



Handelshøyskolen BI

MAN 51601 Markedsorientert forretningsstrategi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	27-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10044 IN11 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Gaute Sømme, Aleksandar Komnenic

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Høyskolelektor - Institutt for markedsføring
Navn på veileder *:	Bengt Gunnar Lorentzen

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Ja Nei
Jeg bekrefter innlevering til biblioteket *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 3
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

MAN 51601 – Markedsorientert forretningsstrategi

Innleveringsdato:
27.05.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Sammendrag

Oppgaven omhandler oppstartsselskapet MooBaa AS som satser på å markedsføre, selge og levere «tingenes internett» til bøndene. Selskapet vil bruke sensorer fra Lilbit AS for å innhente data fra beitedyr. Selskapet vil differensiere sine produkter gjennom en egenutviklet digital webplattform FarmMonitor™. Denne syr sensorenhetene sammen til en helhetlig oversikt over tilstanden på gården og gjør det mulig å åpne og stenge sensorenes attributter for prisdifferensiering.

Gårdsdrift hvor bonden har ansvar for dyr fordelt på flere besetninger, åkrer og beiteområder er svært resurskrevende. Mye av bondens tid går med til å innhente informasjon og konstatere at alt er i orden. Det er vårt inntrykk at bonden aldri føler seg tilstrekkelig oppdatert og at dette oppleves som en belastning.

FarmMonitor™ vil, via sensorer på dyr, automatisk samle inn digital informasjon, som så presenteres på en lettfattelig måte. Det medfører at bonden kan bruke tiden på å håndtere konkrete avvik og derigjennom kunne øke sin verdiskapning.

FarmMonitor™ vil også kunne tilby relevante varer og tjenester ut fra informasjonen som fanges opp. Avdekkes det at en ku halter vil systemet tilby, og ved godkjennelse fra bonden, bestille konsultasjon med veterinær. Når et dyr har behov for beskjæring av hovene vil endringen i bevegelsesmønsteret gi FarmMonitor™ beskjed og tilby automatisk bestilling av hovslager.

For bonden vil det å bli varslet om viktige hendelser og avvik gi en følelse av kontroll. Det er vårt inntrykk som spørreundersøkelsen vi utførte bekrefter at bonden har et ønske om å effektivisere gårdsdrift, men leverandører av overvåkningsteknologi har så vidt ikke fullstendig levert på sitt kundeløfte. Dette er et problem som i kombinasjon med anstreng økonomi og lave marginer gir opphav til frustrasjon.

Moobaa AS er en startUp. Det foreligger følgelig ikke historisk data. I utarbeidelse av markedsplanen er det imidlertid lagt ekstra vekt på en kartlegging av markedet, og da spesielt hjemmemarkedet. Planen er internasjonal ekspansjon, men det ligger tre år frem i tid. Videre er det gjort en grundig konkurrentanalyse for å se på vekstpotensialet og lønnsomhet for bransjen generelt.

Som en del av analysen har vi valgt å gå inn på det teknologiske aspektet. Dette fordi valg av teknologiske løsninger og standarder er viktige forutsetninger for å lykkes. Det er lagt til grunn at teknologien i seg selv vil gi Moobaa et konkurransefortrinn.

Teknologien MooBaa bruker som basis er utviklet av Lilbit i Trondheim. Selskapet har samarbeidet tett med det teknologiske miljøet i byen og produserer sensorenhetene i regionen. Teknologimiljøet i Trondheim er verdensledende når det gjelder teknologi bygget på Narrowband (smallbånd, i motsetningen til bredbånd). Det foreligger en eksklusiv forhandler- og utviklingsavtale med Lilbit for landbruket globalt. Selskapets investorgruppe vil finansiere opp selskapet basert blant annet på markedsplanen.

En av de vedleggene til denne oppgaven - *3.4 Analyse av spørreundersøkelser* er en stor fil som vi velger å levere som et referansedokument og som i streng forstand ikke er en del av eksamensbesvarelsen.

Liste av tabeller

Tabell 1 SWOT analyse.....	5
Tabell 2 Markedsplan	9
Tabell 3 PESTEL analyse.....	11
Tabell 4 Konkurrentenes hovedtall (kilde (Proff®)).....	17

Innhold

1	Markedsplan	1
1.1	Markedsoversikt.....	2
1.1.1	Kundeadferd	2
1.1.2	Markedet (industrien)	2
1.1.3	Konkurrenter.....	3
1.1.4	Markedsresultat.....	4
1.1.5	SWOT – analyse	4
1.1.6	Strategiske markedsutfordringer.....	5
1.2	Markeds mål.....	5
1.2.1	Markedet generelt	5
1.2.2	Kunderelasjon	6
1.2.3	Produkter/verdileveranse	6
1.2.4	Merkevarebygging.....	6
1.3	Markedsstrategi.....	7
1.3.1	Posisjonering	7
1.3.2	Kunderelasjoner.....	8
1.3.3	Verdileveranse	8
1.3.4	Merkevarebygging.....	9
1.4	Økonomi	9
1.5	Kontroll.....	10
2	Faglig begrunnelse	11
2.1	Analyse av selskapets strategiske opsjoner og markedsutfordringer.....	11
2.1.1	Analyse av markedet.....	11
2.1.2	Analyse av konkurrenter.....	17
2.1.3	Analyse av kunder	21

2.1.4	Redegjørelse for mål.....	25
2.2	Bedriftens markedsstrategiske tiltak	26
2.2.1	Tiltak - Sette opp forretningskonseptet.....	26
2.2.2	Tiltak - Hvordan skal produktene prises.....	31
2.2.3	Tiltak - Hvordan kan MooBaa utnytte produktenes konkurransefortrinn i markedsføringen?	33
2.3	Referanseliste	34
3	Vedlegg	37
3.1	Excel fil med modifisert regneark og egen beregning av priselastisitet, CLV verdi og estimat av prosentvis konvertering og markedsandel	37
3.2	Spørreskjema - sau	37
3.3	Spørreskjema - storfe	37
3.4	Analyse av spørreundersøkelser	37

1 Markedsplan

Sammendrag

Forretningssiden til MooBaa er å oversette dyrenes kroppsspråk og bevegelse til informasjon bonden kan bruke til å bedre dyrenes helse og trivsel, og derigjennom å øke overskuddet og forutsigbarheten ved husdyrholdet. Slogan er «*growing by knowing*».

Produktet er tredelt - sensorene som samler inn informasjon, algoritmer (IA) som tolker big data og den digitale plattformen FarmMonitor™ som presenterer dataene på en måte bonden kan nyttiggjøre seg disse. Produktet kan deles inn i produktkategorier basert på tilgangene det åpnes eller stenges for i den digitale plattformen FarmMonitor™.

MooBaa vil først etablere seg som en leverandør av sensorer for sau og storfe. Dette fordi vi her har en sensor som gir posisjon, bevegelse og temperatur. Dette er det som trengs for å konkurrere i det norske markedet i dag.

I segmentet storfe vil selskapet kunne levere sensorer med de attributtene baserte på AI/maskinlæring i 2024. Selskapet trenger tiden til å utvikle algoritmene. Algoritmene må testes opp mot store mengder informasjon, og det tar tid å samle disse. Markedet for storfe vil kreve at produktet har attributter som går nærmere inn på dyrets helse. Bakgrunnen er at storfe har større økonomisk verdi for bonden og data om kuens helse vil gi bonden støtte i de beslutningene som må tas i driften.

MooBaa vil inngå samarbeidsavtaler med veterinærer, hovslagere etc. og således åpne for at signaler fra sensoren om helseutfordringer hos dyret kan kobles med en bestilling på en relevant tjeneste eller produkt.

Markedsplanen omhandler selskapets markedsaktiviteter årene 2022, 2023, 2024 og 2025. Det innebærer at markedet blir geografisk avgrenset til Norge. Internasjonal ekspansjon er ventet først etter at selskapet har erfaring fra tre hele beitesesonger i Norge.

1.1 Markedsoversikt

1.1.1 Kundeadferd

Kundene innen dyresensorteknologien kan deles inn i to makrosegmenter basert på deres motivasjon, ulik kjøpsadferd og respons på selskapets markedskommunikasjon – sau og storfe. Dette er den samme måten kjøttprodusentene og foredlingsbedriftene deler inn markedet for kjøtt. Også myndighetene forholder seg til denne inndelingen og innretninger på støtteordninger er organisert i disse hovedsegmentene.

Makrosegmentet sau består av bønder som har tatt i bruk GPS bjeller (ifølge spørreundersøkelsen vår - 92,8%) og resten som ikke har gjort det. I sauesegmentet er det 46% deltidbønder. Som storfe regnes ku, okse, kvige og kalv. Storfebønder har tatt i bruk GPS bjeller i mindre grad (62%). For ku og okse er bøndene i all hovedsak heltidsbønder. Noen bønder vil være i begge segmentene, all den tid de har både små- og storfe.

1.1.2 Markedet (industrien)

Moobaa går inn et raskt ekspanderende marked for jordbruksteknologi. Innovasjonskraften er betydelig og flere og flere områder digitaliseres, automatiseres og robotiseres. Vår satsning knytter seg til sensorteknologien/informatikk. Omsetningen av digital fjernovervåking av dyr er ventet å øke betydelig.

Viktige drivere er større krav til dyrevelferd, bærekraft, rasjonell drift, samt yngre bønders krav til fritid og livskvalitet. Mange norske bønder er i dag deltidbønder og er borte fra gården store deler av dagen og har følgelig behov for systemer som automatisk overvåker husdyrene. Myndighetene stiller også stadig større krav til dokumentasjon om selve produksjonen på gårdene.

Bonden bruker i dag mye tid på å holde seg orientert om tingenes tilstand på gården, og her tilbyr Narrowband IoT, sensorteknologi og kunstig intelligens (AI) nye muligheter. Ifølge Innovasjon Norge baner dette «veien for en ny type jordbruk, som gjerne går under navnet presisjonslandbruk. Datateknologi og sensorer, blant annet for å avdekke og bekjempe sykdom og skadedyr i planter, brukes for å unngå overforbruk av medisiner, gjødsel og plantevernmidler». Det er disse mulighetene

MooBaa ønsker å utnytte. Lav lønnsomhet i landbrukssektoren og et stort antall eldre bønder (som er mindre tilbøyelige til å implementere ny teknologi) er imidlertid barrierer.

Det er vanskelig å peke på konkrete substitutter til selskapets produkter ut over bondens tidsbruk til kontroll av dyr og vekstforhold. Det er imidlertid stor konkurranse, primært fra andre norske leverandører av dyresensorer.

1.1.3 Konkurrenter

MooBaas viktigste konkurrenter er Telespor, Findmy og Smartbels. I tillegg leverer Nofence en GPS-sensor som, gjennom elektriske støt, regulerer hvor dyrene beveger seg. De som velger Nofence sitt produkt vektlegger imidlertid produktets evne til å holde dyrene på et bestemt område, og er således ikke en direkte konkurrent. Alle de tre andre konkurrentene er etablert de siste 10 årene og leverer primært GPS bjeller til beitedyr. Dette er sensorer som primært brukes for å oppgi dyrenes posisjon.

