

CASE 2021

GreenMobility

DIN BY. DIN BIL



Kære HA-studerende

Kære studerende,

Det sidste år har været anderledes på mange måder. Udover påvirkningen fra Covid-19 kom klimaet og bæredygtigheden virkelig til at spille en afgørende rolle i debatten. I dag bliver vores byer mere overbelastede, og i de fleste byer er parkeringsudfordringerne stigende. Samtidig og for første gang stilles der alvorlige spørgsmål om, hvorvidt biler skal have lov til at fylde så meget i vores byer. Der er derfor opstået en opfattelse af, at vi kan designe vores byer smartere - og det er her, delebiler kommer i spil.

Delebiler får mere og mere forbrugerappel og er nu et reelt alternativ til at eje en bil i mange byer. I vores nylige brugerundersøgelse siger 4% af vores brugere, at de solgte en privatejet bil til fordel for at bruge vores service i stedet, mens 38% opgav eller overvejede at opgive at købe en bil og bruge vores service i stedet. År efter år stiger disse tal.

Et af vores næste træk er at vi planlægger at lancere i Tyskland. Her er andelen af unge, som har egen bil, faldet markant i de senere år

- og vi forventer, at denne tendens i stigende grad vil gøre sig gældende i de øvrige europæiske storbyer.

Jeg er meget spændt på at se hvilke løsninger i kommer frem til og takker på forhånd for jeres indsats i vores kamp hen imod et mere bæredygtigt delebilsmarked.

Mvh

Thomas H. Juul
Adm. direktør i GreenMobility



Indholdsfortegnelse

Introduktion	3
<i>Problemstilling</i>	4
Om GreenMobility	5
Free-floating vs Stationsbaseret	6
Tidslinje	7
Regnskab	8
Strategi	9
<i>GreenMobilitys 4 kerneværdier</i>	10
Prisstruktur	11
Markeder	12
<i>Det danske marked</i>	13
<i>Internationale markeder</i>	14
<i>Det tyske marked</i>	16
Bilag	18
<i>Nøgletal</i>	19
<i>Tysk markedsdata</i>	20
Anerkendelser	21



Introduktion

GreenMobility driver en effektiv free-floating delebilsflåde, bestående af flere hundrede elektriske by-biler på tværs af en række europæiske byer. Med tusindvis af daglige ture hjælper de med at skabe renere og mere støjfri byer, reducere trængsel og skabe en reel klimaforbedring.

GreenMobility rider på en række megatrends, som kun er blevet stærkere de seneste år. Det gælder øget mobilitet, befolkningstæthed og delingstjenesters popularitet, der kultiverer deleøkonomi. Det konstante og forstærkede fokus på klima og miljø i Europa har sat nye dagsordner i værk, hvilket kommer til at spille en endnu vigtigere rolle for GreenMobility i den nærmeste fremtid.

Den fortsatte befolkningstilvækst i storbyerne kombineret med de nye generationers værdisæt vil ændre hele mobilitetsbilledet i byerne væsentligt. Fokus skifter fra ejerskab til adgang. Urbanisering i København er steget fra 471.300 personer i 1995 til 632.300 personer per 1. januar 2020 ifølge København Kommunens nyeste tal. Det forventes, at denne tendens i stigende grad vil gøre sig gældende i øvrige europæiske

storbyer. En tendens, som Greenmobility ønsker at tappe ind i.

Som forberedelse til en tysk markedspenetrering har GreenMobility etableret et tysk datterselskab, GreenMobility Germany GmbH.

At komme ind på det tyske marked er et led i en større vækststrategi med GreenMobilitys ambition om at operere i 35 byer inden 2025 med mere end 10.000 elektriske køretøjer. Tyskland har et veludviklet bildelingsmarked og vil være det femte europæiske land for GreenMobility at operere i.

For at fremskynde den grønne overgang i mobilitet og gavne bymiljøet, er tyske byer stærke tilhængere af deling af elbiler. Ligeledes er der stor støtte for disse initiativer såsom nationale tilskud til elbiler, gratis offentlig parkering til deling af elbiler og en udviklet opladningsinfrastruktur.

Desuden stiller byerne klare krav til bildeling: Hamborg kræver for eksempel, at al bildeling skal være elektrisk inden 2025, hvilket GreenMobility allerede opfylder med sin rent elektriske flåde.



Problemstilling

GreenMobilitys udrulningsplan er klar, og virksomheden forventer at lancere deres service i den første tyske by i 2021. I forbindelse med dette har GreenMobility netop brug for jeres hjælp, hvorfor I bedes udarbejde en løsning til følgende problemstilling:

Hvordan bør GreenMobility indtrænge det tyske marked?

Som en del af jeres løsning bør I tage stilling til følgende:

- *Hvilket kundesegment, mener I, at GreenMobility bør henvende sig til, i en by i Tyskland, udvalgt af jer?*



- *Hvordan skal GreenMobilitys ydelser prisfastsættes, med kundeloyaliteten og rivaliseringen på det tyske marked in mente? (Tag gerne udgangspunkt i den eksisterende pris og pakkestruktur)*
- *Hvilke strategiske initiativer og/eller samarbejder, kan GreenMobility foretage sig, for at sikre sig en succesfuld indtrængen?*
- *Hvilke andre byer, med lignende forbrugeradfærd, kan være oplagt for den videre ekspansion i Tyskland?*
- *Hvad er den 5-årige regnskabsmæssige effekt af den foreslåede indtrængen?*



Om GreenMobility

Med støjsvage biler uden bilos revolutionerer GreenMobility transportsektoren - en sektor, der rangeres som den tredje største synder i forbindelse med CO₂-udledning, svarende til 17% af verdens CO₂ udledning.

