

Løsningsveileder til mappeeksamen til ITL10019

3 deksamener gjennom høstsemesteret

Totalt skal hele mappen (alle tre eksamener) ikke overstige mer enn 40 sider.

Husk tekst og tydelige forklaringer på tallmaterialet.

Alt leveres samlet i ett dokument. Word eller PDF eller for hånd. Leveres helst på papir.

Bruker du excel så bruk klipp og lim funksjon og plasserer dette inn i besvarelsen.

Dokumentasjon skal integreres i besvarelsen. Du leverer til tiden, jeg vil ha beskjed i forkant hvis det skjer noe om du blir forsinket.

Situasjonsbeskrivelse

Bedriften ALFA AS ble etablert i 1999 og har i dag 10 ansatte. Omsetningen i 2018 er 16 millioner kr. Bedriften er et aksjeselskap. Daglig leder eier 55 % av aksjene. 20 % av aksjene eies av en ekstern investor og de øvrige 25 % er fordelt på fire andre ansatte. Bedriften har planer om å etablere ett nytt datterselskap i ett nabofylke. De skal drive med det samme som Alfa A/S. Området har muligheter i seg, og daglig leder mener en nyetablering raskt kan bli svært vellykket. Den nye avdelingen er tenkt å være en selvstendig selskap, med eget budsjett og egen daglig leder. Etableringstidspunkt vil være 1. jan 2020.

Ny daglig leder er allerede på plass. Hun har en solid yrkeserfaring, har vært ansatt i ALFA AS i flere år, og har ingeniørutdanning. Den nye daglig leder skal fram mot etableringen arbeide med personalarbeid, budsjettering, tekniske tegninger og markedsutvikling. Det planlegges at antall ansatte per 1. mars totalt skal være seks personer.

Investeringer i datterselskapet vil være anleggsmidler til en verdi av 1.200.000. Moderbedriften har ikke lager, den gir 30 dager kreditt på alt de selger. De får også 30 dager kreditt fra leverandører.

Ta utgangspunkt i det vedlagte resultatregnskap, og svar på oppgavene under.

1. Forklar hva slags selskapstype som du mener er best egnet til det nye selskapet.
2. Det skal ansettes fem fagarbeidere. Tre starter 1. jan, en starter 1. feb. og den siste 1. mars. Anslå en omsetningen i datterselskapet de ulike månedene. Med utgangspunkt i det vedlagte regnskapet vurderer du hvordan kostnadene vil se ut. Du tar selv nødvendige forutsetninger, vurderer, beskriver og tallfester. Resultatbudsjettet skal som minimum ha egne poster for omsetning, varekostnad, lønnskostnad, husleie, bil/verktøykostnad og kapitalkostnad. Du skal utarbeide årsbudsjett for den nye virksomheten på 6 personer.
3. Kapitalbehov (eventuelt oppstartbalanse per 1. april 2018). Hvordan skal dette finansieres? SJEKK OM DET ER DEKNING FOR EIENDELER DVS IKKE NOE UDEKKET KAPITALBEHOV. VIRKER DET REALISTISK Å FÅ TIL FINANSIERING, PLUSS FOR Å BRUKE LEASING ELLER FACTORING, ER FINANSIERINGEN GOD – her er likviditetsgrad 1 viktig, arbeidskapital, langsiktig kapital og soliditet.
4. Likviditetsbetraktninger (likviditetsbudsjett 2. kvartal 2019). Ta med både arbeidsgiveravgift og sosiale kostnader, men ikke mva. Rentekostnad 4%.
TA UTG PUNKT I ÅRSBUDSJETTET OG FØLG DET OPP DER – VIKTIG AT DU SER OVER AT LIKVIDITETEN ER GODT PLANLAGT AT DE HAR LAGT INN BUFFER ELLER NOK EGENKAPITAL

GJELD I STARTEN. SJEKK POSTERINGER I RESULTATBUJETT OG LIKVIDITETSBUDSJETT OM DE HAR MED MVA I BETALBARE UTGIFTER OG FØRER AGA UTBETALING I RIKTIG MÅNED.

5. Du skal avklare direkte og indirekte kostnader, faste og variable. Finn nullpunkt og sikkerhetsmargin. $DG = DB/Salgsinntekt$

ALLE BESVARELSENE VIL SPRIKE LITT MED TANKE PÅ NULLPUNKT OG dekningsgrad

Med begrunnelser menes for eksempel vurderinger og drøftinger av størrelse på omsetningen, lønn og nødvendig kompetanse. Bruk dette tallgrunnlaget og fordel kostnadene på variable, faste, direkte og indirekte.

			FORDEL KOSTNADENE PÅ DISSE:				
RESULTATREGNSKAP i hele 1000	Moderbedrift 2018 10 ansatte	Nyetablering		Var. Kostn	Faste kostn	Dir. kost	Indir. kostn
Sum driftsinntekter	16000	8-9 mill	7500				
Varekostnad	5000	=31,25%*omsetning	2340				
Lønnskostnader	8000		4800				
Ordinære avskrivninger	350						
Andre driftskostnader	1500						
Driftsresultat	1150						
Sum annen renteinntekt							
Sum annen rentekostnad			→				
Ordinært resultat før skatt			SUM				

DU VET HVORDAN

DET SKAL FORDELES, MED TANKE PÅ AT PRODUKSJON MÅ VÆRE EN VARIABLE KOSTNAD OG EN DIREKTE. Summen av variable og faste er lik denne kolonnen, tilsvarende summen av direkte og indirekte.

