

tusass

Vejen mod en mere målrettet kerneforretning



Afgangsprojekt

Udarbejdet af: Allan Schrøder, Jan Rasmussen, Julie Gråbech Bentzen og Lasse Frandsen

Vejledning af: Hans-Jørgen Kristensen

HD-Studiets 1.del | AAU

Afleveringsdato: 4.12.2025

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning	4
1.1. Indledning	4
1.2 Problemstilling	5
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Afgrænsning	6
Kapitel 2: Videnskabsteori.....	6
2.1 Indledning	6
2.2 Paradigme	7
2.3 Validitet og reliabilitet.....	8
2.4 Undersøgelsesdesign.....	9
2.5 Datagenereringsteknikker.....	10
Kapitel 3: Teori og metode	11
3.1 Modeller til dannelse af vores teoretiske rammer	12
Kapitel 4: Empiri	12
4.1 Datagrundlag.....	12
4.2 Analytisk ramme	13
4.3 Tilgang og sammenhæng til metode	14
Kapitel 5: Indtjeningsudvikling	14
5.1 Omsætning	15
5.2 OPEX	15
5.3 EBITDA.....	15
5.4 EBITDA-margin EBIT-margin Soliditetsgrad Nettogæld	16
5.5 Indtjeningsgrundlag og effektivisering.....	17
5.6 Printområdets udvikling og betydning for Tusass' forretning	18
5.7 Delkonklusion	19
Kapitel 6: Spørgeskema	20
6.1 Indledning	20
6.2 Datagrundlag og metode	20
6.3 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen	20

6.4 Delkonklusion	25
Kapitel 7: Interviews	26
7.1 Delkonklusion	27
Kapitel 8: Pains og Gains og VPC.....	27
8.1 Pains.....	27
8.2 Gains	28
8.3 VPC	29
8.4 Delkonklusion	30
Kapitel 9: Business Model Canvas	31
9.1 Business Model Canvas 9 byggesten	31
9.2 Opsummering	35
Kapitel 10: Porters Five Forces.....	36
10.1 Truslen fra nye konkurrenter.....	37
10.2 Truslen fra kunderne.....	37
10.3 Truslen fra produkterstatning	38
10.4 Truslen fra leverandører	38
10.5 Konkurrencetituationen	38
10.6 Delkonklusion.....	39
Kapitel 11: SWOT-analyse	39
11.1 Interne forhold	41
11.2 Eksterne forhold	41
Kapitel 12: TOWS-analysen	42
12.1 Delkonklusion af SWOT- og TOWS-analyserne.....	44
Kapitel 13: Forretningsmæssige tiltag	44
13.1 Grønlands infrastruktur i dag	45
13.2 Kortsigtede forretningsmæssige tiltag.....	45
13.3 Langsigtede forretningsmæssige tiltag.....	46
13.3.1 Udvidelse af infrastrukturen:	48
13.3.2 Differentiering af indtægtskilder:	48
13.3.3 Tiltag overfor forsat erhvervskundetilfredshed	48
13.4 Delkonklusion.....	49

Kapitel 14: Konklusion	50
14.1 Opsummering af projekts hovedresultater	50
14.2 Vurdering af resultaternes troværdighed og holdbarhed	51
14.3 Samlet konklusion inkl. anbefalinger til virksomheden	51
Bibliografi	53
Bibliografi	54
Bilag 1: Nøgletalsudtræk fra årsrapporter	55
Bilag 2: Interviews	56
Interview nr. 1 - Modulo	56
Interview nr. 2 - Nukissiorfiit	57
Bilag 3: BMC (både med og uden printydelser)	60
Bilag 4: Data fra Tusass årsrapport 2014-2024	61

Kapitel 1: Indledning

1.1. Indledning

Tusass A/S (Tusass) er et grønlandsk selskab med hovedkontor i Nuuk, der sikrer telekommunikation og teleinfrastrukturen i hele Grønland. Derudover leverer erhvervsafdelingen forskellige produkter og ydelser til erhvervskunder, hvor der, udover salg af mobilabonnementer og internetforbindelser, også er salg af IT-ydelser såsom hosting og IT, netværk og erhvervstelefoner. Det er en B2B og B2C-drevet virksomhed med koncession på nogle områder af deres produktportefølje.

Tusass er markedsførende på salg af internet og netværk, men på hosting og IT samt erhvervstelefoner er konkurrencen skarp. Tusass' koncept for erhvervsområdet er at sikre, at kunderne får dækket deres nødvendige IT-ydelser ét sted, hvor Tusass tilbyder at stå for kundens samlede IT-infrastruktur.

Erhvervsafdelingen har dog tidligere haft udfordringer med at imødekomme kundernes efterspørgsel, da ressourcerne ikke altid har været tilstrækkelige til at dække efterspørgslen på leverancerne. Der var på det tidspunkt hvor udfordringen var størst også andre forretningsområder, som Tusass udbød til erhvervskunderne, herunder services på ATM, dankortterminaler, printydelser og salg af pc'er. Der var dog for få konsulenter til at løse alle

opgaverne. Ansættelse af flere konsulenter opvejede ikke fordelene ved at få løst opgaverne og færdiggjort leverancerne hurtigere, da forretningsområderne i sig selv ikke gav det forventede overskud. Kunderne var ellers glade for det store produktudvalg, men flere og flere blev frustrerede over de langsommelige leverancer og de lange behandlingstider på henvendelser og support.

Ledelsen i Tusass besluttede derfor i 2019, at man fremover ville fokusere 100% på kerneydelserne og planen var at frasortere nogle af produkterne i sortimentet. Man frasorterede derfor services på ATM, dankortterminaler, printydelser og salg af pc'er som en del af forretningsområdet. På trods af at andelen af Tusass' erhvervskunder, som købte disse services, kun var på omkring 5%, så havde det alligevel været en vigtig del af Tusass' produktudbud på erhvervsområdet, da det primært var de større mellemstore erhvervskunder og storkunderne, som valgte at købe blandt andet printydelserne. Disse mellemstore og store erhvervskunder betragtes som nøglekunderne i Tusass, og de står i dag fortsat for 75-80 % af den samlede erhvervsforretnings omsætning.

1.2 Problemstilling

Tusass var dog bekymret for, hvilke konsekvenser frasorteringen af forretningsområderne ville få, og hvilken indflydelse det ville have på Tusass' øvrige leverancer til de kunder, som købte de pågældende produkter og ydelser. Man var bekymret for, om kunderne ville betragte det som en ulempe, hvis Tusass ikke længere udbød produkterne, og om de så i stedet ville benytte sig af konkurrerende virksomheder for at få dækket deres samlede behov. Tusass var nysgerrige på, hvordan kunderne ville vurdere frasorteringen af produkterne, afhængigt af deres behov, værdier og relationer. Ville det også påvirke samarbejdet på de øvrige forretningsområder?

Der var altså flere perspektiver at tage højde for i vurderingen af, hvordan frasortering af services på ATM, dankortterminaler og printydelser ville være for Tusass.

Ud fra et forretningsmæssigt syn i forhold til omsætning, omkostninger samt markedsandele, så så det ud til at være den rigtige beslutning. Valgte kunderne derimod at flytte sine aftaler på fx hosting og netværk til en anden IT-leverandør, fordi konkurrenterne kunne dække deres behov bedre, så ville det alt andet lige være en dårlig forretning for Tusass, som kunne få store forretningsmæssige konsekvenser.

1.3 Problemformulering

Hvordan har Tusass' forretningsmodel og indtjeningsgrundlag på erhvervsområdet udviklet sig efter at man har valgt at fokusere på kerneydelserne, og hvordan har det påvirket kundernes adfærd?

Hvilke nye forretningsmæssige tiltag kan iværksættes for at optimere forretningen og imødekomme kundernes behov?

1.4 Afgrænsning

En afgrænsning er nødvendig for at sikre, at analysen forbliver fokuseret og håndterbar. Vi vil derfor primært undersøge konsekvenserne af frasorteringen af printområdet for Tusass' forretningsmodel og nøglekunder, og vi vil derfor ikke gå i dybden med påvirkningen på de andre kundesegmenter eller på de øvrige markedsforhold udover printområdet. De øvrige frasorterede services, ATM og dankortterminaler, vurderes til at have så lille en impact, at det ikke er nødvendigt at medtage dem i denne opgave. Vi ønsker desuden at afgrænse os fra digitaliseringens generelle indflydelse, da det kan påvirke behovet for de frasorterede produktområder, særligt inden for print. Selvom flere virksomheder fravælger print på grund af øget digitalisering, er dette ikke fokus for vores opgave, og det vil derfor ikke indgå som en del af analysen. Dermed afgrænser vi analysen til kun at omfatte de strategiske overvejelser og de direkte effekter på omsætningen og kundeloyaliteten. Denne tilgang gør det muligt at gå i dybden med de mest væsentlige aspekter af problemstillingen og problemformuleringen og dermed skabe et nuanceret beslutningsgrundlag for virksomheden.

Kapitel 2: Videnskabsteori

2.1 Indledning

I arbejdet med at besvare opgavens problemformulering er det relevant at gøre sig nogle videnskabsteoretiske overvejelser og refleksioner, da disse kan medvirke til at vi har det rette fokus og perspektiv, når vi går dybere ned i analysen af vores problemstilling.

Videnskabsteorien kan vi definere som "hvad videnskab er, hvordan den kan inddeles i forskellige paradigmer, hvilke metoder der kan udledes af de forskellige paradigmer, og hvordan videnskaben spiller sammen med udviklingen i samfundet og praksis" (Thuren m.fl. i Darmer m.fl., 2020, s. 40).

Vi bruger videnskabsteorien til at sætte struktur på vores arbejde med besvarelse af opgavens problemformulering, og den fungerer samtidig som et hjælperedskab til at validere de resultater, vi når frem til.

Vores problemformulering er induktiv, da den tager udgangspunkt i Tusass' udfasning af printydelser, hvilket er en helt konkret sag. Vi ser altså på hvordan den valgte problemstilling udfolder sig i praksis. Med udgangspunkt i denne konkrete sag, vil vi generere data, som vi herefter analyserer og fortolker med inddragelse af relevante begrebsmæssige og teoretiske overvejelser. På baggrund af denne analyse kan vi til sidst opstille en konklusion (Darmer m.fl., 2020, s. 107).

Vi vil i dette afsnit komme omkring valg af paradigme, og hvordan dette er definerende for resten af arbejdet med videnskabsteori og metode. Derudover vil vi se nærmere på validitet og reliabilitet, som er vigtige begreber i forhold til at vurdere troværdigheden i de resultater, opgaven når frem til. Her kigger vi på såvel gyldighed som pålidelighed, hvor vi i tilrettelæggelsen af opgavens undersøgelser har fokus på at opnå en så høj grad af validitet og reliabilitet som muligt.

Vi har valgt mixed-method som undersøgelsesdesign, da det danner rammen for vores besvarelse af problemformuleringen. Vi vil også komme ind på hvilke datagenereringsteknikker vi vurderer, er de mest relevante og brugbare for netop vores opgave.

2.2 Paradigme

For at kunne lægge os fast på hvilke teorier, begreber og metoder, der er relevante at inddrage og anvende i opgaven, så er det nødvendigt at få defineret hvilket videnskabsteoretisk paradigme, vi med den valgte problemstilling og problemformulering bevæger os indenfor.

Vores problemformulering kigger på, hvordan det, at man har valgt at fokusere på kerneydelserne, påvirker forretningsmodellen og indtjeningsgrundlaget, samtidig med at den ser på hvilke forretningsmæssige tiltag, der kan iværksættes for at optimere forretningen og imødekomme erhvervskundernes behov.

Der er altså hovedsageligt tale om faktorer, der kan måles på, hvilket vil sige, at vi befinder os indenfor det realistiske paradigme. Dette paradigme er karakteriseret ved, at vi ofte anvender kvantitative datagenereringsteknikker, såsom spørgeskemaer. Vi tillægger os her et ontologisk udgangspunkt med en forventning om, at virkeligheden kan "afdækkes, analyseres og vurderes"

(Andersen i Darmer m.fl., 2020, s. 51). Man søger desuden en tilnærmet objektivitet, som skal opnås ved ”*at arbejde metodisk stringent og konsistent med videnskabeligt anerkendte metoder (...)*” (Andersen i Darmer m.fl., 2020, s. 52), samtidig med, at neutralitet hos de undersøgelsesansvarlige også er et vigtigt element – ”*man skal som undersøger kunne ”stille” sig uden for det, der undersøges (...)*” (Darmer m.fl., 2020, s. 53).

Af denne grund er det også af stor vigtighed, at vi som de undersøgende tillægger os en kritisk tilgang. Særligt aktuelt er det i denne case, da to i gruppen arbejder i virksomheden, Tusass, som emnet for opgaven omhandler. Der er altså en risiko for, at forudindtagelser kan præge gruppen i dens udformning af undersøgelser mv. Dette forsøges imødekommet ved, at vi kontinuerligt er opmærksomme på risikoen og løbende reflekterer herover. Ved at have fokus på objektivitet og inddragelse af forskelligartede datakilder, søger vi at skabe et så fyldestgørende grundlag som muligt for de resultater, opgaven når frem til.

Vores problemformulering indeholder samtidig et konstruktivistisk element i og med at der spørges ind til *hvordan* det, at man har valgt at fokusere på kerneydelserne, *har påvirket* kundernes adfærd, hvilket lægger op til inddragelse af mere kvalitative elementer, såsom opfattelser og vurderinger fra de implicerede (virksomhed og kunder), hvor formålet er at opnå en større forståelse.

Når vi arbejder med det konstruktivistiske perspektiv, er det desuden vigtigt, at der er ”*konsistens mellem problemformulering, valg af datagenereringsmetoder og det overordnede videnskabsteoretiske paradigme (...)*” (Darmer m.fl., 2020, s. 59), samt at vi tillægger os en ”*åbenhed, gennemsigtighed og refleksion omkring valg i forbindelse med generering og efterfølgende bearbejdning af data (...)*” (Darmer m.fl., 2020 s. 59).

Da problemformuleringen altså indeholder både et realistisk og et konstruktivistisk perspektiv, har vi derfor valgt en metodekombination, hvor vi kombinerer de førnævnte kvantitative data med mere dybdegående kvalitative data i form af interviews.

2.3 Validitet og reliabilitet

Når vi skal vurdere undersøgelsens validitet, så handler det om gyldigheden af undersøgelsens resultater. Det vil sige – undersøger vi faktisk det, som vores problemformulering lægger op til? Har vi at gøre med et pålideligt fundament, hvor vi rent faktisk får besvaret de spørgsmål, vi stiller?

Vi har i tilrettelæggelsen af vores undersøgelser haft fokus på at udvælge datakilder af en type, som er egnede til besvarelse af netop den valgte problemformulering. Dette sikrer, at opgavens empiriske grundlag er både nuanceret og solidt funderet. Reliabilitet handler derimod om undersøgelsesernes pålidelighed og præcision. Kan vi stole på de anvendte data og metoder, og er disse velegnede i forhold til problemformuleringens karakter? Det er her også relevant at se på, hvorvidt undersøgelserne er udført på en konsekvent og konsistent måde. Vil undersøgelserne kunne gentages med forventeligt de samme resultater?

Vi har derfor i vores udarbejdelse og anvendelse af både spørgeskemaer og interviews også haft fokus på, at disse er ensartede og standardiserede, og at fremgangsmåde og opsætning er de samme. At vi vælger en metodekombination, hvor vi anvender både kvantitative og kvalitative data til at undersøge og besvare vores problemformulering og samtidig kigger på flere forskellige typer datakilder gør, at vi i højere grad kan sammenholde og sammenligne resultaterne; og har vi at gøre med resultater, der bekræfter hinanden/er ensartede, så øger det alt andet lige resultaternes pålidelighed og dermed reliabilitet. Samtidig øger denne metodekombination også undersøgelsesernes validitet i og med, at vi får belyst og besvaret problemformuleringen fra flere vinkler. Dette er højst relevant, da vi netop i vores problemformulering ønsker at se på, *hvordan* noget *påvirkes*, hvilket omhandler vurderinger, samtidig med, at vi kigger på *hvilke tiltag der kan iværksættes for at imødekomme et tab*, som er noget mere konkret og målbart. At kombinere flere forskellige metoder medvirker dermed til både en øget dybde (de kvalitative metoder) og bredde (de kvantitative metoder) i opgaven.

2.4 Undersøgelsesdesign

Vi har som undersøgelsesdesign i opgaven valgt mixed methods, da vi har at gøre med en virksomhed, Tusass, som blot repræsenterer sig selv – og altså ikke et casestudie – hvor Tusass har nogle overvejelser og spørgsmål, som de igennem forskellige undersøgelser ønsker at finde svar på.

Mixed methods, som er en særlig variant af metodekombination/metodetriangulering, har fokus på at kombinere kvantitative og kvalitative metoder for på den måde at bygge bro imellem paradigmerne, og herved opnå det bedst mulige og mest nuancerede resultat (Darmer m.fl., 2020, s. 288).

Eftersom denne opgaves problemformulering som før beskrevet har elementer af både realisme og konstruktivisme, finder vi det relevant at opsætte et undersøgelsesdesign, som tager højde for inddragelse af såvel kvantitative som kvalitative elementer.

For at besvare den del af problemformuleringen som vedrører, hvordan det at man har valgt at fokusere på kerneydelserne har påvirket kundernes adfærd, er det nødvendigt at tage de konstruktivistiske briller på. Her er der ikke lagt op til en facit-besvarelse, der kan sættes to streger under. Ønsket er i højere grad at opnå en bedre og større *forståelse*, og ved at anvende metodekombination, hvor vi anvender flere forskellige metoder til at supplere hinanden, bliver det muligt at opnå en mere kompleks og nuanceret forståelse i forhold til, hvis vi valgte kun at anvende én metode (Darmer m.fl., 2020, s. 291).

Det giver samtidig også god mening at anvende mixed methods på den del af problemformuleringen som er realistisk funderet, hvor vi kigger på, hvordan Tusass' forretningsmodel og indtjeningsgrundlag har udviklet sig, samt hvilke nye forretningsmæssige tiltag, der kan iværksættes for at optimere forretningen og imødekomme kundernes behov. Her vil det være relevant både at anlægge et kvalitativt syn, hvor man søger at opnå en bedre forståelse for udviklingen, suppleret med en kvantitativ vinkel, hvor man kigger på den konkrete, målbare udvikling i tallene.