GreenMobility tilbyder en grøn delebilsløsning, der udelukkende består af elbiler drevet af grøn strøm, så de dermed reducerer CO₂-udledningen i byerne. Deres kunder deler bilerne i byerne og medvirker således til at fortrænge privatejede benzin/diesel biler i byerne og dermed forbedre byens miljø.

Derigennem bidrager GreenMobility aktivt til FNs verdensmål nr. 11, 12 og 13, og per januar 2020 er GreenMobility medlem af FNs netværk af virksomheder og organisationer, som alle arbejder for en bæredygtig fremtid, UN Global Compact.

Yderligere har GreenMobility ekspanderet sit delebilskoncept til flere større europæiske byer, hvor de medbringer deres viden og ekspertise inden for drift af grønne delebilsløsninger samt marketing, brand, risikostyring og leverandører. Kort sagt, en samlet drifts-plattform, der sikrer, at de kan leve op til deres kunders forventninger om tilgængelighed, herunder tidspunkt og sted.

Fremadrettet forventer GreenMobility i stigende grad selv at etablere nye byer med lokal drift, gennem helt eller delvist ejede datterselskaber, og derigennem skabe en bedre platform for vækst, da man er tæt på markedet. Det er målet at være blandt Europas førende udbydere af grønne delebilsløsninger.

GreenMobility har gennem årene udviklet og testet en række produkttiltag og forbedringer for at optimere brugeroplevelsen og imødekomme kundernes ønsker og behov. Blandt disse kan nævnes:

Incentive to charge, hvor kunder belønnes for at sætte el-bilen til at lade efter endt tur. Alt afhængig af batteri-niveau, får kunden mellem 10 og 20 minutters gratis kørsel. Denne produktændring, som automatisk udløser bonus til kunden, har medført væsentlige operationelle forbedringer og besparelser.

Minutpakker, hvor kunden kan købe pakker med 60 eller 200 minutters kørsel til faste priser med en væsentlig rabat. Salget af disse pakker har udviklet sig positivt gennem året og har medført en øget loyalitet hos kunderne.



Free-floating vs Stationsbaseret

Free-floating system - GreenMobility vejen

GreenMobility opererer på nuværende markeder med et Free-floating system, hvor brugeren kan se, hvilke biler, der er tilgængelige i en mobil app og vælge den, der er tættest på brugeren.

Når brugeren er færdig med at leje bilen, kan de aflevere bilen hvor som helst - ikke kun ved en offentlig station eller ved brugerens bopæl. Det essentielle er, at brugerne kan afhente og aflevere enhver bil, hvor som helst i byen, hvilket sparer tid og undgår unødvendige ture.

Free-floating modellen giver kunderne den maksimale fleksibilitet til en envejstur – f.eks. hvis de henter bilen i den nordvestlige del af byen, kan de vælge at efterlade bilen i et sydøstligt kvarter uden at bekymre sig om at returnere den.

Ved at benytte Free-floating er der en række fordele. 1) man behøver ikke bygge nogen infrastruktur eller vedligeholde parkeringspladser, hvilket gør denne model til et bedre valg for virksomheder, der er baseret i byområder med høje befolkningskoncentrationer. 2) ydermere kan virksomheden bruge de eksisterende ledige pladser, som byen allerede har til rådighed uden yderligere omkostninger.

Stationsbaseret system

Free-floating står i kontrast til det stationsbaserede koncept, som kendes fra traditionelle biludlejere.

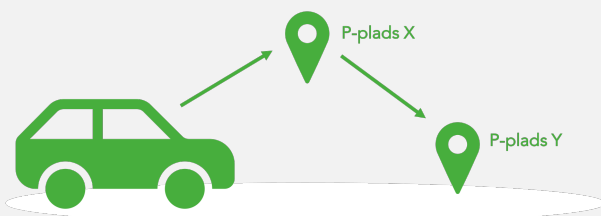
I en stationsbaseret model afhenter den potentielle lejer (kunde) køretøjet fra en fast lejestation. Denne model er ikke særlig fleksibel for bildelingsfirmaer eller kunder.

Lejeren har kun et valg mellem en returleje (afhentning af bilen ved Station A og returnering til Station A) eller en tæt overvåget envejstur (afhentning af bilen ved Station A og returnering til Station B).

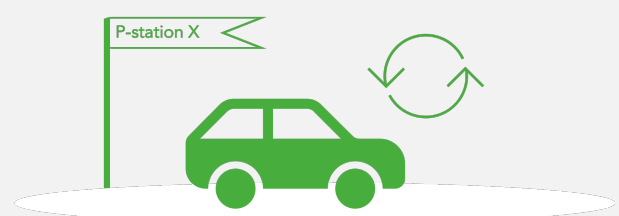
Fordelen ved at bruge en stationær model er, at dette stadig er en af de mest pålidelige måder at spore køretøjer i din flåde - uden brug af komplekse springssystemer.

Hvis din flåde består af elbiler, ud fra en stationsbaseret forretningstilgang, kan man også nemt genoplade disse køretøjer ved virksomhedens egne parkeringsstationer, idet man ved, at en genopladningsstation vil være let tilgængelig.

