

## Stamoplysninger til brug ved prøver til gymnasiale uddannelser

<b>Termin</b>	Termin hvori undervisningen afsluttes: Sommer 2026
<b>Institution</b>	Himmerlands Erhvervs- og gymnasieuddannelser
<b>Uddannelse</b>	HHX
<b>Fag og niveau</b>	Virksomhedsøkonomi A
<b>Lærer(e)</b>	Pia Mathiasen
<b>Hold</b>	HHX 2C Virksomhedsøkonomi B

## Oversigt over gennemførte undervisningsforløb

<b>Forløb 1</b>	<a href="#">År 1 – intro til faget</a>
<b>Forløb 2</b>	<a href="#">Opstart af virksomhed</a>
<b>Forløb 3</b>	<a href="#">Virksomhed i vækst</a>
<b>Forløb 4</b>	<a href="#">Udarbejdelse og præsentation af årsregnskabet</a>
<b>Forløb 5</b>	<a href="#">Analyse af virksomhedens økonomiske udvikling... (2. år)</a>
<b>Forløb 6</b>	<a href="#">Strategisk analyse af værdiskabelse....</a>
<b>Forløb 7</b>	<a href="#">CSR rapportering samt analyse af CSR indsats</a>
<b>Forløb 8</b>	<a href="#">Forsyningskæde og logistik (3. år)</a>
<b>Forløb 9</b>	<a href="#">Optimering af virksomhedens aktiviteter...</a>
<b>Forløb 10</b>	<a href="#">Investering og finansiering</a>
<b>Forløb 11</b>	<a href="#">Eksamenstræning 3.g</a>
<b>Forløb 12</b>	PBL <a href="#">forløb</a>

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 1</b>	<b>Intro til faget</b>
<b>Indhold</b>	<p>Den første lektion bruges på en general intro til faget virksomhedsøkonomi. Desuden introduceres eleverne til brugen af I-bog – bogen findes <a href="#">her</a> (sørg for stjerne-markering).</p> <p>Første lektion eller starten af anden lektion bør tillige indeholde en forventningsafstemning. Det kan være i forhold til lære/elevforhold, lektielæsning, afleveringer/returnering af aflevering osv.</p> <p>BEMÆRK Terminsprøver – klassen har været til 2 terminsprøver i 2G</p> <p>Der er tillige i løbet af 2. g forsøgt at drage paralleller til tidligere gennemgået pensum. Samt til aktuelle ting fra hverdagen.</p> <p>Desuden bemærkes at eleverne har været i grundforløb fra august 2024 til november 2024. Dette forløb er stort set det samme i alle grundforløbsklasser, hvorfor det ikke er særskilt</p>
<b>Omfang</b>	1 lektion
<b>Særlige fokus-punkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 2</b>	<b>Opstart af virksomhed</b>
<b>Indhold</b>	<p>I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:</p> <p>Kap 1 - Opstart af virksomhed Kap 2 - Virksomhedstyper og ejerformer Kap 3 - Virksomhedens økonomi Kap 4 - Indtægter og omkostninger - Bør være afsluttet når grundforløbet er slut Kap 5 - Virksomhedens indtjening Kap 6 - Forretningsplan og forretningsmodel</p> <p>Alle kapitler bør være gennemgået omkring nytår</p>
<b>Omfang</b>	<p>Kap 1 + 2 – 6 lektioner Kap 3 – 3 lektioner Kap 4 – 5 lektioner (samles op efter grundforløb) Kap 5 – 4 lektioner Kap 6 – 7 lektioner</p>
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	<p>Afvikles både som alm. Forelæsninger samt en del gruppearbejde omkring mindre opgaver fra bogen. Samt opfølgning via klassediskussioner</p>

[Retur til forside](#)

### Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 3</b>	<b>Virksomheden i vækst</b>
<b>Indhold</b>	I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:  Kap 7 – Virksomhedens interesser Kap 8 – Virksomheden i vækst
<b>Omfang</b>	Kap 7 – 3 lektioner Kap 8 – 3 lektioner Herefter 1. PBL
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	

[Retur til forside](#)

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 4</b>	<b>Udarbejdelse og præsentation af årsregnskabet</b>
<b>Indhold</b>	I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:  Kap 9 – Årsregnskabet og registreringssystemet Kap 10 – Det samlede regnskabssystem Kap 11 - Årsrapporten
<b>Omfang</b>	Kap 9 – 7 lektioner Kap 10 – 5 lektioner Kap 11- 18 lektioner 2. PBL
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	