2.5 Datagenereringsteknikker

For at fremskaffe de data, som skal udgøre det nødvendige grundlag for opgavens analyse og konklusion på problemformuleringen, er det nødvendigt at tænke over, hvilke metoder til fremskaffelse af disse data, som er mest egnede til netop vores opgave. Da vi som før nævnt arbejder indenfor det realistiske paradigme, men vores problemformulering samtidig indeholder konstruktivistiske elementer, vil det derfor være oplagt at anvende en metodekombination, hvor såvel kvantitative som kvalitative data anvendes.

Vi har derfor som datagenereringsteknikker valgt at fokusere på spørgeskema, interviews samt dokumentanalyse. Dette giver os en blanding af kvantitative og kvalitative data, idet spørgeskema og dokumentanalyse indgår under første kategori, alt imens interviews repræsenterer en kilde til mere kvalitative data.

Vi får gennem dokumentanalyse og spørgeskemaer både mulighed for at danne os et helt overordnet overblik over situationen, bredde så at sige, og det gør os samtidig klogere på, hvor

det er relevant at lægge fokus i de efterfølgende interviews, hvormed vi får mulighed for at tilføre mere dybde til vores data og analyse.

Vi vælger på interviewdelen at anvende *måltrettede emneinterviews* som supplement til vores spørgeskemaer og dokumentanalyse, for at opnå en større viden, og desuden anvender vi *uddybende interviews* til at dykke dybere ned i de specifikke områder, vores kvantitative undersøgelser har vist relevante (Darmer m.fl., 2020, s. 170). Vi vælger desuden at interviewe respondenterne under en *semistruktureret interviewform*, da vi mener, at denne form balancerer bedst i forhold til de spørgsmål, vi på forhånd har forberedt og gerne vil have svar på. Samtidig giver denne interviewform også mulighed for at udvikle interviewet undervejs og for at være fleksibel alt efter hvilken retning interviewet tager, hvorved der eksempelvis kan opstå nye spørgsmål, som interviewerens ønsker at inddrage (Darmer m.fl., 2020, s. 172).

Kapitel 3: Teori og metode

I følgende afsnit vil der blive belyst, hvilke metodiske- og teoretiske rammer der er relevante for besvarelsen af problemformuleringen om, hvordan Tusass' forretningsmodel og indtjeningsgrundlag har udviklet sig efter man har valgt at fokusere på kerneydelserne, og dertil kundernes adfærd.

Indledningsvis vil den induktiv tilgang følges, hvilket betyder, at observationerne og dataindsamling vil danne grundlag for udvælgelse af teori vedrørende de forretningsmæssige og indtjeningsmæssige konsekvenser. Afslutningsvis, når der sættes fokus på de forretningsmæssige tiltag, der kan iværksættes for at imødekomme kundernes behov, så vil den deduktiv tilgang anvendes. På baggrund af teorien drages der konklusioner på eventuelle tiltag. Metoder er derfor åbne, således at teorien løbende tilpasses vores empiriske forhold.

Opgavens problemformulering indeholder følgende faser:

1. Hvordan har Tusass' kerneydelser ændret sig og påvirket forretningsmodellen?
2. Hvordan har kundernes adfærd ændret sig?
3. Hvilke strategiske tiltag kan iværksættes for at imødekomme kundernes behov?

Første fase vil primært omfatte analyse af interne dokumenter. Disse analyser kortlægger forretningsomfanget og indtjeningsgrundlaget for den tidligere printforretning hos Tusass. Anden og tredje fase vil have fokus på kvalitative studier. Først udføres kvalitative interviews

med nøglekunder, hvilket efterfølgende kvantificeres via et spørgeskema hos nøglekunderne. Disse tiltag vil øge både validiteten (interviews) og reliabiliteten (spørgeskema) på besvarelsen af problemformuleringen.

3.1 Modeller til dannelse af vores teoretiske rammer

Business Model Canvas bruges til at kortlægge Tusass' forretningsmodel før og efter udfasningen af print, herunder Tusass' kunder og deres værditilbud. Deraf kommer en forretningsmæssig forståelse af både Tusass og deres erhvervskunder. SWOT og TOWS-analysen skal give et overblik over virksomhedens fordele, ulemper, styrker og svagheder, så det med udgangspunkt heri er muligt at lave nogle strategiske tiltag. Pains og gains-analysen udarbejdes sideløbende med Business Model Canvas, da denne analyse giver kundeindblik og forståelse af kundernes værdiskabelse.

Dokumentanalyse af indtjeningsdokumenter vil binde de økonomiske konsekvenser sammen med de teoretiske forretningsmæssige modeller. Dette giver et indblik i hvad baggrunden var for frasorteringen af printområdet set fra et økonomisk perspektiv.

Kapitel 4: Empiri

Formålet med dette kapitel er at redegøre for, hvilket empiri projektet skal basere sig på, samt hvordan data er indsamlet og behandlet for at skabe et solidt grundlag for analysen. Empirien har til formål at belyse hvordan fokus på kerneydelser, samt udfasningen af printområdet, har påvirket Tusass' forretningsmodel og indtjeningsgrundlag, samt hvilke strategiske muligheder der kan identificeres i relation til virksomhedens nøglekunder.

4.1 Datagrundlag

For at afklare konsekvensen af udfasning af print hos Tusass, skal der indhentes data. Her bliver regnskaber og driftsdata analyseret. Omsætningstal og relevante nøgletal analyseret. Gennem udarbejdelse af analysen dannes der et overblik over printforretningens betydning for Tusass' samlede indtjeningsgrundlag, og hvad en udfasning har haft af økonomiske konsekvenser.

Derefter indsamles data via kvalitative semistrukturerede interviews hos udvalgte nøglekunder i erhvervssegmentet samt gennem spørgeskemaer. Interviewene har til formål at afdække erhvervskundernes oplevelse af "den samlede pakke", deres pains og gains ved udfasningen, samt hvilke behov de oplever i dag, nu hvor nogle af produkterne ikke længere indgår i Tusass'

portefølje. Formålet her er at validere og kvantificere de mønstre, der identificeres igennem interviewene. Der suppleres med spørgeskemaer, som kvantificerer og strukturerer den data, der indhentes fra interviews. En kombination af kvalitative og kvantitative metoder skal altså bidrage til at styrke både validiteten og reliabiliteten.

4.2 Analytisk ramme

Empirien vil blive analyseret ud fra en række modeller, der tilsammen danner det teoretiske og analytiske fundament:

- **Business Model Canvas** – anvendes til at kortlægge, hvordan printområdet indgik i Tusass' tidligere forretningsmodel, og hvordan de enkelte elementer påvirkes ved udfasningen.
- **TOWS-analyse** – bruges til at identificere styrker, svagheder, muligheder og trusler i relation til printområdet og til at danne grundlag for strategiske anbefalinger.
- **Pains og Gains-analyse** – anvendes til at strukturere erhvervskundernes oplevelser og værdiperspektiv, så Tusass kan identificere, hvor der opstår tabte eller nye muligheder for værdiskabelse.
- **Porter's Five Forces** - inddrages til at analysere de eksterne markedsmæssige kræfter, der påvirker Tusass' position efter udfasningen af print. Konkurrencen i markedet vurderes, kundernes forhandlingsstyrke, truslen fra nye digitale aktører, leverandørernes indflydelse samt risikoen for substituerende styrker. Analysen skal bidrage til at belyse, hvordan ændringer i markedets struktur kan påvirke virksomhedens strategiske handlemuligheder.
- **Value Proposition Canvas (VPC)** - afdækker hvordan Tusass kan tilpasse sine værdiforslag til erhvervskundernes ændrede behov. Modellen sætter fokus på pains og gains og gør det muligt at sammenholde disse med virksomhedens eksisterende og potentielle løsninger. Herved kan Tusass identificere nye måder at skabe værdi på i relation til erhvervskunderne.

4.3 Tilgang og sammenhæng til metode

Da projektet følger en induktiv tilgang, er empirien ikke udvalgt for at teste en specifik teori, men for at danne grundlag for teoriudvælgelse og analysen. Indsamlingen og tolkningen af data vil derfor ske i et samspil mellem empiri og teori, hvor observationer og mønstre fra data løbende vil spille ind på de teoretiske perspektiver. Metodemæssigt er udgangspunktet konstruktivistisk, hvor virkeligheden forstås som socialt konstrueret af de involverede aktører – både erhvervskunder og medarbejdere. Men samtidig med realistiske elementer, idet de økonomiske analyser repræsenterer objektive målinger af faktiske forhold. Ved denne kombination vil der være en balance mellem målbare økonomiske effekter og de subjektive oplevelser af udfasningen.

Den samlede empiri skal i sidste ende understøtte projektets analyser af udfasningen af print ud fra både et økonomisk, strategisk og kundemæssigt perspektiv. Herfra kan man diskutere hvordan Tusass kan tilpasse sin forretningsmodel og imødekomme nøglekundernes behov uden printtydelserne.

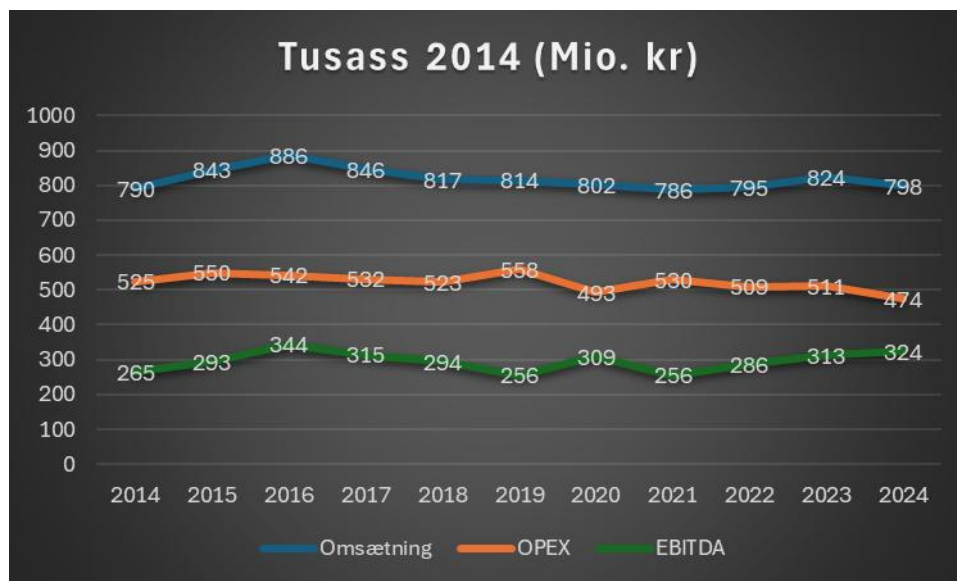
Analyse af Tusass

I det følgende kapitel viser, hvordan indtjeningen har udviklet sig efter at Tusass har valgt at fokusere udelukkende på sine kerneydelser. Dertil sættes der fokus på, hvordan kunderne har responderet på dette tiltag for at belyse, om Tusass forsat rammer deres værditilbud i forhold til erhvervskunderne, og at der ikke er mangler. Dette munder ud i, hvordan forretningsmodellen klarlægges og hvilke strategier der fokuseres på i fremtiden og endeligt de initiativer, der skal gøres for at realisere de forretningsmæssige tiltag.

Kapitel 5: Indtjeningsudvikling

Udviklingen i Tusass' omsætning fra 2014 til 2024 viser et billede af en virksomhed, der befinder sig i en moden branche med begrænsede vækstmuligheder, og hvor indtjeningen i høj grad afhænger af intern omkostningsstyring og effektiv udnyttelse af infrastrukturen.

Nedenstående figur 5 viser udviklingen af en omsætning, der overvejende er drevet af en stabil indtægt på mobil- og internetområdet.



Figur 5: Tusass' omsætning, OPEX og EBITDA fra 2014-2024 (mio. kr.)

Data fra Tusass Årsrapporter Bilag 1; Økonomi 2014-2024

5.1 Omsætning

Omsætningen toppede i 2015-16, men har siden vist en gradvis nedadgående eller flad tendens. Fra ca. 886 mio. kr. i 2016 falder omsætningen til ca. 802 mio. kr. i 2020, og ligger forholdsvis jævnt de følgende år med en positiv afvigelse i 2023. Det indikerer en strukturel udfordring: vækst driver ikke indtjeningen - effektivitet gør.

5.2 OPEX

Samtidig viser OPEX-niveauet, at virksomheden i perioden har været presset af relativt høje driftsomkostninger. Selvom OPEX falder fra 2016 til 2020, ligger det stadig på et niveau, hvor det absorberer størstedelen af omsætningen. Det betyder, at Tusass' marginer bliver stærkt påvirket af omkostningsstyringen og ikke kun af toplinjen. Efter 2020 stiger OPEX igen, hvilket blandt andet afspejler øget aktivitetsniveau og opgraderinger i teleinfrastrukturen, backbone-netværk og øget digitalisering.

5.3 EBITDA

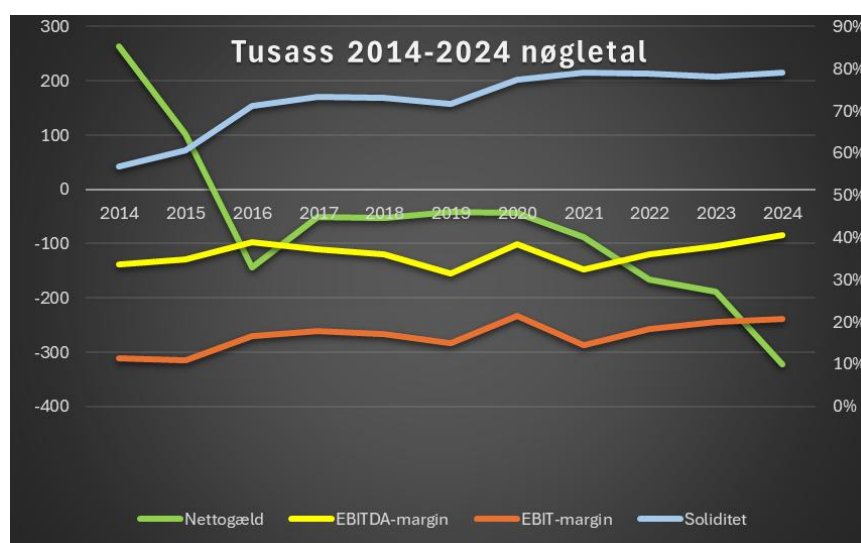
EBITDA-udviklingen understøtter samme billede. Efter en relativ stærk periode frem mod 2016 (ca. 340 mio. kr.) falder EBITDA markant i årene efter, og ligger i 2019 nede på ca. 256 mio. kr. Den kortvarige fremgang i 2020 skyldes primært lavere OPEX, men fra 2021 ses igen et pres, hvor EBITDA falder til omkring 256 mio. kr., inden niveauet stiger igen i 2022 til ca. 286

mio. kr. Dette viser, at virksomhedens periodisk rammes af store investeringer og høj teknisk gæld, som presser marginerne.

På baggrund af denne udvikling kan vi konkludere, at Tusass befinder sig i en situation, hvor omsætningen er relativ stabil, men uden vækstdrivere.

5.4 EBITDA-margin|EBIT-margin|Soliditetsgrad|Nettogæld

Fortolkning af de fire nøgletal for perioden 2014-2024.



Figur 5.1: Nettogæld| venstre y-akse (mio. kr.). EBITDA -og EBIT-margin og soliditet |Højre y-akse (%)

Data fra Årsrapporter Bilag 1

De fire grafer giver et samlet overblik over Tusass' finansielle udvikling i perioden 2014-2024 og illustrer, hvordan virksomheden bevæger sig fra en teknologisk presset og omkostningstung organisation mod en mere effektiv, moderniseret og finansielt robust forretning. Graferne viser forskellige dimensioner af driften, men samlet fortæller de en historie om en virksomhed, hvor indtjening i stigende grad er drevet af effektivisering frem for vækst i omsætningen.

EBITDA-margin $(EBITDA/oms)*100$ viser, hvor effektivt Tusass omsætter sin drift til indtjening før afskrivninger. Marginen stiger fra ca. 33-36% i årene 2014-2018 til næsten 41% i 2024. Dette er et markant løft og afspejler, at virksomheden over tid er lykkedes med at reducere driftsomkostninger, modernisere teleinfrastrukturen og backbone-netværket, og fokusere på høj-margin kerneydelser. Faldet i 2019 og 2021 viser perioder med øget pres, blandt andet som følge af flere søkabelbrud inden for relativ kort tid, teknisk gæld og større moderniseringsprojekter, men den samlede trend er positiv.

EBIT-margin(EBIT/oms)*100 udvikler sig i samme retning, men mere følsomt, da telebranchen er meget kapitaltungt. Marginen løfter sig fra ca. 11-17% i perioden 2014-2018 til omkring 20-21% i 2023 og 2024. Den stigende EBIT-margin viser, at afskrivninger - og dermed investeringernes udgiftsprofil – i højere grad er i balance med indtjeningen. Perioden 2019-2021 viser, at store investeringer og tekniske gæld lægger pres på resultatet, men marginerne forbedres markant efter 2022 i takt med at moderniseringsprojekterne begynder at give effekt.

Soliditetsgraden(EK/Ak. I alt)*100 illustrerer Tusass' finansielle robusthed og evne til at absorbere risiko. Den stiger kontinuerligt fra 56,9 % i 2014 til omkring 79% i 2024. Dette er et højt niveau og viser, at Tusass har opbygget en meget stærk kapitalstruktur. Den høje soliditet understøtter virksomhedens mulighed for at gennemføre store investeringer i teleinfrastrukturen uden at være alt for afhængig af ekstern finansiering.

Nettogælden viser den største ændring i hele perioden. Fra at have over 236 mio. kr. i nettogæld i 2014 vender udviklingen gradvist gennem årene, og fra 2016 og frem er virksomheden i ingen netto gældsforpligtelse, hvor Tusass går i minus nettogæld. Hvilket betyder de har flere likvider i banken end gæld. Udviklingen ender i 2024 med en nettogæld på -321 mio. kr., hvilket betyder, at virksomheden har betydelig likviditet i overskud. Denne udvikling fra gæld til likviditetsoverskud viser en finansiell styrkelse, der både understøtter driftssikkerheden, og giver strategisk frihed til at investere i fremtidens digitale teleinfrastruktur.

Samlet set viser graferne en virksomhed, der, trods faldende eller flad omsætning, formår at løfte marginer, styrke sin kapitalstruktur, og skabe en mere effektiv og robust driftsmodel. Tusass står i 2024 stærkere finansielt end på noget andet tidspunkt i perioden, og udviklingen viser en klar sammenhæng mellem strategiske effektiviseringsinitiativer, moderniseringsprojekter og forbedret indtjeningsevne.