FREE-FLOATING



STATIONSBASERET



GreenMobilitys tidslinje

OKT 2016

De første by-biler rammer Københavns gader

JUN 2017

Børsnotering på Nasdaq First North

NOV 2019

GreenMobility lanceres i Aarhus

JUN 2020

GreenMobility lanceres i Malmö og Göteborg

AUG 2020

Operationel profitabilitet i København som det første udelukkende el-drevne delebilsfirma

SEP 2020

GreenMobility lanceres i Antwerp og Ghent

DEC 2020

Børsnotering på Nasdaq Copenhagen Main Market

Regnskab

I 2020 steg de samlede indtægter med 9,7% til 39,2 mio. kr., mens koncernens indtægter steg med 3,7% til i alt 34,7 mio. kr., hvilket er direkte relateret til den negative indvirkning, som Covid-19 havde på virksomheden i første halvår. Årets omsætning betragtes som fornuftig i betragtning af faldet i rejser, lukning af uddannelsesinstitutioner og natteliv, alt sammen typisk stærke bidragsydere til virksomheden. Selvom fem nye byer er blevet lanceret og alle bidrager med indtægter, er de i den indledende vækstfase og bidrager endnu ikke med nok indtægter til at afbalancere tabet af indtægter.

Koncernens resultat på (59,7) mio. kr. mod (29,9) mio. kr. I 2019 tilskrives tre hovedelementer; 1) negative driftseffekter i første halvår, 2) lancering af fem nye byer og deres driftsomkostninger 3) tildeling af tegningsretter til ledelse og medarbejdere, som har en udskudt økonomisk effekt på (7,5) mio. kr. - ikke udbetalt i 2020.

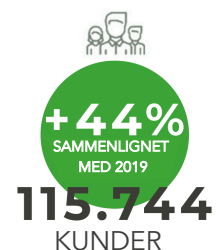
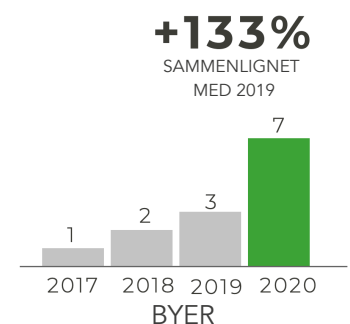
Som en konsekvens har GreenMobilitys skifte af platform (ultimo 2019) og afslutningen af en franchiseaftale i Oslo, i en kombineret ophørt drift haft en positiv effekt på 0,6 mio. kr.

I oktober 2020 afsluttede de en vellykket investeringsrunde på 75 mio. kr. for yderligere at styrke selskabets drift og ekspansion. Investeringsrunden havde deltagelse fra både eksisterende større aktionærer og bragte nye danske og internationale investorer ind.

Aktiver er steget med 48,8 mio. kr. til i alt 147,2 mio. kr., som et direkte resultat af en stigning i flåden på 425 nye elbiler. Aktuelle leasingforpligtelser er faldet med 6,1 mio. kr. til 20,2 mio. kr., da leasingkontrakten på en væsentlig del af flåden i København blev forlænget med to år. Derfor er langfristede leasingforpligtelser steget med 21,9 mio. kr., som følge heraf, kombineret med nye elbiler i nye byer. Leverandørgæld er steget med 5,2 mio. kr. Til 8,6 mio. kr., primært på grund af børsnotering og køb af biler til Finland - begge aktiviteter udført i midten af december.

På pengestrømsopgørelsen er de væsentligste ændringer et øget driftstab og for 200 elbiler i Sverige, som GreenMobility i øjeblikket ejer, forventer de at sælge og lease tilbage i 2. kvartal 2021.

Nøgletal	Vækst	2020	2019	2018	2017
Samlede indtægter (DKK '000)	10%	39.156	35.679	25.626	14.212
Kunder	44%	115.744	80.630	38.443	21.032
CO2 besparet (ton)	10%	775	702	471	308
Ture kørt	-2%	671.722	681.890	492.835	320.657
Flåde af el-biler	27%	950	750	650	400
Operationelle byer	133%	7	3	2	1



Strategi

GreenMobility lancerede i 2020 en ambitiøs strategi for 2025. GreenMobility agter at være fuldt operationelle i 35 byer med 10.000 elektriske biler i brug og dermed en besparelse på +20.000 ton CO2.

Ekspansionen til større europæiske byer er en væsentlig del af GreenMobilitys vækststrategi. For at opnå en større værdiskabelse er strategien, at de i højere grad selv skal etablere sig i de europæiske byer frem for franchiseaftaler, idet egen drift vil kunne skabe en større værdi for GreenMobility.