[Retur til forside](#)

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<p><b>Forløb 5</b></p>	<p><b>Analyse af virksomhedens økonomiske udvikling (2. år)</b></p>
<p><b>Indhold</b></p>	<p>Start gerne forløbet op med en kort intro til dupont pyramiden</p> <div data-bbox="625 616 1337 996" data-label="Diagram"> <pre> graph TD     Rentabilitet[Rentabilitet Afkastningsgrad] --- Overskudsgrad[Overskudsgrad]     Rentabilitet --- Aktivernes[Aktivernes omsætningshastighed]     Overskudsgrad --- Resultat[Resultat før finansielle omkostninger]     Overskudsgrad --- Nettoomsætning1[Nettoomsætning]     Aktivernes --- Nettoomsætning2[Nettoomsætning]     Aktivernes --- Aktiver[Aktiver]     Resultat --- Nettoomsætning3[Nettoomsætning]     Resultat --- Omkostninger[Omkostninger]     Aktiver --- Anlaeg[Anlægsaktiver]     Aktiver --- Omsaetning[Omsætningsaktiver]     Nettoomsætning3 --- Indtjening[Indtjeningsevne]     Anlaeg --- Kapital[Kapitaltilpasningsevne]     Omsaetning --- Kapital     </pre> </div> <p>I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:</p> <p>Sidste del kap 11 - årsrapporten          Kap 12 – Økonomiske analyser – 2 lektioner          Kap 13 – Analyse af indtjeningsevnen – 4 lektion          Kap 14 – Analyse af kapitaltilpasningsevnen – 4 lektioner          Lærerskift          Kap 15 – Analyse af rentabilitet – 11 lektioner          Kap 16 – Analyse af soliditet og likviditet – 7 lektioner          Sideløbende med kap 16 arbejdes med eksamensopgave</p> <p>Besøg hos Beierholm i januar</p>
<p><b>Omfang</b></p>	<p>30 lektioner til alle kapitler</p>
<p><b>Særlige fokuspunkter</b></p>	<p>Der er brugt en del fokus på at lære den skriftlige del af opgaven med regnskabsanalysen. Samt med forståelsen af sammenhænge.</p>
<p><b>Væsentligste arbejdsformer</b></p>	<p>Gruppearbejde, forelæsninger. Gennemgang af opgaver på klassen</p>

[Retur til forside](#)

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 6</b>	<b>Strategisk analyse af værdiskabelse...</b>
<b>Indhold</b>	<p>I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:</p> <p>Kap 19 – Strategiens kendetegn Kap 20 – Strategisk analyse af eksterne forhold Kap 21 – Strategisk analyse af interne forhold Kap 22 – Den strategiske plan</p> <p>VIRKSOMHEDSBESØG</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hos Beierholm i Aars</li><li>- hos Luksusbaby, Støvring</li><li>- Proshop i Aarhus</li></ul>
<b>Omfang</b>	<p>10 lektioner på kapitlerne. Gennemgået ved at eleverne fik gennemgået teori kort, herefter arbejde med opgave omkring strategi. Grupper bedt om at fremlægge for underviser</p> <p>Der er tillige i marts anvendt timer til terminsprøve, gennemgang af denne samt karaktersamtaler</p>
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	

[Retur til forside](#)

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 7</b>	<b>CSR rapportering samt analyse af CSR indsats</b>
<b>Indhold</b>	I dette forløb skal eleverne igennem følgende kapitler:  Kap 17 – CSR Kap 18 – CSR rapportering og - analyse  3. PBL udarbejdet sidst på året
<b>Omfang</b>	6 lektioner på begge kapitler
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	Gruppearbejde omkring arbejdet med csr.

[Retur til forside](#)

## Beskrivelse af det enkelte undervisningsforløb (1 skema for hvert forløb)

<b>Forløb 8</b>	<b>PBL forløb</b>
<b>Indhold</b>	Eleverne har arbejdet med forskellige PBL forløb. Selve opgaveteksten findes bagerst i undervisningsbeskrivelsen <ul style="list-style-type: none"><li>- <a href="#">PBL 1.G Forretningsmodel og værditilbud</a></li><li>- <a href="#">PBL 1G Regnskabet's indhold</a></li><li>- <a href="#">PBL 2G Proshop</a></li></ul>
<b>Omfang</b>	
<b>Særlige fokuspunkter</b>	
<b>Væsentligste arbejdsformer</b>	

[Retur til forside](#)

## PBL forløb – Joe and the juice forretningsmodel og værdikæde

JOE & THE JUICE er den største juicebarkæde i Danmark. Kæden blev etableret i 2002 af Kasper Basse. JOE & THE JUICE er kendt for sine friskpressede juices, smoothies og sandwiches, høj musik i barerne og unge og energiske medarbejdere.