Telespor er et tidlig initiativ blant sauebønder som ønsket å ta i bruk GPS teknologien for å spore sauene på utmarksbeite. På eiersiden har selskapet blant annet Nortura. Driftsinntektene er stigende og var i 2020 på kr 24,5 millioner. Driftsresultatet er negativt med kr 3,6 millioner, men utviklingen er positivt og selskapet kan regne med å gå i pluss i 2022.

Findmy er på samme måte et brukerinitiativ og hadde driftsinntekter på i overkant av kr 17,1 millioner i 2020. Driftsresultatet ble negativt med kr 1,1 millioner. Også her ligger selskapet an til et positivt driftsresultat i 2021/22.

Smartbells har sitt utspring i Stalkit AS som solgte generell sporingselektronikk på nettet. Driftsinntektene var i 2020 kr 9,6 millioner med et negativt driftsresultat på kr 63 000,- Også Smartbells ligger an til et positivt driftsresultat for 2021.

Felles for konkurrentene er at de har utviklet teknologi med utgangspunkt i narrowband og komponenter importert fra Østen. Dette har kostet og selskapene har gått med betydelige underskudd. Salget er imidlertid stigende og lønnsomheten økende. Dette er en typisk utvikling for denne type produkter. Utfordringen bransjen imidlertid sliter med er driftssikkerhet og signaldekning over telenettet. Prisene på GPS bjeller fra konkurrentene varierer fra kr 1 000 til 1 900,-. Telespor og Smartbells konkurrerer på pris, mens FindMy og Nofence har klart å

differensiere sine produkter og følgelig holder høyere pris enn Telespor og Smartbells. Priselastisitet for GPS sensorer reduseres ved bedring av tilskuddsordningene og eventuelt påbud om bruk av sensorer.

1.1.4 Markedsresultat

MooBaa er et oppstartsselskap uten omsetning eller produkter i markedet. Fundamentet for selskapets satsning er en eksklusiv forhandleravtale med Lilbit AS i Trondheim. Lilbit har utviklet en sensor, primært for kjæledyr, hvor teknologien, oppsett, konfigurasjon og AI (maskinlæringen) er egenprodusert. Til å støpe inn teknologien brukes kun norske produsenter. Produktet bruker maskinlæring til å optimalisere kunnskapen basert på innhentet informasjon fra dyrene.

Til sammen er det ventet at dette gir et konkurransefortrinn når det gjelder driftssikkerhet, signaldekning, batteritid, datasikkerhet og nytte av analyserte data. Selskapet har produsert de første produktene og kvalitetsikrer disse våren 2022. Markedslaunch er satt til 1. juni 2022.

Forhandleravtalen er eksklusiv, internasjonal og dekker små- og storfe. Gitt disse forutsetningene, samt en vellykket lanseringskampanje og god oppfølging antar selskapet at satsningen i Norge skal gi overskudd i det tredje driftsåret. Internasjonal skalering er planlagt når selskapet har fire års drift/erfaring.

I spørreundersøkelsen om sau ble det avdekket at 92,8% av bøndene allerede har tatt i bruk GPS bjeller. Men det brukes bare slike bjeller på 25 % av besetningen. Dette henger sammen med at kjøp av GPS bjeller er en investering bonden må ta over flere sesonger. Norske landbruksmyndigheter arbeider med et nytt regelverk som kan bety at bønder som har dyr på utmarksbeite må merke alle dyrene med GPS sensor. Det er sannsynlig at et slikt påbud vil følges opp av en bedring av tilskuddsordningen. Med bakgrunn i dette regner selskapet med at bøndene øker dekningen i besetningen frem til de har full dekning.

1.1.5 SWOT – analyse

Med bakgrunn i en grundig situasjonsanalyse har selskapet satt opp en SWOT analyse.

Tabell 1 SWOT analyse

Styrker	Svakheter
Produktenes driftssikkerhet og dekning	Nye på markedet
Bruk av maskinlæring	Liten organisasjon
Kundeløfte: Gunstig pris/nytte forhold	Ingen erfaring med produktet
Markeds- og teknologikompetanse	
Muligheter	Trusler
Deltidsbonden, økt velferdskrav	Komponentmangel på verdensmarkedet
Krav til dyrevelferd	Mangel på utviklingskompetanse
Påbud om sporing av beitedyr	Konservativt marked
Tilby tredjepartstjenester	Eventuell økning i innovasjonsgrad hos konkurrentene

1.1.6 Strategiske markedsutfordringer

- Hvordan kan MooBaa sette opp forretningskonseptet slik at det kan skaleres fort og rimelig?
- Hvordan skal produktene prises
- Hvordan kan MooBaa utnytte produktenes konkurransefortrinn i markedsføringen?

1.2 Markeds mål

1.2.1 Markedet generelt

Kortsiktig:

- Salgsinntekter 2022 – 381 630 kr
- Salgsinntekter 2023 – 6 124 450 kr
- Salgsinntekter 2024 – 24 387 200 kr
- Salgsinntekter 2025 – 94 006 900 kr

Ifølge spørreundersøkelsen har bøndene GPS sensor på hver fjerde sau og hver fjerde ku. Selv om det forventes antall vinterforede sau og storfe i Norge å holde seg på dagens nivå så estimerer vi at markedet for GPS sensorer vokser med ca. 30% per år.

Vi legger videre til grunn at myndighetene vil stille strengere krav til dokumentasjon på tilsyn av dyr på beite. Dette vil stimulere ytterligere til at bonden investerer i sensortechnologi. Vi legger følgelig til grunn at bonden årlig øker dekningen i besetningen for å nå målsetning om at alle voksne sauer og storfe som

slippes på utmarksbeite har sensor. Dette medfører at markedet vil ha sterk vekst de neste fire årene, deretter fortsette i vekstfasen et par år til for så å falle til et nivå basert på utbytting av sensorer som går i stykker.

Langsiktig:

Selskapet vil skalere virksomheten internasjonalt og planlegger for betydelig vekst gjennom å etablere et distribusjonsnettverk med en hovedforhandler for hver region. Globalt er markedet for selskapets produkter enormt, men det er vanskelig å tallfeste det, samt at det er vanskelig å forutse den teknologiske utviklingen. Selskapet vil følgelig komme tilbake med et tallestimat når grunnlaget er klart. Målsetningene er internasjonal ekspansjon i løpet av 2026.

1.2.2 Kunderelasjon

Når en bonde har valgt MooBaa sine produkter vil han/henne være til en viss grad være låst ved fremtidige kjøp av sensor. Det henger sammen med at sensorene er koblet opp på selskapets leveringsplattform/ kartverk og algoritmer. Vi legger derfor til grunn at kunden blir med oss i hele den perioden som planen omfatter.

Kundetilfredshet: 8 av 10

1.2.3 Produkter/verdileveranse

Kortsiktig:

Lansere den beste og mest driftssikre sensoren for husdyr med en kundetilfredshet på minimum 8.

Utvikle og levere tilpasset informasjonen om dyrenes helsetilstand gjennom bruken av maskinlæren.

Lang sikt:

Tilby bonden, gjennom tredjeparts samarbeidspartnere, produkter og tjenester som er relatert til den informasjonen sensoren gir.

Videreutvikle sensorteknologien i forhold til digitalisering og automatiseringen i landbruket.

1.2.4 Merkevarerbygging

Kort sikt: Være kjent som den beste og mest driftssikre norske sensoren for husdyr i de markedene hvor selskapet går inn.

På lang sikt: Etablere MooBaa som en sterk merkevare. Bli assosiert med selskapets visjon «growing by knowing»

1.3 Markedsstrategi

1.3.1 Posisjonering

MooBaa er en ny aktør i markedet for dyresensorer i landbruket. Visjonen er «growing by knowing». Segmentene selskapet ønsker å penetrere er små- og storfemarkedet. Posisjoneringens formål er følgelig å opplyse kundegruppene, primært de som driver med ku/okse og sau, om at MooBaa tilbyr en ny sensor som har de samme attributtene som konkurrentene, samt har egenskaper som er unike og som er relevante og attraktive for kundene.

Første steg er å sørge for at kundene kobler merket til produktkategorien og at MooBaa således kommer opp i bevisstheten når kunden vurderer kjøp av dyresensorer. Videre vil selskapet fremheve paritetsegenskaper som at teknologien sin helhet er utviklet i Norge, og for norske forhold. At den er mer driftssikker, har god batterilevetid og tilbyr ekstra informasjon er differensieringspunktene.

Den overordnede posisjoneringsstrategien har fokus på bonden som har lav og moderat terskel for å ta i bruk ny teknologi og som vil utnytte produktets egenskaper, ikke bare til å lokalisere dyret på beite, men også til å overvåke dets helse. Bonden selskapet primært posisjonerer seg mot ønsker å drive lettere, med mindre risiko og profitere økonomisk på nye driftsformer.

Selskapets produkt består av:

Dyresensorer: Enheter som inneholder måleinstrumenter for posisjon, bevegelse, temperatur og lys. For å kunne differensiere på pris vil kundene som kjøper sensoren til storfe ha tilgang til vesentlig mer informasjon og etter hvert enda mer gjennom tolket av AI teknologien. Dette fordi storfe som rammes av sykdom eller skade i større grad behandles enn sau, som har en begrenset økonomisk verdi. For sauebonden så er det primært lokasjon og at sauene har beveget seg som er relevant.

FarmMonitor™: Digital plattform som behandler og presenterer data fra sensorene. Vi har åpne API-er (Application Programming Interface) for å kunne ta imot og presentere data også fra andre leverandører.

Tredjeparts leveranser: Når algoritmene er tunet og gir presis nok informasjon vil selskapets tilby tredjepartstjenester som er relevante i forhold til dyrenes behov.

1.3.2 Kunderelasjoner

MooBaa sin kunderelasjon skal bygge på et ønske om å bidra til at bonden kan bedre sin trives og samtidig kunne øke det økonomiske utkommet av dyreholdet. Alle aktiviteter selskapet setter i gang skal ha dette for øye. Målsetningen med disse strategiene er å ha høy kundetilfredshet og derigjennom lojale kunder. Vareprat er svært viktig i landbruket og dette ønsker MooBaa å bruke bevisst.

Det sentrale elementet i kunderelasjonen er appen FarmMonitor™ hvor bonden har oversikt over beitedyrenes bevegelser og helse, samt kan bestille produkter og tjenester som er relevante for driften. Ved at bonden, når behovet oppstår, kan bestille veterinærtjenester og andre innsatsfaktorer i appen vil både bredden og dybden i relasjonen øke. FarmMonitor™ låser kunden inn og øker barrieren for å skifte til andre leverandører.

1.3.3 Verdileveranse

MooBaa skal levere et produkt som gir bonden en samlet oversikt over posisjon, bevegelser og generell helsetilstand til dyrene på gården. Bonden bruker mye tid på å sjekke disse forholdene, som oftest er i orden. Ifølge spørreskjemaundersøkelsen vi utførte så bruke bonden i gjennomsnitt 8 timer per uke på tilsyn av dyrene når de er på utmarksbeite. Selskapets sensorbaserte system gjør at bonden i større grad kan bruke sin tid på avvik, og for øvrig være trygg på at dyrenes tilstand er tilfredsstillende. Dersom sensorene viser at alle dyrene har et normalt bevegelsesmønster og temperatur vil tilsynet kunne tas betydelig ned.

