælges videre.

Hvilke ulemper mener du, at denne forretningsmodel har?

Selvom forretningsmodellen har sine fordele, har den også sine ulemper, såsom leveringsforsinkelser, nogle gange forårsaget af, at leverandøren ikke sender produktet på den ønskede dato, eller det kan være forårsaget af transportfirmaet. En anden ulempe er, at hvis en kunde ikke kan lide varen, har de ret til at returnere den. Leverandørerne accepterer dog ikke, at vi returnerer varen, så vi er nødt til at modtage det returnerede produkt og forsøge at sælge det igen.

Da spejle er multifunktionelle, har de elektroniske elementer, der kan blive beskadiget, i nogle tilfælde skal disse elementer repareres eller udskiftes. Nogle kunder er enige om at tage reservedelen og selv udskifte den, men andre gør det ikke, så vi har flere gange været nødt til at hyre en autoriseret elektriker til at gå til kunden og lave reparationerne, hvilket kan være meget dyrt.

Anser du, at det er en fordel for din virksomhed ikke at have lager? hvorfor?

Ja, det har været en fordel, da vi ikke har skullet bruge flere investeringer på at købe varerne, og eventuelt ansætte en medarbejder eller få et sted, hvor de kan håndtere varelageret.

Hvilke typer produkter tror du kan markedsføres i denne type forretningsmodel?

Enhver type produkt kan markedsføres, selvom jeg ikke vil anbefale, at produktet er for stort, at det er svært at transportere eller at transportomkostningerne er meget høje. Det er også godt at tage med i overvejelserne, hvor produkterne sendes fra, da hvis de sendes fra et tredjeland, vil det være nødvendigt at nævne, at der er importomkostninger, udover at leveringstiden varer længere.

Hvilken slags produkter sælger du?

Multifunktionelle spejle. I vores hjemmesiden har kunden mulighed for at vælge mellem modeller tilgængelige på hjemmesiden, eller laver sit eget design. Til dette, samarbejder vi med en fabrik, hvortil vi sender designet af, hvordan kunden ønsker sit spejl, de laver det og sender det direkte til vores kunde.

Hvorfor valgte du at sælge disse produkter?

Valget af produktet var omstændigt, takket være hjælp fra vores ven. Der var også få konkurrenter på markedet, derfor besluttede vi at sælge det.

Er der nogle vanskeligheder med at kommercialisere disse produkter gennem denne forretningsmodel?

Disse spejle er nuværende produkter og har mange funktioner, dog er de ikke lette at markedsføre via internettet, vi bruger billeder, videoer, tekniske tegninger, men alligevel spørger nogle af kunderne, om vi har et fysisk sted at se produktet før de køber det.

Derudover er spejle et produkt, der let kan gå i stykker, og ifølge vores data er sandsynligheden for, at et spejl bliver beskadiget under transporten, efter vores erfaring 4%. Med en af vores leverandører har vi aftalt i tilfælde af at varen bliver beskadiget under levering, vi får 30% rabat. Dog hos vores hovedleverandør er skaden for vores regning, så fortjenesten fra produktet er reduceret. Derfor blev det for at nedbringe antallet af transportskader aftalt, at pakker skulle pakkes ind i bobleplast, hvilket reducerede risikoen for brud til 2,7% i år 4. Prisen på hver vare steg dog med 50 danske kroner.

I betragtning af produktets skrøbelighed og manglen på kontrol over, hvordan det opbevares, emballeres og sendes, bliver nogle af fordelene ved dropshipping til omkostninger for virksomheden.

En anden af de vanskeligheder, vi har haft ved brug af denne forretningsmodel, er, at vi havde en leverandør i Storbritannien, men vi er holdt op med at samarbejde med den, da logistikken for at sende produkterne efter Brexit er blevet kompliceret, derfor er det ikke muligt at bruge dropshipping-modellen. Både leveringstiden og de involverede omkostninger varierer, og det er nødvendigt at overholde importkravene.

Ud over de udfordringer, som virksomheden står over for i det daglige, forsøgte de i år 3 at hacke hjemmesiden. Heldigvis skete der ikke meget skade, men på grund af dette besluttede vi at lave en ny hjemmeside med meget bedre beskyttelse. Udviklingen af den nye hjemmeside var dyr, men dækket af virksomhedens egne ressourcer.

