Gruppe 4 - Sabina, Natascha, Jacob, Nikolaj og Christian - 7/11-13

Forretningsplan for AirComfort

Indhold

INDLEDNING 4
VISION & MISSION 4
KONCEPTET 5

LEDELSESGRUPPEN 9
JACOB L. KRISTENSEN – PROJEKTLEDER OG PRODUKTIONSANSVARLIG 9
NATASCHA BOMBALES NOER – RESEARCH MANAGER 9
SABINA SALOMEY – ØKONOMICHEF 9
CHRISTIAN DINNSEN – SALG OG MARKETING MANAGER 9
NIKOLAJ DAMGAARD – ANSVARLIG FOR TEST OG PRODUKTUDVIKLING 9

KUNDER OG KONKURRENTER 11

OMVERDENS ANALYSE 17

MÅLSÆTNING FOR VIRKSOMHEDEN 20
SALGSTAL 20
PRIS 20
TARGET SALES PRICE 20
TARGET COSTPRICE 21
REEL KOSTPRIS 22
DÆKNINGSBIDRAG 23
PLC-KURVE 23
BREAK-EVEN 24

CONSOLAS STRATEGI 25
MARKEDSSTRATEGI 25
PRODUKTSTRATEGI 26
SALGSSTRATEGI 26
MARKEDSFØRINGSSTRATEGI 27
HANDLINGSPLAN 28
OPSTARTSFASEN ÅR 1 28

UDVIDE PRODUKTLINJEN ÅR 2 29
UDVIDE VIRKSOMHEDEN ÅR 5 30
UDVIDE TIL DET GLOBALE MARKED ÅR 8 30
ANDRE SALGSKANALER ÅR 10 30

FORRETNINGSSYSTEM OG ORGANISATION 31
ORGANISATIONSSTRUKTUR 31
SALG 32
PRODUKTION 32
LAGERSYSTEM 32
DISTRIBUTION 33

VURDERING AF KAPITALBEHOV OG FINANSIERING 34
UDVIKLINGSBUDGET 34

RISICI 37

Indledning

Consola er en virksomhed, der arbejder med komfortløsninger, primært til flyindustrien. Virksomheden drives af fem iværksættere. Den valgte virksomhedsform, er ApS, fordi iværksættergruppen ønsker at vise mulige investorer, at der en villighed til at lægge kapital i projektet.

Vision & Mission

Consolas vision og overordnede mål er at være den foretrukne leverandør af komfortprodukter til transportindustrien.
Consolas mission er at indtage det globale marked for komfortprodukter inden for flyindustrien. Derudover at sætte nye standarder inden for komfort til transportmidler og skabe plads- og ressourcebesparende komfortprodukter til transportindustrien.[1]

[1] Bilag 1.10 – Vision/Mission

Konceptet

AirComfort er en pakke bestående af en oppustelig, komfortabel pude og et behageligt tæppe udviklet af Consola. Hele pakken er komprimeret til minimal størrelse og er placeret i lommen foran hver passager, modsat de eksisterende løsninger, der ofte placeres på sædet. Formålet med AirComfort er at spare flyselskaberne penge, lette håndteringen for personalet, såvel som passagererne samt at optimere komforten for passagererne under flyturen.[2]

Der er fokuseret på at der sælges til Scandinavian Airlines (SAS) og de tal som er blevet brugt, kommer direkte fra SAS selv.[3] Der er valgt at tage udgangspunkt i SAS, da de har en markedsandel på 76,7% i Danmark.[4]

AirComfort erstatter de eksisterende komfortpakker på economy-klassen, som passagererne normalt får udleveret af personalet under flyrejsen.

Til venstre ses de nuværende pakker & i midten samt til højre ses AirComfort komfortpakker

[2] Bilag 1.2 – Eksplorativ undersøgelse
[3] Bilag 1.1a – Interview med Henrik Bahl
[4] Bilag 3.1 – Kundeanalyse

Fordelene ved AirComfort er[5]:

- Lavere pris
- Fylder mindre i flyene
- Mindre håndtering for flypersonalet
- Ingen renseriomkostninger
- Bedre komfort til passagererne
- Brændstofbesparelse grundet vægtreducering

Udbyttet for flyselskaberne er at de betaler mindre for pakkerne end dem de har nu, samtidig med, at de slipper for udgifter til renseri samt transporten til og fra renseriet. Dette betyder at de har færre udgifter og det giver selskaberne større indtjening. AirComfort vejer betydeligt mindre end de nuværende puder og tæpper. Alene denne vægtreducering fører til en markant besparelse for selskaberne, da deres forbrug af brændstof bliver mindre.

Den samlede besparelse for SAS i Kastrup lufthavn, vil være **1.659.550.95 kr.** årligt, hvis de skfiter til AirComfort. De sparer 1.448.299,56 kr. på at skifte til AirComfort i forhold til indkøbsprisen og 211.251,39 kr. på brændstof, da AirComfort som sagt er lettere.[6]

Udtalelser fra flere stewardesser viser at håndteringen af komfortpakkerne under ruterne er besværlig og at de fylder meget.[7] Ved at flypersonalet ikke længere skal lede under passagerens håndbagage i hattehylderne, for at finde frem til komfortpakkerne giver følgende udbytte:

- Bedre sikkerhed
- Mindre tidsspild
- Gladere passagerer

Passagererne får også udbytte af flyselskabernes skift til AirComfort. Ifølge en spørgeundersøgelse[8] viser det sig, at komfortpakkerne er til besvær, når de ligger på sæderne. Samtidigt er de ikke komfortable nok og det er ikke altid at alle passagerer får tilbudt komfortprodukter på sæderne. De ovenstående problemer afhjælper AirComfort og giver samtidig passagererne en bedre rejse, samt en bedre oplevelse af flyselskabet.[9]

[5] Bilag 1.2 – Eksplorativ undersøgelse
[6] Bilag 1.1a – Interview med Henrik Bahl
[7] Bilag 3.1 – Kundeanalyse
[8] Bilag 1.1g – Spørgeskema til forbrugeren
[9] Bilag 1.5 – Forbrugeranalyse

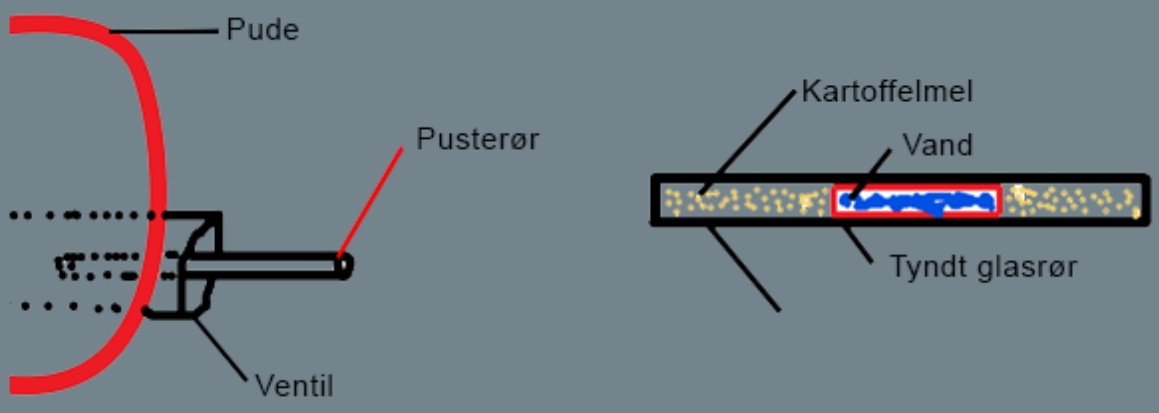
AirComfort består som nævnt, af en oppustelig pude og et tæppe. Tæppet har en størrelse på 175 cm x 125 cm og skal produceres af fleece af polyester. Puden skal produceres af PE og med et betræk af PE fiberstof. Pudens form skal støtte i nakken og i den ene side af hovedet, således at passagererne ligger mere komfortabelt end med de eksisterende produkter.[10] [11]

Puden skal på nuværende tidspunkt pustes op med munden igennem et lille rør. På den måde kan passagererne selv styre hvor hård/blød puden skal være. Luften kan på denne måde også justeres på et senere tidspunkt, hvis en anden hårdhed ønskes.

Oppustningen fungerer således at når brugeren puster i det lille rør, åbner luften for ventilen og puden fyldes. Når der ikke længere pustes, vil luften inde i puden trykke ventilen sammen og derved sørge for at luften forbliver i puden.

På sigt vil denne metode blive erstattes af en selvoppustelig mekanisme, eftersom at pustning ikke er hensigtsmæssigt for alle. Måden det kan fungere på, er eksempelvis ved at have en mekanisme, der ved aktivering kan danne en harmløs gasart.