FORUTSETNINGER FOR DATTERSELSKAP, SAMME BRUTTOFORTJENESTEGRAD SOM MORSELSKAPET DVS $(16\text{MILL}-5\text{MILL})/16\text{MILL} = 68,75\%$ DVS 31,25 % AV OMSETNINGER ER VAREKOSTNAD.

VI KAN REGNE MED AT MORSELSKAPET VIL HA FLERE UPRODUKTIVE ARBEIDSTIMER, DVS HØYERE ANDEL INDIREKTE LØNSKOSTNADER. STØRRE STAB SOM DATTER KAN TREKKE PÅ I EGEN ADMINISTRASJON I FORM AV STRATEGIARBEID, FORMATER PÅ KONTRAKTER, KALKYLER, REGNSKAP, INNKJØP, HMS M.M. DET BLIR MULIGHETER FOR STORDRIFTSFORDELER HER. DET KAN EV DATTER BETALE FOR. SÅ FORHOLDET OMSETNING 10 PERSONER 16 MILL I PRAKSIS ER MAX 8 PERSONER PRODUKTIVE = 2 MILL PR ANSATT. I DATTER MED 5 PRODUKTIVE ANSATTE KAN DET OGSÅ SETTES ETT MÅL OM AT HVER SKAL FAKTURERE 2 MILL. KANSKJE LITT OPTIMISTISK, LA OSS ANTA 75% AV DET I EN OPPSTART. DVS TIL SAMMEN OMSETNING PÅ 7,5MILL PÅ Årsbasis? Ta det opp med dem under veiledningstimene dine.

PERSONALKOSTNAD MED TO I LEDELSEN I MODERSELSKAPET SOM HAR HØYERE LØNN – EN LEDER I DATTER OG 5 FAGARBEIDERE, JAVEL CA 60% AV LØNN I MODER.

AVSKRIVNINGER OG RENTEKOSTNADER MÅ STÅ I F T investeringer I STARTBALANSEN. OPPTIL STUDENTENE Å FYLLE UT RESTEN.

Løsningsforslag til eksamen arbeidskrav 2

Oppgave 1

Vedlagt følger årsregnskapet for de to siste regnskapsårene. Gjennomfør en analyse av bedriftens økonomiske situasjon og vurder tiltak som kan forbedre bedriftens økonomi.

Her bør studentene starte med å beregne nøkkeltall for siste år og sette disse sammen med de som er gitt i oppgaven. Hvis de har bransjetall (eller har sammenlignet med noen utvalgte i bransjen) og kan sammenligne med disse er det bra. Studenten må uansett vurdere tallene, er de bra og hvordan er utviklingen. Studenten bør klare å vise dette på en oversiktlig måte (eventuelle bransjetall kan settes i en kolonne og brukes som referanse).

Studenten må summere opp sine kommentarer (bra lønnsomhet, men svært negativ utvikling i 2013, grei likviditet og soliditet, men lagringstiden for varelageret er for lang og kredittiden til kunder er for lang). Studenten kan reflektere litt over hva dette fallet i lønnsomhet i 2013 kan skyldes og foreslå tiltak for å redusere varelageret og kredittiden til kunder.

	2013	2012	2011	2010	Kommentarer
Lønnsomhet					
TKr	11,3 %	21,2 %	19,6 %	21,1 %	Bra, men halveres fra 2012 til 2013
Ekr	26,7 %	56,9 %	49,5 %	58,2 %	Bra, men halveres fra 2012 til 2013
Kap.oml.hast	2,18	2,32	2,11	2,88	Er nok litt lav
Resultatgrad	0,05	0,09	0,09	0,07	Bra, men halveres fra 2012 til 2013
Likviditet					
Likv.grad 1	1,50	1,31	1,24	1,38	Ganske bra, positiv utvikling
Likv.grad 2	0,99	0,92	0,88	1,07	Ganske bra, positiv utvikling
Lagr.tid varelage	111,5	92,3	96,8	45,0	For lang og øker voldsomt (negativ utvikling)
Kred.tid varesalg	54,9	50,1	48,8	46,2	Litt lang og øker (negativ utvikling)
Kred.tid varekjøp	41,8	40,9	58,1	40,1	Grei
Finansiering og likviditet					
Arbeidskapital (i 1000 kr)	5260	4188	2504	3331	Positiv utvikling.
EK%	31,1 %	26,7 %	25,0 %	29,5 %	Stabilt bra
Gjeldsgrad	2,22	2,74	3,00	2,39	Ok, positiv utvikling

Her følger ett budsjett for ett dataselskap. Sorter følgende kostnader over variable, faste, direkte og indirekte kostnader.

Du skal finne tilleggssats for indirekte kostnader og tilleggssats for fortjeneste.

Sum driftsinntekter	12500	
Varekostnad (4000 direkte)	5000	
Beholdningsendringer	0	
Lønnskostnader (2000 direkte)	3000	
Ordinære avskrivninger	500	
Andre driftskostnader	1500	
Driftsresultat	2500	
Rentekostnader	200`	
Ordinært resultat før skatt	2300	

Svinnandelen av varekostnader er kr 1.000`

Lønnskostnader direkte knyttet til produksjon/ tjenesteyting 2000`

Andre driftskostnader innebærer husleie, noe rekvisita, materiell til maskiner. Av dette utgjør strøm til produksjon kr 100` og er en direkte kostnad.