Tror du, at denne forretningsmodel kan hjælpe med væksten af en online butik?

I vores tilfælde har det ikke kun hjulpet os med at vokse og positionere os på markedet, men det har også sine begrænsninger. Der har været få salg til virksomheder, der udfører projekter. Andre online- eller designerbutikker har kontaktet os for at arbejde sammen, men fordi vi ikke kan sende produkter fra den ene dag til den anden, har vi ikke været i stand til at samarbejde med dem. Dette skyldes muligvis den type produkt, vi sælger. Eventuelt med et produkt med andre egenskaber er situationen anderledes.

Hvad anser du for at være din konkurrencefordel?

Vores kundeservice og det brede udvalg af modeller, vi tilbyder, plus muligheden for, at kunderne nemt kan designe deres eget spejl.

4.3.1 Rentabiliteten af virksomhed B

Data leveret af virksomheden er præsenteret nedenfor. En markant stigning i salget kan iagttages fra år 1 til år 2, muligvis forårsaget af efterspørgslen efter produktet på markedet, foruden at virksomheden det andet år har haft salg i de 12 måneder, fra januar til december, hvilket svarer til virksomhedens regnskabsår.

Stigningen i omsætning i 3. år var på 74,5%, denne stigning i salget kan ifølge oplysninger fra ejer tilskrives den høje efterspørgsel som følge af COVID-19 pandemien, da 3. år svarer til 2020. I det fjerde år fortsatte tendensen med stigende salg, dog var væksten på 39%, i det tredje og fjerde år siger ejeren af virksomheden, at der begyndte at dukke mange flere konkurrenter op på markedet, der tilbyder produkter meget lignende og med lavere priser, som tvang virksomheden til at reducere priserne og øge markedsførings- og reklameomkostningerne, hvilket resulterede i lavere overskud.

Figur 15. Resultatopgørelse af virksomhed B

Resultatopgørelse				
kr.	år 1.	år 2.	år 3.	år 4.
Omsætning	45.061,00	618.888,00	1.079.828,00	1.501.060,00
CGS (Cost of goods sold)	21.936,00	344.217,00	692.989,00	1.017.488,00
Bruttoresultat	23.125,00	274.671,00	386.839,00	483.572,00
Administrationsomkostninger	11.805,00	135.032,00	203.035,00	299.513,00
Salgs omkostninger	8.813,00	73.418,00	146.089,00	155.912,00
EBITDA	2.507,00	66.221,00	37.715,00	28.147,00
Afskrivninger	-	-	-	-
EBIT	2.507,00	66.221,00	37.715,00	28.147,00
Finansielle omkostninger	- 1.335,00	- 100,00	- 763,00	- 4.599,00
EBT	1.172,00	66.121,00	36.952,00	23.548,00
Skat	492,24	27.770,82	15.519,84	9.890,16
EAT	679,76	38.350,18	21.432,16	13.657,84

Kilden: Egen tilvirkning baseret på data leveret af virksomhed B.

Virksomhed B har dedikeret sig til at sælge multifunktionelle spejle udelukkende gennem dropshipping, for hvilke det ikke har varebeholdninger i sine aktiver, tallet vist i varebeholdninger er værdien af de spejle, der returneres og venter på at blive solgt igen. Fordi virksomheden ikke har brug for nogen form for maskiner eller udstyr, har den heller ikke anlægsaktiver. Det vil derfor kun have omsætningsaktiver i form af kontanter, debitorer og et mindre beløb på lagre.

Figur 16. Balance af virksomhed B

Balance				
kr.	år 1.	år 2.	år 3.	år 4.
Likvider	8.899,0	73.864,0	100.932,0	105.222,0
Varedebitorer	5.406,0	31.228,0	40.414,0	52.052,0
Lagre	-	3.450,0	2.650,0	5.790,0
Omsætningsaktiver i alt	14.305,0	108.542,0	143.996,0	163.064,0
Aktiver i alt	14.305,0	108.542,0	143.996,0	163.064,0
Egenkapital	9.509,0	47.859,2	69.291,3	82.949,2
Modtagne forudbetalt fra kunder				11.939,8
Varekreditorer	4.796,0	40.712,0	50.483,7	51.500,0
Øvrige kreditorer (ikke rentebærende)	-	19.970,8	24.221,0	16.675,0
Kortfristet gæld i alt	4.796,0	60.682,8	74.704,7	80.114,8
Passiver i alt	14.305,0	108.542,0	143.996,0	163.064,0

Kilden: Egen tilvirkning baseret på data leveret af virksomhed B.