Forretningskonceptet bag JOE & THE JUICE-kæden kombinerer to af tidens trends: sundhedsbølgen og oplevelsesøkonomi. På menukortet har kæden frugt- og grøntsagsjuice i mange varianter samt kaffe og sandwiches, som kan nydes til høj musik. Kæden forsøger at skille sig ud fra konkurrenterne ved at have fokus på friskhed, gode råvarer, service og en såkaldt dynamisk atmosfære, så medarbejderne udstråler energi og overskud med et stænk af entertainment. Medarbejderne bliver grundigt oplært på virksomhedens Juice Academy, inden de starter som juicere. Alt i juicebaren laves fra grunden af friske frugter og andre råvarer. Der lægges vægt på vitaminindholdet og ernærings sammensætningen i de friskpressede juicer.

Den første juicebar åbnede i 2002, og kæden består i 2023 af 363 juicebarer over hele verden. Der er stadig flest i Danmark, men der satses i høj grad på det internationale marked. Juicebarerne findes i 19 forskellige lande, fx Storbritannien, Island, Norge, Sverige, Frankrig og på det amerikanske marked. Netop det amerikanske marked satses der voldsomt på, og der er ca. 65 Juicebarer i New York, Florida, Chicago og San Diego.

I 2023 blev der åbnet 40 nye juicebarer verden over.

Salget af juice, kaffe og sandwiches er steget kraftigt de senere år, og omsætningen har rundet kr. 2,4 mia. Etablering af de mange nye juicebarer har været dyrt, og derfor havde JOE & THE JUICE i 2023 et underskud på 108 mio. kr., hvilket dog var markant bedre end underskuddet i 2022 på 260 mio. kr. Virksomheden havde for første gang i mange år positivt driftsresultat på 178 mio. kr.



Grundlæggeren af JOE & THE JUICE, Kasper Basse, har solgt store portioner aktier til de to kapitalfonde. Salgene har gjort ham mangemillionær. Kasper Basse er nu bestyrelsesformand.

”Jeg tror, at det er naturligt for de fleste ambitiøse mennesker at have lyst til at efterlade en forretning, en arbejdsplads, et fodaftryk, som over tid kan overleve ens egen og alle andres indsats, har Kasper Basse udtalt til Ugebrevet Mandag Morgen.

Kasper Basse fortæller i den følgende video om konceptet og udviklingen af JOE & THE JUICE. Gengivet med tilladelse fra Venture Cup

JOE & THE JUICE er en del af cafe- og restaurantbranchen, der i Danmark består af en lang række mindre spillere. Der var omkring 2.600 cafeer og barer i Danmark i 2021. Cafeerne tager markedsandele fra egentlige restauranter, og take-away er i vækst. Én af de store udbydere i branchen er Espresso House, der dog ikke er en juicebar i lighed med JOE & THE JUICE.

Virksomhedens hjemmeside er: [joejuice.com](http://joejuice.com)

Se fx under &More eller i Press Kit hvor du finder virksomhedens historie.

### Opstilling af problem

Hvorfor er JOE & THE JUICES forretningsmodel succesfuld?

Du har tidligere arbejdet som juicer hos JOE & THE JUICE og overvejer selv at etablere en lille juicebar på havnen i Aarhus. Din juicebar skal selvfølgelig gerne blive en succes! Du tænker derfor over, hvorfor JOE & THE JUICE har fået så stor succes i Danmark, men også over hvordan din egen juicebar skal konkurrere mod JOE & THE JUICE.

Du har samlet en række venner til en aften, hvor du skal fortælle om tankerne om din juicebar, men hvor du også kan få sparring fra dine venner.