En måde at gøre dette på, er illustreret på billedet til højre.



Når røret, af meget tyndt glas, knækkes, siver vandet ud i kartoffelmelet. Dette udløser en kemisk reaktion, som danner CO_2.[12]

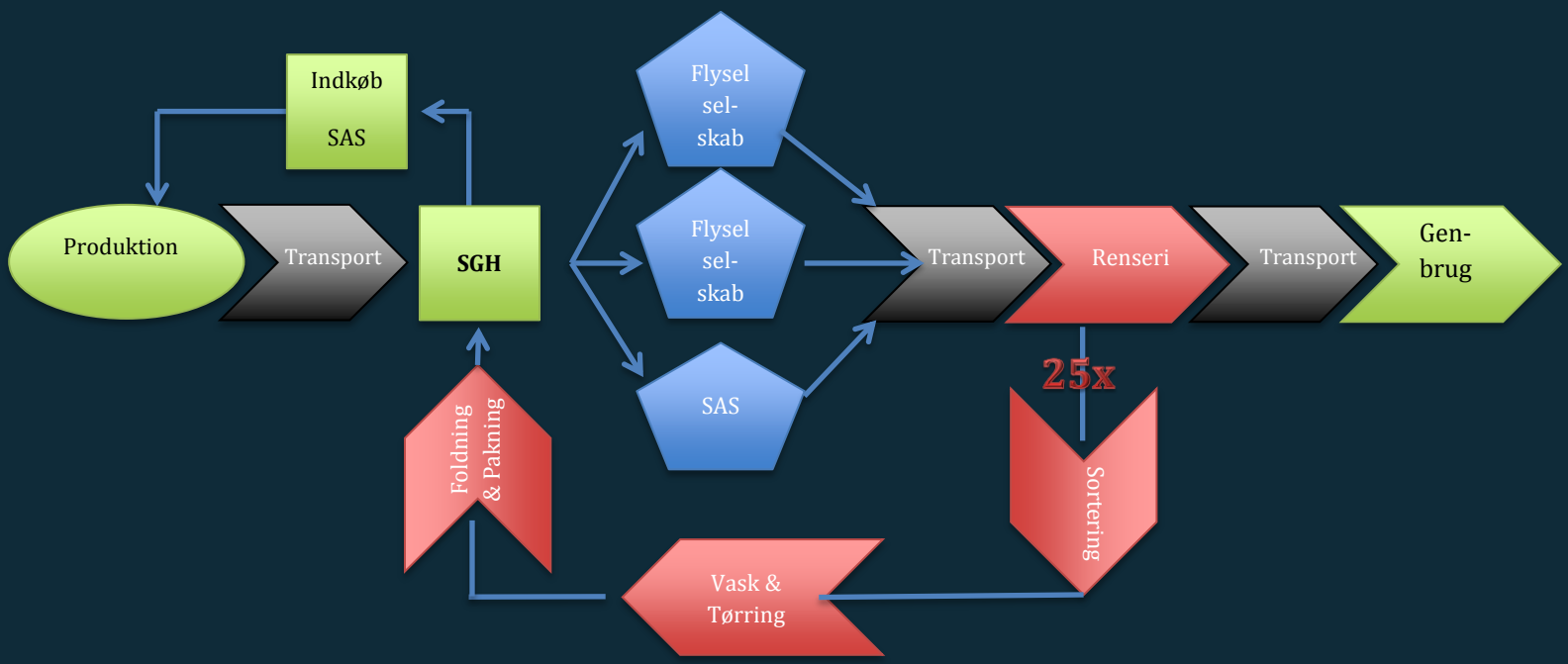
[10] Bilag 1.6 – Kravspecifikationer
[11] Bilag 1.7 – Materialevalg
[12] Bilag 1.8 – Konceptudvikling

SAS har direkte kontakt til producenten af de nuværende komfortpakker, men selve håndteringen af pakkerne står datterselskabet SAS Ground Handling (SGH) for.

Pakkerne anbringes på flyene af SGH og når pakkerne er blevet brugt af passagererne, sendes de til renseriet Berendsen. Hos Berendsen bliver det hele vasket og pakket i plast. De nyvaskede pakker håndteres igen af SGH. Denne proces sker 25 gange, før pakkerne bliver smidt ud og erstattet af nye. Denne proces koster 20 kr. pr vask for hver pakke. Dette giver årlige omkostning for SAS på godt 6,6 mio. kroner pr. lufthavn. [13]

Handlingselskaber står for bagage og check-in samt håndtering af komfortpakker til fly.

En distributionskæde er opstillet for bedre overskuelighed over processen hos SAS.



[13] Bilag 1.9 – Markedsanalyse

Ledelsesgruppen

Ledelsesgruppen i Consola består af fem personer med forskellig faglig bagrund. Tilsammen besidder de en bred vifte af kompetencer inden for områder såsom design, økonomi, planlægning, teknisk forståelse mv.[14] I virksomhedens tidlige udviklingsfase vil diverse eksterne eksperter og konsulenter inddrages som sparringspartnere for ledelsen, indtil en bestyrelse med ekstern repræsentation er blevet nedsat.

De forskellige opgaver i Consolas ledelsesgruppe besættes i opstartsfasen således:

PROJEKTLEDER OG PRODUKTIONSANSVARLIG
Jacob L. Kristensen

Jacob har en god forståelse for, hvordan medarbejdere motiveres til at yde maksimalt. Derudover har han en god sans for detaljer, samt en bred faglig kunnen, hvilket, i samspil med hans vilje til at komme fremad, gør ham yderst kompetent i rollen som projektleder.

ØKONOMICHEF
Sabina Salomey

Sabina er yderst grundig, pligtopfyldende og kvalitetsbevidst i alt arbejde hun udfører. Med disse personlige egenskaber og hendes kontoruddannelse i ryggen, besidder hun alle tænkelige kompetencer, der måtte kræves for en person, der skal kunne påtage sig ansvaret for en virksomheds økonomi.

SALG OG MARKETING MANAGER
Christian Dinnsen

Med en baggrund som selvstændig grafisk designer, har Christian stor erfaring med håndtering af kunder i en salgssituation. Ydermere er han, med sine kompetencer inden for multimediedesign, i stand til at producere grafisk markedsføringsmateriale af høj kvalitet.

RESEARCH MANAGER
Natascha Bombales Noer

Natascha er yderst disciplineret og arbejder meget systematisk, hvilket gør at hun kan magte opgaver, der kræver en meget vedholden person. Consola er dybt afhængig af, at der konstant researches på nye markeder og tendenser, som kan påvirke salget af AirComfort, og derfor passer Nataschas arbejdsmoral perfekt til opgaven.

ANSVARLIG FOR TEST OG PRODUKTUDVIKLING
Nikolaj Damgaard

Nikolaj har et meget kreativt sind og ser nye muligheder i enhver udfordring, der måtte opstå. Samtidig har han den brede faglighed, der kræves for at kunne produktudvikle uden at blive begrænset i sine valg af materialer og produktionsmetoder.