Indtil videre har virksomhedsejeren ikke indskudt mere kapital i virksomheden, siden han oprindeligt investerede. Virksomheden har arbejdet med det, den producerer. Og det har været selvforsynende, men det er i en sårbar position, da det afhænger af det salg, det foretager for at dække omkostningerne. Da markedet er blevet meget konkurrencepræget, skal indsatsen for at opnå salg være større. Ud fra hvad det kan se, har dropshipping-forretningsmodellen hjulpet

virksomheden med at starte og opretholde sin forretning, men den er nødt til at genoverveje deres strategier for at blive i forretningen og være rentabel.

Figur 17. ROE drivers virksomhed B

	år 1.	år 2.	år 3.	år 4.
ROE. EAT/Egenkapital	7,15%	80,13%	30,93%	16,47%
Overskudsgrad - Profit margin. EAT/Omsætning	1,51%	6,20%	1,98%	0,91%
Aktivernes omsætningshastighed. Omsætning/Aktiver	3,15	5,70	7,50	9,21
Finansiell gearing. Aktiver/Egenkapital	1,50	2,27	2,08	1,97
ROIC. Overskudsgrad*Aktivernes omsætningshastighed	4,75%	35,33%	14,88%	8,38%
Dækningsgrad	51,32%	44,38%	35,82%	32,22%

Kilden: Egen tilvirkning

Hvis de drivere, der udgør ROE for virksomhed B analyseres, kan det ses, at den har opretholdt en positiv ROE i de 4 perioder, men den har været faldende på grund af tab i overskudsgraden. Aktivomsætning har et højt tal, fordi det viser, at den indkomst, den genererer, er et produkt af en lavere investering. Det er synligt, da virksomheden ikke har varelagre, og finansieringen, den har, dels er fra egen kapital, men en anden del er fra leverandører og kunder. Dette kan også ses i resultaterne opnået fra beregningen af finansiell gearing. Den gearing, som virksomheden har, er næsten halvdelen af dens kapital og den anden halvdel af dens leverandører og andre kreditorer.

4.3.2 Vækst af virksomhed B

Den vækst, som virksomhed B har præsenteret, er afledt af dens strategi om markedspenetrering. Virksomheden har investeret i SEO, og selvom den har betalt for Google Ads og annoncering på Facebook, har væksten været organisk, en konverteringsrate på 6,4 %.

På grund af at forretningsmodellen er dropshipping, har virksomheden ikke selv skullet udvikle produktet, da den bruger informationen fra de nye modeller og funktioner i spejlene hos sine leverandører og nemt kan tilbyde dem på sin hjemmeside.

Som det fremgår i virksomhedens rentabilitets analysen, er væksten, den har haft, været aftagende gennem årene. Årsagerne af dette kan være øget konkurrence på markedet, lav markedsføringsindsats, høje omkostninger, lave dækningsbidrag, mv. Derfor bliver virksomheden nødt til at vurdere, hvilken vækststrategi den kan bruge. På grund af den forretningsmodel den bruger, kan den forsøge at udvikle nye markeder, og sælge produkterne for eksempel i Norge eller Sverige. Det kunne diversificere, introducere nye produkter til sin hjemmeside, som kunne være komplementære produkter til de multifunktionelle spejle eller udvikle en ny hjemmeside for at tilbyde helt andre produkter. Strategier, der måske ikke er så dyre på grund af forretningsmodellen, men som kan være tidskrævende.

5. Diskussion

Ud fra de data, der er indsamlet i denne undersøgelse, vil vi i dette kapitel krydse referencen for, hvad der er i bibliografien, med det, der er afsløret af hver virksomhed, og til sidst vil den position, som begge virksomheder er fundet i, blive sammenlignet.