5.5 Indtjeningsgrundlag og effektivisering

OPEX og afskrivninger er høje, hvilket lægger pres på indtjeningsgrundlaget. Det betyder, at Tusass' evne til at optimere indtjeningen primært ligger i intern effektivisering af:

- *Modernisering af telekommunikationen og teleinfrastrukturen*
- *Lavere driftsomkostninger*
- *Strategisk indkøb af netværks- og IT-udstyr*
- *Reduktion af afhængigheder til legacy-systemer*

- *Nødvendige investeringer i driftssikkerhed i den geografiske udfordrende natur*
- *Holde fokus på den analoge -> digitale rejse*
- *Introducere/implementere innovationer effektivt*

Omsætningen påvirkes desuden af ændret kundefærd, hvor flere traditionelle ydelser (fx fastnet) falder, mens datatunge produkter ikke i samme grad kan løfte topplinen. Dette understøttes af virksomhedens eget valg om at fokusere på kerneydelserne og udfase lav-margin produkter, fx ved printydelser. Strategien frigør ressourcer, men forretningen føres med et smallere omsætningsgrundlag.

Samlet set viser perioden 2014-2022, at Tusass har formået at stabilisere omsætningen, men at virksomheden ikke har opnået reel vækst. Indtjeningsudviklingen afhænger derfor i høj grad af omkostningsstrukturen, samt evnen til at modernisere og effektivere infrastrukturen. Dette gør det endnu vigtigere, at virksomheden fremadrettet driver en forretningsmodel, hvor tekniske investeringer og driftsomkostninger er stramt styret, og hvor kerneydelserne skaber højere brugeroplevelse og større kundeloyalitet.

5.6 Printområdet udvikling og betydning for Tusass' forretning

Printområdet har historisk været en relativt lille, men strategisk vigtig del af Tusass' erhvervsforretning. Selvom omsætningen fra print kun udgjorde få procenter af det samlede salg til erhvervskunderne, var kundesgruppen for printområdet primært mellemstore og store virksomheder – de samme nøglekunder, der står for 75-80% af den samlede erhvervsomsætning. Derfor har printområdet haft en betydning, som overstiger dets direkte økonomiske bidrag. Dette skyldes især, at Tusass gennem printydelserne kunne tilbyde en helhedsløsning, hvor både hardware, software og service leveres ét sted, hvilket reducerer kompleksiteten for kunder og understøttende en stærkere relation. Over tid blev det dog tydeligt, at printområdet udviklede sig langsommere end resten af forretningen. Produktet havde lavere marginer, stærk konkurrence og en leverancemodel, der kræver specialistkompetencer og logistisk håndtering, som ikke harmonerer med Tusass' strategiske ønske om at fokusere på kerneydelser. Leverancetiderne var ofte lange, og ressourcerne i afdelinger var ikke tilstrækkelige til at dække efterspørgslen. Dette skabte frustration hos kunderne, og ikke mindst blandt interne ressourcer, som var nødvendige for at servicere de mere profitable og strategiske vigtige kerneforretninger.

I perioden op til 2019 blev disse udfordringer tydeligere. Flere produkter i erhvervsporteføljen (ATM, dankortterminaler, pc-salg og print) blev vurderet til at være lav-margin og ressourcekrævende, hvilket medførte en strategisk beslutning om at frasortere disse forretningsområder. For printområdet betød dette, at Tusass fjernede en hel produktkategori fra sit værditilbud, hvilket reducerede kompleksiteten i organisationen, og frigjorde interne ressourcer til drift, erhvervstelefoni, netværk og hosting – de områder, hvor virksomheden skaber størst værdi, og har størst konkurrencemæssige fordele.

Printområdets udfasning havde dog potentiale til at påvirke kundeoplevelsen negativt, da flere nøglekunder havde være vant til en samlet IT- og hardwarepakke. Den største risiko var, at erhvervskunder ville vælge en konkurrerende leverandør til print – og samtidig flytte hosting og netværksservices væk fra Tusass. Derfor er printområdet et tydeligt eksempel på en forretningsbeslutning, hvor den direkte økonomiske gevinst (lavere omkostninger, øget fokus) skal balancere mod risikoen for tab af nøglekunder.

Sammenfattende viser udviklingen i printområdet en bevægelse fra en bred, men kompleks erhvervsportefølje, til en mere fokuseret og effektiv forretning. Printområdet var ikke i sig selv økonomisk tungt, men det var organisatorisk krævende, og lå udenfor Tusass' hovedstrategi. Udfasningen har styrket Tusass' muligheder for at prioritere ressourcer til kerneområder, hvor teknologisk investering og driftssikkerhed er afgørende, samtidig med at det stiller større krav til at fastholde nøglekunder gennem styrkende kerneydelser og højere serviceniveau.

5.7 Delkonklusion

Tusass' indtjeningsgrundlag er i perioden primært blevet styrket gennem effektiviseringer, da høje OPEX og afskrivninger begrænser muligheder for vækst. Udfasningen af print – et lav-margin og ressourcekrævende område - har reduceret kompleksiteten og frigjort kapacitet til kerneydelserne, hvor virksomheden skaber reel værdi. Selvom beslutningen indebar risiko for kundetab, viser analysen, at fokus på kerneydelserne har forbedret leveranceevnen og styrket forretningens langsigtede bæredygtighed.

Kapitel 6: Spørgeskema

6.1 Indledning

Tusass' nøglekunder udgør omkring 16 erhvervskunder. Disse udgør tilsammen ca. 70% af den samlede erhvervsomsætning, og de fleste af disse nøglekunder er også vigtige eller kritiske enheder i samfundet. Disse erhvervskunder fylder derfor meget i dagligdagen i erhvervsafdelingen, hvor Key Account Managers har til formål at sikre, at disse kunder får den nødvendige opmærksomhed og kundepleje. De er nøglekundens primære kontaktperson ind til Tusass og skal samtidig også rådgive dem inden for produkterne og samlede IT-løsninger, og levere strategisk langsigtede salg. Hver Key Account Manager har også til ansvar at sikre, at erhvervskunderne får allokeret nødvendige ressourcer til at udføre de forskellige opgaver, som kunden måtte have ud fra hvilket produkt eller IT-løsning, som der nu måtte være aftale om. De har derfor også et tæt samarbejde med leveranceorganisationen i Tusass. Ud fra de 16 eksisterende nøglekunder, har 13 af dem svaret på vores spørgeskema, hvilket giver en svarprocent på 81,25 %.

6.2 Datagrundlag og metode

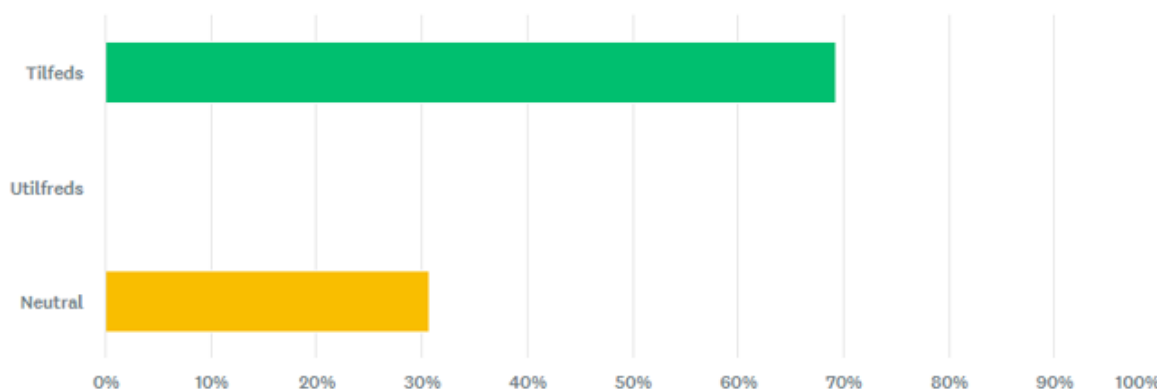
For at komme nærmere konkrete holdninger, vurderinger og meninger om Tusass' fravalg af printtydelser, har vi lavet et spørgeskema, som er sendt til forskellige IT-ansvarlige hos nøglekunderne. Formålet er at indsamle data systematisk, så vi efterfølgende kan sammenligne og analysere statistik på svarene fra spørgeskemaet. På den måde opnår vi kvantitative besvarelser, og genererer empiriske og kvantificerbare data, for at få afdækket nærmere hvad nøglekunderne samlet set mener. Alle respondenterne besvarer desuden de samme spørgsmål ud fra det standardiserede spørgeskema, så vi på den måde også opnår høj reliabilitet og validitet på besvarelserne.

6.3 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen

Vi vil kort gennemgå og kommentere lidt på vores betragtninger ud fra nøglekundernes besvarelser af spørgsmålene i vores spørgeskema.

Spørgsmål 1 – Hvor tilfreds er du med Tusass som samarbejdspartner?

Her har 69,23 % af nøglekunderne svaret, at de er tilfredse, mens 30,77 % har svaret, at de vurderer tilfredsheden som neutral. Der er ingen der har svaret, at de er utilfredse.



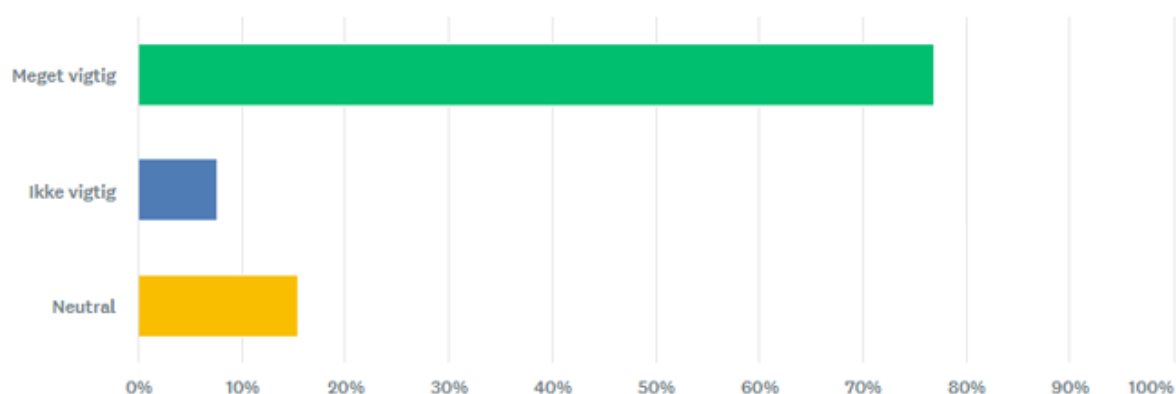
Spørgsmål 2 – Hvilke ydelser fra Tusass anvender din virksomhed i dag?

Alle 13 nøglekunder får mobilabonnementer og internetforbindelser fra Tusass, mens 46,15 % af dem også får netværksforbindelser med i leverancerne. 23,08 % af de 13 nøglekunder har netværksdrift og får IT-ydelser fra Tusass, mens 31,25 % af dem også har erhvervstelefoni hos Tusass.

Ydelser	Svarprocent
Internet	100%
Netværksforbindelser	46,15%
Netværk og IT-ydelser	23,08%
Erhvervstelefoni	38,46%
Mobilabonnementer	100%

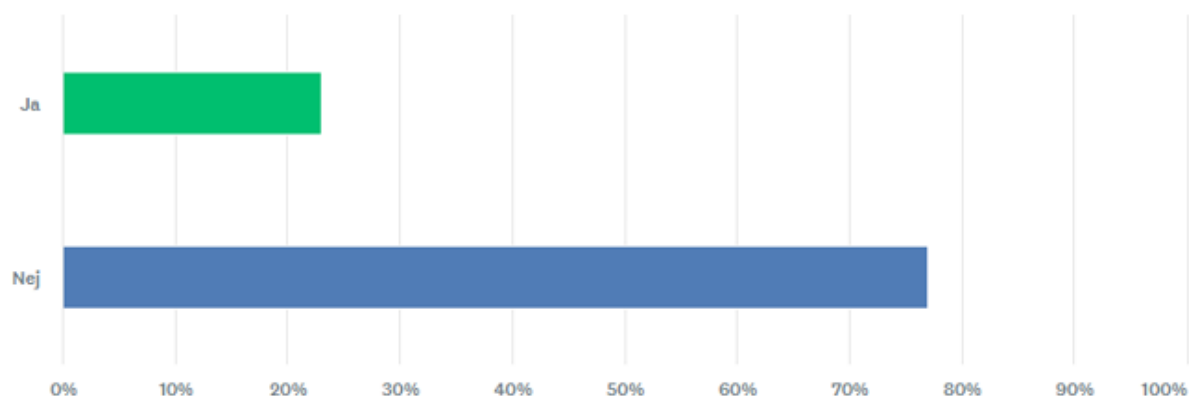
Spørgsmål 3 – Hvor vigtig er en helhedsløsning af IT-infrastruktur for din virksomhed?

Her har 76,92 % af de 13 nøglekunder svaret, at det er meget vigtigt, mens 15,38 % har svaret, at de vurderer spørgsmålet som neutral. 7,69 % har tilkendegivet, at det ikke er vigtigt at have en helhedsløsning af IT-infrastruktur.



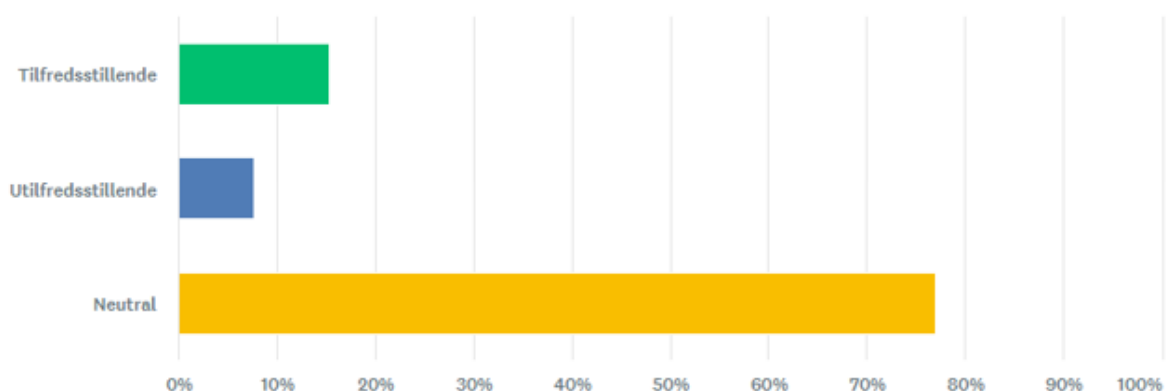
Spørgsmål 4 – Benyttede din virksomhed tidligere Tusass' printtydelser?

Her har 23,08 % af nøglekunderne svaret 'ja', mens 76,92 % har svaret 'nej'. Ud af de 13 nøglekunder, der har svaret på spørgeskemaet, er der således blot 3 af dem, der har købt printtydelser hos Tusass.



Spørgsmål 5 – Hvordan oplevede I det som kunde, at Tusass fravalgte printområdet som en del af produktudvalget?

15,38 % af nøglekunderne har svaret 'tilfredsstillende', mens 7,69 % af dem har svaret 'utilfredsstillende'. Der er 76,92 % som har svaret 'neutral'. Et betydeligt flertal af de 13 nøglekunder, der har besvaret spørgeskemaet, har således ikke oplevet en eller anden form for påvirkning.



Spørgsmål 6 – Savner I som kunde printydelser fra Tusass?

Her har 15,38 % af nøglekunderne svaret 'Ja', mens 84,62 % har svaret 'Nej'. Langt de fleste af nøglekunderne, som har besvaret spørgeskemaet, savner derfor ikke printydelser fra Tusass i dag.

Svar	Antal	Procentvis
Ja	2	15,38%
Nej	11	84,62%

Spørgsmål 7 – Hvilke fordele har det givet jer som erhvervskunde i Tusass, at man har valgt at fokusere fuldt ud på kerneydelserne?

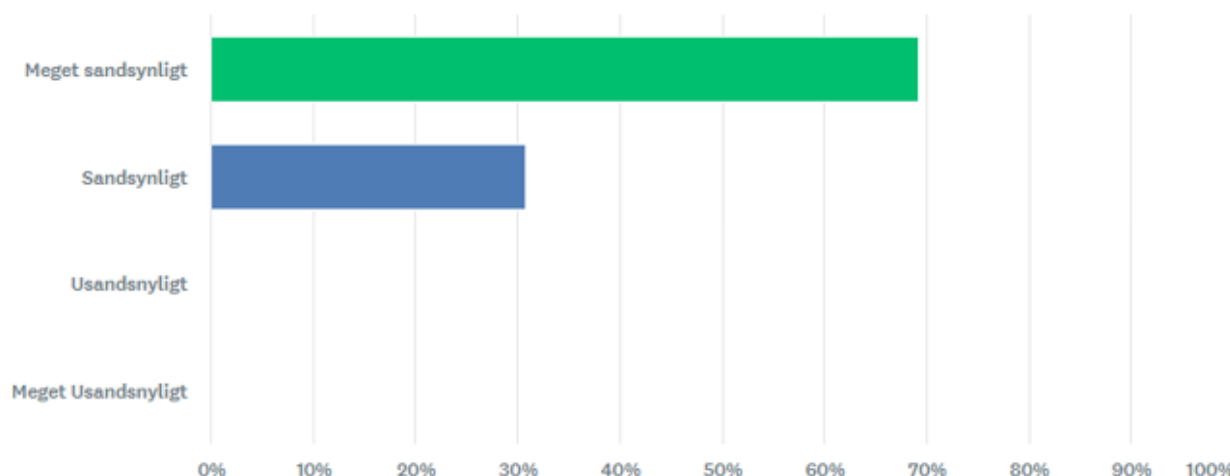
Her har vi valgt at kategorisere de forskellige svarmuligheder fra nøglekunderne, så besvarelsenerne bliver bedre sammenlignelige.

Knap 39 % har svaret 'Ved ikke' og 'Ingen forskel', mens godt 61 % har svaret, at de har fået "Mere effektive leverancer" og "Bedre produkter". Det har derfor haft en overvejende vægt på fordele ved at fokusere fuldt ud på kerneydelserne i Tusass. Nogle af de positive meldinger som kan fremhæves, er bl.a., at man som erhvervskunde i dag oplever 'markant forbedring af kernekompetencerne', og at der nu er 'mere fokus på servicen af ydelserne'.

Kategoriserede besvarelser	Antal	Procentvis
Ved ikke	3	23,08%
Ingen forskel	2	15,38%
Mere effektive leverancer	6	46,15%
Bedre produkter	2	15,38%

Spørgsmål 8 – Hvad er sandsynligheden for, at I samarbejder med Tusass de næste 3 år?