### Fortolkning af problem

Læs fx:

- *Joe & The Juice bliver endnu større - men det samme gør underskuddet: Tæt på tredobles til 333 mio kr., Børsen, d. 7. maj, 2020*
- *Festen blev for vild i Joe & the juice: Ny direktør vil skrue ned for larmen, Berlingske, d. 18. september 2021*
- *Topchef i Joe & the Juice: "Vi er i gang med at indfri nogle af vores allerstørste ambitioner", Børsen, d. 25. juni 2022*
- *Joe & the Juice-topchef: "I det værste tænkelige scenarie stopper vores vækst", Børsen, d. 23. oktober 2022*
- *Joe & the Juice løfter salg til 2,4 mia. kr., Børsen, d. 16. maj 2024*

### Besvarelse af arbejdsspørgsmål

Du skal udarbejde en poster til mødet med dine venner. Posterens skal samle dine tanker omkring din juicebar – hvordan skal forretningsmodellen se ud og særligt, hvad skal værditilbuddet være?

## PBL Regnskabets indhold

Opgaven kan findes her i bogen: <https://virksomhed.systime.dk/?id=1867#c17787>

Din mors veninde Anne Bæk driver et mindre reklamebureau. Hun har netop været til møde med sin revisor, hvor årsregnskabet er blevet gennemgået. Det er gået rigtig godt for virksomheden, hvilket Anne selvfølgelig er glad for. Årsregnskabet viste et overskud på kr. 780.000, og egenkapitalen i virksomheden var på kr. 600.000.

På mødet diskuterede Anne og revisoren desuden muligheden for at anskaffe en firmabil. Anne havde set på en brugt VW Golf til kr. 250.000. Revisoren sagde til Anne, at hun skulle regne med en årlig omkostning på kr. 85.000 til bilen, nemlig kr. 50.000 til afskrivning og kr. 35.000 til driftsomkostninger.

Han foreslog, at hun finansierede købet med et banklån med en løbetid på 5 år, svarende til bilens forventede levetid.

Anne synes, at det har været et godt møde. Revisoren har imidlertid sagt en masse ting, som Anne ikke helt forstår:

- Anne kan ikke forstå, at egenkapitalen kun er på kr. 600.000, når virksomheden har haft et overskud på kr. 780.000
- Anne kan ikke forstå, at egenkapitalen i virksomheden er på kr. 600.000, når der kun står kr. 55.000 på virksomhedens bankkonto
- Anne forstår ikke, hvorfor revisoren mener, at det er nødvendigt med et lån til købet af bilen, når hun nu har en egenkapital i virksomheden
- Hun forstår heller ikke, hvorfor hun både skal afskrive på bilen og betale afdrag på billånet i banken

Anne er nu kommet hjem til dig, da hun ved, at du går på hhx. Hun håber derfor på, at du kan forklare hende lidt mere om årsregnskabets indhold.

### Opstilling af problem

Hvordan læser man et regnskab?

Et årsregnskab består af en resultatopgørelse og en balance. Men hvad er det egentlig, de to opstillinger viser, og hvad indeholder de enkelte poster?

### Fortolkning af problem

Læs fx:

- *Regnskab - Hvad indeholder et regnskab*, Dinero.dk - Ordbog - Regnskab

Se fx også video på Youtube:

- [3 minutters lynkursus i regnskab og bogføring](#), ROV

### Formulering af arbejdsspørgsmål

- Hvad forstås ved henholdsvis indtægter og omkostninger?
- Hvad forstås ved henholdsvis aktiver og passiver?
- Hvad er egenkapital? Og hvorfor står beløbet ikke på en konto i banken?
- Hvordan kan egenkapitalen være mindre end årets resultat?

- Hvorfor er det nødvendigt at få et lån i banken til købet af den nye bil, når bilen kun koster kr. 250.000, og egenkapitalen i virksomheden er på kr. 600.000.
- Hvad er afskrivninger?
- Hvorfor er der en årlig omkostning til afskrivning på bilen, når Anne også skal afdrage på lånet i banken.

### Besvarelse af arbejdsspørgsmål

Du skal sammen med din gruppe udarbejde en mundtlig fremlæggelse. Fremlæggelsen skal have fokus på brug af tabeller, diagrammer, figurer frem for tekst.

## PBL 2G Proshops historie – de første år

Opgaven kan ses her i bogen: <https://virksomhed.systime.dk/?id=1601>

I 1995 blev Proshop stiftet som et anpartsselskab af Poul Thyregod, Lars Spang Kjeldsen, Henrik Spang Kjeldsen og Mads Landrok. I 1999 købte Poul Thyregod de andre partnere ud og blev enejer. I dag er ejerskabet delt mellem Thyregod Invest ApS (40 %), Awilhelmsen Capital AS (40 %) og Dolphin Management AS (20 %). Poul Thyregod er CEO i Proshop.