Fra fordelene nævnt ovenfor kan vi se i figur 18, som begge virksomheder betragter den lave startinvestering som den vigtigste fordel. Dette gjorde det muligt for den ene at vove sig ind i et nyt produkt og den anden at starte en virksomhed. Derudover behøvede de ikke et fast sted at arbejde, gav dem fordelene af at kunne sende ordrer til deres leverandører, uanset hvor de var.

Ulemperne nævnt af begge virksomheder er relateret til kommunikation med leverandører, produktfejl, leveringsforsinkelser og risiko for produktskade under transport.

Figur 18. Fordele og ulemper af dropshipping

	Virksomhed A	Virksomhed B
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Lav startinvestering. • Arbejde hjemmefra. • Der er ikke behov for et sted at opbevare spejle. • Ikke at skulle beskæftige sig med spejlreparation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lav startinvestering. • Nemt at starte virksomheden. • Ikke at skulle købe produkterne, før at sælge dem. • At kunne arbejde hvor som helst, så længe man har en computer og internetforbindelse. • Mere tid til kundeservice
Ulempe	<ul style="list-style-type: none"> • Langsom service fra leverandører. • Kommunikationsbarrierer med leverandører. • At produktet ikke var tilpasset det hollandske marked. • Leveringsforsinkelser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leveringsforsinkelser. • Håndtering af returvarer • Håndter produktfejl. • Lignende produkter på markedet til lave priser. • Lavt dækningsbidrag. • Risiko for at produktet bliver beskadiget under transport.

Kilde: Egne tilvirkning.

Og selvom manglen på varebeholdninger også betragtes som en fordel ved modellen, var dette ifølge oplysningerne indhentet fra virksomhed A i første omgang en fordel, men for at virksomheden kunne vokse, investerede iværksætteren i at udvikle sine egne produkter og have varelagre. Hvilket også hjalp ham med at få sit eget brand og reducere nogle af de problemer, han havde med forretningsmodellen.

Den type produkter, der kan markedsføres med denne forretningsmodel, kan variere meget. Ligesom i den traditionelle e-handels model vil det afhænge af den utilfredse efterspørgsel, der er på markedet, af produktets tilgængelighed, af kompleksiteten af dets styring, men et af de vigtigste aspekter er at analysere, hvor meget overskuddet pr. produkt. Da på grund af forretningsmodellens karakteristika, overskudsgraden som generelt er lav, vil det derfor være

nødvendigt at beregne, hvor mange produkter der skal sælges for at dække omkostningerne og gøre forretningen rentabel.

I forbindelse med denne forskning var det analyserede produkt multifunktionelle spejle, produkter der er efterspurgt på markedet. Blandt de egenskaber, de har, er, at de er skrøbelige, deres dimensioner kan variere fra 50 til 160 cm brede, de er tunge, de kan veje mellem 7 og 20 kg, og de har specifikke funktioner. Det er dog produkter, som salgspris kan ligge fra 1.000-4.000 kr. afhængig af størrelse og funktioner. Profitmargenen for hvert produkt kan variere mellem 20 og 40%. Jo højere pris produktet kan tilbydes til, jo mere attraktivt er forretningen. Der er en forskel på at tjene 20 % på et produkt solgt til 3.000 kr., end at tjene 20 % på et produkt, der sælges for 100 kr.

Både virksomhed A og virksomhed B har brugt dropshipping-forretningsmodellen til salg af multifunktionelle spejle. Imidlertid er størrelsen og positionen, som begge findes i, forskellig.

Ejeren af virksomhed A havde allerede indkomst fra anden forretning, før han begyndte at sælge multifunktionelle spejle, han kendte markedet og havde erfaring med at bruge forretningsmodellen, som den udnyttede til at diversificere sin forretning og begynde at sælge et nyt produkt ved hjælp af dropshipping.

Forretningsmodellen hjalp virksomhedens ejeren til at kende produktets rentabilitet uden at skulle investere store mængder penge. Med andre ord brugte han forretningsmodellen til at reducere risikoen for at miste den oprindelige investering, hvis produktet ikke solgte som forventet.