Her har nøglekunderne kvitteret entydigt positivt med 69,23 % på 'Meget sandsynligt' og 30,77 % på 'Sandsynligt'. Ingen af de 13 nøglekunder har svaret hverken 'Usandsynligt' eller 'Meget usandsynligt'. Tusass' nøglekunder må derfor ud fra disse besvarelser betragtes som loyale erhvervskunder.



Spørgsmål 9 – Hvad skal Tusass gøre for at beholde jer som kunde?

Her har vi også valgt at kategorisere de forskellige svarmuligheder fra nøglekunderne, så besvarelserne bliver bedre sammenlignelige.

Hovedvægten ligger helt klart på udvikling og optimering på produkt- og leverancesiden, hvor disse besvarelser tilsammen udgør 46,15 %. Knap 23,08 % af nøglekunderne har svaret 'Fortsætte det gode arbejde' og 'Ved ikke', mens knap 31 % ønsker enten 'Bedre service og svartider' og at Tusass skal 'Lytte mere til kundernes behov'.

Kategoriserede besvarelser	Antal	Procentvis
Billigere og/eller bedre produkter og ydelser	3	23,08%
Lytte mere til kundernes behov	2	15,38%
Endnu mere optimering på leverancerne	3	23,08%
Bedre service og hurtigere svartider	2	15,38%
Fortsætte det gode arbejde	2	15,38%
Ved ikke	1	7,69%

Spørgsmål 10 – Hvilke ydelser efterspørger I i dag, som Tusass ikke udbyder?

Her har vi også valgt at kategorisere de forskellige svarmuligheder fra nøglekunderne, så besvarelserne bliver bedre sammenlignelige.

Det er tydeligt, at produktudvikling og lavere priser udgør over halvdelen af efterspørgslen hos nøglekunderne med hele 53,85 %, hvoraf de nævneværdige emner bl.a. udgøres af ønsket om bedre produkter inden for internet- og mobilområdet. Flere nævner også, at de også ønsker billigere produkter. Et par nøglekunder efterspørger desuden mere optimale og fleksible hosting-muligheder. 'Bedre infrastruktur og mere redundans' udgør 23,08 % af nøglekundernes besvarelser, hvoraf særligt 'optimering af satellitforbindelserne' nævnes som værende ret vigtig. Desuden efterspørgeres der på at have en endnu mere stabil infrastruktur, højere opetid og mere redundans samt flere back-up-muligheder. Der er til sidst 23,08 % procent af nøglekunderne der har svaret, at de ikke har nogen efterspørgsel på flere ydelser, og at produktudvalget og udbuddet er fint tilstrækkeligt.

Kategoriserede besvarelser	Antal	Procentvis
Mere produktudvikling og lavere priser	7	53,85%
Bedre infrastruktur og mere redundans	3	23,08%
Ingenting	3	23,08%

6.4 Delkonklusion

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at Tusass' nøglekunder generelt er positive og tilfredse med samarbejdet, og ingen har som sådan udtrykt bekymrende utilfredshed. Samtidig vurderes sandsynligheden for fortsat samarbejde de næste 3 år som ret god og positiv, hvilket indikerer, at der er en stærk loyalitet hos nøglekunderne.

Det er også tydeligt, at flertallet af nøglekunderne i dag benytter sig af kerneydelserne, og at efterspørgslen på endnu mere optimering og udvikling af produktporteføljen er et vigtigt område, som Tusass fortsat skal have fokus på. Frasorteringen af printydelserne har dog umiddelbart ikke haft hverken en positiv eller negativ indflydelse, og kun få af nøglekunderne, der har besvaret spørgeskemaet, har benyttet sig af denne ydelse.

Vi har haft en forudsætning om, at det primært var de mellemstore og store erhvervskunder, som benyttede sig af printydelser fra Tusass. Det er derfor lidt overraskende, at kun få af de adspurgte i spørgeskemaet benyttede sig af printydelserne. Der har været sendt spørgeskema til 16 nøglekunder, hvor af 13 har svaret på dem. Man kan derfor diskutere hvorvidt 'respons-fejl' eller 'nonrespons-fejl' mere eller mindre kan have påvirket reliabiliteten i negativ retning. Vi har dog i vores indledning oplyst, at de frasorterede services på ATM, dankortterminaler, printydelser og ad hoc-salg af pc'er udgjorde ca. 5 % af den samlede erhvervsomsætning, hvilket jo ikke er en betydelig stor andel. Desuden har kun 7,69% af de adspurgte i spørgeskemaet været utilfredse med fravalget af print, hvilket er positivt for Tusass.

Kapitel 7: Interviews

For at supplere de kvantitative besvarelser, har vi foretaget dybdegående interviews med udvalgte erhvervskunder, der tidligere har købt printydelser, og som kan bidrage til at få mere kvalitative svar og betragtninger på Tusass' frasortering af salg af printydelser.

Vi anvender som nævnt målrettede emneinterviews, hvor vi med uddybende interviewteknik dykker dybere ned i de enkelte spørgsmål for at opnå en mere grundig og dybdegående viden og forståelse for erhvervskundernes oplevelse af Tusass' fravalg af printområdet. Vi har med den semistrukturerede interviewstruktur haft mulighed for både at sætte den overordnede ramme for interviewet med de forberedte spørgsmål vi ønskede svar på, samtidig med at vi under interviewet gav mulighed for at samtalen kunne udvikle sig, og ny og uventet information dermed kunne opstå.

Der er en fællesnævner på den feedback, der er modtaget fra interviewene: Erhvervskunderne fortæller entydigt, at kundeoplevelsen på printydelserne ikke har været tilfredsstillende, og at leverancerne har været mangelfulde. De oplevede manglende fokus og dedikation til at fuldføre leverancerne i forhold til, hvad der blev solgt. Det blev nævnt, at det tilsyneladende ikke var prioritering fra den øverste ledelse i Tusass, og at der derfor nok manglede fokus og dedikation

ned igennem organisationen, med den konsekvens, at de folk, der skulle arbejde med print ikke følte, at det var lige så vigtigt som andre af deres arbejdsopgaver. Salgsdialogerne og ideen om at Tusass som landsdækkende udbyder var ellers gode, men leverancerne og supporten var der, hvor filmen knækkede. Erhvervskunderne følte, at printydelserne blot var en sidegevinst for at få noget mere indtjening, og ikke en del af kerneopgaven. Og at det nok var derfor, at det kunne virke som om, at medarbejderne manglede faglig stolthed på printområdet.

Det ene interview indikerede også, at printydelserne nok var et fejlslag, fordi erhvervsområdet blev presset fra ledelsen, og derfor havde brug for at øge omsætningen og give noget mere overskud. Man kunne se, at Tusass hentede sælgere fra konkurrenterne på forretningsområder, hvor Tusass ikke var så stærke på markedet. Men det så ud som om, at når produkter som printydelser så var solgt, så var leverancerne noget som man var nødt til at gøre, og servicemedarbejderne var nærmest tvunget til at nå i mål med opgaverne. Ulempen var derfor også, at der ikke rigtig blev skabt specialister eller dygtige fagfolk på området, hvilket samlet set bidrog til, at printydelserne for erhvervskunderne føltes som et område, der ikke havde fokus nok i Tusass.

7.1 Delkonklusion

Ingen af interviewene indikerede, at erhvervskundernes samlede engagementer og aftaler med Tusass blev truet af manglende performance på printområdet. Vi kan derfor betragte det som værende en faktor, der ”blot” trak kundetilfredsheden ned, og at det ikke var en så negativ faktor, at de også stoppede de øvrige engagementer og aftaler, som de har med Tusass på kerneområderne. Læs eventuelt interviews i Bilag 2.

Kapitel 8: Pains og Gains og VPC

Vi vil i dette kapitel komme ind på de Pains & Gains der er ud fra besvarelsene på spørgeskemaet og interviewene, samt lave en Value Proposition Canvas (VPC), for at belyse hvilke områder, der vil matche kundens behov bedst.

8.1 Pains

Man kan godt tillade sig at skrive, at printeventyret for de adspurgte i spørgeskemaet og i interviewene har været et frustrationsområde, og blot 15,38 % af de adspurgte, som har besvaret spørgeskemaet, har markeret, at de savner printydelserne fra Tusass. Det har været besværligt

at få sine leverancer samt support på printområdet, hvilket har betydet, at printleverancerne ikke har været tilfredsstillende. I et af interviewene blev det nævnt ret tydeligt, at det virkede som om, at Tusass blev presset til at sælge printydelser for at øge erhvervsomsætningen, og at leverancerne derfor oplevedes som, at de blev tvunget igennem hos de medarbejdere, der skulle ud at sætte printudstyr op samt servicere og supportere. Med manglende fokus fra øverste ledelse, samt manglende dedikation til at udføre opgaverne, så blev der sandsynligvis aldrig rigtig skabt specialister eller dygtige fagfolk på området. Det har derfor også haft den effekt hos kunderne, at de har oplevet langsommelige processer, når et salg skulle blive til en leverance, og derefter at få rettidig løbende support og vedligeholdelse, når det udefra virkede som om, at der i organisationen ikke var 100 % fokus på printområdet, og at det føltes som om, at Tusass gik halvhjertet ind i opgaven.

Vi kan ud fra ovenstående fremhæve hvilke Pains, der gjorde kundens liv svært:

- Manglende fokus fra ledelsen
- Manglende dedikation hos medarbejderne
- Ingen specialister eller dygtige fagfolk nok
- Sælger ”bare for at sælge”
- Usikkerhed om produktets kvalitet

For Tusass’ side kan det nævnes som Pain, at printområdet har været omdiskuteret i forhold til, om man skulle fortsætte med at beholde forretningsområdet. Man har opvejet fordele og ulemper og har ikke tidligere helt turde tage den risiko at frasortere printområdet fra produktporteføljen af frygt for at miste endnu flere samarbejdsområder med erhvervskunderne.

8.2 Gains

Der er modsat nogle ret positive Gains at tage med, når man ser på de adspurgte i spørgeskemaet og i interviewene. Frasorteringen af printydelser har haft en positiv effekt på de øvrige kerneydelsers samlede performance, hvor hele 46,15 % har svaret, at de oplever ’mere effektive leverancer’, og 15,38 % har svaret, at de oplever ’bedre produkter’. Det giver nogle gevinster i forhold til erhvervskundernes kundeoplevelser, hvor Tusass på baggrund af frigjorte ressourcer, som ellers tidligere var allokeret til printopgaver, nu fokuserer på færre kerneydelser, og dermed har man højst sandsynligt fået oparbejdet en mere stabil drift på andre prioriterede forretningsområder og på den måde opnået et højere serviceniveau. Desuden er det også en

gevinst for både erhvervskunderne og Tusass, at *alle* af de adspurgte kunder i spørgeskemaet har svaret positivt i forhold til deres vurdering af, om de fortsat vil være kunde i Tusass om 3 år. Her har hele 69,23 % svaret 'Meget sandsynligt' og 30,77 % har svaret 'Sandsynligt'. Det er en anerkendelse fra kunderne til Tusass, at der kvitteres så højt på loyaliteten.

Vi kan ud fra ovenstående fremhæve hvilke Gains, der ville gøre kundens liv bedre:

- Prioritet og fokus på kerneydelserne
- Mere effektive leverancer (færre produkter = færre forskelligartede opgaver)
- Bedre produkter (skarpere produktportefølje)
- Tidsbesparelser (pga. eliminering af langsommelig service på printområdet)

For Tusass' side kan det nævnes som Gain, at man med færre produkter og mere fokus på udvalgte kerneprodukter kan være mere omkostningseffektive samt frigøre ressourcer, der i højere grad kan allokeres til kerneopgaver.

8.3 VPC

Det som kunderne giver værdi, er noget som en virksomhed altid bør have fokus på for ikke at miste sine forretningsområder. Det er derfor altid vigtigt at stoppe op og revurdere, om det som man foretager give den ønskede værdi til kunderne. Hvilke gevinster får kunderne ved at købe produkterne.

Value Proposition Canvas (VPC) er et værktøj, der hjælper med at sikre, at produkterne matcher kundens behov. Vi ønsker derfor at finde ud af om Tusass' printydelser løser noget vigtigt for kunden.

Man kan ud fra Pains og Gains konkludere, at printydelserne fra Tusass har givet mere eller mindre negative kundeoplevelser på grund af den manglende fokus og dedikation. Det gjorde det svært for erhvervskunderne at være kunde i Tusass. Til gengæld har erhvervskunderne set positivt på forandringen og frasorteringen af printydelserne, da effekten er en bedre kundeoplevelse på de valgte kerneydelser, som man er fortsat med at fokusere på og prioriterer. Mulighederne er også gode når man ser på, at alle adspurgte kunder i spørgeskemaet ser Tusass som fortsat samarbejdspartner de næste 3 år.

Når vi kan fremføre denne forklaring på, hvorfor erhvervskunderne vil vælge Tusass fremfor en konkurrent, så har virksomheden en stærk Value Proposition. Vi vil derfor dykke lidt ned i, hvilke værdier som vil give mening for erhvervskunderne ud fra problemstillingen.

Customer Profile

Hele 76,92 % af de adspurgte nøglekunder har i deres besvarelser af spørgeskemaet tilkendegivet, at det er vigtigt med helhedsløsninger på IT. Det betyder, at de mere eller mindre ønsker at få dækket deres IT-behov af én leverandør. Erhvervskundernes formål er deres eget forretningsmål, og formålet for Tusass vil således være at dække erhvervskunden IT-behov effektivt, og på den måde understøtte kundens egen forretning. Erhvervskunderne har derfor et stort behov for at føle sig trygge ved en leverandør, som kan levere og løse deres samlede behov og levere helhedsløsninger inden for IT.

Value Map

Tusass leverer – ifølge de adspurgte i spørgeskemaet – mobilabonnementer, internet, erhvervstelefon, netværk, hosting og IT-ydelser. Tusass leverede indtil 2019 derudover bl.a. også services inden for ATM, dankortterminaler, printydelser og salg af pc'er.

Alle de adspurgte i spørgeskemaet køber internet og mobilabonnementer, og har dermed allerede et kundeforhold man kan læne sig op ad og udbygge. Særligt når alle også har svaret, at det er sandsynligt eller meget sandsynligt, at de fortsat vil samarbejde med Tusass de næste 3 år.

15,38 % af de adspurgte savner print hos Tusass, mens 84,62 % har svaret, at de ikke gør. Det indikerer, at de fleste af de adspurgte kunder oplevede en værdi med printydelserne, som ikke var særlig god. Det viser samtidig, at det at man har frasortet produkter i produktporteføljen og fokuseret mere på kerneydelserne, har gjort den samlede værdi på Tusass' produkter bedre.

8.4 Delkonklusion

Forudsætning for udvikling og optimering på produkt- og leverancesiden er bedre i dag, nu hvor bl.a. printydelserne er frasortet, hvilket giver en mere effektiv samlet drift og leverance på nuværende kerneydelser. Det efterspørges der også på hos 53,85 % af de adspurgte i spørgeskemaet, så man kan på den måde sige, at Tusass i dag er blevet bedre til at udnytte egne ressourcer og samtidig giver bedre kundeoplevelser, og de skaber dermed en større tryghed og driftssikkerhed, og dermed også en større værdi for kunden.

Kapitel 9: Business Model Canvas

Vi vil nu ved hjælp af Business Model Canvas, der er et værktøj, som anvendes i arbejdet med udviklingen en virksomheds forretningsmodel, se nærmere på, hvordan det forventeligt har påvirket Tusass' oprindelige forretningsmodel, at virksomheden valgte at frasortere printydelser fra deres produktportefølje.

Business Model Canvas består af 9 byggesten, som er internt forbundne og påvirkes indbyrdes. Det vil altså sige, at når ét element ændres, påvirkes andre elementer samtidigt (Business Model Canvas, u. å.).

Vi finder det i vores case særligt interessant at kigge nærmere på, hvordan indkomststrukturen forandrer sig med dette skifte i forretningsmodellen, og vi ønsker samtidig at undersøge såvel hvordan frasorteringen af printområdet påvirker nøglekundernes adfærd som Tusass' indtjeningsgrundlag.

Da opgavens omdrejningspunkt er frasortering af printydelser, vil der i de følgende Business Model Canvas' kun i mindre grad være fokus på Tusass' øvrige ydelser. Disse er dog medtaget overordnet for at muliggøre den mest fyldestgørende sammenligning af forretningsgrundlaget ved de to scenarier: med og uden printydelser.

9.1 Business Model Canvas 9 byggesten

Business Model Canvas ses skitseret både med og uden print under Bilag 3.

Kundesegmenter

Kundesegmenter omhandler de forskellige grupper af mennesker eller organisationer, som Tusass søger at nå ud til og at handle med. Vi kigger her på, om der kan siges at være nogle fælles karakteristika eller behov hos disse erhvervskunder. For virksomheden gælder det også om at prioritere imellem, hvilke potentielle kunder og kundesegmenter, som er de mest betydningsfulde, og dermed dér, hvor eksempelvis markedsføringsindsatsen skal målrettes mest hen imod.

For Tusass' vedkommende kan man sige, at der er tale om et segmenteret kundesegment i og med at virksomheden handler med både privat- samt erhvervskunder. Disse to segmenter har hver især nogle behov og problemer, som kræver forskellige løsninger (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 26-27). Hvor de private kunder har brug for mobilabonnementer til både

børn og voksne samt internet, så kan erhvervskunderne have behov for et mere omfattende tilbud med IT-infrastruktur og øvrige tjenester samt tilhørende produkter, såsom printere og printtilbehør.

Værditilbud

Ved værditilbuddet forstår vi den samling af produkter og ydelser, der skaber værdi for Tusass' kunder. Man kan også se værditilbuddet som en pakke med nogle fordele, som virksomheden tilbyder kunderne, og som opfylder disses krav (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 28) - altså hvad gør Tusass for kunderne?

Tusass' værditilbud ændrer sig markant med frasorteringen af printområdet. Oprindeligt var effektive og pålidelige printløsninger med print i høj kvalitet, hardware med kapacitet til stor printvolumen samt tillægsfunktioner og tilbehør til dette, samt alt-i-en-løsninger med både hardware- og software-ydelser en helt central del af værditilbuddet. Efter frasorteringen af printydelserne er værditilbuddet mindsket til hovedsageligt nu at omfatte software-ydelser med internet/hosting og erhvervstelefoni samt løbende support og service. Det bliver i modellen tydeligt, at det er af stor vigtighed for Tusass at arbejde med deres tilbagestående værditilbud for fortsat at gøre det så attraktivt som muligt for også de mellemstore og større erhvervsvirksomheder, som førhen benyttede sig af det fulde værditilbud med *både* software og hardware, så dette kundesegment ikke mindskes gennem frafald. Det er vigtigt, at Tusass fortsat formår at levere værdi til disse kunder og opfylde deres behov.