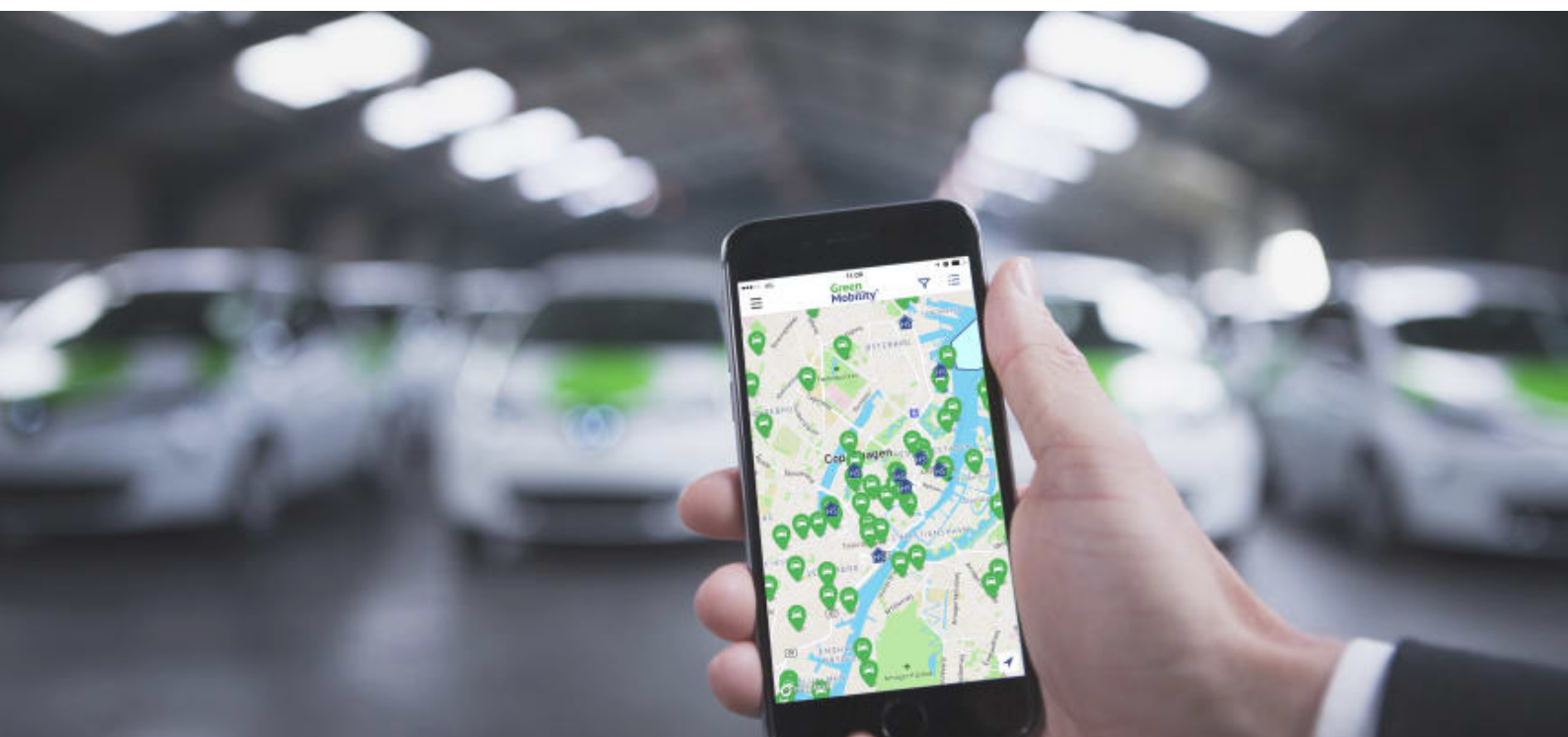
Etableringen heraf vil primært ske i form af egen drift, men kan også være i joint ventures, i de byer, hvor det vurderes at en lokal samarbejdspartner bedre kan accelerere udrulningen af produktet eller hente driftsmæssige synergieeffekter.

På den kommercielle side søger GreenMobility samarbejdspartnere og lokale alliancer, som kan fremme brandet og medvirke til en hurtigere vækst på det givne lokale marked. Ekspansionen

til de europæiske byer tager afsæt i en "hub"-tankegang, hvor en by kan servicere flere byer, hvilket betyder, at GreenMobility kan minimere omkostningerne til blandt andet kundeservice og administration. Det ses allerede ved, at København er hub for Aarhus, samt Malmö for Göteborg.

GreenMobilitys marketingmix i en opstartsfasen består typisk af PR, vennehvervning, influencers, betalt annoncering på sociale medier og diverse partnerskaber. Dertil kommer typisk spor af enten TV eller Youtube, som kan forklare konceptet i større detaljer.

Endvidere er GreenMobilitys marketingbudgetter typisk baseret på et større kendskab som lejlighedsspecifikke kampagner med unikt indhold ved en lancering. Derfra går de over til et løbende præstationstryk, som de via data og SaaS-metrikker gradvist optimerer med feedback og learning loops fra det lokale marked.



Green Mobilitys 4 kerneværdier

Green Mobility's strategi er centreret omkring deres 4 kerneværdier:

KONSTANT LEDIGHED

GreenMobility mener, at nøglen til at skaffe brugere, og at konvertere registrerede brugere til aktive brugere, er at skaffe tilstrækkelig tilgængelighed af deres el-biler på konsistent basis samtidig med at balancere kapacitetsudnyttelsen på bilerne.

PRISBEVIDSTHED

Det anses som værende af stor betydning at levere en prisgunstig og fleksibel service, som gør det særligt attraktivt at vælge GreenMobility i forhold til privatejede biler og taxaer. GreenMobility-appen giver en bred vifte af prisindstillinger, som brugeren kan vælge for at finde den ideelle prispakke.

SIMPLICITET

GreenMobility-appen er designet med en forenklet og effektiv brugerflade, der giver brugeren en simpel og informativ oversigt over den nærmest tilgængelige bil. GreenMobility tilstræber at tilbyde en løsning, der er så bekvemlig og komfortabel som muligt for forbrugeren.

EKSISTERENDE DATABASER

Gennem udnyttelse af eksisterende databaser og flådestyrings-værktøjer er GreenMobility på toppen af bilernes placeringer og søger i den relation at øge tilgængeligheden i områder med større efterspørgsel ved at flytte bilerne rundt i byen.

Prisstruktur

På det danske marked opererer GreenMobility med tre forskellige prispakker, der hver har sit eget formål. Ved forudbetaling af x antal minutter fås de billigste priser for delebiler med 2 kr. pr. minut. Til sammenligning koster de eldrevne løbehjul, Lime, 10 kr. i startgebyr og derefter 2 kr. pr. minut. Overordnet er prispakkerne fordelt på tre kategorier med to supplerende ydelser:

Minutpris

Når der reserveres en bil eller varevogn i appen, er minutprisen 4 kr./minut for f.eks. en Renault Zoe. Prisen er inkl. strøm, parkering og forsikring. Til sammenligning tilbyder ShareNow 3,50 kr./minut for en BMW I3 ved minutpriser.