Ejeren af virksomhed B var ny på markedet, havde ingen erfaring med e-handel og havde lav startkapital. Forretningsmodellen krævede dog ikke en stor investering for at komme i gang. Iværksætteren benyttede sig af muligheden og nåede at starte sin virksomhed, som er blevet vedligeholdt gennem tiden.

6. Konklusion

Takket være de oplysninger, der er opnået fra denne undersøgelse, kan det konkluderes, at dropshipping er en forretningsmodel, der kan hjælpe med oprettelsen og starten af en virksomhed, hvilket vi observerer i data leveret af to virksomheder af forskellig størrelse, beliggende i forskellige lande, men markedsfører det samme produkt, som i dette tilfælde var multifunktionelle spejle.

Den efterfølgende vækst, der opstår, vil afhænge af markedet, konkurrencen, de strategier, som den enkelte virksomhed anvender. I tilfældet med virksomhed A tilskrives væksten kombinationen af dropshipping og den traditionelle e-handel model.

Denne type forretningsmodel vil ligesom den traditionelle model kræve arbejde fra iværksætterens side. En bedre position på markedet, kunne betyde højere salg, men også risiko for, at der er flere problemer og situationer at løse, afhængigt af egenskaberne ved de produkter, der markedsføres. Dropshipping giver en række muligheder, men det har også udfordringer at overkomme. Virksomhedens succes, vækst og holdbar vil afhænge af at vide, hvordan man kan udnytte disse muligheder og implementere strategier, der gør det muligt for den at overvinde udfordringerne.

Som nævnt i begyndelsen af denne forskning, vil e-handel fortsætte med at vokse, og flere og flere mennesker vil bruge det. Derfor er der et kæmpe potentiale for skabelsen af e-handelsvirksomheder. Hvad enten det er gennem den traditionelle forretningsmodel, dropshipping, blandingen af begge, eller enhver anden forretningsmodel, der opstår. Det er attraktivt for iværksætteren eller for den store virksomhed at nærme sig denne mulighed, uanset om den er totalt fokuseret på elektronisk handel eller kombineret fysiske og online butikker.

7. Perspektivering

Denne undersøgelse kunne give anledning til andre mulige undersøgelser af kommercialisering af andre typer produkter gennem samme forretningsmodel.

Eller en undersøgelse med fokus på hver enkelt virksomhed kunne endda gennemføres, for eksempel i tilfælde af virksomhed B, som er i en position, hvor dens overskud har været faldende. Det kan udføre CPV-analyse af virksomheden, definere dens breakeven-punkt, udføre SWOT-analyse og produktporteføljeanalyse (Boston Matrix). Alt dette med det formål at hjælpe virksomheden med at træffe beslutninger på en informeret måde, hvilket kan øge dens lønsomhed og vækst. Det kunne analyseres, hvilke muligheder virksomheden har for at kombinere dropshipping-modellen med den traditionelle model og have specifikke lagre, der er med til at modvirke nogle af de problemer, den har med sine leverandører. Vurder muligheden for at tilbyde sine produkter ikke kun til slutforbrugere (B2C), men også til virksomheder (B2B). Eller endda vurdere, om det er muligt at fastholde den samme forretningsmodel, men ændre den type produkt, der tilbydes.