Kanaler

Kanaler handler om, hvordan Tusass kommunikerer med deres kunder og når ud til disse for at kunne levere sit værditilbud. Kanalerne har en vigtig funktion, idet de gør kunderne opmærksomme på værditilbuddet, og muliggør køb og levering af produkter og ydelser (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 32). Der er her tre forskellige typer kanaler, nemlig:

Kommunikationskanaler

Tusass kommunikerer via deres hjemmeside, sociale medier og reklameflader samt via personlig betjening.

Salgskanaler

Produkter og ydelser sælges gennem en webshop og gennem direkte salg (B2B).

Distributionskanaler

Levering af hardware via distributør eller direkte fra producent, levering af software via digitalt distribution/download/cloud-løsninger. Som det fremgår af Business Model Canvas, så er en vigtig nøgleressource hos Tusass et velfungerende distributionsnetværk, som både er tidseffektivt og hvor der hverken er udfordringer med distribution eller ventetid hos leverandører af printprodukterne.

Det er vigtigt, at alle disse kanaler fungerer optimalt, da de udgør en vigtig berøringsflade med kunderne og dermed påvirker hele kundeoplevelsen.

Kunderrelationer

Denne byggesten omhandler hvilken type relationer, som Tusass etablerer til deres specifikke kundesegmenter. Det er afgørende for kundeoplevelsen hvilken type relationer kunderne har til Tusass.

Hos Tusass er der både mulighed for personlig betjening og support såvel som selvbetjening. Den personlige betjening er baseret på menneskelig interaktion, og kunden kan her få hjælp i hele købsprocessen, enten via telefon, mail eller personligt fremmøde. De vigtigere kunder, såsom de større erhvervskunder, vil som hovedregel have en fast medarbejder tilknyttet, hvilket øger kundens tryghed og forudsigelighed.

Selvbetjeningsløsningen via hjemmesiden tilbyder ingen direkte relation mellem kunderne og Tusass, men denne metode kan være mere effektiv, overskuelig og let tilgængelig, særligt ved mindre salg (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 34-35).

Indtægtsstrømme

Indtægtsstrømme er de penge (indtægter minus udgifter), som Tusass genererer fra de forskellige kundesegmenter. Her er det essentielt at finde frem til lige netop den værdi, kunderne er villige til at betale for.

I Tusass tilfælde har der været tale om to forskellige typer indtægtsstrømme, nemlig:

- Transaktionsbaserede indtægter, som fremkommer ved enkeltstående kundebetalinger, og
- Tilbagevendende indtægter, som vedrører de løbende betalinger (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 36-37).

Her repræsenterede printdelen med dens hardware og tilbehør de transaktionsbaserede indtægter, som altså er salg af aktiver, hvorimod de tilbagevendende indtægter dengang og nu omhandler softwareydelser- og tjenester på abonnementsbasis med løbende periodevise betalinger.

Nøgleressourcer

Byggestenen 'nøgleressourcer' omhandler de vigtigste ressourcer, som er nødvendige for at få forretningsmodellen til at fungere i praksis. Disse kan både være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige, og de kan enten ejes eller lejes af virksomheden, eller købes af nøglesamarbejdspartnere (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 40). For Tusass' vedkommende er en helt essentiel menneskelig nøgleressource specialistviden til udvikling og vedligeholdelse og opdatering af software samt til teknisk support. Ligeledes er fysiske nøgleressourcer som et effektivt distributionsnetværk, og pålidelige leverandører, også nødvendige for at sikre god og rettidig levering efter køb.

Nøgleaktiviteter

Nøgleaktiviteter er de handlinger, som virksomheden skal udføre, for at få forretningsmodellen til at fungere. For Tusass' vedkommende løser virksomheden med dens softwareløsninger et problem hos kunderne. Derfor er vigtige nøgleaktiviteter udvikling af deres softwareydelser samt markedsføring, distribution, drift og vedligeholdelse af disse. Løbende kvalitetssikring af ydelserne er også en vigtig faktor for at kunne tilbyde kunderne det bedst mulige og mest konkurrencedygtige produkt (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 42-43).

Nøglepartnere

Med nøglepartnere forstår vi det netværk af leverandører og partnere, som gør, at forretningsmodellen kan fungere i praksis (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, s. 44). For Tusass er det nødvendigt at samarbejde med en række partnere, både interne og eksterne. Da alle ressourcer ikke er internt til stede i virksomheden, så er man nødsaget til at alliere sig med eksterne partnere, som tilbyder nogle af de kompetencer, man har behov for. Dette er eksempelvis webdesignere. De har også brug for underleverandører til deres online- og selvbetjeningsløsning, softwareudviklere og -udbydere, og de benytter sig af specialister til avanceret teknisk support og vedligehold. Da virksomheden udbød print og tilbehør, var de også afhængige af pålidelige og stabile leverandører af printere, papir og blæk, samt logistik- og distributionspartnere. Det er hele dette netværk, som får maskineriet til at fungere.

Omkostningsstruktur

Til sidst har vi omkostningsstrukturen, som omhandler alle de omkostninger, der er nødvendige for at forretningsmodellen fungerer. En række af de øvrige byggesten i BMC indebærer omkostninger – eksempelvis softwareudvikling og vedligehold, løn til øvrige medarbejdere og samarbejdspartnere, samt udgifter til licenser mv. til anvendt software. Da printydelser var en del af forretningen, var der desuden omkostninger til indkøb af printere, reservedele og tilbehør samt ressourcer til drift og support af printere.

For Tusass handler det naturligvis om at minimere alle disse omkostninger mest muligt, men samtidig uden at gå på kompromis med værditilbuddet. Tusass drager desuden nytte af synergifordele i og med at ydelserne fungerer godt i samspil med hinanden – eksempelvis mobil- og internetabonnement – og mange kunder køber derfor en “samlet pakke”. Dermed er det også muligt at samle eksempelvis marketingsaktiviteter for disse ydelser.

9.2 Opsummering

Selvom kundesegmentet på området printydelser primært lå hos de mellemstore og større erhvervskunder, så havde dette alligevel ikke en betragtelig påvirkning på den samlede omsætning, på trods af at disse mellemstore og større erhvervskunder, som tidligere nævnt, samlet set står for omkring 75-80% af Tusass’ samlede erhvervsmæssige omsætning.

På den baggrund med frasorteringen af printydelser, kan vi se, at Tusass’ manglende indkomstgrundlag på printområdet ikke har påvirket Tusass’ samlede omsætning markant. Der har dog været frygt for, at der ville opstå en risiko for, at nogle af de mellemstore og store erhvervskunder vil falde fra på andre forretningsområder, da det som det fremgår af værditilbuddet og kunderelationen, har været vigtigt for mange af disse kunder med en helhedsløsning, hvor Tusass med deres printydelser har kunnet tilbyde en samlet pakke til erhvervskunderne med både hardware- og softwareløsninger i kombination.

Samtidig med at en indtægtskilde er blevet fjernet, er en omkostningskilde også væk, idet der nu ikke længere er omkostninger til print og printtilbehør. Tusass har med frasorteringen af printydelser samtidig også frigivet nogle ressourcer, som de har mulighed for at allokere på forbedring og udvikling af kerneydelserne. Samtidig viser udviklingen i forretningsplanen, at det nu er afgørende for Tusass at have fokus på fastholdelse af det kundesegment, som

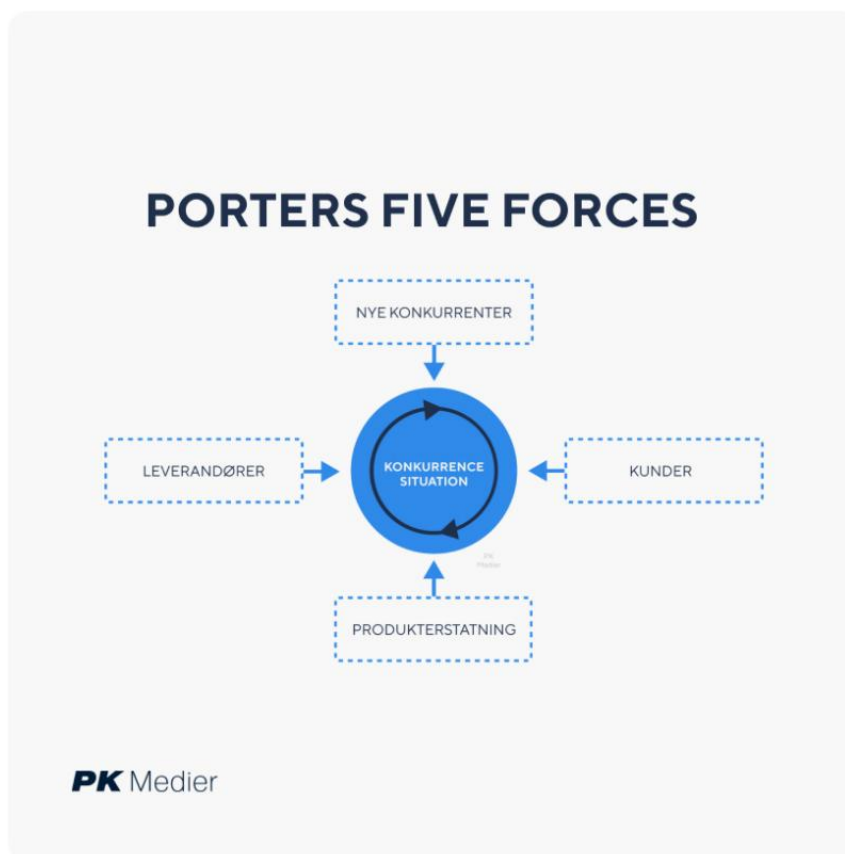
hovedsageligt har benyttet sig af printtydelserne, og som har værdsat den helhedsløsning, som Tusass kunne tilbyde dem førhen.

Kapitel 10: Porters Five Forces

Porters Five Forces er lavet af Michael Porter i 1980. Modellen belyser fem potentielle faktorer, der påvirker virksomhedens konkurrence. Hver af disse fem konkurrencefaktorer kan have en positiv eller negativ indflydelse på konkurrencepresset.

De fem faktorer er: Nye konkurrenter, kunder, produkterstatning, leverandører og konkurrencesituationen. De fem konkurrencekræfter påvirker konkurrencesituationen og profitabiliteten i branchen.

Modellen skal herudover give os en forståelse af omgivelserne, og deres indvirkning på konkurrenceevnen.



Figur 10.1 - Porters Five Forces (Rasmussen, 2024)

Kritikken af Porters Five Forces går på, at den er bedre til fysiske produkter end nye elektroniske forretningsmodeller, der oftest er mere komplekse. Modellen tager tillige ikke højde for markeds kræfterne mellem konkurrenterne, hvilket bærer præg af alliancer, prisstrategi osv. Porters Five Forces inddrages i analysen for at belyse Tusass' konkurrencepres fra omgivelserne samt det konkurrencepres, de oplever på markedet. Analysen af Porters Five Forces vil være et led i at identificere Tusass' markedsposition, når vi skal vurdere strategiske tiltag.

10.1 Truslen fra nye konkurrenter

Telebranchen i Grønland er et forholdsvis lukket marked, da Tusass er statsejet og har monopol på selve teleinfrastrukturen. Dog blev slutsalget af internet til kunder liberaliseret i 2012, hvor en håndfuld konkurrenter til Tusass løbende er kommet til og har fået lov til at videresælge internet. Tusass har dog allerede etableret sig som førende og landsdækkende udbyder på det grønlandske marked, hvilket betyder, at Tusass nyder godt af stordriftsfordele i forhold til nye aktører. Deltagelsen i markedet er derfor begrænset og adgangsbarrieren er høj, hvilket besværliggør nye virksomheder at komme ind og konkurrere på lige vilkår med Tusass.

IT-branchen i Grønland er også et forholdsvis lukket marked, da tekniske barrierer gør, at kun få virksomheder har ressourcer til at deltage i markedet. Der er høje omkostninger i at etablere og drive en ny IT-virksomhed, og antallet af kunder i Grønland er også begrænset, hvilket betyder, at markedet hurtigt bliver mæt. Her har Tusass også en fordelagtig situation med sine stordriftsfordele, hvor der blot er 2-3 større konkurrenter, som kan matche Tusass' IT-leverancer.

10.2 Truslen fra kunderne

Tusass har internetkunder indenfor både erhvervs- og privatsegmentet, hvilket betyder, at de ikke er afhængige af blot ét kundesegment. Dertil ser vi, at produktsortimentet som Tusass udbyder, er et 'need to have'-produkt - både for private og virksomheder. Dette gør, at kunderne har en afhængighed overfor produkterne. På trods af at der er nogle konkurrenter på markedet inden for internetsalg, så kører selve internettet på Tusass' monopole teleinfrastruktur, og der er kun få tekniske forskelle, der skelner Tusass internetleverancer fra sine konkurrenter. Kunderne kan dog opleve forskellige serviceniveauer og prisstrukturer, og har derfor typisk disse parametre at vurdere ud fra, når de skal vælge en internetleverandør.

Erhvervskundernes behov inden for IT-området er dog stigende i takt med, at cyberkriminaliteten er vokset gevaldigt de seneste år. Behovet for stabil drift med høje oppe-tider og serviceniveauer på IT-services samt øget behov for IT-sikkerhed gør, at erhvervskunderne i stigende grad efterspørger dokumentationer på revisionserklæringer på ISAE3402, og på certificering inden for informationssikkerhed i form af ISO27001.

10.3 Truslen fra produkterstatning

Som nævnt ovenfor, så er kunderne afhængig af telekommunikation, hvilket er et af produkterne, som Tusass udbyder. Dertil, så gør Tusass' ejerforhold, at de er landsdækkende teleudbydere, og dermed sidder tungt på internetmarkedet. De traditionelle kablede internetforbindelser er dog truet, da båndbredden på de gamle kobberforbindelser begrænser muligheden for at levere højere hastigheder. Samtidig er det dyrt at lægge fiberkabler til alle bygninger i landet grundet det overvejende arktiske klima samt det ekstreme klippeforhold, der er på jorden. Internetleverancerne bevæger sig derfor mere i retning af nye teknologier inden for mobilnetværket, særligt med udrulningen af 5G i de fleste af de større byer. Her har konkurrenterne i højere grad mulighed for at differentiere sig i forhold til de større tekniske løsninger, som muliggøres med anvendelse af internet via mobilnetværket. Tusass skal derfor vise, at de er lige så omstillingsparate som konkurrenterne, og lave en produkttransformering som kan være konkurrencedygtig på leverance, performance og service.

10.4 Truslen fra leverandører

Der er nogle økonomiske konsekvenser forbundet med, at Tusass leverer teleinfrastruktur til hele Grønland. Tusass har høje omkostninger fx til transport, når produkter fragtes til Grønland, eller når modems, routere og andet IT-udstyr skal sendes videre internt i det geografiske store land. Tusass har skrøbeligt materiel til IT- og netværksudstyr, hvilket ikke alle leverandører tilbyder. Tusass har dog løbende arbejdet på at efterleve de 16 verdensmål og følger fokuseret enkelte etiske retningslinjer, som de forlanger overfor leverandørerne, hvilket omfatter miljø, sociale forhold og dokumenterbar ansvarlighed (Tusass Årsrapport 2024).

10.5 Konkurrencesituationen

Tusass har en unik konkurrencesituation, da virksomheden er 100 % ejet af Grønlands Selvstyre. Der er to fraktioner i Tusass. Tusass har monopol på teleinfrastrukturen, men salg af internet til kunder er liberaliseret. Tusass' liberale fraktion er den Kommercielle Division, hvor

der er 4-5 konkurrenter på markedet inden for internetsalg. Konkurrenterne sælger dog kun internet der hvor der er flest kunder (de større byer), da det er her hvor de har bedst mulighed for at genere et overskud. På den måde er kunder i de fjerntliggende lokationer begrænset til at købe internet hos Tusass som den eneste mulighed, da Tusass som selvstyreejet virksomhed er forpligtet til det.

Det samme gør sig gældende inden for IT-branchen, hvor Tusass' konkurrenter inden for IT-leverancer i overvejende grad også holder sig til kunder, der primært er lokaliseret i Nuuk og i de større grønlandske byer. Det giver nogle konkurrencemæssige fordele for Tusass, som er repræsenteret med personale i de allerfleste byer og bosteder i Grønland. Til gengæld er det på samme måde også omkostningstungt at have leverancer til få kunder, som ligger ret spredt rent geografisk.

10.6 Delkonklusion

Tusass har stordriftsfordele, fordi de opererer i et marked med begrænset konkurrence. Grønlands Selvstyre ejer virksomheden og pålægger dem forsyningspligt på teleinfrastruktur i alle beboede områder, hvilket betyder, at Tusass er til stede i næsten alle byer og bygder i Grønland og på den måde sætter sig i en stærk position i forhold til de begrænsede konkurrenter, der ellers er på markedet. Kundernes forhandlingsstyrke er også begrænset inden for valg af internetleverandør, men inden for IT-branchen er der nogle faktorer, der i højere grad gør sig gældende i forhold til et stigende behov inden for compliance på informationssikkerhed og revisionserklæringer på kontrol af IT-processer samt drift og leverance. Truslen på erstatningsprodukter er til stede i mindre grad, men en stigende trend inden for teknologivalg af internetleverancer er ved at rykke på det samlede markedsbetov. Her bør Tusass følge godt med og være på forkant med udviklingen for at have de bedste muligheder for fortsat at bevare markedsandelen.

Kapitel 11: SWOT-analyse

SWOT-modellen er udviklet af Albert Humphrey i starten af 1960'erne. SWOT-analysen er et strategisk værktøj, der ser nærmere på virksomhedens interne forhold som styrke og svagheder. Herudover kigges der på eksterne forhold som trusler og muligheder. Med andre ord vurderes virksomhedens styrker og svagheder her og nu sammen med de muligheder eller trusler, som virksomhederne står over for i fremtiden.

