

# Imusic A/S

Imusic A/S er en online forhandler af fysiske medier, såsom CD'er, Vinyler, samt film og bøger. De oplever stor vækst og eksperimenterer med udvidelse til nye europæiske lande.

Casen har fokus på internationalisering og skal indeholde en udarbejdelse af en markeds- og konkurrentanalyse for nye potentielle vækst markeder med henblik på fastlæggelse af en Go-To-Market strategi for Imusic internationalt.

## OVERBLIK

Virksomhed	Imusic A/S
Lokation	Ryesgade 18, 1 8000 Aarhus C
Kontaktperson	John Rishøj

## VIRKSOMHEDSPROFIL

Imusic A/S er en af Europas største online forhandlere af fysiske medier og ekspederer i dag et 6-cifret antal CD'er, DVD'er, bøger og vinyler på årsbasis. Virksomheden har siden starten i 2005 oplevet en hastig vækst, på trods af at udviklingen er sket i et marked, der konkurrerer med digitale løsninger som downloads og streaming.

Imusic startede som en netbutik for cd'er og vækstede godt i et par år, hvorefter omsætningen faldt i takt med at streaming blev mere populært blandt privatkunderne. I denne periode lukkede forretninger som Stereostudie, TP musik og lignende butikker på stribe og efterlod et hul i markedet, som fik omsætningen hos Imusic til at stige igen.

Samtidig med denne udvikling lavede Imusic en indsats rettet mod biblioteker, da de stadig købte mange fysiske medier, og hurtigt vandt Imusic flere offentlige udbud og licitationer, hvilket resulterede i at de i 2010 også blev valgt som leverandør under SKI's (Statens og Kommunernes Indkøbsservice) rammeaftaler om levering til biblioteker og skoler.

Imusic øgede sortimentet fra CD'er og film til også at levere bøger, og i 2016 vandt de en kontrakt om levering af alle danske bøger, film og spil til bibliotekerne og skolebibliotekerne (PLC) i Danmark i 4 år. Imusic åbnede derfor en bogafdeling i Risskov, hvor hovedparten af godt 1 mio. bøger årligt blev klargjort til bibliotekerne. I denne periode vækstede virksomheden kraftigt og fik nye lokaler og beskæftigede over 100 ansatte. Dette var også medvirkende til, at Imusic af Børsen blev kåret som en af årets Gazelle-virksomheder.

I dag er der ca. 30 ansatte på biblioteksdelen og ca. 20 på online delen, og der omsættes for 30-40 millioner kr. på det fysiske salg af bøger, cd'er, vinyler og video. B2C omsætningen er fordelt på 40% vinyler, 40% cd'er og de resterende 20 % er merchandise og bøger, spil og dvd'er. Imusic har igennem de sidste 7 år formået at vækste hvert år og de seneste 3 år har de vækstet 30% om året.

Imusic har en solid placering på det danske marked, og har derfor forsøgt sig med eksport tiltag til Norge. I denne testfase af det norske marked har virksomheden fået gang i en lille omsætning, og oplever en stigende vækst. Baseret på denne erfaring har Imusic fået interesse for internationalisering og ønsker derfor en nærmere undersøgelse af relevante markeder, hvor Imusic kan fortsætte deres vækstrejse.

## CASEBESKRIVELSE

Efter en målrettet indsats på at øge eksportsalg til Norge, oplever Imusic allerede efter få måneder tegn på succes. Derfor er virksomheden nu interesseret i at få undersøgt hvilke øvrige lande der vil være bedst egnede til yderligere eksport.

Målet er en prioriteret liste af lande, hvortil eksport vil give størst forventet afkast. Det behøver ikke at være lande i EU, men det vil være nærliggende at medtage lande som Tyskland, Holland og Sverige.

Caseteamet skal derfor lave en markedsundersøgelse af udvalgte lande, herunder analyse af målgrupper og konkurrenceforhold, for derigennem at give en anbefaling til potentielle nye markeder, hvor omsætning og indtjening overstiger etableringsudgifterne. Det er ren B2C som er omdrejningspunktet for ekspansionen.

På baggrund af indsigterne fra analyserne skal der yderligere udvikles en go to market strategi, som blandt andet skal indeholde en markedsføringsplan og andre forudsætninger for succes.

Internationaliseringen sker som et led i et naturligt behov for fortsat at skabe vækst, men også som et strategisk træk for at komme ind på markeder, hvor f.eks. Amazon allerede er etableret og ikke har taget alt det online salg af fysiske medier. Netop Amazon er en trussel for Imusic og skaber stor usikkerhed på det danske marked, fordi de stadig afventer Amazons danske etablering.

## KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser. De skal betragtes som inputs og inspiration, som gerne må forlænges udover nedenstående hjælpe spørgsmål.

### **0. Fase: Introduktion til virksomheden og opgaven.**

- 0.1 Onboarding og grundig introduktion til virksomheden og opgaven. Herunder gennemgang og diskussion af virksomhedens foreløbige erfaringer med internationalisering, markedsanalyser og indsigter, samt anbefaling til go to market strategi.
- 0.2 Forventningsafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring.
- 0.3 Diskutér de forskellige faser og vægtningen/prioriteringen, sådan at tiden bliver brugt bedst.