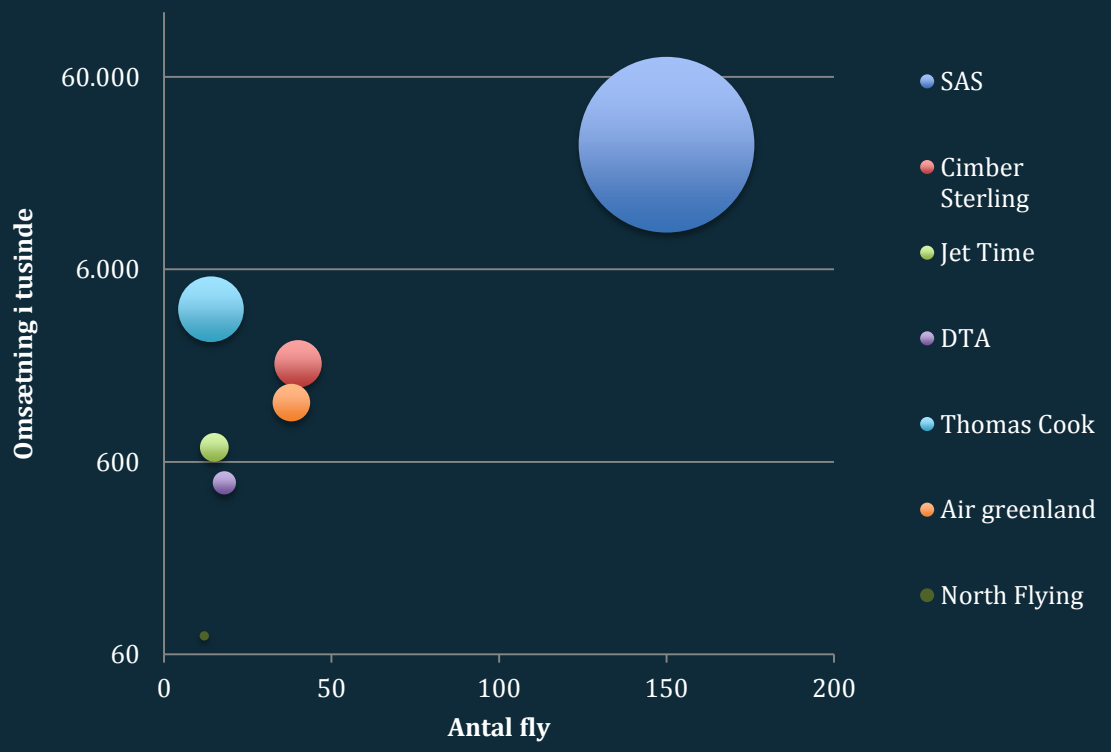
[14] Bilag 1.8 – Konceptudvikling

Markedsanalyse

Kunder & konkurrenter

For dette projekt gør det sig gældende, at kunder og konkurrenter er de samme. Dette skyldes først og fremmest at der tages udgangspunkt i det Nordiske marked. Her findes et mindre udvalg af flyselskaber, hvoraf SAS er den markant største, både som konkurrent, da de har direkte kontakt til produktionen, men også som kunde.

SAS står for hele 76,7% af markedets samlede omsætning, og har fire gange så mange fly som deres nærmeste konkurrent, Thomas Cook[15].



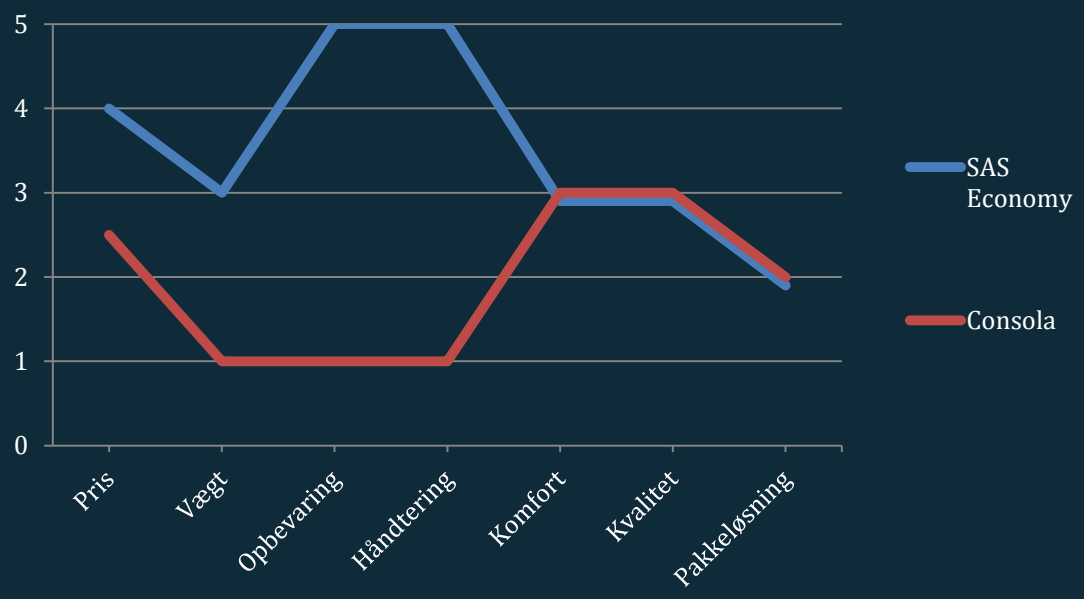
Størrelsen på cirklerne indikerer procentsats af det danske marked.
Akserne aflæses ud fra centrum af cirklerne. Bemærk stigning på y-akse.

[15] Set i forhold til omsætning.
Thomas Cook har den næststørste omsætning på markedet. Se desuden Bilag 3.5 – Markedsandel for flyselskaber.

Som kunde er SAS stor og vil derfor have meget at skulle have sagt i udviklingen af AirComfort. Dette ses både i forhold til den endelige pris, men også i forhold til udformning, udtryk og materialer, da SAS alene vil kunne indkøbe over 300.000 komfortpakker om året til én enkelt lufthavn. SAS opererer i 4 lufthavne i Norden. Den store mængde gør ikke kun SAS i stand til at forhandle med leverandøren, men giver også en speciel købsadfærd som giver en indgangsbarriere for Consola. Da SAS' kriterier for at skifte leverandør endnu ikke er kendte, kan der her kun gøres en forestilling om, hvordan det vil være at skulle afgive et tilbud til SAS. Forventningen er, at der sidder en indkøbschef, som modtager Consolas tilbud og derefter overvejer om det møder deres opstillede valgkriterier.[16] Hvis Consola kan leve op til disse, vil indkøbschefen gå til sin chef, eventuelt endda ledelsen, som derpå vil afgøre om der er grundlag for et leverandørskift. Det forventes dog at SAS har et godt forhold til deres nuværende leverandører, derfor er Consola nødt til at være bedre på alle punkter; pris, levering, kvalitet, service.

[16] Segmenteringsskema findes i Bilag 3.4 – Kundesegmentering

Som nævnt, er SAS i direkte kontakt med producenten af komfortpakkerne og står selv for distributionen heraf. Ydermere leverer SAS Ground Handling også komfortpakker til Thomas Cook, Danish Air Transport og Cimber. Der tages derfor udgangspunkt i SAS som største konkurrent, men også som værende den største potentielle kunde. Det er derfor Consolas opgave, at udkonkurrere SAS' egen produktion på en sådan måde, at der skabes interesse og behov for AirComfort. Dette opnås ved et tæt samarbejde med SAS, som sikrer at deres ønsker og behov tilfredsstilles på den bedst mulige måde og uden at der forekommer bekostninger ved et leverandørskifte. Der er desuden udarbejdet et strategilærred for AirComfort, som illustrerer de punkter hvorpå Consola ønsker at differentiere sig fra SAS' eksisterende komfortpakke.

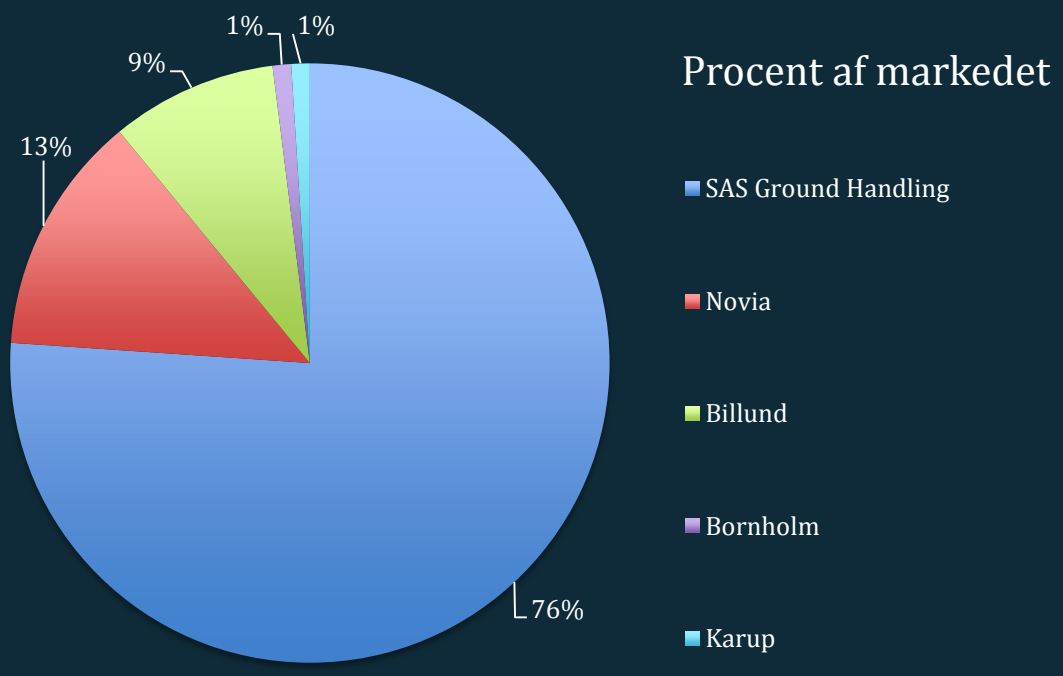


TABEL 1 - STRATEGI LÆRRED

Der er givet point på en skala fra 1 – 5, hvor 1 svarer til "lav" og 5 til "høj". F.eks. scorer SAS 3 point i vægt, fordi de nuværende pakkers vægt ikke er særlig høj, men heller ikke betydeligt lav. Consola scorer 1 point i vægt, fordi AirComfort er udviklet til at skulle veje mindre og dermed give en besparelse i forhold til brændstof.