Mange bønder er deltidsbønder og dermed borte fra gården i perioder. FarmMonitor™ vil gi bonden trygghet for at dyrevelferden mens han/henne er borte. Videre vil sensorene kunne fange opp fertilitet eller at en fødsel nærmer seg.

Dette er perioder som er svært arbeidskrevende, og som med selskapets systemer vil bli vesentlig enklere.

FarmMonitor™ bringer tingenes internett til gården og vil endre måten bøndene driver sine gårder. Frigjort tid til overvåking kan tas ut som fritid eller å øke gårdens inntjening.

1.3.4 Merkevarebygging

Når det kommer til merkevareposisjoneringen, vil selskapet utforme en grafisk profil med en egnet logo. Sensorproduktene kjøpes inn som white-label. Merkeelementer legges derfor opp til et gjenkjennelig bruk av form og farger på tvers av produktkategoriene. Det norske flagget vil bli trykket på alle produkter og markedsføringsmateriell. En tydelig profil med gjenkjennbare grafiske virkemidler vil gjøre det lettere for selskapet å koble positive assosiasjoner til selskapet etter hvert som det utvikler nye produkter og segmenter.

Med utgangspunkt i Lilbit AS sin nye sensor og selskapets digitale plattform, FarmMonitor™, tar MooBaa sikte på å bygge et markedsapparat som understøtter kvaliteten og dermed på sikt skaper en verdifull merkevare. Et viktig element er å fokusere på at teknologien er norskprodusert og at selskapets intensjon er å gjøre bonden mer fornøyd gjennom å samle inn, analysere og presentere informasjon som er vesentlig for driften.

1.4 Økonomi

Tabell 2 Markedsplan

Markedsplan				
	År-1	År 0	År +1	År +2
Inntekter	381 630	6 124 450	24 387 200	94 006 900
Driftskostnader	3 357 940	5 556 391	13 705 838	25 421 184
Driftsresultat før salg og markedsføring	-2 976 310	568 059	10 681 362	68 585 716
Markedsføringskostnader	3 601 490	3 837 010	6 426 735	12 917 090
Driftsresultat	-6 577 800	-3 268 951	4 254 627	55 668 626
Resultatgrad	-1723,61 %	-53,38 %	17,45 %	59,22 %

MooBaa skal ansette markedssjef og to selgere for å sikre ressurser til etablering og penetrering av markedet. Salgssjefen (ansettes 2024) og en av selgerne vil sitte ved selskapets kontor i Stavanger. Disse vil dekke fylkene Agder, Rogaland, Innlandet, Viken, Vestland, Vestfold og Telemark og Møre og Romsdal. Den andre selgeren

vil dekke Trøndelag, Nordland og Troms og Finnmark. I tillegg vil daglig leder delta i markedsføringen ved deltakelse på messer og kommunikasjon mot interesseorganisasjoner og beitelag.

Selskapet vil også bemanne support slik at henvendelser kan håndteres på en effektiv måte. Det vil i første omgang bli ansatt to personer på support. De vil i starten operere som KAM for de første kundene, som vil fungere som referansekunder på lengre sikt. Fra 2024 regner selskapet med å ansette ytterligere to personer på support. Selskapet vil søke å legge opp driften rundt nettbutikken og vil i utgangspunktet ikke videreføre strategien med en ren KAM funksjon. Skulle imidlertid større beitelag eller organisasjoner bli kunder kan dette standpunktet revurderes.

Selskapet vil bruke CRM og ERP systemer for å kartlegge salgsmuligheter og driftsutfordringer fortløpende. Det vil bli utstrakt bruk av kundeundersøkelser, reklamebyrå til utvikling av annonsemateriell og analysebyrå til leveranse av nødvendige bakgrunns analyser.

1.5 Kontroll

Styret vil gjennom daglig leder føre kontroll med at selskapets målsetninger når det gjelder omsetning, resultat og kundetilfredshet utvikler seg i tråd med målsetningene.

Selskapet vil basere måling av kundetilfredshet og lojalitet på interne systemer. For parameter knyttet til merkekjenning vil det bli brukt analyseselskap.

2 Faglig begrunnelse

2.1 Analyse av selskapets strategiske opsjoner og markedsutfordringer

2.1.1 Analyse av markedet

Geografisk vil MooBaa etablere først sin virksomhet i hjemmemarkedet. Selskapet definerer markedet som teknologi for tilsyn av husdyr. Selskapets leveranse består av et system for tilsyn av husdyr, i fjøset, på innmark- og utmarksbeite. Selskapets produkter faller inn under megatrenden «tingenes internett»(Øverby, 2021).

2.1.1.1 PESTEL analyse

Vi har utført en PESTEL analyse for å kartlegge forhold som er relevante for selskapet i dag, samt trender. Analysen gir viktige momenter til faktorene muligheter og trusler i SWOT analysen.

Tabell 3 PESTEL analyse

Faktor	Funn	Konsekvens
Politikk	Økt fokus fra politikere og organisasjoner på dyrevelferd og viktigheten av å ta vare på kulturlandskapet. ¹ Norske myndighetene har ambisjon om å øke matproduksjonen med 20% frem mot 2030 ² . De ønsker ytterligere automatisering. For å nå de politiske målsetningene knyttet til landbruket må støtteordningene bedres. Det forventes derfor fokus på ordninger som bidrar til automatisering av sektoren.	I Norge er det flere offentlige støtteordninger for automatisering og kjøp av sporingsutstyr for beitedyr. ³ Disse ordningene kan øke. Tilsvarende tendenser gjør seg gjeldende globalt.
Makro-økonomi	Økende befolkning fører til økt behov for mat. Det ventes fortsatt god kjøpekraft i husholdningene. Videre forventes det at støtteordningene til landbruket vil øke, og at det er lite endringer i importvernet i de landene markedet omfatter. Global usikkerhet rundt kornproduksjon.	Det forventes positiv utvikling i markedet for selskapets produkter. Usikkerhet rundt kornproduksjon kan redusere bruk av kraftfôr og føre til større og mer effektiv bruk av beite. Dette gir seg utslag i økning i behov for sporingssensorer.
Samfunn	Fokus på helseisikoen ved å spise rødt kjøtt kan redusere markedet for kjøtt fra beitedyr. Fokus på dyrevelferd kan virke i positiv retning	Dreining mot mer plantebasert kjøtt og redusert husdyrhold. Sensorer dokumenterer matens «historie» og det kan brukes av bonden i markedsføring/differensiering

¹ (Landbruks- og matdepartementet, 2018)

² (Meld. St. 9 (2011–2012), 2011)

³ (Landbruksdirektoratet, 2021, s. 109–111)

	for sensortechnologien. Matens «historie» blir stadig viktigere.	
Teknologi	Tingenes internett har nådd landbrukssektoren og vil åpne nye muligheter for å optimalisere driften. Stadig mer utstrakt bruk av maskinlæring og utvikling av kunstig intelligens.	Vekst i investeringsviljen og fokus på selskapets løsninger. Plattformen basert på maskinlæring gir unike fordeler i form av et mer omfattende og informativt tilbud til kunden.
Miljø	FN sine bærekraftsmål slår fast at landbruket må legges om mot bedre bærekraft og hensyn til miljøet. Økt press på kjøttprodusenter fra miljøvernorganisasjoner og klimaaktivister ⁴ . Fokus på bedre utnyttelse av utmarksbeite kan virke positivt.	Fokus på klimafordeler av å bruke utmarksbeite kontra kraftfor til å produsere kjøtt kan føre til økt etterspørsel etter sporingsutstyr. Det samme gjelder økende krav om at dyr skal kunne beite ute.
Lover og regler	Det kan forventes skjerpede regler når det gjelder dyrevelferd. Dette kan gjelde økt bruk av beite og bedre tilsyn med dyrenes helsetilstand og beskyttelse mot rovdyr.	Selskapets produkt passer godt inn for å ivareta slike eventuelle skjerpelser i lovverket. Krav om sporing og sikring av dyrenes helse på utmarksbeite kan bli innført.

Klimafordelene av å bruke utmarksbeite kommer fra albedoeffekt og økt karbon binding som skjer når man øker beitetrykk. (Statsforvaltaren i Vestland, 2020). I tillegg regner man med at økt bruk av utmarksbeite reduserer kraftforforbruk og følgelig reduserer karbonavtrykket. Det er stadig voksende interesse for dyrevelferd og som konsekvens har hele storfenaeringen i samarbeid med fagmiljøene og Animalia kommet frem til en løsning - dyrevelferdsprogram (DVP). Hensikten med DVP er å øke helse og dyrevelferd i norske storfebesetninger gjennom regelmessig og obligatorisk samarbeid mellom produsent og veterinær. Arbeidet med å få på plass et dyrevelferdsprogram for sauedrift er også i gang. (Animalia, 2021)

En samlet vurdering leder, etter vårt skjønn, til en relativt flat utvikling i produksjonen av sauekjøtt. For storfekjøtt har vi lagt til grunn et moderat estimat med økning på 3% per år. Vi mener likevel at faktorer som økt fokus på dyrevelferd, bedre tilskuddsordninger og den generelle tendensen til å innføre teknologi i landbruket vil føre til en betydelig vekst i selskapets marked. Det er vanskelig å forutsi nøyaktig hvilket år myndighetene kommer med hvert av disse tiltakene, men ut ifra data fra spørreundersøkelsene vi utførte og stigningen i omsetningstallene til konkurrerentene konkluderer vi at markedet er i vekstfasen. Derfor velger vi det som vi mener er et konservativt estimat på 30% for årlig vekst i markedet. Vi venter

⁴ (Klimakur 2030: Tiltak og virkemidler mot 2030, 2020)

at vekstfasen fortsetter i flere år etter perioden som er drøftet i denne oppgaven: 2022-2025.

2.1.1.2 Størrelsen på markedet

Småfe -sau

Ifølge SSB er det 948 175 voksne sauer i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2022a). MooBaa har i markedsundersøkelsen fått tilbakemelding på at, gitt dagens markedspris på kr 1900,- pr GPS sensor, ikke er aktuelt å merke lam. Vi forholder oss følgelig til antallet vinterfôra sauer oppgitt hos SSB, ref. ovenfor. Ifølge spørreundersøkelsen for sau så har hver fjerde vinterfôra sau GPS bjelle i dag, noe som utgjør 219 977 stk. Selskapet trekker derfor dette antallet fra det totale antallet på vinterfôra sau i Norge i 2021 og får 728 198 sau/enheter (se Vedlegg 3.1).

Det fremkommer av spørreundersøkelsen at bøndene ønsker å merke alle voksne sauer, men at prisen pr i dag er en barriere. Dette ønske gjelder spesielt i beiteområder med fredet rovdyr. Her har bøndene store utfordringer med å dokumentere tap fordi de ikke finne levningene tidsnok til å kunne bevise rovdyrdrap. MooBaa legger til grunn at økt satsning fra myndighetene med å gi driftstøtte og samtidig skjerpe kravene til tilsyn på utmarksbeite vil bidra til at hele besetningen av voksne sau på sikt vil få GPS sensor. Vi legger til grunn at det i planperioden frem til 2025 vil være en stigende årlig økning i prosentvis konvertering for både sau og storfe (se Vedlegg 3.1). Vi går ut ifra et konservativt estimat at den samlede vekstraten er på 30% for alle segmentene sammen, en vekstrate som er lavere enn vekst i markedet for året 2020 (ca. 35%, se Vedlegg 3.1) og som er også lavere enn 45% som er vanlig for produktkategorier i vekstfasen (Golder & Tellis, 2004).