Figur 11.1 - SWOT-modellen	
Styrker: - 100% ejet af Grønlands Selvstyre - Monopol på telekommunikation - Dækker alle befolkede områder - Bredt produktsortiment - Økonomisk stabilitet - Politiske reguleringer for prisniveau på mobil og internet	Svagheder: - Afhængige af underleverandører - Højt prisniveau - Afhængig af selvstyret og dens beslutninger - Forpligtelser overfor landsdækkende service, også selvom det ikke er økonomisk rentabelt - Politiske reguleringer for prisniveau på mobil og internet
Trusler: - Ny teknologier, øget digitalisering samt cloudbaserede løsninger - Lavbane-satellitforbindelser - Geografiske- og klimaforhold - Øget konkurrence - Skrøbelig teleinfrastruktur - Politiske reguleringer for prisniveau på mobil og internet	Muligheder: - Politisk støtte - Øget digitalisering i Grønland - Samarbejder med nationale eller internationale aktører - Teknologisk udvikling - Stordriftsfordele - Politiske reguleringer for prisniveau på mobil og internet

SWOT-modellen kritiseres blandt andet for kun at fungere optimalt sammen med andre modeller. Dette kommer sig af, at SWOT-analysen oftest er et statisk øjebliksbillede; ydermere kan der savnes vægtning af punkterne i SWOT-modellen. SWOT-analysen skal anvendes i vores analyse i samarbejde med TOWS-analysen. SWOT-analyser kortlægger også hvordan Tusass står her og nu, og forholder sig derudover til fremtidige problemstillinger. Heraf udspringer der fokusområder i retning af tilpasning af kundernes behov samt forretningsmæssige tiltag. Ovennævnte allokering i SWOT-analysen uddybes nedenfor.

11.1 Interne forhold

Tusass' styrker og svagheder skyldes blandt andet, at virksomheden ejes af Grønlands Selvstyre og skal levere teleinfrastruktur til hele landet. De høje priser på mobil- og internetabonnementer skyldes især Grønlands store afstande og spredte byer, hvilket gør driften dyr. Derudover er Tusass utrolig solvent overfor klimatiske og geopolitiske udfordringer i fremtiden. Dette sætter dem dog også i en unik position på markedet ved at være repræsenteret alle steder. Med dette forhold er der også sikret gode muligheder for leverance af IT-ydelser i Grønland.

Tusass' priser på mobilabonnementer og internet reguleres sammen med Grønlands Selvstyre, som gør, at priserne holdes på et bestemt niveau. Det er en fordel i forhold til at holde Tusass' omsætning højt, og dermed også sikrer dem et flot overskud år efter år. Ulempen ved ejerskabet af Grønlands Selvstyre er dog, at en del af Tusass' overskud overføres til Grønlands landskasse som et afkast til ejeren. Årsrapporten for 2024 viser, at der er afsat udbytte til Grønland Selvstyre på kr. 87,6 mio. kr. Se eventuelt i bilag 4.

Ulempen med de højere mobil- og internetpriser gælder både for erhvervs- og privatsegmentet, hvilket ses i spørgeskemaet, hvor det også kommenteres som et fokuspunkt overfor forbrugerne. Det skal også nævnes, at omkostningsstrukturen overfor leverandører også i alt væsentlighed er med til at sætte prisniveauet for produkterne.

11.2 Eksterne forhold

De eksterne forhold er Tusass' trusler og muligheder. Grønland har tidligere har været ude for flere søkabelbrud, der mere eller mindre har haft alvorlige konsekvenser for hele samfundet i de ramte områder. I takt med at de står som udbyder af telekommunikation i Grønland, så har det konsekvenser for nærmest hele befolkning (Maach, 2023). Tusass og Grønland står derfor i en skrøbelig situation med sine blot to søkabler i forhold til at sikre telekommunikation til og fra landet samt internt i landet.

Geopolitiske usikkerheder kan også øge omkostningerne ved leverancer af udstyr til Tusass, ligesom cybersikkerhed også for alvor er kommet på dagsordenen i Grønland, som stiller langt højere krav til øget IT-sikkerhed hos virksomhederne og samfundet end hvad man tidligere har været vant til. Her er dog også en mulighed for at Tusass kan sælge IT-sikkerhedsløsninger til erhvervskunder, og på den måde øge engagementet med erhvervskunderne samtidig med at øge omsætningen.

Nye teknologier kan også true de nuværende IT- og netværksløsninger, som Tusass leverer til sine erhvervskunder, hvor Tusass skal omstille sig til nyere løsninger bærende på de nye teknologier og muligheder. Omvendt kan dette også være en god anledning til at foretage produktoptimering og på den måde forsøge at få større markedsandele på internet og IT-ydelser.

Herudover står Tusass overfor flere muligheder i fremtiden. Blandt andet samarbejde med nye satellitleverandører til at tilbyde bedre landsdækkende teleinfrastruktur, og dermed øge digitaliseringen endnu mere i Grønland og præge den teknologiske udvikling. Dette kan øge digitaliseringen i Grønland og sikre, at også mindre byer følger med teknologisk.

Kapitel 12: TOWS-analysen

TOWS-analysen er en videreudvikling af SWOT-modellen. SWOT-modellen er god til at belyse virksomhedens interne og eksterne faktorer her og nu, hvorimod TOWS-analysen vil omsætte faktorerne til konkrete handlemuligheder. Modellen bygger på de samme grundsten, som vi ser i SWOT-modellen, såsom styrker, svagheder, muligheder og trusler, hvilket danner rammerne for grundlaget til fremtidige handlemuligheder (Anders Hegner, 2025). Analysemodellen er udviklet af Heinz Weihrich i 1982.

TOWS-analyse		
	Styrker:	Svagheder:
Muligheder:	MAXI-MAXI (SO) Udnytte 100% ejerskab af Grønlands Selvstyre til at fremme mere digitalisering i Grønland. Udnytte tværgående internationale samarbejde til at fremme stærk teleinfrastruktur i hele Grønland.	MINI-MAXI (WO) Indgå samarbejde med nye satellitoperatører til let befolkede områder. Udnytte politisk støtte til at sikre store leverandøraftaler med formål at fremme digitalisering i Grønland.

	Udnytte økonomisk stabilitet til investering i teknologisk udvikling, og dermed øge IT-leverancerne.	
Trusler:	MAXI-MINI (ST) Udnytte politisk støtte til at imødekomme forbrugerens utilfredshed omkring priser. Reducere afhængigheden af leverandører. Differentiere indtægterne, så de er mere modstandsdygtige, hvis der liberaliseres overfor nye satellitaktører.	MINI-MINI (WT) Investere i infrastrukturen, så de øger beredskabet og er mere klar overfor klimatiske udfordringer. Fastholde krav overfor hele værdikæden for at sikre en stærkere bæredygtig profil.

Figur 12.1 - TOWS-analyse

Kritikken af modellen kommer sig af at outputtet af TOWS-analysen ikke er bedre end inputtet i SWOT-modellen. Hertil også at modellen fyldes med kreative ideer uden KPI'er eller handleplaner. På baggrund af vores analyser af Business Model Canvas, Porters Five Forces, SWOT og TOWS-analyserne, har vi nu identificeret udkast til nogle strategier, som Tusass kan arbejde ud fra. Dette vil udgøre grundstenen for de forretningsmæssige tiltag, som vi vil komme nærmere ind på.

TOWS-analysen viser tydeligt, at Tusass står i en unik position i og med de ejes 100% af Grønlands Selvstyre. Ejerskabet kan udnyttes af den offentlige støtte, således at Grønland når nationale målsætninger omkring digitalisering, der tillige kan fremme Tusass' markedsposition. Dette bemærkes i MAXI-MAXI-strategierne, hvor det vises, hvordan en økonomisk robust virksomhed kan accelerere investeringer i teknologisk infrastruktur. Investeringer giver desuden Tusass mulighed for forsat at kunne bevare markedspositionen, hvor klimatiske og geografiske forhold presser andre aktører fra at trænge ind på markedet.

Herudover viser MINI-MAXI strategierne, at virksomheden kan dække de interne svagheder ved at outsource nogle af opgaverne gennem samarbejde. Et samarbejde kan med fordel være indgåelse af et nyt partnerskab indenfor satellitløsninger, hvilket kan etableres i let befolkede områder. Disse områder er økonomiske tunge kontra hvad man tilbyder borgerne i områderne. Denne løsning er pragmatisk, og dækker derudover Tusass' forpligtelser overfor Grønlands befolkning i højere grad.

MAXI-MINI-strategierne har fokus på virksomhedens trusler, der kan presse Tusass' risiko. Risikoen, som der specielt er fokus på, er kunders udtalelser omkring prispresset. Her kan Tusass udnytte deres position på markedet til at sænke priserne, da de er markedsledende. Prisnedsættelsen vil bidrage til øget kundetilfredshed, som på længere sigt kan give højere kundeloyalitet. Denne strategi er særlig relevant, hvis udviklingen bevæger sig i retning af politisk ønske om liberalisering på telekommunikation i Grønland.

Afslutningsvis har vi MINI-MINI-strategierne. Strategien viser os, at Tusass påtager sig det etiske ansvar, og investerer i holdbare løsninger overfor befolkningen i Grønland, der på lang sigt giver holdbare løsninger overfor geopolitiske og klimatiske forhold. Der vil hermed være fokus på bæredygtige løsninger, som strækker sig helt ned gennem værdikæden.

Hermed er der vist et udkast til forskellige strategier, hvor næste skridt vil være at udarbejde handlingsplaner for at afveje hvilke strategier, som vurderes mest relevant på kort sigt og på lang sigt. Dette sammenholdes også med hvordan respondenterne har svaret i forhold til spørgeskemaet.

12.1 Delkonklusion af SWOT- og TOWS-analyserne

Analyserne viser, at Tusass står solidt funderet med monopol på telekommunikation i Grønland. De har ejerstruktur, der for Tusass har betydet, at de skal sikre en solid teleinfrastruktur i landet. De har nogle klare styrker ved ejerskabet, hvilket giver Tusass nogle investeringsfordele. Dertil ser vi også nogle ulemper og trusler, hvor der blandt andet ses et højt prisniveau, hvilket er et opmærksomhedspunkt fra erhvervskunderne i spørgeskemaet.

Kapitel 13: Forretningsmæssige tiltag

Vi har løbende arbejdet med Tusass' forretningsmodel, og hvilke styrker og svagheder de står overfor nu. I det følgende kapitel går vi i dybden med hvilke strategier Tusass kan arbejde videre

med, og dertil hvilke forretningsmæssige tiltag, som skal foretages. Derfor vil vi komme ind på to strategiske indsatser; den ene er en kortsigtet strategi, og den anden er en langsigtet strategi. Dertil uddybes det hvordan disse strategier skal implementeres, og afslutningsvis sikrer vi os, at dette matcher med virksomhedens mission og vision.

13.1 Grønlands infrastruktur i dag

Grønland er i dag teleinfrastrukturmæssigt forbundet med omverden gennem to søkabler, et via Canada mod USA og et andet via Island mod Danmark. Søkablerne strækker sig internt i landet op langs store dele af den grønlandske vestkyst, som også suppleres med telekommunikation ved hjælp af radiokædestrækninger placeret på fjerntliggende fjeldtoppe. Derudover er de mest yderst beliggende lokationer med nord og øst forsynet med telekommunikation via satellitforbindelser. Der er i alle byer og bosteder desuden etableret et mobilnetværk primært med 4G, hvor også 5G anvendes i de fleste af de større byer i Grønland. Tusass lever på den måde op til sin forsyningspligt, så alle har adgang til internet og mobilnetværk. Med andre ord betyder dette, at Tusass står for driften af telekommunikationen i hele Grønland, mens den økonomiske robusthed underbygges af ejerskabet. Al telekommunikation, som er beskrevet her, er den monopole del af Tusass, hvor telelovgivningen bestemmer, at kun Tusass har lov til at levere telekommunikation i landet. Det betyder, at Grønland selv har ansvaret for driften og udviklingen på telekommunikationen, og det kan på den måde sikres, at alle steder i Grønland har adgang til internet og mobilnetværk; også der hvor der ikke forretningsmæssigt giver nogen mening. Det holder samtidig kommercielle kapitalistiske aktører fra at udnytte salg til kunder der, hvor der kun er mulighed for overskud (de større byer). Grønland har på den måde en fælles landspolitisk og solidarisk tilgang til telekommunikation og forsyning af internet og mobilnetværk til borgere og samfundet.

13.2 Kortsigtede forretningsmæssige tiltag

- Markedsføring af Tusass' leverancer og høje servicemål og gøre det til et brand.

I dag er stort set alle virksomheder afhængige af digitale løsninger, der drives på en stabil og robust IT-plattform – dette gælder for både store og små organisationer. Driftssikkerhed og høje oppeholdstider på IT-services er derfor afgørende, især i Grønland med den nuværende teleinfrastruktur, hvor kunder ofte prioriterer disse servicemål over prisen. En let tilgængelig live-rapportering med 24/7-overvågning vil desuden give endnu bedre forudsætninger for at levere en komplet og tryk løsning til kunden. Det anbefales, at Tusass organiserer sig med fokus

på ekspertise inden for dokumentation og rapportering af IT-services som en central del af kerneydelsen og produkttilbuddet. En effektiv markedsføringsstrategi af dette tiltag kan styrke argumentet for, hvorfor erhvervskunder bør vælge Tusass som deres IT-leverandør i stedet for konkurrenterne.

- Branchespecifikke løsninger på IT-leverancer

Efter at have ændret strategi til at være mere fokuseret på kerneydelserne, vil der nu være bedre muligheder for at videreudvikle salgspotentialer til erhvervskunderne på branchebasis. Det vil sige, at man på kerneydelserne kan strikke erhvervspakkeløsninger sammen med fx internet, netværk, hosting og erhvervstelefon i én samlet leverance. Erhvervskunderne vil have glæde af én leverandør i en helhedsløsning, hvilket også vil være til gavn for Tusass' erhvervsforretning, som kan konsolidere erhvervskunderne i endnu højere grad. Man kan således lave erhvervspakkeløsninger, så de fx er målrettede brancher, såsom bygge- og anlægsbranchen, hotelbranchen og kontorhuse såsom advokater, revisorer, marketingbureauer osv.

- IT-sikkerhedsløsninger

Med den geopolitiske øget opmærksomhed omkring Grønland på det seneste, er der i den grad kommet et øget behov for at øge sin IT-sikkerhedsniveau, da endnu flere sikkerhedshændelser (cyber attack) forekommer; og det stiger nærmest eksponentielt. Det kan Tusass drage nytte af ved at sælge IT-sikkerhedsløsninger i kombination med de øvrige IT-ydelser. Når Tusass stiller op med sikkerhed til sine erhvervskunder, så vil det alt andet lige betyde, at kundernes troværdighed til Tusass er god. Det vil give mulighed for øge kundetilfredsheden udover omsætningen.

13.3 Langsigtede forretningsmæssige tiltag

- Indgå samarbejde med en lavbane-satellitudbyder for at styrke Grønlands telekommunikation.

Dette tiltag, som berører både Tusass' svagheder og muligheder, vil forbedre dækningen, og dermed øge kundetilfredsheden i de mest udsatte byer og bosteder. Etablering af et samarbejde med et nyt internationalt lavbane-satellitoperatør med korte svartider på internethastigheder vil supplere rigtig godt med den eksisterende geostationære satellit med lange svartider, som eksisterer i dag.

- Investering i teknologisk udvikling og differentiering af indtægter

Strategiens mål er at udnytte Grønlands Selvstyres ejerskab. Denne politiske tilgang kan styrke målsætningerne om at sikre, at alle borgere og virksomheder får adgang til en pålidelig teleinfrastruktur. Ejerskabet giver desuden økonomisk stabilitet, hvilket gør organisationen modstandsdygtig over for konjunkturudsving. På længere sigt ønsker man, at investeringerne bidrager positivt til øget værdi for både virksomheden, ejerne, borgerne og samfundet.

Fokusområdet er valgt, da det matcher virksomhedens styrker og trusler og henviser til dens langsigtede forretningsinvesteringer. Dette skal bidrage til fortsat kundetilfredshed og loyalitet over for Tusass. I 2024 ligger kundetilfredsheden på erhvervsområdet på 66 (med opadgående tendens) og på privatmarkedet på 73 (neutral udvikling). Det viser, at selvom Tusass har fokuseret på kerneydelser, reduceret produktudvalget og tilføjet flere specialister, er det ikke tilstrækkeligt til at nå det ønskede tilfredshedsniveau på 73 blandt erhvervskunderne. Desuden er det vigtigt for erhvervskunderne, at der fortsat sker udvikling af f.eks. internetforbindelser og en stærk netværksleverance, som kan understøtte IT-områderne i højere grad. Altså er produktet endnu ikke komplet, selvom Tusass er markedsleder på området. Den teknologiske udvikling vil også muliggøre flere investeringer, der kan skabe nye indtægtskilder og gøre de eksisterende løsninger mere rentable for både private og erhverv. Særligt inden for salg og leverance af hosting og IT-ydelser til erhvervskunder, når man fx opfører nye professionelle datacentre.

- Yderligere effektivisering af omkostningsstyringen

Som nævnt i kapitel 5, så er Tusass' mulighed for at optimere sin økonomi højere ved at effektivere sine omkostninger snare end ved at forsøge at øge omsætningen. Derfor vil det oplagte for Tusass være, at man for at øge sin økonomiske position endnu bedre og være mere fremtidssikret, for bl.a. fortsat at kunne sikre yderligere videreudvikling i teleinfrastrukturen samtidig med at man fortsat skal levere flotte afkast til sine ejere, at blive endnu bedre til omkostningsstyring. Dette kan gøres ved at blive bedre til at lave strategiske indkøb, optimere sine leverandøraftaler, bliver skarpere på at følge budgetterne, reducere unødvendige forbrug, effektivisere sin drift yderligere eventuelt med automatiseringer, optimere nye systemimplementeringer og finde løsninger, der er integrerbare med andre systemer, sikre at man benytter sig af de nyeste teknologier og udfaser de gamle m.m.

13.3.1 Udvidelse af infrastrukturen:

Infrastrukturen er også presset på sårbarheden ved få søkabler. Tusass er i gang med investering i udvidelse af søkablerne internt i landet med etablering af en ny søkabelstrækning, der skal skabe redundans mellem nord og syd. Dertil er der også igangsat etablering af et søkabel mere fra Grønland til Danmark, som vil styrke forbindelsen mod øst. På kort sigt kan etablering af nye lavbane-satellitforbindelser også understøtte telekommunikationen til og fra Grønland ved eventuelle søkabeludfald.

13.3.2 Differentiering af indtægtskilder:

For forsat at have en sund forretning på egne produkter, så er det vigtigt for Tusass at investere i produktudbuddet, således man forsat har et højt værditilbud overfor sine kundesegmenter.