Forudbetalte minutter

Med forudbetalte minutter betales for et antal minutter på forhånd, som der derefter kan køres for, når det ønskes. Der tilbydes 60 minutter, 200 minutter eller 800 minutter. Minutterne kan splittes op og bruges over flere dage, og gemmes på kontoen i op til 12 måneder.

Time- og døgnpakker

GreenMobilitys' time- og døgnpakker giver mulighed for at benytte alle deres elbiler, både personbiler og varevogne, fra 3 timer og helt op til 7 døgn.

Pakkerne købes i app'en under menupunktet "Pakker". Når man køber en pakke, aktiveres pakken, når man kører sin næste tur i en af deres biler. Pakkerne kan ikke splittes op eller benyttes af flere omgange.

Har man allerede forudbetalte minutter på sin konto og køber en pakke, gemmes de forudbetalte minutter til senere, og der køres kun for pakkens time- eller døgnantal. Kører man længere end det kilometertal, som er inkluderet i pakken, koster hver km herefter 2 kr./km.

Elbil leveret til adressen

Såfremt man ved, at en bil skal benyttes i løbet af ugen, kan den leveres direkte til hoveddøren inden for zonen. Levering til en specifik adresse koster 129 kr. modsat en levering inden for 500 meter fra ønsket adresse koster 79 kr.

Direkte til P7 i lufthavnen

Det er muligt effektivt at komme til og fra Københavns Lufthavn med GreenMobilitys VIP-parkeringspladser reserveret til deres elbiler. I lufthavnen er det muligt både at starte og afslutte en tur for 49 kr.



Markeder



Det danske marked

GreenMobility er generelt vokset i Danmark, men naturligvis påvirket af pandemien. Antallet af kunder fortsætter med at vokse og har genereret en vækst på 48% i 2020, til i alt 85.000 kunder. De samlede antal ture er vokset med 11% til i alt 578.000 km. Turlængden er samlet set steget markant, men hovedsageligt drevet af de dagpakker, der blev introduceret i 2020.

I sommeren 2019 udskiftede GreenMobility 100 elbiler til den nye model af Renault Zoe, med større batteri og dermed længere rækkevidde. Dette har medført større fleksibilitet for kunderne og medført færre opladninger i forhold til antal ture, hvilket har øget effektiviseringen med lavere driftsomkostninger til følge, for GreenMobility.

København

I august 2020 nåede København operationel rentabilitet og som den første fuldt udbygget by til dele el-biler. Operationel rentabilitet inkluderer alle driftsomkostninger for København, inklusiv afskrivninger og en forholdsmæssig del af de delte tjenester såsom marketing og kundeservice, men eksklusiv hovedkontorsomkostninger.

For GreenMobility er det at nå operationel rentabilitet en vigtig milepæl for at bevise deres strategi og underliggende forretningsmodel. Hermed giver det dem mulighed for at kunne styre deres samlede forretningsvækst, som kan skaleres ud fra knowhow og erfaring fra København.

Selvom covid 19 pandemien havde sine tydelige negative indvirkning på forretningen i København i første halvdel af 2020, havde GreenMobility en

betydelig vækst i anden halvdel af året med adskillige positive driftsresultater.

Derudover vedtog Københavns kommune slut 2019, at fritage elbiler for parkeringsafgift fra 1. januar 2020. Parkeringsafgiften i Københavns Kommune udgjorde i 2019 en væsentlig omkostningspost for GreenMobility.

Yderligere rundede GreenMobility i 2019 1.000.000 kørte ture - en milepæl i deres ambition om at udbrede CO2 neutral delebilmobilitet i København.

I 2020 endte den årlige præstation på 518.000 ture - et niveau svarende til 2019. Når de nye dags-pakker inkluderes, steg de samlede minutter med 22% til i alt 18,5 millioner minutter og genererede også længere rejser med et positivt resultat til følge, heraf en besparelse på 68 ton CO2 ift. 2019, i København.

Aarhus

Aarhus, der blev lanceret i november 2019, fungerer som en satellitby til København og med et lokalt arbejdende mandskab. GreenMobilitys kommercielle samarbejde med NRGi leverer elektrisk og delt mobilitet til endnu flere borgere i Aarhus og fremmer konceptet.

Aarhus vokser støt, og kunder bruger i stigende grad GreenMobility som en del af den daglige transport. I 2020 blev der foretaget 60.300 ture i Aarhus, hvilket svarer til næsten halvdelen af Københavns ture, når man tegner sig for flåde-størrelse (København har 129.400 ture pr. 100 biler). Længden på turerne er på niveau med København, hvilket har resulteret i 74 ton CO2 sparet i 2020.

Internationale markeder



Internationale lanceringer

GreenMobility har indtil nu tilpasset deres lanceringer til den enkelte by. Det betyder, at de tilretter deres budskaber og kampagnefokus til hver enkelt by inkl. dens særlige egenskaber eller kendetegn. I Göteborg kan det eksempelvis handle om dårlige transportmuligheder til lufthavnen, i Malmö om smutturen over broen til København, og i Antwerpen er det f.eks. studiemiljøet, der er interessant at tage fat i.

GreenMobility har, ved de sidste par lanceringer, suppleret deres markedsføring med en kombination af udendørs annoncering på f.eks. busstoppesteder og guerilla marketing. I Antwerpen hang de f.eks. et banner op over motorvejen og placerede deres biler på en bro. Sågar udrulningen og placeringen af bilerne har de eksperimenteret med at gøre til en slags 'happening'.

Sverige

I juni 2020 lancerede GreenMobility deres service på det svenske marked, i Malmö og Göteborg,

og som begge fungerer som satellitbyer fra København. Begge byer blev lanceret med 100 elektriske køretøjer med forventninger om at øge flådestørrelsen i de kommende år ifølge markedsvæksten.