Vekst i sauesegmentet forventer vi å holde seg på et høyere nivå enn i storfe segmentet siden det er et mer etablert marked og bruk av tilskuddsordningene ser ut til å være mer utstrakt enn i storfesegmentet. Ifølge spørreundersøkelsen er det flere som ikke har kjennskap til tilskuddsordningene blant storfebønder enn blant sauebønder, henholdsvis 57,3% og 21,6%.

Dagens GPS sensorer har en begrenset levetid. Leverandørene oppgir 10 år, men det fremkommer i spørreundersøkelsen at mange oppgir å ha problemer med kort

levetid. MooBaa har ikke et nøyaktig tall, men antar at den gjennomsnittlige levetiden på sensorene som finnes i markedet er på 6 år. Selskapet legger derfor til grunn at 17% sensorer må skiftes årlig og dette tallet er tatt i betraktningen ved beregning av den fremtidige årlige veksten.

Før vi endelig kan fastsette et tall for størrelsen på markedet må vi korrigere for forventet antall dyr i årene fremover. Før å se trenden fremover ser vi på tallene for 2018, 2019 og 2020. Disse avviker år for år med henholdsvis -7,1%, 1,2% og 0,1% relatert til antall vinterfôra sau i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2022a). Avgjørende for hvor mange dyr som holdes er salget av kjøtt og melk. Konsumet av rødt kjøtt holder seg stabilt de siste ti årene (Animalia, 2021, s. 143). Gitt den generelle usikkerheten knyttet til det å forutse markedsutvikling legger selskapet til grunn en flat utvikling i antall vinterfôra sau i Norge de neste tre årene.

Moobaa sitter da igjen med et estimat av totalmarked i Norge på 57 365 enheter for året 2022, 74 287 enheter for året 2023, 98 147 enheter for året 2024 og 128 415 enheter for året 2025. Prosentvis konvertering for perioden 2022-2025 er henholdsvis 7,5%, 10,5%, 15,5% og 24%. Sammen med tallene for storfe gir dette en vekstrate på ca. 30% per år (se Vedlegg 3.1). Dette er markedet alle aktørene konkurrerer om.

Storfe

Reorganiseringen i husdyrproduksjon hvor man gikk fra kombinert melke og kjøttproduksjon til mer spesialisert melkeproduksjon har resultert i underskudd av storfekjøtt. Antall melkekyr følger en negativ trend de siste årene, med færre små besetninger og flere store høyt automatiserte besetninger. Storfekjøttproduksjon følger på den andre siden en positiv trend, med både vekst i antall besetninger og antall ammekyr totalt.(Animalia, 2021) Denne restruktureringen er ikke ferdig og skal nok fortsette i takt med pågående automatiseringen av melkeproduksjonen. Derfor kan vi forvente at antall ammekyr skal fortsette å øke i neste årene. Vi kan vente at konsumet av storfekjøtt reduseres noe, men at dette blir balansert av befolkningsveksten sånn at storfekjøttproduksjon etter hvert kommer på et stabilt nivå.(Landbruksdirektoratet, 2021, s. 42)

Utviklingen i antall storfe er relativt stabil. For å se trenden fremover ser vi også her på tallene for perioden 2018-2021. Disse avviker år for år med henholdsvis: - 0,89%, 1,01%, 2,05%. Trenden er mer positiv for antall ammekyr: 1,71 %, 6,16 %, 5,91%. (Statistisk sentralbyrå, 2022b) Selskapet legger til grunn en relativ flat utvikling i antall storfe i Norge de neste tre årene. Utviklingen i antall ammekyr skal nok fortsette å følge den positive trenden så vi velger et konservativt estimat med økning på 3% per år. Denne positive trenden er ventet til å bli balansert ut av den negative trenden i antall melkekyr sånn at den samlede effekten gir en flat utvikling i antall storfe.

Av det totale antall storfe i Norge på 882 961 dyr var det 213 511 melkekyr og 105 833 ammekyr. Andre storfe er kviger, okser og kalv, disse utgjør 563 617 dyr til sammen. (Statistisk sentralbyrå, 2022b) På utmarksbeite slipper man i all hovedsak ammekyr med kalv, mens melkekyr i store besetningene forblir mest bundet til fjøs og eventuell nærliggende innmarksbeite, særlig siden innføringen av melkerobot og automatiserte melkesystemer.

Resultatene av spørreundersøkelsen vår viser at 87,6% av respondenter slipper dyrene på utmarksbeite - 81,3% av melkebønder og 94,6% av storfekjøttbønder. Det er 61,9% besetninger som bruker GPS sensorer. Det er forskjeller i bruk av GPS bjeller mellom besetninger med ammekyr og besetninger med melkekyr. Omtrent 70% av besetninger med ammekyr har tatt i bruk GPS bjeller, mens denne prosenten er 54% for besetninger med melkekyr.

I besetningen med ammekyr bruker man sensorer på hver tredje dyr, mens melkebønder bruker sensorer på hver femte dyr. Dette er fordi man ikke slipper melkekyr på utmarksbeite i besetningene som har melkerobot. Storfekjøttbønder har bedre kjennskap til tilskuddsordningene og i tillegg får storfekjøttbønder i gjennomsnitt dobbelt så stort tilskudd for å dekke utgiftene for innkjøp av springssensorer sammenlignet med melkebønder (ref. spørreundersøkelsen).

Vi har gjort rede for forskjellig prosentvis konvertering for ammekyr og melkekyr undersegmenter (se Vedlegg 3.1). På den samme måten som for sauesegmentet tok vi utgangspunkt at den samtlige vekstraten for storfe og sau skal være på ca. 30% per år (Vedlegg 3.1). Prosentvis konvertering for ammekyr for perioden 2022-2025

er henholdsvis 5%, 7, 10,5% og 15,5%. Dette gir et estimat av totalmarked i Norge på 4658, 6195, 8642 og 11050 enheter for perioden 2022-2025. For melkekyr er prosentvis konvertering mye lavere: 3%, 4%, 5% og 7%, som gir et estimat av totalmarked i Norge på 5674, 7338, 8805 og 11711 enheter.

Selskapets sensor og AI basert informasjon forutsettes å være konkurransedyktig. MooBaa legger derfor til grunn en markedsandel på 5% i 2023, 15% for 2024 og 30 % for 2025.

2.1.1.3 Produktets livssyklus

Teorien om produkters livssyklus (Selnes & Lanseng, 2021) og kundenes adopsjon er nyttig å kunne ved utarbeidelse av et selskaps markedsplan. GPS bjellene oppnådde markedsaksept rundt 2015.

Vi antar at markedet for dyresensorer er i en tidlig vekstfase. Bakgrunnen for antakelsen er blant annet at i segmentet småfe så oppgir 92,8 % av bøndene i spørreundersøkelsen at de allerede bruker GPS bjeller, men de bruker bare bjellene på 25 % av besetningen. Dette betyr at tidligbrukerne, tidlig majoritet, sen majoritet og en del av etternølerne har tatt i bruk teknologien.

For storfesegmentene går diffusjonsprosessen litt tregere - 61,9% av storfebøndene allerede bruker GPS bjeller (54% besetninger med melkekyr, 70% besetninger med ammekyr). Det betyr at tidligbrukerne, tidlig majoritet har tatt i bruk produktet og at sen majoritet begynner å bruke produktet. Det er også forskjell i beiterutiner mellom melkekyr og ammekyr. Derfor er storfekjøttbøndene ventet å utvide bruk av GPS bjeller raskere enn melkebønder. Forskjell i bruk mellom småfe og storfesegmentene forklares først å fremst med at småfe er mye mer utsatt for rovdyrangrep enn storfe.

Til tross for at det er mange som allerede har tatt denne teknologien i bruk så brukes GPS bjeller i gjennomsnittet bare på 25% av besetningen. Derfor anser vi markedet for å være i tidlig vekstfasen. Regnskapene til de tre eksisterende aktørene på markedet viser at salget er stigende og lønnsomheten forbedres betydelig (se Tabell 4 Konkurrentenes hovedtall (kilde (Proff®)). Omsetningstallene til konkurrenter for 2020

viser økning i omsetning på ca. 35% som er karakteristisk for tidlig vekstfase (Golder & Tellis, 2004).

2.1.2 Analyse av konkurrenter

På det norske markedet har MooBaa tre hovedkonkurrenter - Telespor AS, Findmy AS, og Smartbells AS. Alle disse selger brikker som viser posisjon, bevegelse og dyrets temperatur. Ingen har tatt i bruk maskinlæring for å tolke dataene som samles inn. De opererer alle på samme teknologiske plattform NB IoT. Det vil si at kommunikasjonen mellom springsenheten og sentralen skjer på Telenor eller Telia sitt 4G nett. Teknologien i springsenheten varierer i forhold til komponenter, batteri og antenne, samt måten softwaren er satt opp. Men, funksjon, ytelse og dekning er stort sett den samme. Nofence AS har derimot et produkt med unike egenskaper. Det er klaver som gir elektrisk støt når dyret beveger seg utenfor et angitt område. Vi anser vi Nofence AS som konkurrent og ikke som substitutt siden de dekker det sentrale behovet for overvåking av dyr (Levitt, 2008).

Prisene varierer en del. Telespor og Smartbells leverer enheter til rundt kr 900,- + abonnement. Findmy sin enhet koster kr 1 890,- Den høye prisen forsvares av Findmy ved at de er differensiert med et bedre kartoppsett med flere lag av informasjon. Findmy oppgir å ha levert 40 000 enheter og Smartbells 30 000 enheter. Nofence har et abonnement system som betalingsmodell. De oppgir ikke hvor mange klaver de har solgt og det er vanskelig å gjøre en omtrentlig beregning fra omsetningstallene fordi de har et fleksibelt abonnement system med kvantumsrabatt i tillegg.

Tabell 4 Konkurrentenes hovedtall (kilde (Proff®))

Telespor AS	2020	2019	Findmy AS	2020	2019	Smartbells AS	2020	2019	Nofence AS	2020	2019
Sum driftsinntekter	24 480	16 886	Sum driftsinntekter	17 164	13 596	Sum driftsinntekter	9 578	7 013	Sum driftsinntekter	26 561	13 018
Driftsresultat	-3 597	-6 808	Driftsresultat	-1 119	-4 041	Driftsresultat	-63	-483	Driftsresultat	-15 901	-8 305
Resultat før skatt	-4 265	-7 211	Resultat før skatt	-1 834	-4 423	Resultat før skatt	-273	-605	Resultat før skatt	-16 836	-8 755
Årsresultat	-9 957	-5 625	Årsresultat	-1 379	-3 253	Årsresultat	-273	-605	Årsresultat	-12 951	-6 827
Sum eiendeler	10 948	17 008	Sum eiendeler	16 152	13 297	Sum eiendeler	13 803	13 097	Sum eiendeler	59 618	26 846
Ansatte	12		Ansatte	9		Ansatte	8		Ansatte	28	

Ser vi på driftsinntektene så har alle en betydelig økning fra 2019 til 2020. Nofence har økt sine driftsinntekter med 100%, Telespor har økt med 45 %, Smartbells har økt med 37% og Findmy 26% Telespor er det eneste selskapet vi har regnskapstall for 2018. Økningen fra 2018 til 2019 var på 11%. Selv om regnskapene viser en

sterk vekst i driftsinntektene så går samtlige selskaper med underskudd. Telespor, FindMy og Smartbells har en positiv utvikling i driftsinntekter og driftsresultat, og kan, gitt en lineær utvikling, regne med et overskudd ett til to år frem i tid. Nofence har økt med 100% i omsetning fra 2019 til 2020, men driftsresultat har gått ned med 100% også. Nofence har mer enn dobbelt så mange ansatte som Telespor som er markedsleder. Nofence utvider seg internasjonalt, med fokus på det britiske markedet og denne strategien koster.