Efter at Nuuk har fået en ny international lufthavn i 2024 vil det sandsynligvis også have indflydelse på øget turisme og erhvervsliv i Grønland. Dette segment forventes at vokse udover de erhvervsdrivende, og samarbejdspartnere der allerede forventes at komme til landet. Derfor kan Tusass investere i samarbejde med turistselskaber, således Tusass kan øge salget på deres nye turistprodukt 'Hello Greenland'.

Tusass kan også investere i deres produktlinje. Tusass er førende på mobil, internet og pakkeløsninger til private kunder. Overfor erhvervskunderne er der derudover fokus på at understøtte hele IT-infrastrukturen. Dette understøtter blandt andet hosting og cloudløsninger med højt sikkerhedsniveau. Disse løsninger kan blandt andet understøttes overfor virksomhederne med mulighed for backup af deres data, og med mulighed for at overvåge deres data givet ud fra nogle forskellige parametre, som kan understøtte kundens forretning. Denne understøttelse kan blandt andet være ved anvendelse af AI, der kan tilbyde overvågning hele døgnet rundt, både overfor kunderne, men også til Tusass selv. Dette vil på sigt give mulighed for at danne nye tendenser på blandt andet udfordringer, optimeringsmuligheder, sikkerhedsvarslinger og meget andet.

13.3.3 Tiltag overfor forsat erhvervskundetilfredshed

Som tidligere nævnt, så er Tusass' erhvervskundetilfredshed på 66 i 2024, hvilket er under det ønskelige. Derfor er det relevant, som en del af deres langsigtede strategi, at fokusere på at styrke konceptet overfor erhvervskunderne. Tusass skal derfor fokusere på hastighed, service og pålidelighed for forsat at se en positiv udvikling på kundetilfredsheden. Der skal skabes

Premium-produkter, som er simple, let forståelige og let at levere til kunderne. En pakkeløsning, hvis formål for virksomhederne vil være hurtig og pålidelig drift, der er garanteret backup ved klimatiske udfordringer. Hastighed er et vigtigt element for alle erhvervsdrivende, hvor alt gerne skal gå bekvemt og hurtig med en verden i konstant forandring. Dette er også et punkt som bliver nævnt ad flere omgange i spørgeskemaet, der er sendt til erhvervskunderne.

Service er afgørende for kundetilfredsheden. Udvidede åbningstider for endnu flere kunder, kan sikre hurtigere adgang til teknisk hjælp, især ved IT- eller telefoniudfald. Til større erhvervskunder kan man træne og uddanne Key Account Managers, så de kan blive endnu mere effektive og serviceminded over for sine kunder, og kende deres behov og proaktivt arbejde for at forbedre tilfredsheden samtidig med at levere salg der giver kunden værdi for pengene.

13.4 Delkonklusion

Grønlands teleinfrastruktur udvikles og driftes af Tusass, som sikrer landsdækkende adgang til internet og mobilnetværk for borgerne og samfundet. Denne model med et monopol på telekommunikationen gør, at det er muligt at levere mobil- og internetabonnementer i hele landet, og samtidig sikrer, at kommercielle aktører ikke blander sig og tager indtjeningen i de steder, hvor der er flest kunder. På den måde sikres også de fjernest beliggende borgere og samfund at få mulighed for at få samme mobil- og internetprodukter som i resten af landet. Tusass' liberale del (kommercielle) har dog konkurrence på internetleverancer og IT-ydelser, dog i et lille forholdsvis lukket marked.

På kort sigt kan Tusass styrke sin position på markedet ved at markedsføre nye tiltag og produkttilbud på helhedsløsninger baseret på branchespecifikke pakkeløsninger, som bl.a. byder på optimerede servicemål og højere IT-sikkerhed. Disse tiltag vil øge kundernes tillid til Tusass, når man kan få en samlet helhedsløsning ét sted fra.

På længere sigt kan Tusass have brug for at lave større investeringer i ny teknologi, datacentre og udvidelse af teleinfrastrukturen, så man sikrer mere stabile forbindelser og netværk, der kan understøtte og videreudvikle produkttilbuddet på samlede IT-løsninger. Tusass skal samtidig iværksætte strammere økonomiske tiltag med henblik på at optimere omkostningsstyringen yderligere. Dette er afgørende for fortsat at opretholde en stabil og bæredygtig økonomi, der kan finansiere den fortsatte udvikling af telekommunikation og produkttilbud til kunderne.

Kapitel 14: Konklusion

14.1 Opsummering af projekts hovedresultater

Formålet med denne opgave har været at undersøge, hvordan Tusass' forretningsmodel og indtjeningsgrundlag på erhvervsområdet har udviklet sig efter virksomhedens strategiske beslutning om at udfase printområdet og fokusere på kerneydelserne.

Samtidig har projektet haft til hensigt at afdække, hvordan denne ændring har påvirket kundernes adfærd, samt hvilke nye forretningsmæssige tiltag Tusass med fordel kan iværksætte for at imødekomme nøglekundernes behov. Analysen af de økonomiske nøgletal viser, at Tusass over en længere årrække har befundet sig i en branche med begrænset omsætningsvækst, hvor indtjeningen primært drives af effektivisering og modernisering snarere end nye vækstområder. Udfasning af lav-margin produkter – herunder printydelser – har reduceret kompleksitet og frigjort ressourcer, hvilket har bidraget til mere stabile leverancer på kerneområderne, forbedrede marginer og styrket kapitalstruktur. Kundernes oplevelse af printudfasningen fremstår overvejende neutral. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kun få nøglekunder tidligere har benyttet printydelserne, og langt størstedelen oplevede fravalget som enten tilfredsstillende eller ude betydning. Interviews med tidligere printkunder bekræfter, at området var præget af mangelfuld leveranceevne, utilstrækkelig prioritering og lav specialiseringsgrad. Det samlede billede viser, at printområdet ikke har været kritisk for erhvervskundernes samlede engagementsloyalitet. Samtidig viser både spørgeskemaet og interviews, at Tusass' fokus på kerneydelser opleves positivt. En betydelig del af nøglekunderne oplever mere effektive leverancer og bedre produkter efter strategisk fokusering. Endvidere vurderer alle adspurgte, at de sandsynligvis eller meget sandsynligt vil forblive kunder de næste tre år, hvilket illustrerer en høj kundeloyalitet og et stærkt tilhørsforhold. Business Model Canvas, Pains & Gains, Value Proposition Canvas, Five Forces, SWOT og TOWS viser, at Tusass fortsat har en stærk position på kerneområderne - særligt mobil, internet, hosting og netværk - men møder forventninger om højere stabilitet, bedre redundans og nytænkning på produktsiden. Flere nøglekunder efterspørger i dag produktforbedringer, bedre svartider, mere driftssikre løsninger og større innovation i det digitale landskab.

BMC viser tydeligt, at Tusass' værditilbud er stærkt forankret i leveringen af kritisk digitale infrastruktur og helhedsløsninger, der reducerer kundernes kompleksitet. Modellen peger også på, at virksomheden historisk har opereret med en bred portefølje, der har skabt interne

flaskehalse og svækket fokus. Pains & Gains understreger dette. Kundernes primære gains handler ikke om fraværet af print, men om behovet for stabilitet, support, hurtig eksekvering og en leverandør, der kender deres forretning indgående. VPC bekræfter derudover, at Tusass befinder sig i en position, hvor virksomhedens vigtigste værdi er at varetage den samlede løsning for kunden. Tusass er velpositioneret, men det forpligter også i forhold til at levere et højt serviceniveau. Five forces viser, at konkurrencepresset er stigende. Kundernes forhandlingsstyrke er betydelig, da nøgletalskunder både repræsenterer store volumener og samtidig er kritiske samfundsaktører, der forventer høj driftsstabilitet. SWOT viser Tusass i en unik markedsposition med høj geografisk dækning og stærk kapitalstruktur. Svagheder ligger i legacy-produkterne og ressourceknaphed. TOWS viser at Tusass kan imødekomme sine kunders pains gennem driftssikkerhed, teknologiske opgraderinger og en mere agil serviceorganisation.

14.2 Vurdering af resultaternes troværdighed og holdbarhed

Det kombinerede metodevalg (mixed metode) har givet mulighed for både dybde og bredde i datamaterialet. De kvantitative resultater understøttes af kvalitative indsigter, og der tegner sig et konsistent billede på tværs af datakilderne. Det skal dog bemærkes, at kun få af de adspurgte nøgletalskunder tidligere anvendte printtydelserne, hvilket naturligt begrænser datagrundlaget om den direkte kundeoplevelse. Interviewdata supplerer spørgeskemaet og giver et nuanceret billede af de forhold, der ligger til grund for den lave kundetilfredshed på printområdet. Overordnet set vurderes data derfor som værende troværdige og tilstrækkelige til at besvare problemformuleringen.

14.3 Samlet konklusion inkl. anbefalinger til virksomheden

På baggrund af analyserne kan det konkluderes, at udfasningen af printområdet ikke har haft negative konsekvenser for Tusass' indtjeningsgrundlag eller erhvervskundernes adfærd.

Tværtimod viser både økonomiske data og kundeundersøgelser, at fravalget har:

- ***Reduceret organisatorisk kompleksitet***
- ***Frigjort ressourcer til kerneydelserne***
- ***Forbedret leveranceevnen***
- ***Styrket kundernes samlede oplevelse***
- ***Understøttet en mere fokuseret og konkurrencedygtig forretningsmodel***

Erhvervskunderne efterspørger i høj grad helhedsløsninger og driftssikkerhed, men disse behov kan fortsat imødekommes uden printområdet som en del af porteføljen. De største kundeværdier skabes i dag gennem stabil infrastruktur, moderne digitale løsninger og et højt serviceniveau.

Fremadrettet strategiske tiltag har vi udpeget på baggrund af de identificerede styrker, svagheder, muligheder og trusler. Med det output ville en god retning for Tusass være en fremtidig udvikling bygget på en kombination af målrettede kortsigtede indsatser og langsigtede strategiske investeringer. De fremadrettede tiltag samler de centrale fokusområder, der kan styrke virksomhedens konkurrencedygtighed, løfte kundetilfredsheden og samtidig sikre, at Tusass forbliver robust og moderne udbyder i Grønland.

De kortsigtede tiltag fokuserer primært på skarpere markedsføring, branchespecifikke løsninger og styrkelse af IT-sikkerheden - områder hvor Tusass relativt hurtigt kan skabe synlige forbedringer for erhvervskunder og private. På længere sigt kræver virksomhedens markedsposition investeringer i teknologisk udvikling, samarbejder med internationale operatører, udvidelse af infrastrukturen, differentiering af indtægtskilder og en fortsat professionalisering af omkostningsstyring. Tilsammen bliver disse tiltag en strategisk ramme, der både understøtter virksomhedens retning og belyser de væsentlige udfordringer i markedet, samtidig med at de skaber et solidt fundament for vækst og værdi til borgere, erhvervsliv og ejeren - Grønlands Selvstyre.

Samlet set viser projektet, at Tusass med fordel kan fastholde sin nuværende strategiske retning, hvor fokus ligger på kerneydelserne, modernisering af infrastruktur og forbedret kundeservice prioriteres. Udfasningen af printområdet har bidraget positivt til virksomhedens effektivisering og kommercielle styrke, og kundernes adfærd indikerer, at beslutningen har været forretningsmæssigt korrekt.

Bibliografi

Anders Hegner. (2025). HVAD ER EN TOWS-ANALYSE OG HVORDAN BRUGER DU DEN BEDST.

Hartz, A. (20. 10 2025). Greenland Ditches Starlink for French Satellite Service. Hentet fra Greenland Ditches Starlink for French Satellite Service.

Københavns Universitet. (1. 12 2025). Hentet fra Model Busniess Model Canvas: <https://innovation.sites.ku.dk/model/business-model-canvas/>

Maach, M. L. (8. 6 2023). Grønland har kun to søkabler til kritisk infrastruktur: 'Det er alt for sårbart.

Rasmussen, P. (3. 10 2024). Hentet fra PK Medier: <https://pkmedier.dk/porters-five-forces/>

Roslev, T. (7. 6 2024). SWOT-analyse - sådan fungere modellen.

Tusass. (2025). Hentet fra Tusass Infrastruktur: <https://www.tusass.gl/da/infrastruktur/sokabel/>

Tusass. (2025). Hentet fra Tusass Infrastruktur 5G: <https://www.tusass.gl/da/infrastruktur/5g/>

(2024). *Tusass Årsrapport 2024*. Tusass.

Wikipedia. (5. 10 2025). Tusass.

Wille, J. A. (6. 4 2024). - Det er 2024, og monopoler fungerer ikke.

(2019). *Årsrapport 2019*. Tele Greenland A/S.

Bibliografi

Anders Hegner. (2025). HVAD ER EN TOWS-ANALYSE OG HVORDAN BRUGER DU DEN BEDST.

Business Model Canvas, <https://innovation.sites.ku.dk/model/business-model-canvas/>, u. å. (03-12-2025)

Darmer, P., Jordansen, B. & Madsen, J., 2020, Paradigmer i Praksis, Djøf Forlag, København K

Hartz, A. (20. 10 2025). Greenland Ditches Starlink for French Satellite Service. Hentet fra Greenland Ditches Starlink for French Satellite Service.

Københavns Universitet. (1. 12 2025). Hentet fra Model Busniess Model Canvas: <https://innovation.sites.ku.dk/model/business-model-canvas/>

Maach, M. L. (8. 6 2023). Grønland har kun to søkabler til kritisk infrastruktur: 'Det er alt for sårbart.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2024, Business Model Generation, Gyldendal Business, København K

Rasmussen, P. (3. 10 2024). Hentet fra PK Medier: <https://pkmedier.dk/porters-five-forces/>

Roslev, T. (7. 6 2024). SWOT-analyse - sådan fungerer modellen.

Tusass. (2025). Hentet fra Tusass Infrastruktur: <https://www.tusass.gl/da/infrastruktur/sokabel/>

Tusass. (2025). Hentet fra Tusass Infrastruktur 5G: <https://www.tusass.gl/da/infrastruktur/5g/>

(2024). *Tusass Årsrapport 2024*. Tusass.

Wikipedia. (5. 10 2025). Tusass.

Wille, J. A. (6. 4 2024). - Det er 2024, og monopoler fungerer ikke.

(2019). *Årsrapport 2019*. Tele Greenland A/S

Bilag 1: Nøgletalsudtræk fra årsrapporter

År (Mio. kr.)	Omsætning	OPEX	EBITDA	EBITDA-margin	EBIT	EBIT-margin	Soliditet	Nettogæld
2014	790,1	525	265,4	34%	90	11%	57%	263,3
2015	843,4	550	293,4	35%	93	11%	61%	102,1
2016	885,8	542	344	39%	148	17%	71%	-143,8
2017	846,1	532	314,5	37%	151	18%	73%	-51,2
2018	816,7	523	294,1	36%	141	17%	73%	-51,7
2019	814,2	558	256	31%	122	15%	72%	-41,1
2020	802,2	493	309	39%	172	21%	77%	-42,8
2021	786,1	530	256,1	33%	114	15%	79%	-87,2
2022	795	509	286,1	36%	146	18%	79%	-166,2
2023	823,6	511	312,6	38%	165	20%	78%	-189
2024	797,6	474	323,9	41%	166	21%	79%	-321,6

Bilag 2: Interviews

Interview nr. 1 - Modulo

Spørgsmål 1: Hvor tilfreds er du med Tusass som samarbejdspartner?

Vi er meget tilfredse med samarbejdet med Tusass. Der er nogle ting eller nogle områder, der godt kan blive bedre.

Spørgsmål 2: Hvilke ydelser fra Tusass anvender din virksomhed i dag?

Forbindelser og mobilabonnementer.

Spørgsmål 3: Hvor vigtig er en helhedsløsning af IT-infrastruktur for din virksomhed?

Det er meget vigtigt. Det gør det lettere at lave leverandøraftaler.

Spørgsmål 4 – Benyttede din virksomhed tidligere Tusass' printydelser?

Nej, det har vi ikke, men jeg kender til mange, som tidligere har købt det hos Tusass.

Spørgsmål 5 – Hvordan oplevede I det som kunde, at Tusass fravalgte printområdet som en del af produktudvalget?

Jeg synes det er interessant, at der bliver snakket om at fokusere på kerneforretninger, og skruer alt andet fra, det gad jeg godt snakke nærmere om, for jeg ser det ikke som meget anderledes hvad vi havde dengang i forhold til hvad I føler I gør nu. Der var hosting som en mulighed, men der var ikke fx managed network som en løsning.

Det som I dengang havde fokus på, var at sælge løsninger, som i virkeligheden var til for at sælge kerneprodukterne som mobildata, mobilabonnementer, MPLS internet og MPLS VPN.

Spørgsmål 6 – Savner I som kunde printydelser fra Tusass?

Nej. Print var et fejlslag, og så vidt jeg husker, var der ikke så mange kunder på det, og det virkede som om at det endte med at koste mere end det tjente - og det virkede til, at det kun kom ind fordi der var så stort pres på at erhvervsområdet skulle tjene nogle penge og have overskud.

I fik vist nogle gange ansatte fra andre IT-selskaber, som var vant til at sælge andre løsninger som f.eks. AV-løsninger, print eller lignende, for det kendte de fra tidligere, og når det så var solgt, så var Tusass lidt tvunget til at løbe i mål med det.

Spørgsmål 7 – Hvilke fordele har det givet jer som erhvervskunde i Tusass, at man har valgt at fokusere fuldt ud på kerneydelserne?

Det er hønen og ægget; er erhvervsafdelingen til for at sikre, at der sælges flere Tusass kerneprodukter (internet, mobilabonnementer mv.)? Eller er erhvervsafdelingen til for at tjene selvstændigt på egne liberale løsninger?

Spørgsmål 8 – Hvad er sandsynligheden for, at I samarbejder med Tusass de næste 3 år?

Den er der da helt klart til stede. Vi synes, at Tusass er en af de vigtigste samarbejdspartnere.

Spørgsmål 9 – Hvad skal Tusass gøre for at beholde jer som kunde?

Være mere åbne og mere gennemsigtige, og ikke bange for at skabe forandringer.

Spørgsmål 10 – Hvilke ydelser efterspørger I i dag, som Tusass ikke udbyder?

Flere løsninger på mobildata, så man udnytter de teknologier der er tilgængeligt, og som man kan bygge flere løsninger på som man gør mange andre steder i verden i dag, fx med SD-WAN.