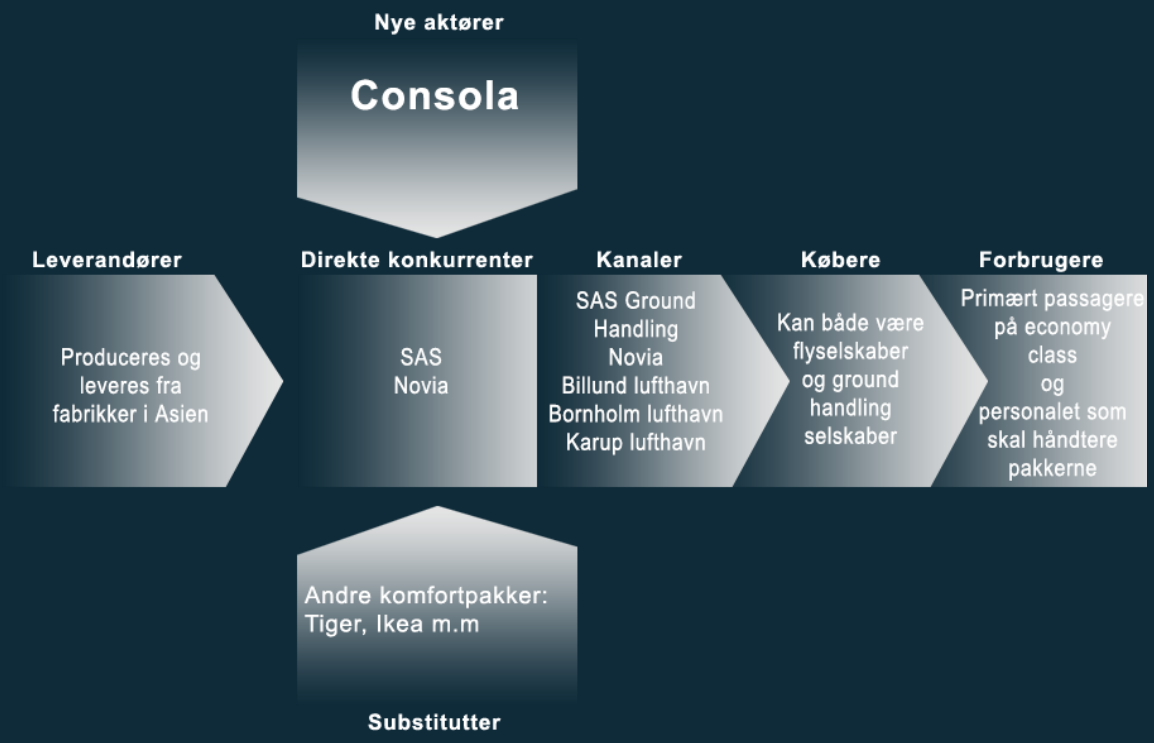
Eftersom at SAS ground handling er Consolas konkurrent, er det samtidig relevant at se på hvem der yderligere varetager håndtering af komfortpakker på markedet, da disse også kan opfattes som konkurrenter. Ud over SAS' egen ground handling findes Novia, som varetager ground handling for 13% af markedet, og dermed godt halvdelen af de flyafgange, som ikke håndteres af SAS.[17] Som konkurrenter til SAS, er Novia også konkurrenter til Consola, men da deres markedsandel er så lille[18], vurderes SAS fortsat som hovedkonkurrenten.

En procentsats af handlingsselskaberne er afbildet på modellen:



[17] På baggrund af beregning foretaget i markedsanalyse.
[18] Se beregning af markedsandele i Bilag 3.6.

Branchestruktursmodellen viser at Consola, som nye aktører, skal indtage pladsen som leverandør til SAS. På den måde bliver SAS til kunde og dermed elimineret som konkurrent. Modellen viser hvordan hele branchen ser ud på nuværende tidspunkt, blandt andet hvilke substituerende produkter der findes på markedet.



SEGMENTERING PÅ MAKRO- OG MIKRONIVEAU

Makro-segmentering	
Organisationens størrelse	Stor • Potentiale for store ordrer, mere formelle indkøbs- og administrations processer, behov for specialløsninger (fx mængderabat) mm.
Industri	Transport, service, møbler
Geografisk placering	Skandinavien
Mikro-segmentering	
Valgkriterium	Økonomi, overholdelse af sikkerhedsmæssige love, vægt, håndtering
Beslutningstagning	Lang • Det forventes at en bestyrelse eller overordnet tager beslutningen, men at beskeden først kommer fra underordnede længere nede i organisationen.
Buy class	Modified rebuy • AirComfort kan karakteriseres som et *modified rebuy*, da produktet allerede findes i en anden udformning. Consola skal overbevise kunden om, at AirComfort har fordele, som eksisterende produkter ikke opfylder.
Købsorganisation	Decentralized • Kundens største fokus er ikke på komfortprodukterne, men derimod på de øvrige ydelser, der tilbydes. Derfor vil indkøberen typisk ikke have nogen speciel viden indenfor komfortpakker.
Organisationens innovationsevne	Følger/efternøler • Kunden vil gerne være det åbenlyse valg[19], og derfor ikke nødvendigvis de første med noget nyt på markedet. Ønsket om at skabe tryghed hos deres kunder, gør det svært at sætte en label på innovationsevnen. Kunden vil typisk nok være mere følger og efternøler end innovatør, fordi det er her der findes flest kunder for dem.

[19] Jf. SAS' vision s. 6: http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/S11_teleconference_13jun07.pdf

Omverdens analyse

En bred vifte af forskellige markedsanalysemodeller, herunder SWOT, TOWS, PESTEL, PORTERS, interessantanalyse mm. laves for at få bedre viden og forståelse for de interne og eksterne forhold, der gør sig gældende for Consola og AirComfort.[20]

Ved analysen af selve markedet for AirComfort i Danmark, viser det sig, at der er få konkurrenter, men til gengæld store konkurrenter, som har siddet på markedet i længere perioder. Ligeledes har de eksisterende produkter været på markedet i mange år uden radikal ændring, hvilket gør, at selve købscenteret for Consolas kunder godt kan være konservative, når der skal skiftes leverandør og produkter ud med alternativer.

Indgangsbarriererne for at komme ind på markedet er derfor forholdsvis høje og der er nødt til at være væsentlige fordele for kunden ved køb af AirComfort. Her fokuseres på de økonomiske aspekter, da dette er en faktor flyindustrien prioriterer højt.

I forhold til rivaliseringen i branchen, findes der mange oppustelige puder, og teknologien til produktion af dem er kendt i forvejen. Konceptet med en oppustelige pude, er dog ikke set som standard på flyrejser, og eftersom at markedet har haft de samme produkter de sidste mange år, kræver det af AirComfort, at der er gode salgsargumenter i form af *unique selling propositions*.[21]

AirComfort kræver i produktionsfasen lidt flere ressourcer, hvilket giver nogle miljømæssige ulemper, men til gengæld mindsker den andre miljømæssige aspekter, såsom brændstofforbrug, samtidig med at den gør arbejdstilgangen lettere og hurtigere for medarbejderne. I forhold til det potentielle marked som Consola ønsker at indtage, er der fokus på få miljømæssige aspekter, dog er dette ikke nået til et punkt, hvor det kommer til fare for Consolas produktion af AirComfort.[22]

[20] Se Bilag 4 – Omverdens analyse
[21] Se Bilag 1.3 – Unique selling propositions
[22] Se Bilag 4 - Miljø

I takt med at AirComfort bliver kendt på markedet, vil truslen om nye konkurrenter stige. Dette sker fordi kundernes eksisterende leverandører vil forsøge at udkonkurrere AirComfort eller lave et rip-off. Samtidig kan der komme nye virksomheder til, som har taget idéen til sig og nu forsøger at udvikle en forbedret version. For at mindske disse trusler kan der søges om patent på idéen. Ligeledes skal der indgås fortrolighedsaftaler, før at Consolas idé bliver præsenteret for kunden.

AirComfort vælger at out-soruce produktionen til udlandet, for at få den billigste kostpris. Der skal derfor tages højde for både nationale og internationale lovkrav.