	Direkte	Indirekte
Varekostnad	4000	1000
Lønn	2000	1000
Avskrivninger		500
ADK	100	1400
Renter		200
SUM	6100	4100

Direkte kostnad 6100

Indir. Kostn 4100 svinn er 1000 og 25 % av direkte materialkostnad

Selvkost 10200

Fortjeneste 2300

Salgsinntekt 12500

Tilleggssats for indirekte kostnader	=Indirekte/ direkte => 4100/6100 = 67,2%
Tilleggssats for fortjeneste	=fortjeneste/ selvkost => 2300/10200 = 22,5%

Beregn prisen på en jobb der det går med 2000 kr i direkte lønnskostnad, 4000 kr i direkte materialkostnader og 500 kr i strøm. HVA BLIR PRISEN

Direkte kostnad lønn	2000
----------------------	------

Direkte kostnad materialer	4000
Direkte kostnader Strøm	500
Sum direkte	6500
Tillegg for indirekte kostnader	=6500*67,2% = 4368
SELVKOST	10868
Fortjeneste	=10868*22,5=2445
Pris for denne jobben	13313

Tre satser

Direkte material	4000	
Svinn	1000	Tilleggssats 1000/4000=25%
Direkte lønn	2000	
Strøm	100	
Sum Direkte kostnad	6100	
Sum indirekte kostnader	3100	Tilleggssats 3100/6100=50,8%
Fortjeneste	10200	2300/12500=22,5%

2000 lønn 4000 materialer strøm 500

Kalkyle

Materialer 4000*1,25	5000
Lønn	2000
Strøm	500
Sum	7500
Tillegg for indirekte kostnader 50,8%*(4000+2000+500)	3302
Selvkost	10802
Fortjeneste 10802*22,5%	2430
Pris	13232

100 kr dyrere med tre satser. Det vil være mixen av de direkte kostnadene som kommer til å bestemme prisen med tilleggskalkulasjon. Desto flere tilleggssatser desto bedre presisjon i prisingen.

Oppgave 3

Kriterier

Det er noe som er mangelfullt i nøkkeltallene

Det settes ord på dette, og hvorfor – dvs sammenlignes med standard måltall i PPT

Det treffes tiltak som er i overensstemmelse med problemet.

Detaljnivået i denne løsningsveilederen er veldig dypt – tas hensyn til i vurderingen, det holder at studenter svarer på dette og viser det enklere.

Begrensning 3000 ord, forside, innholdsfortegnelse og kildehenvisning/ litteraturliste kommer i tillegg. Ta egne forutsetninger der du trenger det. Illustrasjoner vil være viktige og hjelper deg til å uttrykke dine svar målrettet, effektivt og presist.

Oppgave 1

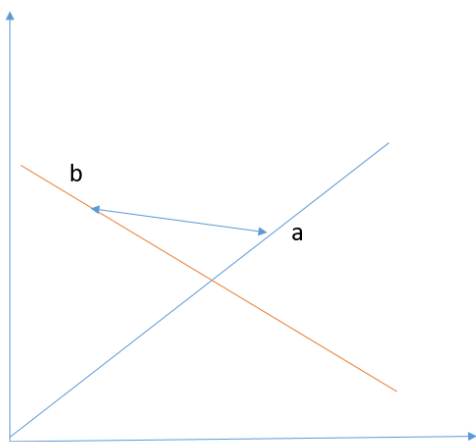
Veier 1/3

- Forklar og illustrer prisdannelsen i ett frikonkurransemarked
Bør få frem marginalkostnad og marginal betalingsvilje
- Forklar og illustrer hva som skjer med likevektsprisen og likevektsmengden hvis inntektene i samfunnet stiger.
Det blir et positivt skift i etterspørselskurven og prisen øker og likevektsmengden øker
- Forklar og illustrer konsumentoverskudd og produsentoverskudd.

Få frem at KO er gevinsten til konsumentene og PO er det samme som DB

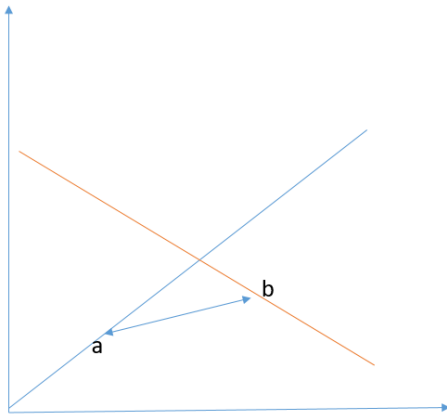
- Hvordan påvirker internett markedene slik at det blir mer effektiv konkurranse.

Informasjonssamfunnet og muligheten til å sjekke selv de enkleste valg vi gjør mot internettsøk, prisjakt.no, andres valg og erfaringer – fører til at de beste produsentene vinner. Informasjonssamfunnet fører til mer effektive markeder. Tjenester som sammenligner priser, prisjakt osv. og forum fører folk sammen p2p. Flere og flere betaler markedspris. Tilbyderne får betalt, dvs at marginal betalingsvilje = marginalkostnad, den siste produserte enheten har samme kostnad som den siste solgte enheten.

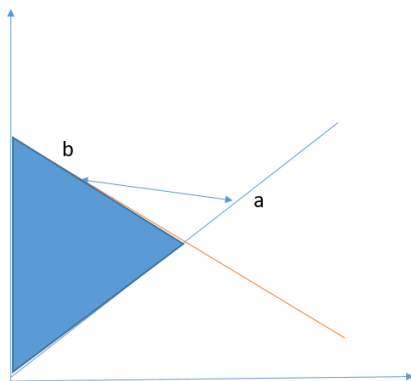


Når det ikke er full informasjon og tilbyder a selger en enhet til kunde b ser vi at a's marginalkostnad er høyere enn likevektsprisen. Dette reduserer samfunnsøkonomisk overskudd. I stedet burde en bedrift som ikke har høyere marginalkostnad enn markedslikevektsprisen solgt denne.