Øvrige relevante kommentarer:

Ulempen ved at holde print i live, set ude fra, var, at Tusass havde teknikere og account managere der aldrig helt blev specialister indenfor de områder der blev frasorteret, og det er ikke altid min opfattelse udefra, at der er bedre styr på det som det er nu - for hvis vi begynder at spørge dybere ind til løsninger indenfor managed network eller Tusass Flow, som ikke virker til at være helt standardløsninger i dag, så begynder det at krakelere lidt, hvor løsninger bliver leveret halvt, forsømt og tabt.

Interview nr. 2 - Nukissiorfiit

Spørgsmål 1: Hvor tilfreds er du med Tusass som samarbejdspartner?

Jeg er godt tilfreds med Tusass som samarbejdspartner.

Spørgsmål 2: Hvilke ydelser fra Tusass anvender din virksomhed i dag?

Vi har MPLS-forbindelser, internet og mobilabonnementer fra Tusass. Vi har tidligere købt pc'er ad hoc hos Tusass, men salget blev stoppet dengang.

Spørgsmål 3: Hvor vigtig er en helhedsløsning af IT-infrastruktur for din virksomhed?

Det er meget vigtigt at samle aftalerne hos få leverandører, så man ikke er så afhængige af mange forskellige slags. Så er der også kun få at fejlmelde til, hvis der opstår fejl.

Spørgsmål 4 – Benyttede din virksomhed tidligere Tusass' printydelser?

Ja, vi købte bl.a. printere hos Tusass. Men også hos andre, fx via INU:IT og Brother fra Danmark.

Spørgsmål 5 – Hvordan oplevede I det som kunde, at Tusass fravalgte printområdet som en del af produktudvalget?

Det var både og. Vi oplevede, at der muligvis har været manglende fokus fra øverste ledelse for at få alle relevante medarbejdere, der arbejdede med print til at dedikere sig til opgaven. Og vi oplevede, at support og service ikke var optimalt. Vi var ellers i gang med en større salgsdialog med Tusass. Vi synes ellers, at det var en god ide, men filmen knækkede et eller andet sted. De fik ikke ydelsen som aftalt (på daværende printere), så de droppede samarbejdet med print hos Tusass. Opgaven blev ikke ført rigtig ned i organisationen, og folkene der skulle arbejde med det havde i forvejen mange andre opgaver, og der manglede entusiasme og dedikation (hos montørerne).

Jeg frygter også at printområdet vil have en ubalanceret fokus alt efter hvilken direktør i Tusass der er der. Har nuværende CEO fokus på print? Hvad med den næste efter ham/hende? Det er måske også bare en sidegevinst at sælge print, og ikke en del af kerneopgaven. Jeg føler, at medarbejderne, der arbejdede med print, manglede faglig stolthed.

Spørgsmål 6 – Savner I som kunde printydelser fra Tusass?

Ja, det er ellers en win-win. En god salgscase. Nukissiorfiit kunne egentlig godt tænke sig print hos Tusass, da det ville være bedre med central service hos et stort selskab, og der er i forvejen et godt samarbejde og gode aftaler på andre produkter. De forventer en printleverandør, der kan servicere printere i alle byer og bygder, så det er ellers oplagt med Tusass. Men der var desværre halvhjertet indsats på performance og prioritering.

Spørgsmål 7 – Hvilke fordele har det givet jer som erhvervskunde i Tusass, at man har valgt at fokusere fuldt ud på kerneydelserne?

Det har givet nogle fordele på fx MPLS og netværk, men desværre er Tusass bagud med at levere nyt bygdenetværk til os, som vil ellers lavede aftale om i sommers.

Spørgsmål 8 – Hvad er sandsynligheden for, at I samarbejder med Tusass de næste 3 år?

Den er meget høj. Vi kan ikke se andre samarbejdspartnere, der kan levere til hele Grønland.

Spørgsmål 9 – Hvad skal Tusass gøre for at beholde jer som kunde?

Tusass skal lytte mere til kunderne, fx savner de APN til mobilnetværket, som har været efterspurgt i lang tid nu. Men ellers er jeg godt tilfreds med produkterne og vores Key Account Managers.

Spørgsmål 10 – Hvilke ydelser efterspørger I i dag, som Tusass ikke udbyder?

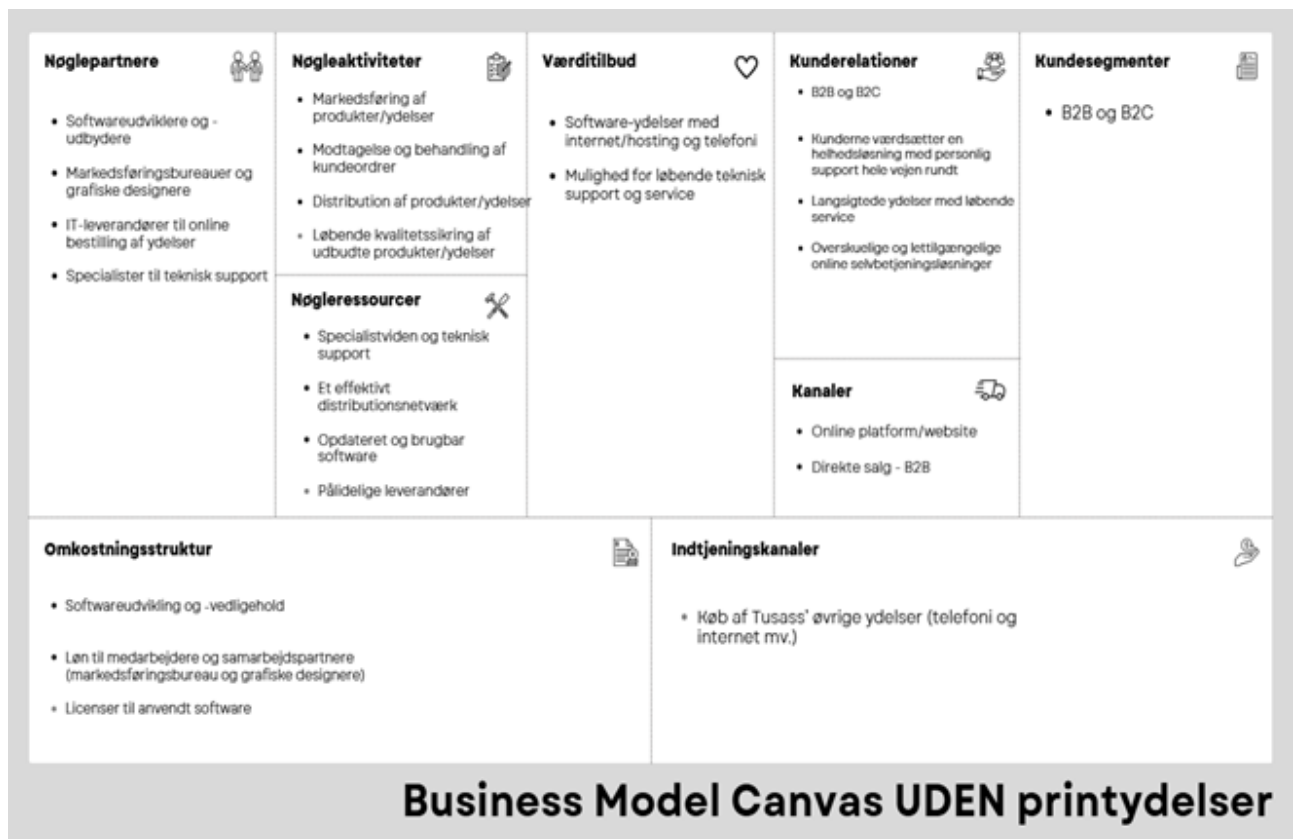
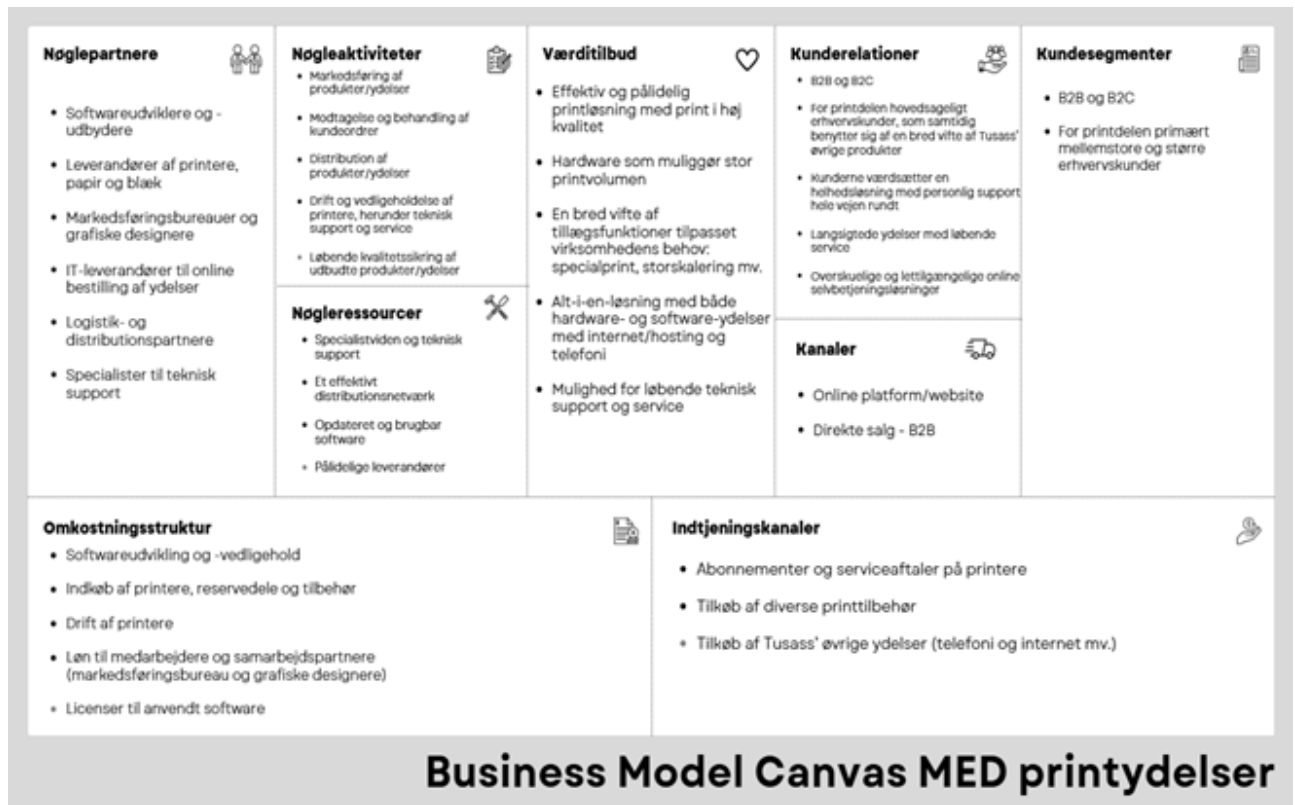
APN til mobilnetværket, så vi kan koble nye målere på vores egen APN. Vi havde ellers også forventet, at Tusass bød på serverdrift for nogle år siden, men der gik Tusass væk fra on premise til hosting. Så det var rigtig ærgerligt.

Øvrige relevante kommentarer:

I dag har vi Kyocera-printere uden klikaftale i byerne via Arctic Print, og Brother-printere til bygder, som de køber selv, og styrer selv efter behov – de købes også via Arctic Print. Vi køber det uden serviceaftale og klikaftale, da det ikke kan betale sig. Hvis en printer går i stykker, så er det også i sidste ende billigere at købe en ny og sende den afsted end at sende en mand til en anden by eller bygd for at servicere den.

Vi kan godt forestille os at lave en printaftale med Tusass, hvis Tusass laver en samarbejdsaftale med en ekstern printleverandør. Men problemet er fortsat, at der sikkert vil mangle service og leverance til fx bygderne og yderdistrikterne. Selv på netværksleverancer, som er Tusass' kerneforretning, kan der være langsommelige service- og supporttider.

Bilag 3: BMC (både med og uden printydelser)



Bilag 4: Data fra Tusass årsrapport 2014-2024

Hoved- og nøgletal

Mio. kr. (med mindre andet er anført)		2024	2023	2022	2021	2020
Nettoomsætning		797,6	823,6	795,0	786,1	802,2
Driftsudgifter		(513,6)	(538,5)	(531,2)	(548,4)	(514,0)
EBITDA		323,9	312,6	286,1	256,1	309,0
Afskrivninger		(158,2)	(148,0)	(140,3)	(141,9)	(137,4)
Resultat af primær drift (EBIT)		165,6	164,5	145,8	114,3	171,7
Finansielle poster, netto		4,0	0,5	(3,1)	(2,4)	(5,0)
Periodens resultat før skat		169,9	165,4	143,1	112,0	167,0
Periodens resultat efter skat		127,1	124,0	116,3	82,3	122,7
Frit cash flow						
Pengestrømme fra driftsaktivitet (FCF)		319,4	331,9	274,5	255,2	231,1
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		(97,5)	(221,5)	(107,8)	(98,3)	(116,7)
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		(89,9)	(88,1)	(88,3)	(163,2)	(200,7)
Nøgletal						
Bruttomargin	%	65,2	61,0	60,1	57,7	62,2
EBITDA-margin	%	40,6	38,0	36,0	32,6	38,5
EBIT-margin	%	20,8	20,0	18,3	14,5	21,4
Egenkapitalforrentning (ROE)	%	9,5	9,7	9,5	6,8	10,4
ROIC	%	9,9	9,2	9,7	6,7	13,4
Rentebærende gæld, netto		(321,6)	(189,0)	(166,2)	(87,2)	(42,8)
Finansiell gearing	%	(23,5)	(14,4)	(13,3)	(7,3)	(3,6)
Rentebærende gæld, netto/EBITDA	x	(1,0)	(0,6)	(0,6)	(0,3)	(0,1)
Soliditetsgrad	%	79,1	78,2	78,9	79,1	77,4

Mio. kr. (med mindre andet er anført)		2024	2023	2022	2021	2020
Balance						
Anlægsaktiver		1.288,9	1.348,6	1.193,6	1.225,3	1.268,6
Samlede aktiver		1.732,8	1.673,3	1.584,1	1.515,7	1.557,3
Egenkapital		1.370,3	1.308,5	1.250,2	1.198,3	1.205,3
Udbytte		87,6	87,6	87,6	87,6	112,6
Investeringer i anlægsaktiver		104,5	228,1	114,0	109,2	117,3
Tilgodehavender fra salg		47,2	58,1	62,8	42,1	39,1
Øvrige tilgodehavender		51,5	43,0	127,9	135,0	134,0
Omsætningsaktiver		443,9	324,7	390,5	290,4	288,8
Kortfristede forpligtelser		176,8	167,6	134,6	107,4	147,6
Net working capital		267,1	157,2	255,9	183,1	141,1
Produktionsdata						
Pakker ²	Stk.	154.000	145.000	133.000	148.000	127.000
Breve	kg	88.000	102.000	125.000	143.000	156.000
Mobilt internet ³	Antal	2.081	1.870	1.770	1.839	1.593
Internet	Antal	19.390	18.568	17.897	17.661	15.700
Mobil abonnementer (GSM og Tusass)	Antal	66.790	67.855	68.272	66.681	65.027

Hoved- og nøgletal

Mio. kr. (med mindre andet er anført)	2019	2018	2017	2016	2015	
Nettoomsætning	814,2	816,7	846,1	885,8	843,4	
Driftsudgifter	(577,4)	(544,8)	(554,3)	(555,1)	(584,0)	
EBITDA	256,0	294,1	314,5	344,0	293,4	
Afskrivninger	(134,0)	(153,5)	(163,2)	(200,5)	(195,7)	
Resultat af primær drift (EBIT)	122,0	140,7	151,2	148,3	92,9	
Finansielle poster, netto	(1,8)	(2,0)	(4,2)	(25,0)	(18,0)	
Periodens resultat før skat	120,1	138,7	147,2	122,2	75,0	
Periodens resultat efter skat	121,7	93,3	99,3	82,9	50,7	
Frit cash flow						
Pengestrømme fra driftsaktivitet (FCF)	219,9	285,0	314,9	314,8	252,0	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(92,9)	(147,2)	(325,5)	(36,9)	(85,5)	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	(99,8)	(55,9)	(115,9)	(255,9)	(113,7)	
Nøgletal						
Bruttomargin	%	55,2	60,5	88,3	89,0	89,4
EBITDA-margin	%	31,4	36,0	37,2	38,8	34,8
EBIT-margin	%	15,0	17,2	17,9	16,7	11,0
Egenkapitalforrentning (ROE)	%	10,5	8,1	8,9	7,9	5,2
ROIC	%	9,4	7,0	7,4	7,1	3,8
Rentebærende gæld, netto		(41,1)	(51,7)	(51,2)	(143,8)	102,1
Finansiell gearing	%	(3,5)	(4,5)	(4,4)	(13,2)	10,2
Rentebærende gæld, netto/EBITDA	x	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,4)	0,3
Soliditetsgrad	%	71,7	72,2	76,0	72,8	60,6

Koncernens hoved- og nøgletal

Mio. kr. (med mindre andet er anført)		2014	2013	2012	2011	2010
Resultatopgørelse						
Nettoomsætning		790,1	827,7	830,8	796,3	777,0
EBITDA		265,4	287,0	309,5	274,5	273,0
Driftsudgifter		(728,3)	(731,0)	(713,0)	(717,4)	(703,6)
Resultat af primær drift (EBIT)		90,0	119,2	140,0	106,3	98,7
Finansielle poster, netto		(21,3)	(25,0)	(36,5)	(35,4)	(29,3)
Periodens resultat før skat		68,9	94,3	103,7	71,1	69,5
Periodens resultat efter skat		46,5	64,0	71,3	48,3	47,4
Frit cash flow						
Pengestrømme fra driftsaktivitet (FCF)		266,8	268,0	286,2	234,7	258,3
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		(154,8)	(125,1)	(151,0)	(104,4)	(118,9)
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		(128,7)	(123,3)	(108,0)	(116,9)	(64,8)
Nøgletal						
Bruttomargin	%	89,4	87,7	88,3	87,3	88,0
EBITDA-margin	%	33,6	34,7	37,2	34,5	35,1
EBIT-margin	%	11,4	14,4	16,9	13,3	12,7
Egenkapitalforrentning (ROE)	%	4,9	6,8	8,0	5,6	5,6
ROIC	%	3,2	4,3	4,7	3,2	3,0
Finansiell gearing	%	24,6	31,9	39,7	54,9	67,1
Rentebærende gæld, netto		236,3	301,7	369,0	472,9	571,2
Rentebærende gæld, netto/EBITDA	x	0,9	1,1	1,2	1,7	2,1
Soliditetsgrad	%	56,9	54,6	53,0	49,0	47,2