Målsætning for virksomheden

Målsætning

Der opstilles en række økonomiske målsætninger for salget af AirComfort. Herunder forventet salgstal og salgspris for at opnå bedst mulig fortjeneste over tid. AirComforts levetid mm. estimeres også.

Pris

Target sales price

I forhold til SAS' årlige omkostninger på pakkerne pr. lufthavn og hvor mange pakker der bruges, kan det samlede beløb pr. pakke beregnes:

$\frac{7.202.420,4}{344.925}$ = 20,9 kr. pr. pakke i gennemsnit i forhold til både vask og indkøbspris[22].

Før at flyselskaberne kan opnå en besparelse, skal *target sales price* være under 20,9 kr. pr. pakke, som er SAS' gennemsnitspris i forhold til både indkøb og vask. Der målsættes efter en besparelse på 20%. Det er endnu uvist, hvilken præcis procentbesparelse der kan give interesse hos SAS, men det antages at 20% vil vække en interesse.

For at opnå denne besparelse skal der stræbes efter en *target sales price* på **16,72 kr.** pr. pakke.

Salgstal

Salgstallene for AirComfort beregnes efter antallet af pakker der er behov for pr. fly, samt antallet af lufthavne[23]:
Salgstallene tager udgangspunkt i handlingsplanen som Consola ønsker at følge.
Dette bliver beskrevet senere i forretningsplanen.

År	Salg i stk.
1	**45.990**
2-4	**344.925**
5+	**1.379.700**

[23] Se Bilag 5.1 -Salgstal

TARGET COSTPRICE

Det er et ønske, at opnå en dækningsgrad på minimum 50 % på produktet. Et skema kan opstilles for bedre overskuelighed. Her er der udregnet, hvilken procentsats af prisen, hver komponent udgør. På denne måde kan AirComforts præcise *target cost price* beregnes:

Komponent	Procentsats af prisen	Sales price pr. komponent	Dækningsbidrag	Cost price pr. komponent
Tæppe	38,9 %	6,50 kr.	50 %	3,25 kr.
Pude	44,8 %	7,49 kr.	50 %	3,74 kr.
Pudebetræk	16,2 %	2,709 kr.	50 %	1,35 kr.
I alt	100 %	16,72 kr.	50 %	8,36 kr.

Eftersom prisen på markedet er presset i forvejen, og der *skal* ske en besparelse for kunden, hvis Consola skal have mulighed at komme ind på markedet, er det klart, at hvis den reelle kostpris går hen og bliver højere end 8,36kr., er det selve "fortjeneste-procenten", der skal reguleres på[24].

[24] Se Bilag 5.2.1 –Target cost/sales price

REEL KOSTPRIS

Den reelle kostpris er beregnet ud fra materialevalg og estimerede produktionstider, som ses i skemaet nedenfor.

Produkt	(Note)	Materiale	Proces	Proces pris	Materiale pris	Densitet	Mængde	Del pris
Pude								
		PE	Ekstruderes	0.015	10 kr/kg	939 kg/m^3	0.0000222 m^3	
			Svejses/smeltes	0.015				0.247 kr
	(Pusterør)	PE	Ekstruderes	0.015	10 kr/kg	939 kg/m^3	0.00000008 m^3	0.016 kr
Pudebetræk								
		PE fiber stof	Skæres til	0.015	0 kr/m^2		0.039 m^2	
			Sys	0.033				0.050 kr
Tæppe								
	(Polyester	Fleece	Skæres til	0.015	1.1 kr/m^2		1.4694 m^2	
			Sys	0.084				1.715 kr
Emballage								
		PE	Ekstruderes	0.015	10 kr/kg	939 kg/m^3	0.0000111 m^3	
			Svejses/smeltes	0.015				0.138 kr
Pakning								
			Vacuumpakning	0.015				0.015 kr
Total								2.181 kr

Procespriser regnes på baggrund af timeløn for faglært i Kina[25] og tidstagen af videoer af processen set på YouTube[26].

Den endelige kostpris udregnes med en sikkerhedsfaktor på 150 % for at have en ekstra buffer, til f.eks. andre oppustningsmetoder mm.: 2,181 $kr. * 2{,}5 = \mathbf{5.4525\ kr}$.
Selvom der er regnet en forholdsvis stor sikkerhedsfaktor på den beregnede kostpris, er den nye stadig næsten halveret i forhold til target costprice, hvilket betyder at der er gode muligheder for at kunne opnå en større fortjeneste end forventet.

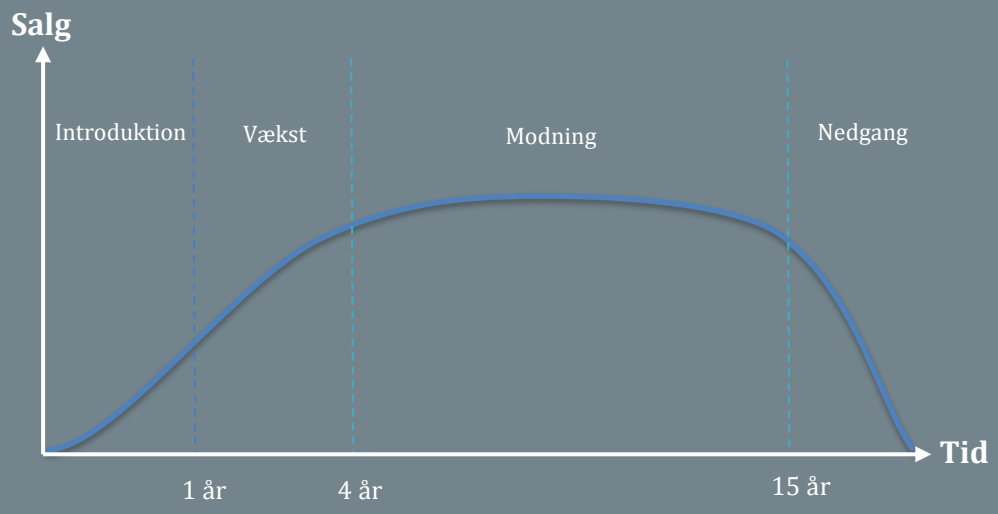
[25] http://www.itrojka.dk/samf_C/figur/fig18_5.pdf
[26] http://www.youtube.com/watch?v=L7PFQe0hEOc, http://www.youtube.com/watch?v=5-3PL2tXhY4

DÆKNINGSBIDRAG

Dækningsbidraget beregnes ud fra de faste og variable omkostninger som trækkes fra omsætningen[27]. Grundet forskellig omsætning og varierende faste omkostninger pr. år, varierer dækningsbidraget. Det første år er der underskud, hvilket gør at dækningsbidraget er nede på -20,09 kr. pr. stk. i forhold til udviklingsomkostningerne og de faste omkostninger. De efterfølgende 3 år stiger de faste omkostninger, dog stiger omsætningen også og dækningsbidraget kommer derfor op på 1,87 kr. pr. stk.. Herefter forventes det at omsætningen stiger eksplosivt, fordi der samtidigt udvides til et firdobbelt marked uden de faste omkostninger ændres. Derfor vil dækningsbidraget fra år 5 være på 8,14 kr. pr. stk.

PLC-KURVE

Målsætningen er, at AirComfort hurtigt overtager leverancen til SAS. Det forventes at det første år vil gå med introduktion, hvor AirComfort findes på et begrænset antal afgange. Det andet år, når AirComfort er accepteret af kunden, øges der til at AirComfort er at finde på alle flyafgange i én lufthavn, og på femte år vil AirComfort have bredt sig til det fulde marked i Norden. Dvs. AirComfort på alle flyafgange i alle fire lufthavne. Herefter vil antallet af produkter på markedet være stort set det samme de næste 11 år, forudsat at Consola konstant optimerer og udvikler på pakken.