Tilsvarende ser vi at denne kunden b ikke burde fått en enhet i neste figur, fordi betalingsviljen er lavere enn markedslikevektsprisen. Det er andre som ville betalt mer for den (større nytte).



Med full informasjon vil det samfunnsøkonomiske overskuddet som det er mulig å ta ut blir tettere og tettere opp til hele arealet mellom etterspørselskurve og tilbudskurven inntil y-aksen.



Bør vises i diagram hvordan samfunnsøkonomisk overskudd bestemmes.

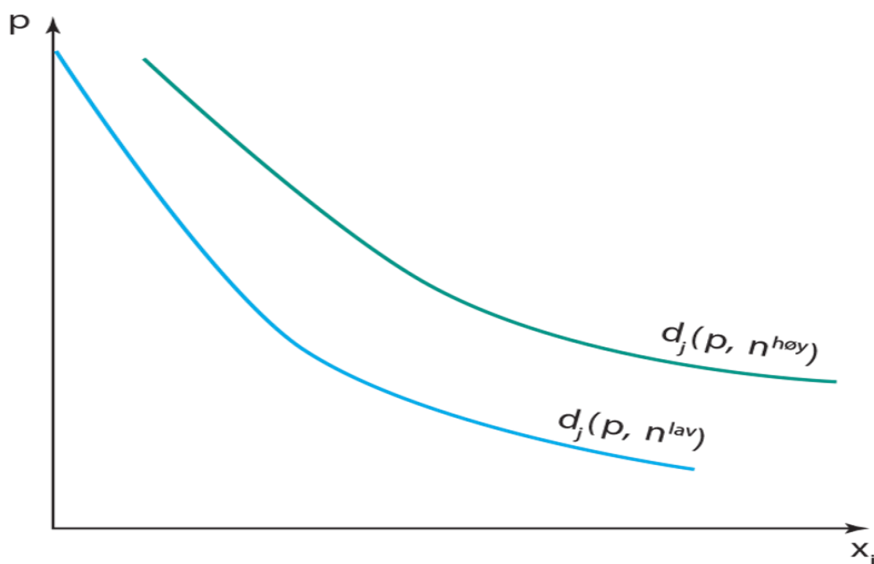
Det skapes også nye markeder der det tidligere var for høye transaksjonskostnader. Før AirBnB var det svært krevende å finne en leietager til en overnatting for en til to netter, og neppe verdt arbeidet. Datakraft og avanserte algoritmer gir oss nå mulighet til å finne ledige rom i sanntid i ett privat hjem med god informasjonskvalitet. "What you see is what you get" gjennom customer reviews/ recommender systems/ kundeforbemeldinger. Her er det både utleier og leier som aktivt legger ut informasjon om seg selv (gjør jobben), og dette kobler AirBnB i sitt system. Det koster minimalt å gjennomføre denne prosessen. Dette styrker konkurransen i overnattingsmarkedet, det er flere alternativer, etterspørselskurvene blir mer elastiske.

Et selskap A har vært først ute med en ny type tjeneste og har i praksis oppnådd monopol. Om ett års tid regner selskapet med at det kommer til å få minst en konkurrent. Selskapet ønsker å være innovativt og investerer nå kraftig for å heldigitalisere tjenesten og oppnå en nettverkseffekt. Dette fører til at tjenesten blir mye mer attraktiv for ett viktig segment i markedet. Samtidig kan de variable kostnadene falle kraftig, og håpet er å få dem helt bort.

a) Forklar og illustrer hvordan man kan designe nettverkseffekter for å gjøre en digital tjeneste mer attraktiv.

Det er ikke meningen at studentene bare skal liste opp de fire fem meste sentrale nettverkseffektene her, men også bruke eksempler fra dem. Her er det forventet en god forklaring på hvordan nettverkseffekt skaper et skift i etterspørselskurven ut, opp til høyre, jo flere brukere desto større verdi har denne tjenesten.

Å skape nettverkseffekter vil si å designe modeller som åpner for kommunikasjon vedrørende transaksjonsdata og informasjon i nettverket. For å oppnå slike effekter må det tilrettelegges for at kunder og brukere kan kommunisere med hverandre slik at kunder og brukere enkelt kan finne frem til andres erfaringer i nettverket. Dette kan gjøres ved å designe feedbackmekanismer, diskusjonsforum, recommendersystemer. Med flere brukere øker muligheter for nettverkseffekter, og tjenesten blir mer attraktiv.



- Metcalf effekt – verdien av tjenesten øker for brukeren desto flere som bruker tjenesten
 - Finn.no er ett eksempel på en nettverkseffekt etter metcalfs lov – alle er der, skal du selge noe sært, skisko størrelse 38 i Sarpsborg, vil Finn.no være ditt førstevalg, fordi det er mange (over kritisk mengde mennesker) som vil søke etter dette i samme området.
- Increasing returns, ingen kapasitetskostnader, gjennomsnittskostnaden for hver enhet tjeneste som blir levert blir lavere og lavere, forhåpentligvis marginalkostnad = 0 (tilbudskurven flat langs x-aksen) – selskapet har ideelt sett bare inntekter på nye kunder og ingen kostnader. Og med nye kunder skapes det enda større verdi for de kundene som allerede er i nettverket fra før. Dette kan tas ut med større mengde eller høyere pris eller en kombinasjon.

Erfaringsutveksling - Brukerforum, der folk kan møtes 24/7 uansett hvor du er på kloden, tidspunkt på døgnet, og enten finne info på en vegg eller spørre de andre på nettverket utfra konkrete behov, som da blir løst smidig, on demand. F.eks Visma community, som lar brukerne hjelpe hverandre. Fordi folk vil hjelpe andre, er sultne på problemer og mestringsopplevelser.