Nofence AS har et produkt med unike egenskaper som anses å utkonkurrere selskapets sensorer når det gjelder overvåkningsfunksjonalitet. Til tross for dette viser spørreundersøkelsen vår at Nofence har betydelig andel bare i storfemarkedet, bare 12,3% (20% storfekjøttbønder, 3,6% melkebønder). Det er flere mulige grunn til dette. Nofence tilbyr ikke ordinært kjøp, de tar betaling gjennom forskjellige abonnement betalingsmodeller. Dette egner seg dårlig til tilskuddsordningene i Norge som hovedsakelig dekker innkjøp av bjeller, men ikke utgifter til abonnement. I tillegg anbefaler Nofence at man bruker klavene på alle dyrene for å få tilfredsstillende resultat. Produsenter av GPS bjeller derimot markedsfører deres produkt at det kan brukes på hver fjerde dyr med tilstrekkelig effekt. Alt sammen gjør dette Nofence klaver til et betydelig dyrere produkt enn GPS bjeller.

2.1.2.1 Produktet

Produktet MooBaa selger består av sensorer for beitedyr og er utviklet av våre samarbeidspartnere, samt en digital plattform FarmMonitor™ som selskapet selv utvikler. Plattformen består av et Dashboard hvor informasjonen presenteres for kunden. Til å strukturere og analysere den store datamengden fra sensorene brukes Artificial Intelligence (AI)/ maskinlæring. Denne teknologien utvikles i samarbeid med Lilbit i Trondheim.

Selskapet deler produktene inn i to produktkategorier.

MB Sensor Small (beregnet på småfe)

Enheden gir GPS posisjon, bevegelse og temperatur.

MB Sensor Extended (beregnet på storfe)

Enheden innhenter et bredt spekter av data som brukes til å hente inn informasjon om bevegelse, retning, temperatur, høydemeter, luftfuktighet og kroppsbevegelser.

Begge produktene leveres sammen med FarmMonitor som analyserer og presenterer dataene. FarmMonitor™ leveres som en web-applikasjon og gir en samlet oversikt over bondens dyr, lokasjon og helsedata. Systemet varsler ved avvik slik at bonden frigjør tid med tilsyn. Sensoren vil være den samme i begge produktene. Men de vil differensieres med hensyn til segmenteringen ved at de støpes inn i et beskyttelsesmateriale med litt forskjellig farge og form. I tillegg vil MB Sensor Small ikke gjøre like mye informasjon tilgjengelig for bonden.

2.1.2.2 Markedsstrukturen

Strukturen i markedet kan karakteriseres som monopolistisk (Selnes & Lanseng, 2021, s. 94) med flere aktører, mange kunder, lave inngangsbarrierer, men begrenset produktdifferensiering. Med liten grad av produktdifferensiering kan en si at det likner en fullkommen konkurranse. Avgrensningen her har imidlertid liten praktisk betydning. Gitt en lav etableringsbarriere og høy konkurranseintensitet vil prisene konstant være under press. Forholdene vil kreve at konkurrentene differensierer seg i større grad, eller fusjonerer. Vi vil følgelig kunne se en glidning på et oligopol med høyere produktdifferensiering.

2.1.2.3 PORTER analyse

Faktor	Funn	Konsekvens
Rivalisering	Markedet er i en tidligfase. Konkurrentenes omsetningstall indikerer at steget inn i vekstfasen kan være tatt. I Norge er det et fåtall konkurrenter i markedet for sporing av beitedyr og sensor for åkerforhold. Leverandørene konkurrerer på attributter og ikke primært på pris. Flere av konkurrentene driver med underskudd, men har store eiere i ryggen.	Produktdifferensiering og høy markedsaktivitet ansees som nøkkelen til en vellykket inntreden og høy markedsandel. Konkurransen vil bli skjerpet etter hvert som aktørene øker sin markedsaktivitet og forsøker å kopiere bredden i selskapets produktattributter. Utvikling av driftsplattform og formidling av tilleggstjenester vil øke verdien av kundeløftet og styrke selskapet i konkurransen med de andre aktørene.
Substitutter	Det synes ikke å være noen nære substitutter da selskapets produkt pr nå har flere egenskaper konkurrentene ikke har. Egenskapen for sporingsattributtet finnes det imidlertid flere substitutter for. Substitutter hvor en bruker medisinske implantat kan bli billigere og dermed få et større marked.	Produktets samlede egenskaper er krevende å kopiere. Husdyrhold har ofte små marginer slik at dyrere og mer avansert (medisinsk) teknologi vanskelig kan vinne frem.

Nye konkurrenter	Det er relativt lave etableringsbarrierer i markedet som leverandør av hyllevarerensensorer og flere aktører som generelt posisjonerer seg i forhold til en automatisering av landbruket. Kartlegging av dyrenes helse har fokus og vil kunne skje effektivt også gjennom bruk av annen (medisinsk) sensorteknologi.	Konkurranse på selskapets AI egenskaper kan komme. I tillegg kan det komme konkurrenter som lanserer sensorbaserte implantater som henter ut helsedata på en mer effektiv måte. Denne teknologien er imidlertid dyrere å utvikle og bruke. Tiltak ut over den planlagte differensieringen ansees ikke som nødvendige.
Leverandør-makt	Selskapet vil starte med en hovedleverandør av sensorer og plattformteknologi. Dette gir stor avhengighet og makt til leverandøren.	Leverandøren kan presse på pris og leveringsbetingelser. Det er også mangel på komponenter slik at leverandøren kan prioritere eget salg på bekostning av selskapet. Avtalen mellom selskapene tar sikte på å utligne denne skjevheten i makt. Selskapet må på sikt finne alternative sensorer som kan fungere på plattformen.
Kundemakt	Kundene er store og små gårder, og har slik sett begrenset kundemakt. Flere av disse er organisert i driftslag og det kan tenkes at de vil samkjøre sine innkjøp av denne type teknologi.	Presset på pris og øvrige leveringsbetingelser kan øke. Samtidig vil det sikre større leveranser og implementeringsfordeler ved at kundene ligger nærmere hverandre og at en kan kommunisere gjennom organisasjonen.

Konkurranseintensitet er høy mellom to leverandører som ikke har differensierte produkter (Telespor og Smartbjella). FindMy og Nofence har differensiert seg og ikke konkurrerer primært på pris. Siden MooBaa også har differensierte produkter venter vi ikke at MooBaa kan bli presset på pris, men priselastisiteten er høy. Trussel fra substitutter er lav og dette kan redusere priselastisitet (Selnes & Lanseng, 2021, s. 400). Vi tar høyde for organisering av felles innkjøp gjennom beitelagene. Det er høyere priselastisitet for produkter i vekstfasen enn i metningsfasen (Bijmolt et al., 2005), da kan man få til bedre salg ved å gi rabatt til beitelagene i denne fasen enn i senere faser.

Priselastisitet pleier å være høyere for kapitalvarer sammenlignet med forbruksvarer (Bijmolt et al., 2005). Dyresensorer til landbruket er prissensitive og har med andre ord en høy priselastisitet. Marginene i landbruket er generelt lave, og det betyr at teorien om tilbud og etterspørsel gjelder fullt ut. Til lavere prisen kommer til flere vil kjøpe. I dag påvirkes denne balansen ved at myndighetene subsidierer innkjøpet med ca. en halvpart. Uten denne subsidien ville de to kurvene neppe krysset. Nødvendighet av GPS bjeller kommer til å øke når myndighetene innfører påbud om bruk. Som følge av dette reduseres priselastisiteten.

På grunn av høye byttekostnader for kunden og høy markedsvekst venter vi ikke at prisene skal utvikle seg negativt i planperioden. Med bedring i tilskuddsordningene og påbud om bruk av GPS bjeller kan vi vente at priselastisiteten reduseres.

2.1.3 Analyse av kunder

MooBaa har i segmenteringen brukt både «a priori» og «post hoc» klassifisering ved å bruke data fra spørreundersøkelsen. Vi har endt opp med 2 makrosegmenter - sau og storfe. Storfe makrosegmentet har vi delt i to undersegmenter som ikke skiller seg nok behovsmessig til å være separate makrosegmenter – melkekyr og ammekyr.

Ifølge spørreundersøkelsen har 92,8% av bøndene tatt i bruk GPS sensorer og de bruker det gjennomsnittlig på hver fjerde sau. I spørreundersøkelsen er det flere som uttrykker ønske om å bruke sensor på alle voksne sauer. Dette gjelder spesielt i områder med rovdyrproblemer. Det eksisterer imidlertid en vesentlig barriere i form av kostnader. Sauenæringen har lave marginer og drives til en viss grad av idealisme eller ønske om en bestemt livsstil. Myndighetene har imidlertid etablert støtteordninger og dekker i gjennomsnitt halvparten av innkjøpsprisen. Skjerping av regelverket for tilsyn av dyr på beite vil også bidra til at bruken av sensorer vil øke.(Landbruksdirektoratet, 2021, s. 112,118)

Det er to hovedtyper storfehold: melkeproduksjon og kjøttproduksjon. Dette er tilsynelatende to makrosegmenter, men det er ingen fundamental forskjell i behov mellom disse to. Bruk av utmarksbeite er litt mer vanlig i kjøttproduksjon (94,6% besetninger) og blant kjøttprodusentene er det 70% som bruker GPS bjeller. Allikevel sier resultatene fra spørreundersøkelsen vår at 81,3% melkebønder slipper dyrene på utmarksbeite og at 54% bruker GPS sensorer.

Det er ca. 60% besetninger med melkekyr i Norge som bruker melkerobot (Heggdal, 2021). Dette er besetninger med løsdriftsfjøs hvor dyrene melkes frivillig ved å gå inn i melkerobot flere ganger daglig. For melkekyr er det vanskelig å tilrettelegge for utmarksbeiting fordi de er avhengig av melkerobot. Forklaringen på det høye tallet på 81,3% er at man ikke slipper alle dyrene fra en besetning på utmarksbeite. I melkeproduksjon har man melkekyr og øvrige storfe. Melkekyr er bundet til melkerobot og fjøs, men øvrige storfe fra samme besetning kan slippes

på utmarksbeite. Melkeproduksjon som bruker automatiserte melkesystemer får en del nyttig informasjon om dyrets helse fra melkerobot(*Mimiro*, u.å.). Dette er substitutt til MooBaa sin AI plattform, men til en begrenset grad siden man ikke slipper melkekyr på utmarksbeite.