De to svenske byer har set gode rejsetal, men naturligvis også påvirket af pandemien. I løbet af 2020 havde GreenMobility 22.000 ture på det svenske marked og sparede i alt 39 tons CO₂-udledning.

Göteborg's imponerende aktivitet, førte til åbningen af yderligere 6 hotspots. Desuden drager Göteborg fordel af længere ture end Malmö, i gennemsnit 34 minutter sammenlignet med 24 minutter, hvilket kan tilskrives forskellige bystrukturer og kundebehov. Malmö har udviklet sig i zonestørrelse med tilføjelsen af to nye satellitzoner i Bunkeflo og Kirseberg. Derudover har GreenMobility et samarbejde med Øresundsbroen, der giver svenske kunder let adgang til Københavns Lufthavn, som naturligvis vil have en positiv effekt, når rejsen igen stiger.

Belgien

GreenMobility blev lanceret i Belgien den 28. september 2020 med i alt 200 elektriske køretøjer på tværs Antwerpen og Gent. Forretningen i Belgien er et joint venture med det største taxiselskab i Antwerpen, DTM. GreenMobility ejer 79% af det Belgisk firma, hvor DTM bringer stærk operationel synergi, inklusiv et callcenter.

GreenMobility har, med det in mente, etableret deres anden Hub-by, der i øjeblikket tjener Antwerpen, men med kapacitet til flere ekstra byer. Antwerpen - og Belgien generelt - har en stærk politisk støtte til delt og elektrisk mobilitet, og deling er et velkendt syn på gaden.

De belgiske byer har haft en succesfuld start, men er naturligvis påvirket af pandemien, og ikke mindst en landsdækkende nedlukning, hvilket resulterer i langvarig lanceringsvækst.

På trods af tempoet - i en usædvanlig situation har GreenMobility set et godt initialt væksttempo og har stort set gode forventninger til det belgiske marked, hvor yderligere byer som

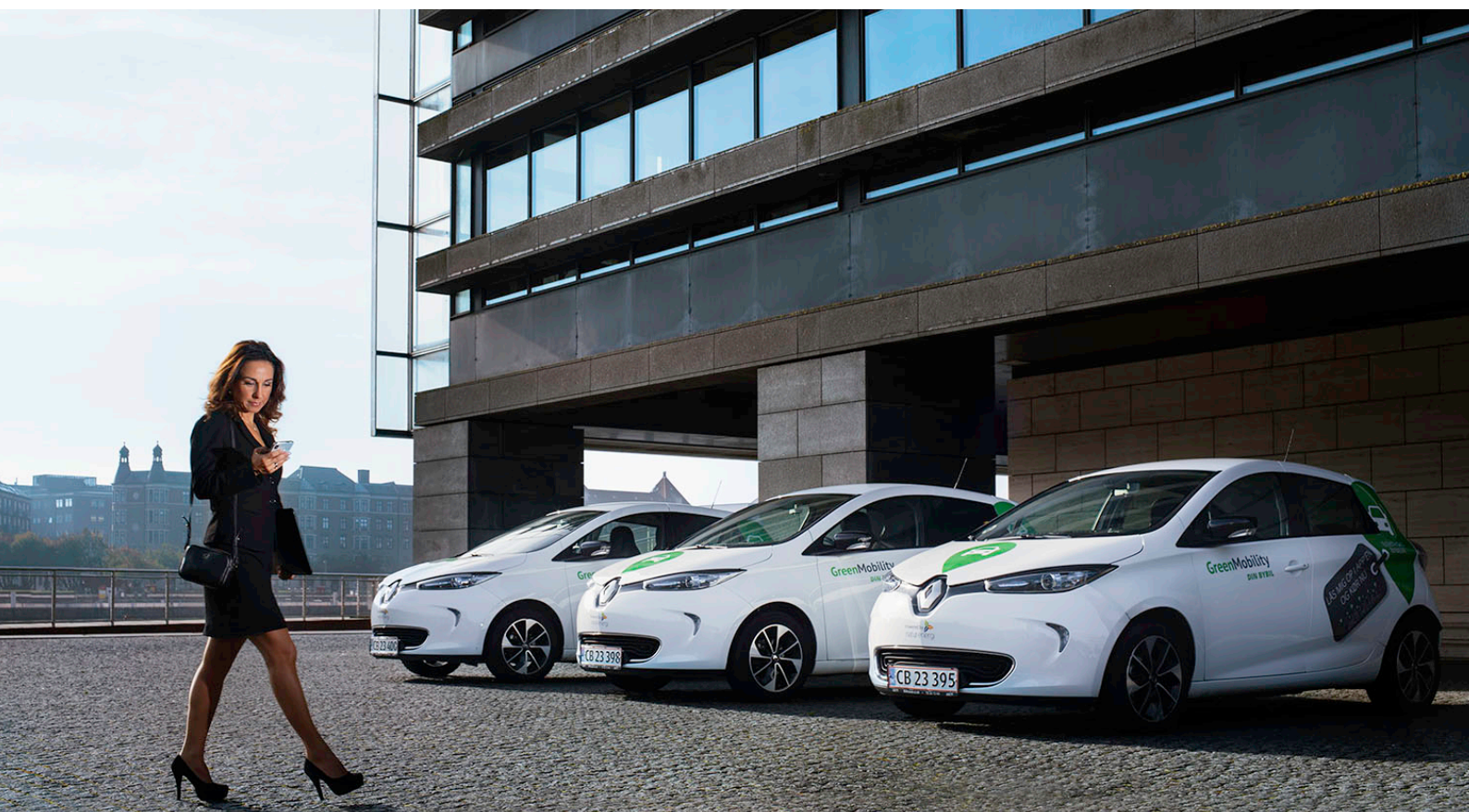
Bruxelles er indlysende at udvide til på det rigtige tidspunkt. De belgiske byer har hidtil vist længere ture end deres gennemsnitlige byer, med et niveau på 33-35 minutter per tur, eksklusiv dagpakker.