Tripadvisor og lignende, som recommender system.

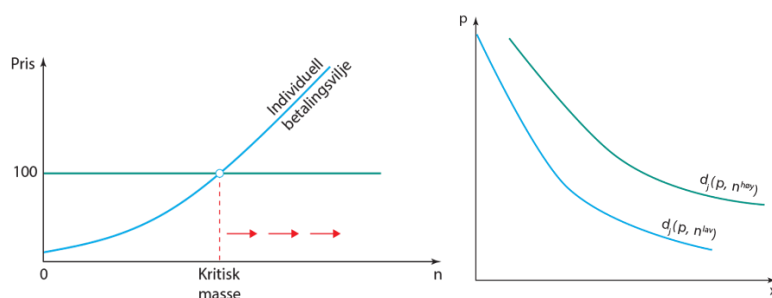
Det er ett aspekt av dugnad, et annet aspekt av dugnad er at brukere av tjenesten inviteres inn for å mene noe om tjenesten, ev. hjelpe til å utvikle bedre applikasjoner, dvs prosumeren, en kombinasjon av produsent og konsument. Eksempelvis open source der brukerne kjenner sine problemer, vet hvor skoen trykker og får kode en løsning på det (hvis de kan språket) og lager en variasjon som er nyttig for flere andre brukere. Eksempelvis appen til Ruter, der en trafikant oppgraderte appen med de siste fire typene kjøp som ble gjort via appen, slik at man kan velge blant det som er ens eget reisemønster, ikke hele «verden».

Long tail – små miljøer, mikrosamfunn finner hverandre og utveksler favoritter, råd, spillelister m.m. Vi snakker om Spotify, plug in facebook. Verdi knyttet til store nettverk, fordi du faktisk finner ditt eget mikronettverk med ressurser som på ulike måter vil være verdifullt for deg. Dette kalles for collaborative filtering. Fint sitat av Bezos: Bezos “We don’t make money when we sell things. We make money when we help customers make purchase decisions”. Amazon er ekstremt gode på dette.

Plug in – bruke sosiale medier som facebook som motor til å finne de relevante kundene/ brukerne som videre kan gjøre ett produkt kjent i sine nettverk. Slik at det kan bli en viral vekst, og knyttet til svar på increasing returns. Plug in moduler integrerer informasjon i ulike nettverk slik at det blir mer smidig, sømløst – mindre arbeid, smartere. La oss tenke en reisetjeneste, fly hotell plugged in med facebook, der facebook vet om din sivilstatus og hvor mange barn du har, og fyller inn antall reisende, alder, diett (kosher) m.m. automatisk. Da blir det sømløst.

- b) Forklar og illustrer hva denne satsingen vil gjøre med etterspørselskurven og tilbudskurven, og hva dette kan bety for lønnsomheten til selskapet på kort og lang sikt. Du bør her komme inn på hvordan selskapet kan prise tjenesten i tiden fremover og utnytte sin posisjon. Forklar og illustrer ulike alternativer. Diskuter svakheter og styrker ved disse alternativene.**

Vi kan forvente at en nettverkseffekt potensielt vil kunne øke betalingsviljen og at etterspørselskurven vil skifte utover hvis det blir nok brukere til at nettverkseffekt realiseres. Det forutsetter at mengden brukere når et kritisk nivå (masse).

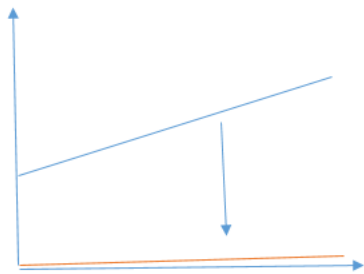


Obs at x-aksen er n – antall brukere

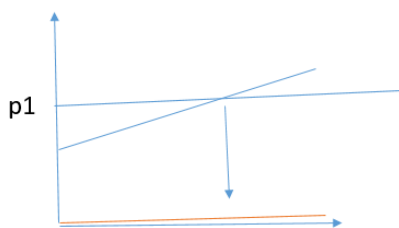
Etterspørsel vil være lav hvis prisen er høy. Da dreper man nettverkseffekten. Hvis man bare satser på det segmentet som får mest nytte av tjenesten, og som vil betale mest, vil en mengde andre brukere ikke få råd til den. Prisdiskriminering er ett naturlig valg her, og det forutsetter at det går an å redusere kvaliteten på tjenesten og selge den billigere, ev gi den bort gratis til segment som ikke har høy betalingsvilje (Freemium?). Det som er viktig er å få nok volum, dvs brukere som skaper verdi for dem som kan betale mye. Så mange brukere som mulig må med.

Lykkes A med nettverkseffekt med mange brukere vil en konkurrent stå overfor en nesten umulig oppgave. Konkurrenten må selv nå kritisk masse brukere. Nettverkseffekt har en innlåsningseffekt, og det er vanskelig å få A's kunder til å forlate dennes nettverk for å gå over til B hvis det ikke er flere som blir med. Beste valget for B vil da være å kjøpe A.

La oss fortsette å fokusere på tilbudskurven som er konstant eller svakt økende.