Tallene fra spørreundersøkelsen vi gjennomførte viser lavt kjennskap til støtteordninger i storfesegmentet – det er 57,3% som ikke vet at de kan få støtte for innkjøp av GPS sensorer. Det er 76,7% som ikke har søkt om tilskudd enda. Innvilget tilskudd er i gjennomsnittet 30% for melkebønder og 60% for storfekjøttbønder. Betalingsvillighet er høyere i storfesegmentet, betalingsmakt også. Alt dette gir rom for en høyere pris for storfe enn sau og viser nødvendighet av kundeopplysning om støtteordningene som en del av markedsføringen.

2.1.3.1 Lønnsomhet i segmentene

Som oppstartsbedrift har ikke MooBaa historiske data å ta i bruk ved beregning av Customer Lifetime Value (Berger & Nasr, 1998) og derigjennom lønnsomheten i kundesegmentene. Vi kan imidlertid si noe om hvordan vi vurderer de enkelte innsatsfaktorene og foreta en beregning med utgangspunkt i budsjettet.

For å beregne den forventede kontantstrømmen til kunden trekker vi fra kostnader til å produsere/kjøre produktet, selge det, frakte det og levere det. Per i dag vet vi at selskapet må betale kr 500,- for hver sensor. Forsendelseskostnadene vil variere med volum, men antas å ligge på kr 30 pr enhet. MooBaa vil rigge selve kjøpet, leveransen og adopsjonen som en nettbutikk. På denne måten vil distribusjonskostnadene holdes lave og derigjennom bidra til en høyere kontantstrøm. Lilbit sin sensor vil ha lang levetid, 7-10 år. Dette vil primært være bestemmende for lojaliteten. Vi antar 7 år kan legges til grunn i beregningen av CLV.

Markedsplanen forutsetter utstrakt bruk av selgerinnsats. Selskapet vil ansette to personer på salg og har budsjettet med personalkostnader til dette på til sammen kr 2,2 millioner.

MooBaa sin leveringsplattform FarmMonitor vil innbringe abonnementsinntekter og disse vil være relatert til antall sensorer i bruk. Disse inntektene legges til inntektene fra selve salget av sensorene ved beregning av CLV.

Fremtidige inntekter er mindre verdt sammenliknet med de vi har i dag. Vi må følgelig neddiskontere de. MooBaa har valgt en rente på 6% gitt den forventede økningen i det generelle rentenivået.

CLV verdiene for planperioden 2022-2025 er kr 17 970 for sauesegmentet, kr 22 391,43 for melkekyr og kr 10 820,71 for ammekyr. Lønnsomhet er høyest i melkekyr undersegmentet etterfulgt av sauesegmentet. (se Vedlegg 3.1) Selskapet vektlegger sauesegmentet, og undersegmentet melkekyr like mye ut ifra CLV verdier. Reklame- og markedsføringskostnader for undersegmentet ammekyr settes på 50% av verdiene for sau og melkekyr.

2.1.3.2 Kjøpsprosessen

Investeringer i driftsutstyr er typisk lavfrekvent kjøp og kontraktkjøp (Selnes & Lanseng, 2021, s. 138,139). Ut fra dette antar vi at bonden følger den lange ruten når et kjøp skal evalueres. Vi kan sette opp følgende kjøpsprosess: problemerkjenning, informasjonsinnhenting, evaluering, beslutning og adopsjon (Kotler, 2012).

Kjøpsprosessen er behovsdrevet. For å skaffe oss innsikt i kundens underliggende behov utførte selskapet en kundeundersøkelse blant 125 sauebønder og 105 storfebønder. Utgangspunktet for undersøkelsene er at bonden sender sine sauer på utmarksbeite om sommeren. I denne perioden har bonden lite kontakt med sauene. Dette er ustrakt praksis i storfesegmentet også, hvor nesten alle storfekjøttbøndene og ca. 80% melkebønder slipper dyrene på utmarksbeite.

Svarene viser at hensynet til dyrevelferden står sterkt. Bonden bruker mye tid på bekymring, spesielt i områder med rovdyr. Mange bønder er deltidsbønder (45,6% av sauebønder, 12,4% storfebønder) og borte fra gården store deler av dagen. Ser vi på Maslows behovshierarki (Maslow, 1943) så er det nærliggende å tenke at bondens underliggende behov i forhold til dyrevelferden ligger på det grunnleggende plan – på behovet for å føle egen trygghet for dyrenes fysiologiske behov.

På sensommeren henter bonden inn dyrene på utmarksbeite. Det foregår ved at sauebøndene i området går sammen om sankingen. Det er vanlig at opptil halvpartene av sauene ikke kommer med i første sanking, og bonden bruker mye

tid på leting og sanking utover høsten. Dyr som ikke kommer til rette vil sannsynligvis sulte og dø i løpet av vinteren. Dette omfattende arbeidet gjør også at bonden har behov for løsninger som sikrer at alle sauene kommer til rette, med så lite innsats som mulig. Dette behovet er et kost/nytte-behov.

Som en oppsummering kan vi konkludere med at bonden ofte føler usikkerhet i forhold til det ansvaret han har for dyrene og i tillegg har de lite fritid. I dette spenningsforholdet vil bonden, om han blir gjort oppmerksom på en løsning, gå inn i en problemerkjenning og starte med å strukturere alternative løsninger for å nå sitt overordnede mål – trivsel og forutsigbarhet.

Lønnsomheten innen sauehold og storfekjøttproduksjon er lav (Statistisk sentralbyrå, 2022c) og det påvirker kjøpsprosessen. Bonden følger den lange ruten med kognitiv bearbeidelse. Resultatene av spørreundersøkelsen vår viser at holdningene blant bønder når det gjelder GPS bjeller er generelt positive, bonden ser verdien av dette produktet, men det er også klart at de venter på det neste steget i utviklingen av denne teknologien særlig med tanke på driftssikkerhet og dekning.

Et viktig element i informasjonsinnhentingen er vareprat. Bøndene er i mindre grad konkurrenter og samarbeider ofte om gode løsninger. Dette skjer både gjennom kooperativer og mer uformelt. Selve kjøpsbeslutningen kan skje hos hver enkelt bonde, gjennom fellesløsninger i beitelag eller gjennom kooperativer. Adopsjonen og etterkjøpsadferden er mer individuell. Men, også her kan det være at beitelaget har en sentral rolle som koordinator og kontaktledd mot leverandøren. Noen brukere opplever kognitiv dissonans (Festinger, 1957) når de ser på skjermen at dyrene er i en farlig situasjon. Bonden klarer ikke å reagere raskt nok for å hjelpe dyrene og det kan føre til at bonden reduserer bruk av produktet. Dette er et viktig punkt i etterkjøpsadferden som må tas i betraktning når man utvikler web-plattformen.

I segmentet for storfe er behovene annerledes. Disse dyrene beiter ofte nærmere eller på gården. Bonden har følgelig en bedre oversikt gjennom det arbeidet han ellers gjør. Storfe har større økonomisk verdi og behovet for å overvåke helsen er derfor større. Mengden melk og kjøtt fra disse dyrene påvirkes av helsen, og data som tidlig varsler om avvik kan ha høy verdi. Vi antar derfor at både

informasjonsinnhenting og evaluering derfor preges av en bredere lønnsomhetsberegning over flere sesonger/år. Det er derfor viktig å kunne støtte disse prosessene med data og økonomiske beregninger basert på bruken av sensorene. Selve kjøpsbeslutningen er her mer individuell og det samme gjelder for adopsjonen. Dette henger sammen med at beite foregår i større utstrekning på egne marker og at storfebonden er mer bundet til selve gården.

2.1.4 Redegjørelse for mål

2.1.4.1 Markedet generelt

- Salgsinntekter 2022 – 381 630 kr
- Salgsinntekter 2023 – 6 124 450 kr
- Salgsinntekter 2024 – 24 387 200 kr
- Salgsinntekter 2025 – 94 006 900 kr

Markedet for sensorutstyr for overvåking av husdyr har gått inn i vekstfasen. Vi har kommet til et estimat av markedsvekst på 30% i planperioden. For å komme til en approksimasjon av antall solgte enheter brukte vi omsetningstallene til konkurrenter og deres priser. Det er ventet at myndighetene kommer til å stille høyere krav når det gjelder tilsyn av dyr på utmarksbeite. Videre er det en konsensus blant myndighetene, markedsaktører, fagorganisasjoner, miljøvern og dyrevernorganisasjoner at bruk av utmarksbeite skal økes (se PESTEL analyse). Alt dette legger til grunn at markedsveksten skal holde seg på minst på dette estimerte nivået.

Når det gjelder forventet markedsandel venter vi 0,5%, 5%, 15% og 30% for sauesegmentet, og 0,1%, 5%, 15% og 30% for storfesegmentet for planperioden 2022-2025. Vi legger til grunn at MooBaa med et konkurransedyktig produkt, gunstige markedsforhold og god strategi kan realisere denne planen.

2.1.4.2 Kunderelasjon

GPS sensorer er en teknologi hvor brukeren blir bundet til leverandør sin web-plattform som betyr at forventet kundefrafall blir lavt. Spørreundersøkelsen vår viser at det er mange som er misfornøyde med driftssikkerhet og dekning av eksisterende løsninger. Dette gir oss grunn til å tenke at disse kundene er villige å påta seg byttekostnader for å velge MooBaa. På den andre siden har MooBaa et

produkt som ikke gir en grunn til å bytte til en annen leverandør innen levetiden av produktet. Vi tar årlig kundefrafall på 2% i våre CLV beregninger. Bedriften vektlegger kundeservice som vises gjennom investering i ansettelse i denne delen av bedriften. Kunder med kundetilfredshet på 8 av 10 regnes som lojale kunder som fortsetter å bruke produktet og anbefaler det til andre (Selnes & Lanseng, 2021, s. 497).

2.1.4.3 Produkter/verdileveranse

MooBaa sitt produkt er teknologisk overlegent når det gjelder driftssikkerhet og dekning. I tillegg skal den gi mer nyttig informasjon om dyrenes adferd og helsetilstand. MooBaa skal bruke relasjonsbyggende program for toveis kommunikasjon med kunder og skal etter hvert åpne mulighet for crowdsourcing av ideer om utvidelser av Web-plattformen. MooBaa vil ikke bare være støtte i bruken av produktet, men ta en kundesentrisk tilnærming hvor kunden blir en del av utviklingen av produktet. Dette skal i gjengjeld øke kundetilfredshet, lojalitet, vareprat og relevans av videre innovasjoner og fremtidige merkeutvidelser.

2.1.4.4 Merkevarebygging

Selskapets kortsiktige mål om å bli kjent som den beste og mest driftssikre norske sensoren skal nås gjennom levering på kundeløfte som er høyt. Hele bedriften skal aktivt jobbe for å få dette til. Som følge av dette kommer kundetilfredshet, lojalitet og positiv vareprat. MooBaa skal bruke betydelige ressurser på reklame og merkekommunikasjon for å fremme kjennskap til merkevaren. Over tid skal dette gjøre MooBaa til en sterk merkevare.

2.2 Bedriftens markedsstrategiske tiltak

MooBaa er et oppstartselskap og har således ingen historikk å bygge på eller ta hensyn til. For å ta ned risikoen velger derfor selskapet å satse på en kombinasjon mellom inbound marketing og gammelt godt direktesalg gjennom egne selgere.