Bibliografi

- Amazon.com, 2022. *About Amazon*. [Online]
Available at: <https://www.aboutamazon.com/what-we-do>
[Senest hentet eller vist den 11 Marts 2022].
- Amazon.com, 2022. *sell amazon*. [Online]
Available at: <https://sell.amazon.com/beginners-guide>
[Senest hentet eller vist den 11 Marts 2022].
- Amazon.com, 2022. *sell.amazon.com*. [Online]
Available at: https://sell.amazon.com/learn/inventory-management?ref=sdus_fba_sov_invent
[Senest hentet eller vist den 11 Marts 2022].
- Bogdan, A. M. & Popirlan, C., 2016. Dropshipping: Accounting and Mathematical Models. *Journal of Applied Economic Sciences*, XI(5), pp. 1005-1012.
- Chevalier, S., 2021. *statista*. [Online]
Available at: <https://www.statista.com/statistics/208843/stock-market-value-of-web-based-companies/>
[Senest hentet eller vist den 11 Marts 2022].
- Coolshop, 2022. *coolshop.com*. [Online]
Available at: <https://www.coolshop.com>
[Senest hentet eller vist den 13 Marts 2022].
- ecommerceDB, 2021. *ecommercedb.com*. [Online]
Available at: <https://ecommercedb.com/en/store/proshop.dk>
[Senest hentet eller vist den 16 Marts 2022].
- e-marketer, 2022. *e-marketer*. [Online]
Available at: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2022>
[Senest hentet eller vist den 28 Februar 2022].
- Eurostat, 2022. *ec.europa.eu*. [Online]
Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/cf2713a0-8ec6-4afc-9b5f-d51321f4f2ad?lang=en>
[Senest hentet eller vist den 27 Februar 2022].
- Hamann, D., 2001. *Virksomhedsanalyse*. 1. udgave red. Viborg: Gyldendal Uddannelse.
- Hawawini, G. & Viallet, C., 2019. *Finance for Executives, Managing for Value Creation*. 6. Udgave red. United Kingdom: Cengage Learning, EMEA.
- Knoema, 2022. *knoema.com*. [Online]
Available at: <https://knoema.com/atlas/Netherlands/topics/Economy/Financial-Sector-Interest-rates/Lending-interest-rate>
[Senest hentet eller vist den 18 April 2022].
- Konkurrence-ogForbrugerstyrelsen, 2021. *forbrug.dk*. [Online]
Available at: <https://www.forbrug.dk/nethandel/problemer-med-fragt-og-levering/>
[Senest hentet eller vist den 19 marts 2022].
- Kousholt, B., 2017. *Strategisk lederskab i praksis*. 1. udgave red. Lyngby: Varius Business.
- Kwaka, J., Zhang, Y. & Yu, J., 2019. Legitimacy building and e-commerce platform development in China: The experience of Alibaba. *Technological Forecasting & Social Change*, Issue 139, pp. 115-124.
- Lone, S., Harboul, N. & Weltevreden, J., 2021. Amsterdam: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe.
- Mourya, S. & Gupta, S., 2014. I: *E-Commerce*. s.l.:Alpha Science International, p. 23.

- Oberlo, 2022. *oberlo.com*. [Online]
Available at: <https://www.oberlo.com>
[Senest hentet eller vist den 2 April 2022].
- Rabhan, B., 2013. *Convert Every Click : Make More Money Online with Holistic Conversion Rate Optimization*. 1. udgave red. New Jersey: Wiley.
- Sørensen, O., 2012. *Regnskabsanalyse og værdiansættelse. En praktisk tilgang*. 4. Udgave red. København: Gjellerup.
- Slobodan, A., Mijušković, V. & Milošević, N., 2020. Logistics Aspects of Goods Home Delivery: The Case of Amazon Company. *Marketing (0354-3471)*, Vol. 51(Issue 1), pp. p3-11.
- Strategyzer, 2019. *strategyzer.com*. [Online]
Available at: <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>
[Senest hentet eller vist den 17 Marts 2022].
- Strategyzer, 2020. *strategyzer.com*. [Online]
Available at: www.strategyzer.com
[Senest hentet eller vist den 17 Marts 2022].
- Svendsen, M. C., 2017. *Videncentret Bolius*. [Online]
Available at: <https://www.bolius.dk/led-lys-i-boligen-19756>
[Senest hentet eller vist den 15 April 2022].
- Thyregod, P., 2022. *Webinar - Styrk din onlinesalg - Industriens hus*. København V: DI Handel.
- Warf, B., 2018. *The SAGE Encyclopedia of the Internet*. [Online]
Available at: https://kdbk-aub.primo.exlibrisgroup.com/permalink/45KBDK_AUB/159qapk/cdi_gale_vrl_7631800017
[Senest hentet eller vist den 9 Marts 2022].
- Weile, C. B., 2018. Optimér dine tekster, og få mere trafik : en guide til SEO-optimering. *K Forum*, 16 April.
- Youderian, A. & Hayes, M., 2013. *The Ultimate Guide to Dropshipping*. s.l.:Lulu.