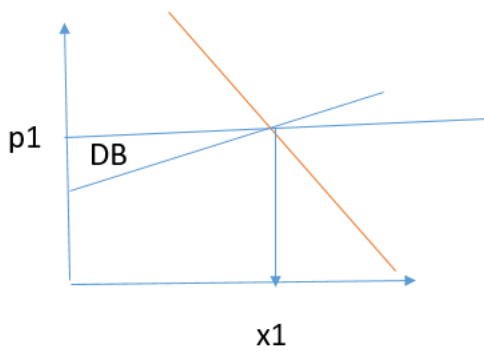
Her får vi ett skift nedover, og i beste fall kan den falle helt ned til x-aksen $Y=0$. Dvs at vi ikke har noen variable kostnader knyttet til produksjon. Med en investering forutsetter jeg at kapasiteten øker, digitale tjenester vil ofte være mer fleksible og ha høyere kapasitet, f.eks roboter kan jobbe 24/7 eksempelvis Komplett.no's anlegg der robotene ikke jobber raskere enn mennesker, men utfører mer arbeid fordi de ikke må hjem etter 8 timer, men fortsetter å jobbe kveld og natt.



Ved samme pris la oss si p_1 ser vi at med ny lavere marginalkostnad, lavere tilbudskurve, vil selskap A kunne produsere nærmest uendelig til denne prisen. Isolert sett vil dette øke lønnsomheten. Dekningsbidraget blir høyere.

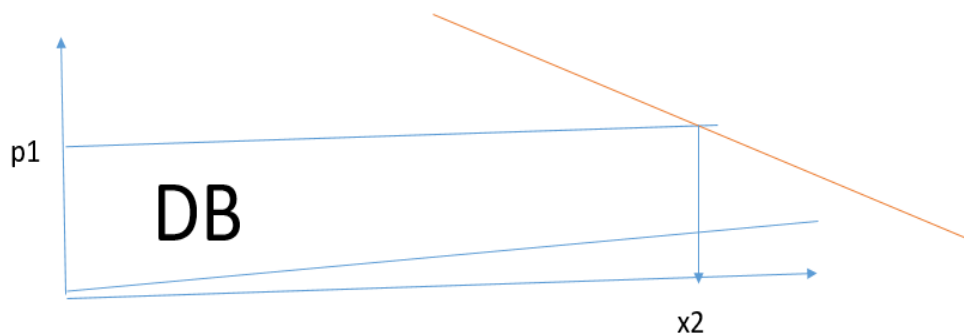
Dette bør vises, illustreres. Og gjerne også faktisk areal på DB.

Kombineres etterspørselskurvens skift med tilbudskurvens skift går vi fra:



Med vellykket prisdiskriminering og at bedrift A oppnår kritisk mengde, dvs incentivkompatibilitet – kundene i det mer lukrative segmentet må velge det produktet som er ment for dem.

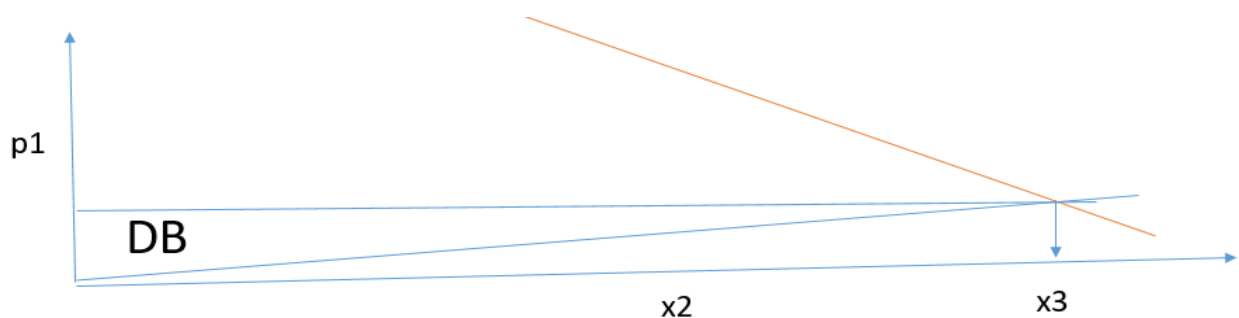
Her forutsetter jeg da at de beholder samme pris, men vi ser også de får mye handlingsrom – kan sette prisen mye ned, og fortsatt ha ett betydelig større dekningsbidrag enn tidligere.



Dette er typisk en monopoltilpasning der A tilpasser seg etter lavere mengde enn tilbud = etterspørsel, marginalbetalingsvilje = marginalkostnad. De reduserer mengden for å få høy pris. Det er mulig å vise monopoltilpasning marginalinntekt= marginalkostnad. Vi ser at DB er mye større.

Men dette må avveies mtp at det vil få betydning for hvor mange brukere de får og hva slags verdi de andre kundene opplever at tjenesten har med færre brukere. Det er dilemmaet, A kan egentlig ikke utnytte sin monopolsituasjon.

Prisen er trolig for høy mtp å få nok volum, så vi ser på ett eksempel til: her blir det også ytterligere ett skift utover i etterspørselskurven p.g.a flere bedriftskunder.



Økt DB totalt må veies mot økte periodiserte faste kostnader, vi snakker om investeringenes rentekostnader og avskrivninger.

Så valgene er følgende

Kort sikt perspektiv: Utnytte monopol, ta høy pris, nettverkseffekten er begrenset, sårbar for konkurranse i fremtiden. Når konkurrent kommer og priser seg lavt vil de overta markedet, skape en verdifull nettverkseffekt for brukerne, og det er over, winner (konkurrenten) takes it all.

Lang sikt perspektiv: Skape nettverkseffekten først, prioritere å få til en velfungerende nettverkseffekt, f.eks. god flyt i erfaringsutveksling mellom brukerne, kundene er fornøyde, fokus på vekst og volum først og fremst. Dette binder kundene til selskapet, og konkurranse er mindre skummelt i fremtiden. Litt som facebook, gratis, vokse nettverket, få en innlåsingseffekt. Lønnsomheten kommer vi tilbake til når vi ser hva dette kan bli.