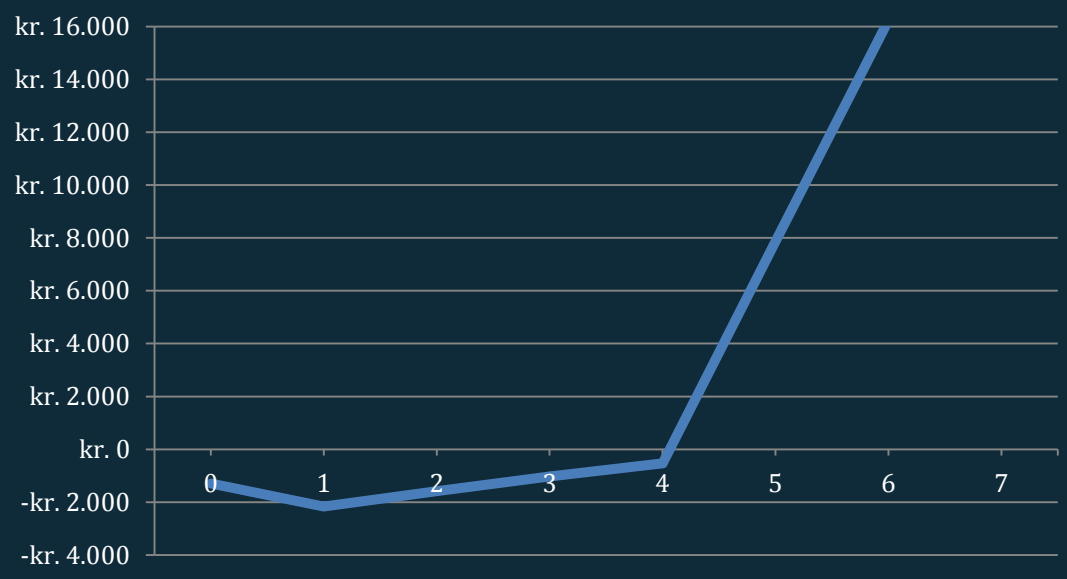


[27] Se Bilag 9.1 - Udviklingsbudget

Det forventes at AirComfort udfases i samme hastighed som væksten steg eller hurtigere. Dette fordi der til den tid sandsynligvis er kommet et nyt og anderledes produkt fra Consola, som udfaser AirComfort på samme måde, som det i dag udfaser nuværende komfortpakker. På denne måde vil Consola bevare sin markedsandel på dette område.

Break-even

Som nævnt har Consola underskud fra begyndelsen, før omsætningen kommer ordentligt i gang. Efter udviklingsfasen forventes det kun, at der sælges en mængde tilsvarende én flyafgang hver dag i et år. Herefter forventes det at salgstallet langsomt stiger, men de første 3 år vil der alligevel være underskud i virksomheden. I løbet af det 4. år forventes der break-even, hvor regnskabet går i nul og indtjeningen herefter stiger i meget tilfredsstillende grad.



År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
45990	344925	344925	344925	1379700

Såfremt at SAS ønsker at benytte pakkerne på eksempelvis halvdelen af deres afgange fra Kastrup lufthavn i stedet for blot én om dagen i testperioden, kan dette give store ændringer i forhold til break-even. I dette tilfælde vil break-even opnås på under 2,5 år.

Consolas strategi

MARKEDSSTRATEGI

Consolas strategi for at opnå høj profitabilitet på markedet for komfortpakker til fly er som følgende:

- ET TROVÆRDIGT VIRKSOMHEDSBRAND

Consola forsøger at komme ind på et marked, hvor prisen for produkterne skal være lav og leveringssikkerheden skal være høj. Consola ønsker indenfor 8 år at udvide til det globale marked, hvor verdens største flyselskaber befinder sig. Før dette kan lade sig gøre, skal Consola have skabt sig et godt omdømme, som netop er baseret på leveringsikkerhed med mulighed for fleksibilitet i tilfælde af, at der bliver købt flere fly, men også at Consola er troværdig inden for både pris og kvalitet.

Der fokuseres derfor de første par år på at sælge til Scandinavian Airlines (SAS), som er Nordens største flyselskab. Her stræbes efter kundetilfredshed på baggrund af stabil levering, samt god kvalitet til fast lav pris, hvilket i sidste ende gerne skal medføre høj genkøbsfrekvens. Dette kan effektivisere markedsføringen og implementeringen til det globale marked.

- OPNÅ MARKEDSDOMINANS

Ved at erstatte den nuværende markedsdominans i Norden, kan Consola få stor magt i forhold til leverandørpriser, distributionskanaler og brancheudvikling. Dette kan også effektivisere markedsføringen og implementeringen på det globale marked.

Produktstrategi

Consola ønsker indenfor det første år at lancere en produktlinje med én titel; AirComfort. Dette produkt henvender sig til SAS' economy-klasse.

Dette giver fordele i form af:

- Lave opstarts- og lageromkostninger
- Lettere at holde ensartet kvalitet og høj leveringssikkerhed

Der ønskes endvidere i samarbejde med SAS at videreudvikle produktet til deres andre klasser indenfor 3 år. Her kan udviklingen finansieres gennem midler fra overskuddet af AirComfort eller via samarbejdet med SAS.

Salgsstrategi

Salgsstrategien skal dels tage hensyn til prissituationen på markedet, da denne er af meget stor betydning, og dels det købscenter der befinder sig hos SAS.

Købscenteret for SAS har stor betydning for Consolas indgangsbarriere. Derfor skal der tages højde for, hvem der har autoritet til at vælge leverandør hos SAS, hvem der bekræfter leverandørskiftet, indkøberen og yderligere 'gatekeepers' og 'influencers', der kan have indvirkning på, om Consola kommer ind på markedet eller ej, samt hvilke valgkriterier de forskellige opstiller. Der kan på baggrund af disse valgkriterier og faglige holdninger udarbejdes salgs- og markedsføringsmateriale.

Markedsføringsstrategi

De potentielle kunder til Consola er flyselskaber, hvilket vil sige at der skal sælges business to business. For at få gjort potentielle kunder opmærksomme på AirComfort, skal der tages direkte kontakt til virksomhederne, ellers skal en promovering foretages gennem diverse messer indenfor inventar til transportindustrien. Det vigtigste ved Consolas markedsføring er at lægge vægt på hvordan AirComfort udskiller sig fra tilsvarende produkter på markedet i forhold til håndtering og pris, herunder hvilke fordele kunderne får ved at benytte dette produkt; *unique selling proposition*. Den vigtigste markedsføringsparameter er den årlige besparelse uden reducering af kvalitet, da dette er en vigtig faktor for alle flyselskaber.

Eftersom at SAS håndterer 19 andre flyselskaber i deres *ground handling*, bliver SAS også en del af Consolas salgskanal og dermed sker der promovering af AirComfort gennem dem. Den bedste markedsføring for AirComfort vil være den kunderne kan give gennem deres erfaringer med produktet.

HANDLINGSPLAN

År 1 Starte selskabet op	År 3 Udvide ved SAS	År 5 Udvide til norden	År 8 Udvid til globale marked	År 10 Andre salgskanaler

- Selskabsdannelse
- Finansiering
- Forberedelse af produktion
  - Produktion
  - Distribution
  - Markedsføring
  - Salg
- Tilpasse og fremstille de første produkter
- Etablerer kanalaftaler
 	
- Løbende RD igangsættes
	- Udvide produktsortiment
	
	- Ansætte yderligere personale
		- Ansætte erfarent personale til markedsresearch af det globale marked + salg
		
		- Research til global marked begynder
		
		- Oprettelse af RD afdeling
			- Udvikling af nyt produkt til det globale marked, på baggrund af research.
			
			- Markedsføring /salg
			- Etablere kanalaftaler
				- Udvide produktlinje til privatbrug
				
				- Salgskanaler til privatbrug
				
				- Håndtere konkurrenter
				
				- Markedsføring

OPSTARTSFASEN ÅR 1

I opstartsfasen er der 5 iværksættere, som fungerer som ledelsen. De første 5 måneder gøres der brug af konsulenter til rådgivning. Endvidere ansættes der efter 3 måneder en direktør som har erfaringen fra denne branche.

For at kunne få denne virksomhed i gang og funktionsdygtig, er det afgørende af få investorer til projektet. Disse skal være fundet i starten af 1. år, således deres kapital kan være med til igangsætningen.

I opstartsfasen satses der på at opnå en aftale med SAS, hvor produkterne tages i brug i en testperiode på 1 år. I denne periode stræbes der efter at få produktet med på én afgang dagligt fra Kastrup lufthavn. Begrundelsen her for er, at det er usandsynligt at SAS vil skifte hele deres sortiment ud på economy-klassen, før at produktet er testet igennem.

Igennem hele testperioden forventes der en løbende produktudvikling i tæt samarbejde med SAS. Denne udvikling varetages af medlemmer af Consolas ledelsesgruppe selv, indtil der oprettes særskilt afdeling for produktudvikling.

Udvide produktlinjen år 2

Efter at have været test-leverandør for SAS i et år, forventes produktet at være færdigudviklet og klar til indføring i større omfang. På baggrund af leveringssikkerhed og kvalitet, som der satses stort på fra Consolas side, forventes der at være opbygget en tillidsfuldt samarbejde med SAS. AirComfort forventes at blive taget i brug på hele economy-klassen hos Scandinavian Airlines i Kastrup lufthavn.

Der fokuseres herfra på at optimere produktionsforhold mm.