2.2.1 Tiltak - Sette opp forretningskonseptet

Målsetningen når MooBaa skal sette opp forretningskonseptet/ forretningsmodellen er at den skal kunne skaleres fort og rimelig. Det vil si at selskapet skal kunne vokse

raskt i volum i form av utvidede produktkategorier, nye kundegrupper og geografiske områder.

2.2.1.1 Bedriftens markedsføring

En viktig del av selskapets markedsføring tar utgangspunkt i inbound marketing. Denne typen markedsføring er i utgangspunktet helt datadrevet og målbar markedsføringsstrategi som går ut på at du får kunden til å komme til deg, i stedet for at du selv kontakter og følger opp kunden (Halligan & Shah, 2014, s. 21). Ved hjelp av relevant innhold tiltrekker man potensielle kjøpere til bedriftens nettsted og så konverterer dem til leads. Leadsene bearbeides og monitoreres, støttet av automasjon og rådgivende salg, til de blir kunder.

En komplett nettbutikk tilbys i dag av en rekke leverandører, både norske og utenlandske. Felles er at den inkluderer en nettside (landingsside), nettbutikk med betalingsløsning, regnskapssystemer og tilkobling til Google og sosiale medier. Noen inneholder også en mulighet for blogg. I tillegg gir nettbutikken også funksjoner som ordre- og lagerstyring, samt logistikk-løsninger. Bakgrunnen for at MooBaa velger å sentrere markedsføringen og salget rundt en nettbutikk, kombinert med nettverssskapende salgsarbeid, er å utnytte styrkene til begge metodene. Bedriften vil konsentrere seg om å nå sluttkunden gjennom kontakt med kooperativer, beitelag og organisasjoner. Det vil også bli brukt tid på direkte kontakt med bønder for å sikre salget.

Som et tillegg til nettbutikken vil selskapet investere i et ERP-system for å kunne følge opp leads og kunder. Systemet vil samle informasjon som etter hvert kan brukes til å spisse budskapet i markedsføringen og til å segmentere bedre.

2.2.1.2 Adopsjonsprosessen

I følge Selnes & Lanseng (2021, s. 416) så starter adopsjonsprosessen med at kjøperen blir kjent med at et produkt finnes. Det betyr at kunden har bearbeidet produktinformasjonen på et minimumsnivå og lagret den i sin hukommelse. De neste stegene er interessefasen hvor kunden søker mer informasjon, vurderingsfasen hvor en også sammenlikner alternativer, prøvefasen hvor produktet testes og velges, før en endelig adopterer produktet gjennom jevnlig bruk.

MooBaa er en ny aktør med et produkt som har relativt nye attributter. Det vil derfor være nødvendig å ivareta og lede kunde igjennom alle fasene av adopsjonsprosessen. Nettsiden, støttet av bloggen skal i prinsippet kunne lede en kunde gjennom hele adopsjonsprosessen. Selv om MooBaa også vil legge inn en betydelig andel direkte salgsarbeid så er utforming og vedlikehold av nettsiden svært viktig.

2.2.1.3 Media og kommunikasjonskanaler

Et viktig element i informasjonsinnhenting er vareprat. Det er innen jordbruket, som de fleste bransjer, noen innovatører og påvirkere som har stor påvirkningskraft på beslutningene bonden tar. For å fange opp og promotere vareprat vil selskapet blant annet bruke referanseklipp gjennom YouTube. Dette er for øvrig en vanlig måte å promotere produkter på i denne bransjen.

Som annonseplattform vil MooBaa analysere i hvilke kanaler kundene kan treffes. MooBaa må rett og slett dukke opp i bondens tanker når han opplever problemerkjennelsen. Til dette må selskapet bruke alminnelige reklamekanaler som sosiale medier og fagtidsskrifter. MooBaa vil også delta på messer og andre arrangementer hvor potensielle kjøpere er. Det er hundrevis av slike lokale og regionale arrangementer hvor man kan delta med informasjon og reklame.

I tillegg vil selskapet ha en klar strategi når det gjelder å få redaksjonell omtale. MooBaa vil ha en blogg med relevant stoff og dele brukeropplevelser. For å oppnå en høy rating i søkemotorene vil det bli lagt vekt på å presentere nøytralt og relevant stoff. Med utgangspunkt i bloggen og pressemeldinger vil markedet/bransjen bli oppdatert med informasjon selskapet innhenter gjennom spørreundersøkelser, intervjuer etc. Målsetningen er å bli synonym med «sensordrevet dyrehold» og bli den media kontakter når en skal skrive om dette emne. Redaksjonelt stoff har vesentlig høyere troverdighet sammenliknet med egenreklame. I tillegg er det gratis. En viktig arena i landbruket er landbruksskolene og forskningsinstitutter som Landbruksforsk. Her testes det blant annet ut nye driftsformer og teknologi. Nibio, Rurals og også Tine forsker på bondens psykiske helse, og også her kan selskapets teknologi spille en rolle. MooBaa vil kunne hente mye nyttig informasjon og legge grunnlag for redaksjonell omtale ved å søke deltakelse her.

Selskapet vil ha en strategi for hvordan produktene og selskapet kommer frem på Google. Effektive tiltak er selvsagt å betale for en topplassering. Andre tiltak er gode artikler på bloggen. I tillegg har vi nevnt arenaer som kooperasjoner, beitelag og interesseorganisasjoner. MooBaa vil kartlegge hvem disse er og rette tiltak for å nå dem gjennom markedskommunikasjonen.

2.2.1.4 Effekten av markedsføringen

For å optimalisere utbytte av markedsføringen vil MooBaa utvikle relevante kundeprogrammer (Selnes & Lanseng, 2021). I starten er fokus på programmer for å rekruttere nye kunder (vervekampanjer, vareprat, messer) og salg (personlig salg, eventuelt KAM). Etter hvert vil selskapet også utvikle et program for relasjonsbygging som tilbakemelding og læring. En viktig del i forbedring av web-plattformen underveis blir crowdsourcing av ideer fra kunder (Gielens & Steenkamp, 2019). Det skal realiseres gjennom relasjonsprogram for tilbakemelding og læring.

Personlig salg er dyrt, men veldig effektivt - 10% økning i salgsutgifter gir en økning i salg på 3,4%. I tillegg har personlig salg et relasjonsbyggende perspektiv (Albers et al., 2010). Selgerinnsats rettes mot segmentene ut ifra CLV verdier (sau, melkekyr, ammekyr – 2:2:1).

Vareprat har to viktige dimensjoner – anbefaling som en del av samtale med bekjente/venner og digitale omtaler. Positiv vareprat er mulig å skape bare ved å øke kundetilfredshet. Digitale anmeldelser er veldig viktige og kan påvirke salg dramatisk (Selnes & Lanseng, 2021, s. 354). En 10% økning på evalueringsskalaen gir 6,9% økning i salg, mens 10% økning i antall omtaler gir 3,5% økning i salg (Floyd et al., 2014).

Personlig salg og eventuelle storkundeavtaler for kooperasjoner eller beitelag kan også være aktuelt. Selskapet skal bruke CRM systemet for å lære fra aktiviteter og rekrutteringsteknikker.

2.2.1.5 Effekten av å øke kostnadene til reklame

Ut fra teori (Little, 2004) følger forholdet mellom kostnader til reklame og salg en konkav kurve. Det betyr at effekten, gitt at reklame treffer, er sterkt stigende i starten, men at effekten avtar til mer man bruker.

Budskapet i reklame og markedsføringen skal sentreres rundt tre viktigste påstander som er nok for å forme en mening (Shu & Carlson, 2014). For MooBaa er disse 3 påstander: «ny teknologi», «bedre dekning» og «driftssikkerhet for norske forhold». Bonden er høyt involvert og drevet av negativ motivasjon (vil unngå noe) i beslutningsprosessen. Derfor er det viktig at budskapet er informativt, tilpasset kundens holdninger og at påstandene i budskapet tåler å bli utfordret (Percy & Rosenbaum-Elliott, 2016). For å forsterke budskapet skal MooBaa bruke utviklere fra Lilbit for å fortelle om teknologien.

Reklameelastisitet er høyere for kapitalvarer enn forbruksvarer og pleier å være høyere i vekstfasen (reklameelastisitet på 0,51) enn i modningsfasen (0,19) av produktsyklusen (Sethuraman et al., 2011). MooBaa sitt produkt er en kapitalvare og den er i vekstfasen. Dette betyr at ventet effekt av reklameinvestering blir salgsøkning på 0,51% per 1% økning av reklameinvestering. Videre kan vi estimere prosent av dekningsbidraget som skal brukes på reklame. «Wright's rule» sier at vi skal bruke 10% av dekningsbidraget på reklame hvis reklameelastisitet er 0,1. Videre sier «Wright's rule» at små bedrifter skal bruke 11% av dekningsbidraget på reklame som tommelfingerregel hvis de mangler informasjon (Wright, 2009). Vi velger å rette oss etter «Wright's rule» og starter med kr 200 000 for 2022 så blir reklameinvesteringene for 2023-2025: kr 415 000, kr 1 750 000 og kr 8 100 000. Dette er tallene som inkluderer vervekampanjer, volumrabatter og andre former av aggressiv ad-hoc markedsføring.

2.2.1.6 Effekten av å øke merkestyrken

Selskapet har utviklet en merkevarestrategi som dreier seg om posisjonering, merkearkitektur og merkekommunikasjon (Selnes & Lanseng, 2021). Som utgangspunkt til posisjonering bruker man produktkategorien, paritetspunktene og differensieringspunktene (Keller et al., 2002). Produktkategorien vår er utstyr for overvåkning av husdyr og merkevaren leverer på produktkategoriens paritetskrav. Differensieringspunktene - dekning, driftssikkerhet og grundigere oppfølging gjennom bruk av maskinlæring er interessante og veldig aktuelle for kunden. Dette skal vekke sterke og unike assosiasjoner som skiller MooBaa fra konkurrentene.

MooBaas navn bygger på sauens og kuas språk – Moo og Bææ - uttrykt på engelsk. Hensikten er å oversette dyrenes kroppsspråk til informasjon bonden kan bruke i

sitt virke. Selskapet mener merket «MooBaa» vil ha sterk verdi som identifikator, og lede tankene mot selskapets visjon. Ifølge Selnes & Landseng (2021) er dette to forutsetninger som må være på plass for å etablere og vedlikeholde en merkevare. Logo skal være beskrivende og ikke abstrakt og skal være en rask assosiasjon med hele produktkategorien. (Hem & Iversen, 2020) Logo skal derfor ha norsk flagg på den og være utformet som en bjelle. Som en del av logoen kan man bruke selskapets navn MooBaa på en engasjerende måte. MooBaa har videre som målsetning å være synonym med bruk av smart teknologi i landbruk, slagordet «growing by knowing» understreker at informasjon selskapet leverer øker verdien for kunden.