Finland





Helsinki blev lanceret d. 15. december 2020, som den mest nylige lancering af GreenMobility. På grund af pandemien valgte de en afbalanceret lancering og vil fortsætte med at indfase flere biler til den finske flåde hurtigst muligt.

På trods af at det kun har været aktivt i kort tid, har Helsinki allerede vist imponerende kundekøb, og rejser vokser i et jævnt tempo. Helsinki har tidligere haft biludlejning i byen, og fra dag ét har GreenMobility oplevet kunders velkomst - og længsel efter dette koncept.

I Helsinki har GreenMobility dannet et tæt kommercielt samarbejde med Helen (Helsinki Energy) om opkrævning af infrastruktur og kundeengagement.



Det tyske marked

Delebilsfirmaer				 <i>Flinkster</i>
Pris pr. minut ved udvalgt bil	Renault - ZOE: 4 kr./min	VW - IDE 3: 2,16 kr./min. inkl. 7,5 kr. start- omkostning	BMW - I3: 3,5 kr./min	Renault Zoe: 37 kr./time inkl. 67 kr. engangs- registrering
Operationsbyer i Tyskland	-	Berlin, Hamborg	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamborg, München, Köln og Stuttgart	400+ inkl. Berlin, Hamborg og München
Antal forskellige biler i flåden	2	2	7	12
Elektrificering af flåden	Udelukkende eldrevet	Udelukkende eldrevet	Delvis eldrevet	Delvis eldrevet

Med en gennemprøvet og skalerbar forretning, med base i København og markedsmuligheder i hele Europa er GreenMobility klar til at fremskynde sin ekspansion og vækst, via det tyske marked.

Selvom traditionelle forbrugsmønstre har tendens til at være karakteriseret ved at eje en bil, er 'millennials' ikke længere interesseret i at binde så væsentlig en mængde kapital i ét aktiv.

Deleøkonomi giver i stedet fordelene ved formidling og tilgængelighed, der er forbundet med ejerskab, kombineret med en betydelig omkostningsreduktion. Faktisk har en andel på 40 % af de tyske respondenter svaret at de er villige til at opgive ejerskab, hvis alternativet er billigere og mere praktisk.

Yderligere er der mange mellemstore byer i Tyskland, hvilket er attraktivt for GreenMobilitys forretningsmodel, da de fokuserer på

udvælgelseskriterier såsom befolkningstæthed og byernes grønne agenda. Flere tyske byer som Hamborg og Berlin har indført, eller vil indføre forbud mod ældre dieselmotorer.

Blandt GreenMobilitys konkurrenter er WeShare, ShareNow og Flinkster. Hvor GreenMobility og WeShare er 100% el-baseret på tværs af deres bilportefølje, har ShareNow og Flinkster også benzinalternativer.

Om konkurrenterne

WeShare er et tysk baseret selskab og er ejet af Volkswagen. WeShare blev lanceret i 2019 og er udelukkende til stede i Tyskland i byerne Hamborg og Berlin. WeShare har 2.300 firmabiler i deres portefølje og det tyske selskab henvender sig til B2B-segmentet. Deres flåde er fuld elektrisk og de har to forskellige biler (se tabel).

ShareNow er også tysk baseret og er ejet af BMW & Daimler. ShareNow blev lanceret i 2010 og

opstod som en fusion af Car2Go og DriveNow. ShareNow opererer i 16 byer og har ca. 16.500 biler i deres bilportefølje og henvender sig til både B2B og B2C segmentet.

GreenMobility har også firmaaftaler, bl.a. med Vestas, men GreenMobility er dog primært eksponeret på B2C-markedet og har i alt 950 el-biler på tværs af de 4 lande, som GreenMobility opererer i.

Deutsche Bahn har med sin IT-plattform til deling af biler, Flinkster, muliggjort at tredjeparts-udbydere af bildeling, der tilbydes af biludlejningsfirmaer, bilfirmaer og en lang række regionale og internationale bildelingsorganisationer, nu kan dele deres biler til brugere.

Denne multi-tenant platformskoncept gør det muligt for Flinkster at tilbyde en landsdækkende bildelingstjeneste, der opererer i mere end 140 byer og giver kunderne adgang til bildelings-tilbud i andre europæiske lande.