I begyndelsen var fokus på salg af udstyr inden for IT, men sortimentet er vokset markant siden da. Det samlede udvalg tæller mere end 255.000 produkter fordelt på kategorier som computere, TV & lyd, el & VVS, hus & have, husholdning, bøger, legetøj, udstyr til kæledyr og personlig pleje. Poul Thyregod fremhæver med et smil, at man fx kan købe en toaster til hundegodbidder i webshoppen.

Allerede i 1996 gik Proshop online, selvom internettets muligheder endnu var meget begrænsede. Fx fandtes der dengang ikke en betalingsfunktion på hjemmesiden. I stedet skulle kunden efterfølgende lave en bankoverførsel. I 2005 lukkede den fysiske butik, og siden da er alt salg sket online.

Fraværet af fysiske butikker markerer én af de centrale forskelle i forretningsmodel mellem Proshop og konkurrenter som fx Elgiganten og Power. De omkostninger, der spares på bl.a. lokaleomkostninger, er med til at muliggøre lave priser, hvilket er en markant konkurrencemæssig fordel.

I 2003 introducerede Proshop et koncept, virksomheden kaldte JBT – Just Before Time. Ideen var at mindske lageret for på den måde at minimere den likviditet, der er bundet deri. Virksomhedens hjemmeside spejlede leverandørernes hjemmeside, og i samme sekund som kunderne afgav en ordre hos Proshop, foretog Proshop købet hos leverandøren.

Ved valg af leverandør indgår en række hensyn. Er det fx bedst at købe ind det sted, hvor prisen er lavest, så man kan forbedre sin indtjening, eller skal man i stedet vælge den leverandør, hvor man kan få længst kredit, så man kan forbedre sin likviditet.

I vores branche er det altafgørende at forstå forskellen mellem indtjening og likviditet. Man kan godt have en god indtjening uden at have likviditet. ”Cash is king”, og de virksomheder, der ikke forstår, at likviditet er vigtigt, ender med at gå konkurs.

### Poul Thyregod

Leverandørkreditter betyder, at Proshop kan sikre sig likviditet uden at optage lån i banken. Likviditeten i Proshop har betydet, at man har haft mulighed for at opkøbe andre virksomheder i branchen. I 2009 blev SHG.dk og PRCdata fx en del af Proshop, og i 2010 blev Getmore opkøbt.

En del af væksten i virksomheden sikres også via intensiv markedsføring. I 2021 brugte Proshop 83 mio. kr. på markedsføring.

Selvom forretningsmodellen indebærer mindst mulig lagerbinding, blev Proshops gamle lagerbygning for lille i takt med den markante vækst i virksomheden. Det gamle lager havde en størrelse på 900 m<sup>2</sup>, og fra dette lager nåede man op på en årlig omsætning på 800 mio. kr. svarende til næsten 1 mio. kr. pr. kvadratmeter. Den begrænsede lagerkapacitet blev til sidst en så stor udfordring, at varer i perioder måtte opbevares under åben himmel. Det nye lager er 16.300 m<sup>2</sup>, og den samlede investering i de nye bygninger var på 110 mio. kr. Det nye lager blev taget i brug i november 2020. Da lageret skulle fyldes med varer, gik trafikken i Aarhus Syd i stå pga. de mange lastbiler, der havde retning mod Proshop.

### Proshops økonomiske udvikling

Proshop har i de senere år oplevet en vækst på både top- og bundlinjen. På trods af en svag markedsudvikling, har Proshop formået at erobre markedsandele fra konkurrenterne. Ifølge analyseinstituttet GFK faldt det samlede salg af elektronik i Norden med 5 % i 2024. På trods af at elektronik er Proshops største varekategori, formåede Proshop at slå omsætningsrekord i regnskabsåret 2024 med en omsætning på hele 3,35 mia. kr. I 2025 forventes et resultat på bundlinjen på mellem 60-70 mio. kr.