Oppgave 3

Veier 40%

Se denne oppgaven i sammenheng med oppgave 1. Ett selskap B har gjennom uformelle kanaler fått kjennskap til den høye lønnsomheten til selskap A i oppgave 1. Selskap B har først og fremst kompetanse på industriell produksjon, men ønsker å lære mer om den digitale økonomien. Du har etablert deg som konsulent på informasjonsøkonomi og digitale markeder, og har overbevist selskapet om at den digitale økonomien har en annen logikk/ virkemåte enn den materielle økonomien. Du skal sette ledelsen inn i hvordan den digitale økonomien fungerer. Det er ikke nødvendig å være ekspert på markedene det er snakk om her.

- a) Hva er det ledelsen i selskap B bør være spesielt bevisste på når de skal utvikle og markedsføre den samme typen digitale tjenesten som selskap A?
Vis til tidligere svar i oppgave 1, hvis svarene overlapper (dvs. ikke gjenta deg selv).

Digitale goder har flere unike egenskaper i.f.t materielle. Uten nettverkseffekt vil det være umulig å konkurrere med A. Viktig for B å oppnå kritisk mengde.

- Det er lettere å designe nettverkseffekt i digitale goder, informasjonstunge goder – svar i oppg 1. Herunder marginalkostnad = 0 increasing returns og ingen kapasitetsgrense.
- Kostnadsstruktur er ofte tyngre på faste kostnader.
- Det er enkelt å finne suksessfaktorene og kopiere digitale goder. Kanskje er det også mulig å laste ned kodene - open source. Det betyr også at innovasjoner blir ett fellesgode.
- Commodifisering går fortere
- Bits er immaterielle og hele verden er lekegrind for denne typer goder, mens fysiske goder begrenses av avstand, tid, grenser, reguleringer. Konkurranse kan komme fra hele verden, og fra uventet hold.
- Reach og richness i informasjon er ubegrenset på internett
- Distribusjon i.f.t mellomledd er enklere, siden det ikke er snakk om fysiske varer, og det er ikke behov for utstillinger, hyllemetere, lagerplass for å få godet frem til kunden. Via internett og postgang effektiviserer lagring av fysiske produkter som bøker i sentrale lager.
- Disintermediering – dvs at mellomledd faller bort. Direkte kontakt mellom utviklere/ selskap og kunden, der maskiner og kunden gjør mye av arbeidet som mellomleddene pleide å gjøre.
- Differensiering og innovasjon. Det er enklere å involvere brukere, tilpasse produktet, invitere kunden inn og endre produktet – det kan til og med oppgraderes kontinuerlig og uendelig når det er i grenseland mellom bits og atomer. One size fits all var industrisamfunnets modell, den digitale økonomien muliggjør større skreddersøm – unik tilpasning rundt brukerne

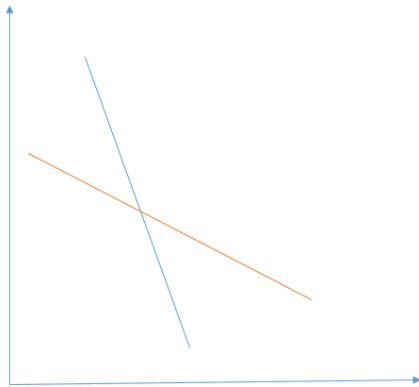
- Freemium, før 1% gratis 99 % betaler, snudd på hodet. Det går an å tjene penger på små kunder. Se på long tail.

Svar på oppgaven vil hente poeng fra denne listen over.

- b) Illustrer dette markedet når det blir konkurranse, og skissør hva som er mulige utfall. Sett gjerne opp matrise med valgalternativer med tilhørende payback (spillteori). Forklar tydelig hva slags scenario du ser for deg og hvilke forutsetninger du tar.

Bs trekk vil være avhengig av hva A gjør.

Hvis A har valgt en kortsiktig strategi og bare har fått til en begrenset nettverkseffekt, kan det være at B også har en sjanse. De kan da komme inn og utvikle sin egen tjeneste og få tak i en del brukere, skape en nettverkseffekt. De kan da fort bli en alvorlig trussel for A. Vi vil forvente at to aktører gjør etterspørselskurven mer elastisk/ vipper fra blå til rød



Jeg forventer ikke noe mer fra duopol enn det figuren over viser. Den kritiske faktoren i kampen om hvem som vinner i markedet og blir mest lønnsomme er nettverkseffekten. Lurt å forenkle her og anta at marginalkostnadene faller til null, tilbudskurven faller til x-aksen.

Hvis B er inne her for å lære, vil det si at lønnsomheten er underordnet. Jeg antar at selskap A forstår at det er viktig å få nok brukere til tjenesten og velger en langsiktig strategi. Dvs setter en lav pris for å få nettverkseffekt, kanskje også gir bort produktet gratis til flere segment.

Selskap B kan velge to veier 1. ta betalt og 2. tjenesten blir gratis og håpe på å få hele kundemassen over til seg. A kan velge også velge å gjøre tjenesten gratis. Dette blir som Microsoft(A) mot Google(B) caset i spillteori, burning bridges. I Microsoft sitt tilfelle var folk fortsatt nokså innlåst i windows og office pakke (frikisjon ift å lære ett nytt produkt) og fornøyd med funksjonalitet. Det er nettverkseffekt, med tanke på at hvis man utveksler mye dokumenter, er det en stor fordel at den en sender til også har det samme dataformatet. Dvs at Microsoft kunne fortsette å ta betalt da Google Docs kom, men de er ikke like frie til å sette en høy pris lenger. Det gjelder hovedpakken. I tillegg utviklet Microsoft en begrenset utgave av office som heter 365 som fortsatt appellerer til folk som er vant til å bruke windows og office produkter. Denne selges ganske rimelig til utdanningsinstitusjoner (betalt av disse) bl.a. slik at studenter har gode verktøy, og denne kannibalisierer på officepakken.