### **1. Fase: Markeds- og konkurrentanalyse af nye markeder i EU**

- 1.1 Kortlægning af potentielle markeder, herunder:
  - 1.1.1 Hvor store er de forskellige markeder og hvad er omsætnings- og indtjeningsmulighederne?
  - 1.1.2 Kortlæg hvilke potentielle faktorer og makro forhold der gør sig gældende på de respektive markeder
    - Definér etableringsomkostninger
    - Told og moms, og andre forretningsbetingelser
    - Distributør muligheder og udfordringer (f.eks. adgang til lokale produkter og udgivelser, samt fragtpreiser og infrastruktur.)

- Indblik i kulturelle, politiske og sproglige forskelle, som kan være trusler
- Amazon: Hvor stor markedsandel har de på markedet og hvad er tendensen?

## 1.2 Udarbejd en målgruppeanalyse for udvalgte markeder

- Hvem er målgruppen?
  - Online adfærd
  - Præferencer og behov inden for fysiske medier: Musik, bøger, Vinyler mv.
  - Krav til produkt/service (lokale vs internationale kategorier)
  - Priser og gennemsnitskøb
  - Tilgængelighed, sortiment, hastighed på levering
  - Osv.
- Lav et overordnet overblik over, hvordan deres gennemsnitlige brugerrejse ser ud online.
- Hvilke medier benytter de og hvor skal Imusic være til stede med markedsføring?

## 1.3 Sammenhold indsigter med data fra hjemmemarkedet: hvem køber hvad.

## 1.4 Desk reaserch: Der findes vejledninger til de forskellige lande. (Dansk Erhverv Digital Handel (tidl. FDIH), Udenrigsministerie, brancheforeninger, osv)

## 1.5 Foretag en konkurrentanalyse, herunder:

- Hvem vil Imusic være i direkte konkurrence med på de respektive markeder?
- Analyse af de nærmeste konkurrenter, størrelse, omsætning, produkter etc.
- Hvad er konkurrenternes stærkeste USP'er?
- Hvad gør konkurrenterne ift. at fange kunderne?
- Hvad er konkurrenternes priser og hvilke services udbyder de?

## 1.6 Estimering af markedspotentiale og økonomisk potentiale/lønsomhed for de forskellige udvalgte markeder. Inddrag forventning til etableringsomkostninger og drift.

## 2. Fase: anbefaling til en Go-to-market strategi: Baseret på indsigter fra fase 1

### 2.1 Etablering af lokal hjemmeside; herunder sprog, domæne mv. For så vidt det ikke allerede er etableret

### 2.2 Salg- og marketingplan, herunder:

- Gennem hvilke kanaler skal Imusic markedsføre sig mod de valgte segmenter
- Udformning af content med henblik på, hvordan virksomheden skal positionere sig på markedet.
- Prissætning og sortiment
- Hvordan kan IMusic positionere sig fra konkurrenterne?
- Hvilke USP'er skal man slå på?

### 2.3 Organisation og kompetencer: F eks. lokal kundeservice

### 2.4 Samarbejde, leverandørvalg og distribution



## ØNSKET UDBYTTTE FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå i hånden med:

- ✓ Et overblik over hvilke lande Imusic bør prioritere, og hvorfor.
- ✓ Hvad forudsætningerne for succes vil være.
- ✓ En anbefaling til hvordan man går til markedet.

## RELEVANTE FAGLIGHEDER TIL CASEN

e-commerce, digital og online markedsføring: forståelse for salg online.

Cand.Merc, international handel, processer og projektstyring

Forretningsforståelse (data og markedsanalyser)

Gerne forståelse for jura

Humanistisk baggrund – rigge på kulturelle forskellige:

Fordel hvis man har sproglige kompetencer for: Tysk, Svensk mv.

## TALENTPROFIL

Imusic er en interessant virksomhed med en solid performance, som på en måde minder lidt om historien om humlebien, der ikke burde kunne flyve. Stik imod hvad eksperter mener om salg af fysiske medier, som CD'er, bøger og vinyl, så lykkedes det Imusic år efter år at vækste og beskæftige flere og flere medarbejdere.

Virksomheden kendetegnes ved en flad struktur og en halvdemokratisk ledelse. Folk er drevet af fremdrift og vækst, og der er generelt en behagelig kultur, hvor man har frihed under ansvar og er handlingsorienterede. Man bliver en del af et super stærkt team, hvor folk kan lide at arbejde og er dedikerede til missionen. Det er en agil og dynamisk organisation, med højt drive, professionalisme og en lyst til at lykkes med de projekter de søsætter.

Der er generelt en pragmatisk tilgang til tingene, hvor det forventes at der er handling bag initiativerne. Direktøren John er selv af den opfattelse at tingene skal afprøves og testes, men en gang i mellem savner han noget teori omkring tingene. Det er her case teamet skal supplere virksomhedens erfaringer.