### Hoved- og nøgletal for Proshop

	2024	2023	2022	2021
<b>Omsætning, 1.000 kr.</b>	3.350.760	2.958.885	2.688.496	2.710.507
<b>Årets resultat, 1.000 kr.</b>	54.159	36.968	32.682	83.945
<b>Overskudsgrad, %</b>	2,1	2,0	1,4	3,8
<b>Aktivernes omsætnings- hastighed, g</b>	3,56	3,81	4,02	3,95
<b>Afkastningsgrad, %</b>	7,5	7,7	5,7	15,1

### Proshops internationalisering

I 2011 gik Proshop ind på det svenske marked, og året efter ind på det norske. Virksomheden opererer i dag i otte lande, og det er ambitionen, at Proshop på sigt skal indtage hele verden. Indtil videre har man kun et enkelt centrallager i Højbjerg samt et mindre lager i København, men man er bevidst om, at det på sigt kan være nødvendigt med flere centrallagre – fx for at forsyne lande i Mellem- eller Sydeuropa mere effektivt.

### Proshops automatisering

Proshop råder over et af de mest avancerede logistiske anlæg i verden. En meget høj grad af automatisering betyder, at produkterne røres af menneskehænder færrest mulige gange mellem den indgående og den udgående logistik. Allerede i 2007 fik Proshop sit første, simple robotlager. Det blev i 2018 erstattet af et nyt, avanceret robotlager. På robotlageret er der 16 lag af kasser med varer, og robotterne plukker selv kundernes ordrer fra kasserne. Det tager 3-4 minutter for robotten at grave sig ned til nederste lag, fordi der skal findes nye pladser til de 15 kasser, der står ovenpå. For at minimere plukketiden er systemet dynamisk, så de varer, der hyppigst sælges, automatisk strømmer op til de øverste lag, hvor de er lette for robotterne at tilgå. Fordelingen af A, B og C-varer kan ændre sig over tid afhængigt af fx sæsonudsving og trends, og varerne har derfor ikke faste pladser på lageret.

Det er noget dyrt stads, som det tager syv til ti år at tjene hjem. Kunsten har været at regne ud, hvor mange kollegaer man kunne aflaste i det her forløb, og hvornår det kan betale sig at investere i nyt udstyr. Men vi har haft mange år med vækst, og derfor har vi ikke skullet fyre folk, selvom vi er blevet meget mere effektive. På den måde har vi været privilegerede.

Poul Thyregod

I 2021 foretog Proshop også en investering på 32 mio. kr. i en pakkerobot, som har effektiviseret den udgående logistik væsentligt. Leveringstid er et konkurrenceparameter, og hvert sekund tæller i forhold til at få varerne hurtigt ud til kunderne. I 2024 blev der forud for Black Friday investeret i yderligere en pakkerobot. Under fx Black Friday og juleperioden arbejder robotterne hele døgnet.

Mange veletablerede virksomheder bliver magelige, når det går godt. Man kan have en tendens til at tænke ”why change a winning team?”. Det er i den situation, at der kommer nye virksomheder ind og gør tingene bedre og smartere. Det er så afgørende, at man ikke går i stå. Ellers kommer der andre og overtager markedet. Stilstand er lig med afvikling. Det er i bund og grund det, disruption handler om.  
Poul Thyregod

Automatiseringen er en del af virksomhedens strategi om konstant at udvikle sig for at være på forkant i forhold til både nuværende og fremtidige konkurrenter. Proshop har været gode til at vækste på to-plinje, på trods af at markedet har oplevet en stagnation. Virksomheden ser derfor også fremad og ruste sig til peakperioder, såsom Black Friday og julehandlen. Proshop har derfor i 2025 foretaget investeringer der har udvidet deres lagerkapacitet i Højbjerg med 20 %.

Selvom Proshop på mange måder er en succesfuld case, er man bevidst om, at spillereglerne i branchen meget vel kan blive vendt op og ned, hvis Amazon en dag vælger at indtage det danske marked. Måske kan vi ikke løbe fra Amazon, men det er heller ikke så afgørende. Vi skal bare kunne løbe fra de andre spillere i branchen for at overleve.

Poul Thyregod

Selvom Proshop satser på automatisering, er antallet af ansatte vokset i takt med virksomhedens vækst. I 2025 var der ca. 300 ansatte, og blandt dem er mange autodidakte medarbejdere med lidt skæve profiler. Det afgørende er, at de ansatte er passionerede i forhold til de produkter, de skal sælge. Proshop har også et samarbejde med Aarhus Kommune, som betyder, at 10 % af de ansatte er mennesker ”på kanten”.