Der fokuseres ligeledes mere og mere på videreudviklingen af AirComfort, så det kan anvendes til de alle flyklasser, herunder business-class (SAS plus) i samarbejde med SAS. Det er Consolas mål at skabe fuld markedsdominans i Norden, derfor er målet fremadrettet at erstatte alle nuværende komfortpakker hos SAS ud med produkter fra Consola.

Der vil på dette tidspunkt være mulighed for at ansætte ekstra personale til bogføring, administration, lagerføring mm.

Udvide virksomheden år 5

Målet er at samtlige komfortpakker i år 5, på alle klasser hos Scandinavian Airlines, er blevet overtaget af Consolas produkter. Dermed er der opnået markedsdominans i Norden.

Der stræbes herfra efter udvide aftalen SAS Ground Handling, så AirComfort også vil dominere de produkter de forhandler med mindre flyselskaber

Der opføres en research and development afdeling, hvor der ansættes personale til research og udvikling som forberedelse til at kunne udvide til det globale marked. Der udvikles løbende på produkterne, så de følger global lovgivning.

Udvide til det globale marked år 8

Der dannes en afdeling med fokus på at udvide Consola til det globale marked. I denne afdeling vil personer fra den tidligere udviklingsafdeling sidde.

Arbejdet med en mere udadvendt markedsføring påbegyndes. Der udvikles nyt salgsmateriale, som skræddersyes til de nye markeder.

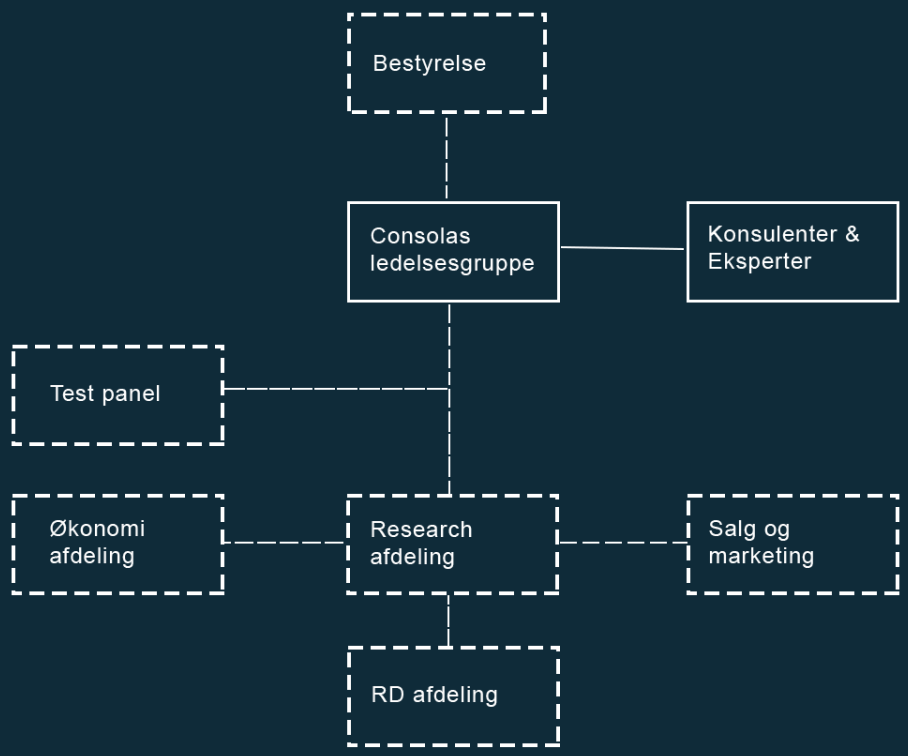
Andre salgskanaler år 10

Der overvejes alternative salgskanaler indenfor transportindustrien, herunder toge, buser mm.

Forretningssystem og organisation

Organisationsstruktur

Virksomhedens organisationsstruktur vil ændres over tid, i takt med at virksomheden udvider salget til nye markeder og får nye fokusområder. Organisationsstrukturen afbilledes på nedenstående figur, hvor alle stiplede blokke indikerer dele af organisationen, som vil komme til i løbet af de første 5 år. De første år vil de fleste opgaver i virksomheden udføres af ledelsesgruppen, som stadig udgøres af Consolas stiftere. Der vil dog kunne inddrages eksperter og konsulenter til at dække de kompetencer ledelsesgruppen evt. ikke måtte besidde.[28]



ORGANISATIONSSTRUKTUR

[28] Uddybelse af organisationsstrukturen findes i Bilag 8.1 – Organisationsstruktur.

Salg

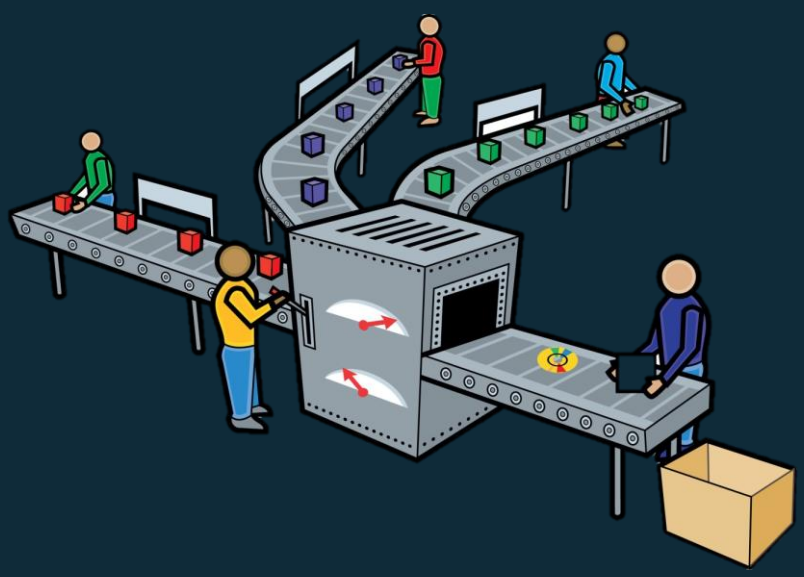
Consola vil operere på 'Business to Business' markedet de første 10 år, hvor det primært vil dreje sig om direkte salg, hvilket betyder at der ikke benyttes særlige salgskanaler. Markedet udgøres af få, men store kunder, hvilket betyder at der ikke er behov for store markedsføringskampagner for at opnå kundernes opmærksomhed. Derfor er direkte salg den eneste mulighed så længe Consola holder sig til 'business to business' markedet.

Skulle det ske at der bliver udviklet et produkt, som egner sig særligt til salg på konsumentmarkedet, vil salgs- og marketingafdeling påtage sig ansvaret for håndtering og valg af salgskanaler.

Produktion

AirComfort skal produceres på et eksternt produktionsanlæg i udlandet. Det skyldes at AirComforts produktmæssige kompleksitet er meget begrænset. Med et så simpelt produkt kan hele produktet produceres på et forholdsvis automatiseret anlæg, hvilket betyder at fordelene ved at producere det i Europa er begrænsede. Ved at placere produktionsanlægget i eks. østen, kan kostprisen nedbringes til et niveau, der sikrer at AirComfort kan sælges til en konkurrencedygtig pris.

Der kræves ingen nye maskiner, men blot nyt værktøj til eksisterende maskiner for at producere AirComfort. Derfor kan produktionen af AirComfort i en periode finde sted ved en ekstern virksomhed, indtil Consola kommer i besiddelse af tilstrækkelige midler til at starte egen produktion. Såfremt dette dog er rentabelt for Consola.



Lagersystem

Consolas varelager placeres i Danmark for at sikre en hurtig levering og lav følsomhed over for ændringer i størrelsen på kundens ordre. Et stort lager er en nødvendighed, da det forventes af der vil ske en voldsom stigning i salgstallet, når først produktet er testet og anerkendt af kunden. Lagerets størrelse svarer i starten til det forventede købstal fra SAS Ground Handling, som er den største kunde i Norden, og det vil kunne udvides, når AirComfort introduceres til nye markeder.

Distribution

Distribution af produktet vil ikke udføres af Consola, da AirComfort sælges til en virksomhed, der selv beskæftiger sig med videresalg og distribution af varen. AirComfort vil blot erstatte et af SAS Ground Handlings eksisterende produkter, hvilket betyder at der ikke umiddelbart er behov for ændringer i deres distributionsprocedurer. Derfor skal Consola blot fragte produktet til SAS Ground Handlings eget lager, hvorefter den videre distribution varetages af kunden.