Det er flere positive markedsaspekter for bedriften som følger merkevarebygging. Noen av disse er prispremie, lavere priselastisitet og vekst i markedsandel som måler salgsdrivende effekt av markedsføringen. Disse tre effektene bestemmer bidrag av merkevaren i omsetningen. MooBaa venter at merkevarebygging øker markedsandel som resultat av produktkvalitet og kombinert innsats av personlig salg, kundeservice, relasjonsbygging og reklame. Fjerde dimensjon av merkevarebygging er at den støtter merkevareutvidelser. Dette er viktig fordi MooBaa planlegger å differensiere seg videre over tid gjennom tilleggstjenester basert på AI. Femte dimensjon er mulighet for reduksjon i markedsføringsutgifter som resultat av økning i merkevarestyrken. (Keller & Lehmann, 2003) For kundene betyr merkevarebygging lavere funksjonell og finansiell risiko ved kjøp og høyere tilfredshet.

2.2.2 Tiltak - Hvordan skal produktene prises

Svarene på spørsmål om betalingsvilje fra spørreundersøkelsen vår viser at prisen må senkes under kr 750 om man vil få bøndene til å bruke sensorer på alle sauene. Det er høy priselastisitet i området rundt pris på kr750: i sauesegmentet mister man 63,7% av salgsvolumet om man velger pris på kr 750 eller høyere. Man mister ytterligere 21,8% hvis man velger pris på kr 1000. For sauesegmentet dekker tilskuddsordningene ca. 50% av innkjøpspris så setter vi pris på kr 1250 de første tre årene. Dette betyr at man må øke kjennskap til tilskuddsordningene som en del av markedsføringen av selve produktet (40% av respondenter har enten ikke hørt at de kan få støtte for innkjøp av GPS bjeller eller ikke har søkt enda).

For storfesegmentet er betalingsvilligheten litt høyere - pris på 1000kr er akseptabel for 76,3% av respondenter. Støtte som ytes gjennom tilskuddsordningene er 30-60%. Vi setter den samme prisen for ammekyr og melkekyr undersegmenter fordi vi ikke ser mulighet til å selge samme produkt til forskjellig pris. Dette er lite gjennomførbart i praksis, særlig i kombinasjonshold hvor bonden har både ammekyr og melkekyr. Selv om det er svakheter i spørsmålsformuleringen tyder resultatene av spørreundersøkelsen at man kan ta høyere pris i storfesegmentet. Vi antar at salget beveger seg lineært ettersom man reduserer prisen, men prisreduksjon er lite sannsynlig i planperioden.

Selskapet kjøper inn sensorenheten for kr 500,- og har således et godt dekningsbidrag dersom prisen settes likt med de dyreste i det eksisterende markedet, kr 1900 pluss mva (markedsreferansen). Produktet har likevel alle egenskapene som konkurrentene har, og er i tillegg mer driftssikker og skal ha bedre dekning. En pris på 1900,- er imidlertid en barriere for at suebøndene skal øke dekningsgraden i besetningen ut over dagens 25%. MooBaa vil derfor sette veiledende pris i segmentet småfe til kr 1 500,- pluss mva, men kjøre en introduksjonspris de tre første årene på kr 1 250. For segmentet storfe settes prisen også til kr 1 900,- pluss mva. Denne økes til kr 2 500,- pluss moms i mikrosegmentet ku/okse når maskinlæringen er på plass.

Selskapet vil ikke belaste kundene i småfesesegmentet for abonnement utgifter. Småfebøndene får støttet til kjøp av GPS enhetene og ikke for abonnement utgifter. Denne støtten er vesentlig for at tiltaket skal være lønnsomt. I segmentet storfe vil det bli pålagt en avgift (abonnement) knyttet til FarmMonitor™ avhengig av hvor mange sensorer som henges på. Prisen per sensor per måned er kr 15 for år 2022, med årlig økning: kr 180, kr 250, kr 300 og kr 350. Som sammenligningsreferanse brukte vi pris av Telespor årsabonnement som er 170kr per 2021 og delte det på antall måneder. Selskapet skal etter hvert åpne tilgang til mer informasjon ettersom AI utvikles og ta betaling for dette i tillegg, men i denne oppgaven tar vi ikke høyde for dette.

2.2.3 Tiltak - Hvordan kan MooBaa utnytte produktenes konkurransefortrinn i markedsføringen?

Selskapets produkter har flere konkurransefortrinn sammenliknet med sine tre norske konkurrenter. Disse er bedre driftssikkerhet, signaldekning og etter hvert informasjon basert på maskinlæring.

Dagens brukere av GPS bjeller innen sauenæringen ser på produktet som svært hensiktsmessig. Spørreundersøkelsen avdekker imidlertid at det er misnøye med driftssikkerhet og dekning. Noe av årsaken til dette skyldes at dagens sensorer er satt sammen av standardkomponenter levert fra Østen. Disse kommer fra forskjellige produsenter og er ikke alltid, under alle forhold, kompatible. MooBaa sin sensor, levert av Lilbit i Trondheim er utviklet fra bunnen av for å bøde på svakhetene ved dagens løsninger. Antenne, sender, sensorenheter, batteri og dataoppsett er utviklet for å fungere sammen under krevende forhold.

MooBaa vil fokusere på fordelene ved å bruke en sensor som bonden kan stole på og som gir beslutningsstøtte som gjør hverdagen bedre og fritiden til avkobling. Videre vil markedskommunikasjonen fokusere på muligheten til «growing by knowing». Gjennom økt forutsigbarhet og redusert tid til rutinemessig tilsyn kan bonden velge å øke sin produksjon.

Selskapet vil bruke sosiale medier til å formidle gode brukeropplevelser og gi konkrete eksempler på hvordan kundeløftene innfris. Deltakelse på messer og tilstelninger hvor kundene treffes vil bli kartlagt og besøkt. I tillegg vil selskapet forsøke å samarbeide med landbrukshøyskolene om forskning rundt bruken av sensorene og hvordan dette kan bidra til at myndighetenes målsetninger om bedre dyrevelferd og økt effektivitet i landbruket kan oppnås.

Det er sterkt ønskelig med medieomtale, og da spesielt innenfor bransjemedier innen landbruk og husdyrhold. For å få dette til vil selskapet systematisk samle brukererfaring og dele dem med media gjennom pressemeldinger. I tillegg vil egenproduserte spørreundersøkelser og resultater fra egne forsøk bli delt.

2.3 Referanseliste

- Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010). Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 840–853.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.840>
- Animalia. (2021). *KJØTTETS TILSTAND 2021*, Animalia.
<https://www.animalia.no/globalassets/kjottets-tilstand/215510-kt21-web.pdf>
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K)
- Bijmolt, T. H. A., van Heerde, H. J., & Pieters, R. (2005). New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141–156. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.141.62296>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (s. xi, 291). Stanford University Press.
- Floyd, K., Freling, R., Alhoqail, S., Cho, H. Y., & Freling, T. (2014). How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-analysis. *Journal of Retailing*, 90(2), 217–232. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.004>
- Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (2004). Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle. *Marketing Science (Providence, R.I.)*, 23(2), 207–218. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0057>
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1762792>

- Heggdal, Ø. (2021, november 18). *Norge med flest melkeroboter—Norsk Landbruk*.
<https://www.norsklandbruk.no/husdyr/norge-med-flest-melkeroboter/>
- Hem, L. E., & Iversen, N. M. (2020). Merkelogoen som virkemiddel for å utvikle sterke merker. *Magma*. <https://old.magma.no/merkelogoen-som-virkemiddel-for-a-utvikle-sterke-merker>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management*, 12(3), 26–31.
- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86.
- Klimakur 2030: Tiltak og virkemidler mot 2030* (Rapport M-1625|2020; s. 1197). (2020).
- Kotler, P. (2012). *Marketing management* (14th ed., global ed.). Pearson Prentice Hall.
- Landbruks- og matdepartementet. (2018, juli 5). *Bevaring av kulturlandskap* [Redaksjonellartikkel]. Regjeringen.no; regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/landbrukseiendommer/innsikt/jordvern/bevaring-av-kulturlandskap/id2009572/>
- Landbruksdirektoratet. (2021). *Bruk av norske fôrressurser. Utredning av forbedring av virkemidler med sikte på økt produksjon og bruk av norsk fôr*. (Nr. 10/2021).
https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/filarkiv/rapporter/Utredning%20av%20forbedring%20av%20virkemidler%20med%20sikte%20p%C3%A5%20C3%B8kt%20produksjon%20og%20bruk%20av%20norsk%20f%C3%B4r.pdf/_/attachm ent/inline/99fab4a2-d254-4ed3-b456-d868ec72a4d8:eac3ac586c044b1c07a0d2e36299802eb84af0b6/Utredning%20av%20forbedring%20av%20virkemidler%20med%20sikte%20p%C3%A5%20C3%B8kt%20produksjon%20og%20bruk%20av%20norsk%20f%C3%B4r.pdf
- Levitt, T. (2008). *Marketing myopia*. Harvard Business Review Classics.

- Little, J. D. C. (2004). Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus. *Management Science*, 50(Supplement 12), 1841–1853.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0267>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meld. St. 9 (2011–2012). Velkommen til bords. Landbruks og matdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-9-20112012/id664980/>
- Mimiro. (u.å.). Hentet 11. mai 2022, fra <https://www.mimiro.no/artikkel/data-fra-delaval-roboten-rett-inn-i-kukontrollen-og-eana-ku-via-ncdx-r>
- Percy, L., & Rosenbaum-Elliott, R. (2016). *Strategic advertising management* (5th ed.). University Press.
- Proff® – Nøkkeltall, Regnskap og Roller for norske bedrifter. (u.å.). Hentet 11. mai 2022, fra <https://www.proff.no/>
- Selnes, F., & Lanseng, E. (2021). *Markedsføringsledelse* (1. utgave.). Fagbokforlaget.
[https://www.nb.no/search?q=oaid:"oai:nb.bibsys.no:999920155003702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaid:)
- Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 457–471.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.457>
- Shu, S. B., & Carlson, K. A. (2014). When Three Charms but Four Alarms: Identifying the Optimal Number of Claims in Persuasion Settings. *Journal of Marketing*, 78(1), 127–139. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0504>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a). 03791: Husdyr per 1. mars, etter husdyrslag (F) 1998 - 2021-PX-Web SSB [Datasett]. SSB. <https://www.ssb.no/system/>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b). 05984: Husdyr, etter husdyrslag 1969 - 2021-PX-Web SSB [Datasett]. SSB. <https://www.ssb.no/system/>

Statistisk sentralbyrå. (2022c). 09833: Gjennomsnittlige inntekter for brukere, etter driftsform (kr) 2010 - 2020-PX-Web SSB [Datasett]. SSB.

<https://www.ssb.no/system/>

Statsforvaltaren i Vestland. (2020, august 17). *Beiting i utmarka har ein verdi i klimasamanheng*. Statsforvaltaren i Vestland.

<https://www.statsforvalteren.no/nb/vestland/landbruk-og-mat/klimaklokt-landbruk/beiting-i-utmarka-har-ein-verdi-i-klimasamanheng/>

Wright, M. (2009). A New Theorem for Optimizing the Advertising Budget. *Journal of Advertising Research*, 49(2), 164–169.

<https://doi.org/10.2501/S0021849909090229>

Øverby, H. (2021). Tingenes internett. I *Store norske leksikon*.

http://snl.no/tingenes_internett

3 Vedlegg

3.1 Excel fil med modifisert regneark og egen beregning av priselastisitet, CLV verdi og estimat av prosentvis konvertering og markedsandel

3.2 Spørreskjema - sau

3.3 Spørreskjema - storfe

3.4 Analyse av spørreundersøkelser