Proshops prisrobot overvåger lageret og justerer priserne i forhold til bl.a. konkurrenternes priser og varenes liggetid på lageret. De fleste varer ligger gennemsnitligt mellem 14 dage og 4 uger på lageret. Ligger de på lageret for længe, sænker systemet automatisk prisen, indtil varerne bliver solgt. Prisjusteringen begynder allerede, når en vare har ligget 7 dage på lageret, og justeringen sker med 1 % ad gangen.

Tilsvarende har Proshop overblik over lagerstatus hos både konkurrenter og leverandører. Man er meget opmærksom på at indkøbe varer på det rigtige tidspunkt og at forhandle sig frem til den mest konkurrencedygtige pris.

Automatiseringen i Proshop er en styrke for forretningsmodellen på en række områder, men den gør den også sårbar på visse punkter. Fx kan prisfejl være kritiske. Hvis der glemmes et 0, så en vare ved en fejl prissættes til 100 kr. i stedet for 1.000 kr., kan man på få minutter tabe millioner, fordi robotterne selv plukker varerne fra lageret, og pakkerobotten sender dem videre mod lastbilen, der kører ud til kunderne. Fejl er uundgåelige, men det er kritisk at opdage dem hurtigt.

### **Proshops samarbejdspartnere**

Pakkerne sendes med bl.a. PostNord. Med det enormt store antal pakker der ryger ud af lageret, er Proshop PostNords største kunde, og det har muliggjort et samarbejde på særligt gunstige betingelser, hvor levering sker meget hurtigt. I de fleste tilfælde kan varen leveres dagen efter, at ordren er afgivet, og i nogle tilfælde kan varen leveres samme dag.

I slutningen af 2024 indgik Proshop også et samarbejde med Wolt om lyn-levering i Aarhus-området. Samarbejdet gør det muligt at få leveret sine varer inden for 1 time i Aarhus-området.

Virksomheden råder også over et Business Intelligence-system fra Microsoft. Med dette system kan Proshop følge med i salget til alle lande. Man har også overblik over, om nogle ordrer går galt undervejs og ikke bliver leveret til kunden.

Vi er stolte af at kunne levere endnu et stærkt regnskab i en tid, hvor mange i branchen kæmper med udfordringer. Vores strategi med hurtig levering, et bredt sortiment og stærke partnerskaber viser sig endnu en gang at være en succes  
Poul Thyregod

Ifølge Poul Thyregod er succesen hos Proshop dybest set båret af en evne til at bedrive e-commerce effektivt.

Det hele handler om den rigtige vare til den rigtige pris leveret på det aftalte tidspunkt.

Poul Thyregod

**Undren: Hvorfor er Proshop blevet så stor en succes, og kan succesen fortsætte?**

**Formulering af arbejdsspørgsmål**

Det er nødvendigt, at du udarbejder nogle arbejdsspørgsmål. De hjælper dig til at bryde dit arbejde ned i mindre stykker, så det bliver lettere at gå til.

Nedenstående spørgsmål er blot eksempler til inspiration:

- Hvordan har Proshop designet sin forretningsmodel?
- Hvordan adskiller Proshops forretningsmodel sig fra andre forretningsmodeller i samme branche?
- Hvordan kan man måle Proshops succes?
- Hvilke vækststrategier gør Proshop brug af?
- Hvilke eksportmotiver har Proshop?
- Beskriv Proshops eksportberedskab.
- Hvilken internationaliseringsmodel følger Proshop?
- Hvordan påvirkede coronakrisen Proshop?
- Hvordan er udviklingen i virksomhedens rentabilitet, og hvad påvirker den?
- Hvad betyder automatiseringen for balancen, resultatopgørelsen, pengestrømsopgørelsen og virksomhedens økonomiske nøgletal?
- Hvad er forskellen mellem indtjening og likviditet?
- Hvorfor mener Poul Thyregod, at "cash is king"?
- Hvordan arbejder Proshop med CSR?
- Er Proshops branche attraktiv?
- Beskriv Proshops konkurrenter.
- Hvilke væsentlige styrker, svagheder, muligheder og trusler har Proshop?
- Er Proshops forretningsmodel fremtidssikret?

Det er nødvendigt, at du selv søger yderligere information, fx i artikler og årsrapporter.

**Produkt:** En mundtlig præsentation (ca. 15 minutter), som understøttes af en PowerPoint