Vurdering af kapitalbehov og finansiering

For at dette udviklingsprojekt kan lade sig gøre, skal kapitalbehovet dækkes. Kapitalbehovet ligger på 1.292.000 kr. og er udregnet i udviklingsbudgettet.[29]

UDVIKLINGSBUDGET

Usikkerhedsfaktor	
	Rent gæt, ringe sikkerhed
	Estimat, nogenlunde sikkerhed
	Kvalificeret estimat, god sikkerhed

Projekt AirComfort (t. kr.)	**I alt**	**Noter**
Udviklingsomkostninger	**(t.kr.)**	
Modeller	0	Den første oppustelige pude med betræk
Modeller til formprincipper	20	Find frem til en udformning der er komfortabel
Stofprøver	5	Find et passende lækkert materiale
Brandtest	16,605	Overholder materialet lovkravene
Prototyper	100	Indkøbt fra Kina
Lokaler	31,65	Lokaler med internet og møbler
Investeringer	400	
Patentsøgning	40	Patent på relativt simpelt produkt
Rejser til virksomhedsbesøg	100	Tre rejser til Kina(kan mindskes)
Løn til udvikling	250	Konsulent, advokatomkostninger
Telefonregninger	15,975	TDC erhverv i fem måneder med udlandstelefoni
Messer	30	Messe besøg, til inspiration
Markedsføring	25	Salgsmappe, visitkort, brochurer, hjemmeside mm.
Emballage	50	Både til pakker og oppakning
Husleje til lager	90	Til opbevaring af pakker. Kvm.pris er 300 kr. (3 mdr.)

Total	1174
Buffer (10 %)	117
Udviklingsbudget total	**1292**

[29] Udviklingsbudgettets parametre er dybere beskrevet i bilag 9.1 – Udviklingsbudget

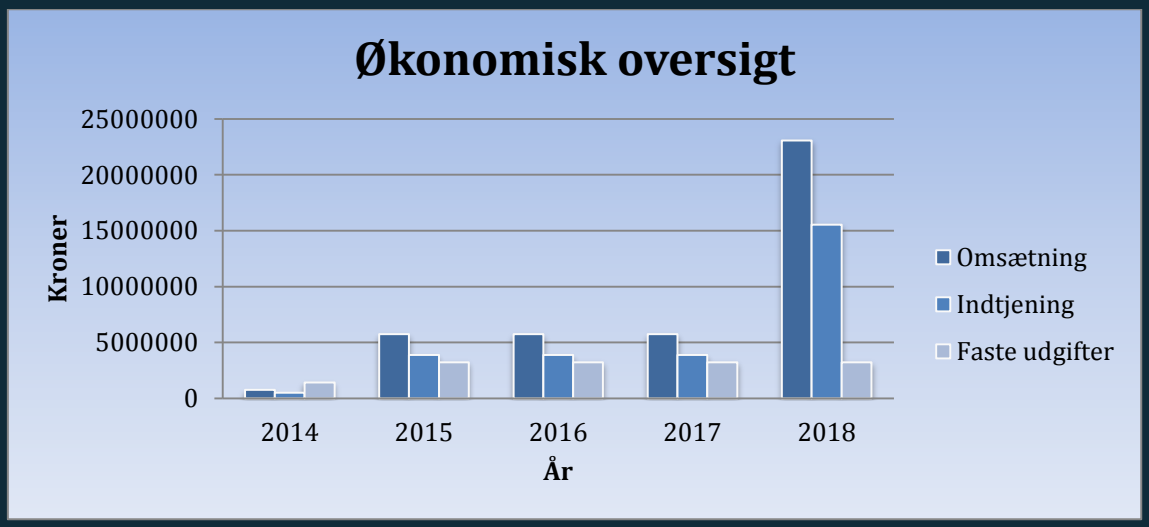
Måden virksomheden skal indsamle dette beløb på, er ved at finde investorer og/eller selv træde til med et kapital.

En mulig investor er Seed Capital, som investerer i iværksættere. De investerer med et kapital fra €250-750.000 allerede i de tidlige faser af udviklingen.[30]

Der findes også Business Angels, som vurderer projektet ud fra en præsentation af idéen og derefter beslutter om de vil investere penge i det.

Banken er ligeledes en mulighed, men her kan der være store omkostninger i form af renter og gebyrer. Samtidig er det et krav at der kan stilles en form for garanti for tilsvarende det beløb der skal lånes.

Der findes dog også et såkaldt "kom-i-gang-lån" til iværksættere, som er et tiltag fra staten. Dette giver iværksættere mulighed for at låne op til DKK 1.000.000, hvor staten yder garanti for 75 % af lånebeløbet.



[30] Bilag 9.2 - Finansiering

Med de ovennævnte muligheder står Consola på egne ben fra starten og skal derfor ud og sælge produktet til kunderne og mulige investorer. En alternativ mulighed for at finansiere projektet er at lave en samarbejdsaftale med kunden. I første omgang er SAS den største potentielle kunde til AirComfort, så hvis SAS kunne opnå en endnu større fortjeneste ved at hjælpe med opstartsfasens omkostninger, vil det være en rigtig god mulighed for Consola. For eksempel kunne SAS få en rabatordning, som giver dem en yderligere besparelse på 250.000 kr. årligt, såfremt de hjælper med opstartsomkostninger. Dette vil resultere i et senere break-even for AirComfort, men på trods af dette er der større chance for at Consola bliver startet op. Sandsynligheden for at dette kan lade sig gøre er dog ikke nær så høj som de andre alternativer.

Udover udviklingsomkostningerne, er det klart at der efter udviklingen forekommer nogle faste omkostninger. Disse skal der tages hensyn til i forhold til break-even eftersom at Consola er en nystartet virksomhed.

Projekt AirComfort (t. kr.)	**I alt**	**Noter**
Faste årlige omkostninger	(t.kr.)	
Løn til 5 ingeniører	1800	
Løn til 1 direktør	600	
Telefonregninger	15,975	TDC erhverv i fem måneder med udlandstlf.
Emballage	120	Både til pakker og oppakning
Husleje til lager	360	Til opbevaring af pakker. Kvm.pris er 300 kr.
Lokaler	51,25	Lokaler med internet og møbler

Total omkostninger	2947
Buffer (10 %)	295
Faste årlige omkostninger total	**3242**
UDEN LØN	1442

Risici

I situationer hvor der opstår problemer, som går imod projektet, er det vigtig at have en handlingsplan, for at være forberedt på det værste. Hvis for eksempel der ikke opnås en attraktiv aftale med en ønsket kunde, er det vigtigt at have et eller flere alternativer hertil. Alt efter hvilken årsag der kan afholde handlen fra at gå igennem, er der forskellige handlingsmuligheder. Hvis kunden tvivler på produktet, kan der eksempelvis foreslås en testperiode. Her vil kunden få et tilbud om at afprøve produktet, i et antal fly, for en given periode. Alt efter hvordan kunden oplever produktet og Consolas service, kan de herefter takke ja eller nej. Det er også muligt at gå efter andre kunder, eller udvide til det globale marked. I tabel 3 nedenfor er de tænkelige scenarier sat op og med en tilhørende foranstaltning.

Område	Risikoniveau	Foranstaltning
Attraktive aftaler med potentielle kunder opnås ikke	Middel	• Foreslå testperiode • Satse på Novia som kunde (eller andre ground handling services) • Kigger globalt fra start af o Hele markedsundersøgelsen skal ændres • Ændre strategi og sælger idéen til SAS eller bare videre til andre
Attraktive aftaler med leverandører opnås ikke	Lav	• Finde andre leverandører • Købe maskineri selv og starte produktion i udlandet
Konkurrent kommer før os	Lav	• Hurtig lancering • Samarbejde med kunder under udviklingen, så vi rent faktisk har kunderne inden vi lancerer • Sænke prisen yderligere
Skærpede krav/lovgivning der taler imod vores produkt	Middel	• Konceptudvikle yderligere på produkt • Ændre branche/land
Finansiering kan ikke finde sted	Middel	• Så skal vi selv lægge hus osv. til • Starte meget mindre op med mindre virksomheder som fokus • Ændre handlingsplan • Ændre strategi (fra *cost focus* til *cost leader* eller differentieringsfokus) • Udvikling sker gennem kunderne (samarbejdsaftale)
Komforten lever ikke op til passagerens forventninger	Lav	• Forbrugerundersøgelser • Produktudvikling • Tests
Forsinkelser i levering	Middel	• Hav altid ekstra på lager i Danmark • Bestil i god tid
SAS vil have monopol på produktet	Middel	• Indgå aftale med SAS om at de får en procentdel af fortjenesten, hvis der udvides globalt. • Indgå aftale med SAS om at Consola ikke udvider indenfor et x antal år. • Satse globalt med det samme