Dette kan uttrykkes med ord eller med en spillmatrise. Nøkkelord er «gratis» og «nettverkseffekt».

Selskap B/ Selskap A	Ta betalt	Gratis
----------------------	-----------	--------

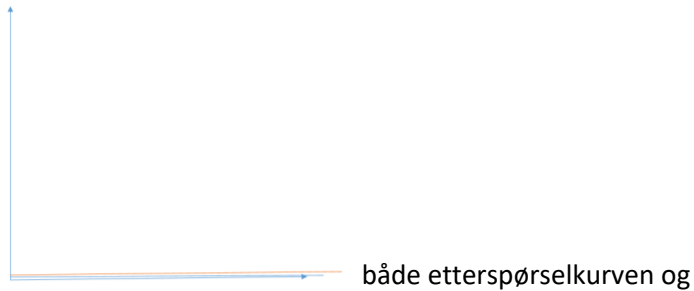
Ta betalt	<p>A har nettverkseffekt, ett års forsprang, vinner</p> <p>B oppnår aldri nettverkseffekt taper</p>	<p>A må finne nye forretningsmodeller Mister inntektene men Beholder antagelig Alle kundene Her utviklet Microsoft 365 løsningen, Et billigere alternativ Brent broer</p> <p>B vil aldri nå opp</p>
Gratis	<p>A undervurderer at Kundene fristes av Lavere kostnader hos B, Lekkasje fører til at nettverkseffekten svekkes</p> <p>B vil klare å hente A's kunder over til seg – oppnår nettverks-effekt og vinner, brent broer</p>	<p>Antagelig vil A vinne her. Men som over: de må finne nye måter å få betalt på – eksterne tjenester/ brent broer</p> <p>B vil ikke lykkes</p>

Flere mulige spillvarianter her, men nettverkseffekten bør være fokus. Det vil typisk være lett å falle i de andre spilltypene hvis ikke det blir tatt hensyn til nettverkseffekten. Det vil kunne føre til en prisoners dilemma situasjon, der vi får ett nash likevekt der begge velger lav pris fordi de opplever at pay off er høyere hvis konkurrenten velger både høy og lav pris, mens det hadde vært best for begge parter å ta høy pris. Det går an å legge inn varianter av chicken og battle of the sexes også, men det bør velges bare ett eksempel som forklares godt.

- a) Forklar hvorfor digitale tjenester ofte kan bli commodities (dvs få de samme markedsegenskapene til standardiserte råvarer som f.eks kraft). Hvordan kan selskapene motvirke dette og ev. finne nye inntektskilder. Illustrer og bruk gjerne eksempler.

Commodifisering vil si at ett gode over tid mister sin egenart, og blir oppfattet som helt lik andre lignende goder. Dvs at kjøpere ikke har noe preferanse for denne varen, de er indifferente. Her blir det viktig å være en kostnadsleder for å kunne være lønnsom i konkurransen med andre tilbydere. Og standardisering, produktivitetsforbedringer (innovasjon i prosess) blir veldig viktig. I spesielt goder basert på bits vil commodifiseringen kunne gå raskere.

- > Stordriftsfordeler
 - > Beliggenhet
 - > Evne til standardisering
 - > Rutiner og kostnadsstyring
 - > Logistikk
 - > Avskrelle "tilleggstjenester"
 - > Beherske transaksjonsmarked
- Har vi et bedre utgangspunkt enn våre konkurrenter?



– det er typisk for digitale goder som er commodifisert. Ingen betalingsvilje, dvs helt elastisk etterspørsel ved $y=0$

Eksemplet over med Finn.no. Det kostet ikke Finn.no noe å la en kunde legge ut en ny annonse. I konkurransen om «torget» mot nettsamfunn og kjøp-salg-fora på facebook, ga de tilslutt bort annonsen. De beholder volumet og nettverkseffekten nevnt over. Annonser på torget er blitt en commodity som vi forventer å få gratis.

Kannibalisering fører ofte til at ett gode ender opp som gratis, og da må nye forretningsmodeller på plass. Hva tjener de penger på da? Det er en mulighet med annonser på nettsiden. Andre alternative inntekstkilder kan være at de sitter på mye kunnskap om sine brukere, de sitter med mye kunnskap om hva folk leter etter, hvor de gjerne vil bo, hva slags nye biler som er ettertraktet brukt, osv. Informasjon er den nye valutaen. En kan tenke seg at denne informasjonen kan ha verdi for andre aktører i samfunnet, f.eks en utbygger. Finn.no kan også få noen smuler av hver transaksjon idet de kobler inn Vipps på plattformen, eller en annen betalingsløsning. Tilknyttede inntektsmuligheter må ses an i hvert enkelt tilfelle og det handler om å være kreativ. F.eks på nabobil.no selger Nabobil forsikring gjennom sin portal til dem som leier bil i portalen. De får en kick back, dette er affilietemodellen.

Andre er : bundling

Her og nå (uten reklame) eller en forsinkelse (gratis)

Personifisering

Tolkning

Tilgjengelighet – søkemuligheter...

Be om bidrag

Finnerlønn