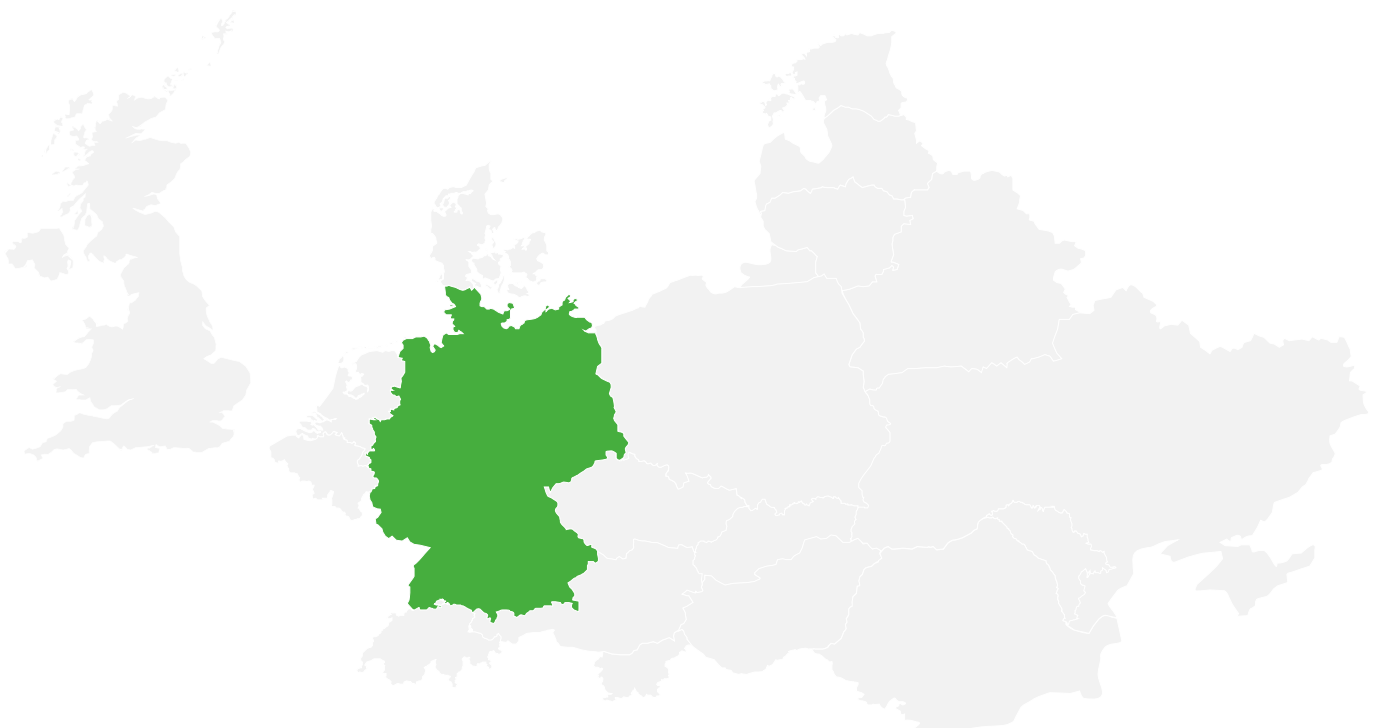
Det er også en muliggørelse for multimodale mobilitetsløsninger, der kombinerer bildeling med jernbane og andre offentlige transporttjenester til turister, der besøger et land, her især Tyskland.

Konkurrenternes prisniveau

At benytte sig af WeShares' biler, vil koste forbrugerne 0,29 euro pr/min, svarende til ca. 2,15 kr., hvor ShareNow har en standard minutpris varierende fra 3,5 kr. til 5 kr., alt afhængig af bilmodellen. ShareNow har også en gratis reservationstid på 30 minutter, hvilket er 10 minutter mere end GreenMobility.

Prisen for leje ved flinkster variere betydeligt på tværs af de 12 forskellige biler og 5 forskellige biltyper fra 'minibiler' til varevogn. For en Renault Zoe, koster det ca 37 kr./time i dagtimerne med et engangsregistreringsbeløb på 67 kr, hvis man ikke er indehaver af et Bahnekort.

Derudover er der brændstofudgifter pr. kilometer som skal medregnes. Hvis man eksempelvis skal leje Renault Zoe, som tilhører kategorien lille, i en time og kører 40 kilometer, koster det ca. 112 DKK.



Bilag



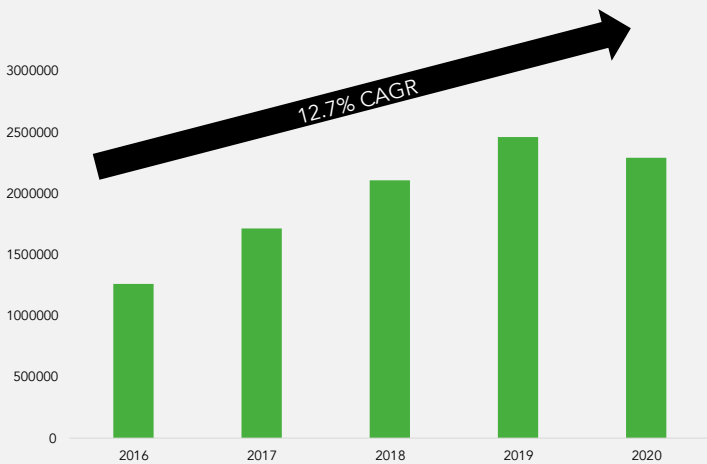
Nøgletal

DKK'000	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsætning	34.650	33.421	25.426	14.212	406
Samlede indtægter	39.156	35.679	25.626	14.212	406
Driftsresultat	-57.360	-28.669	-29.070	-32.084	-5.661
Finansielle poster	-2.952	-1.301	-1.153	-1.364	-256
Resultat før skat	-59.721	-29.889	-30.279	-33.448	-5.917
Årets resultat	-59.721	-29.889	-33.115	-30.603	-5.195
Aktiver	147.232	98.465	42.841	80.670	61.002
Materielle anlægsaktiver	100.888	59.989	35.688	43.253	50.804
Likvide beholdninger	32.443	28.727	1.560	31.913	3.385
Andre aktiver	13.901	9.749	5.593	5.504	6.813
Passiver	147.232	98.465	42.841	80.670	61.002
Egenkapital inkl. minoritetsinteresser	51.290	30.069	-2.609	30.506	471
Gældsforpligtelser	95.942	68.396	45.450	50.164	60.531
Investering i materielle aktiver	37.305	0	0	0	0
Soliditetsgrad	34,8	30,5	-6,1	37,8	0,8

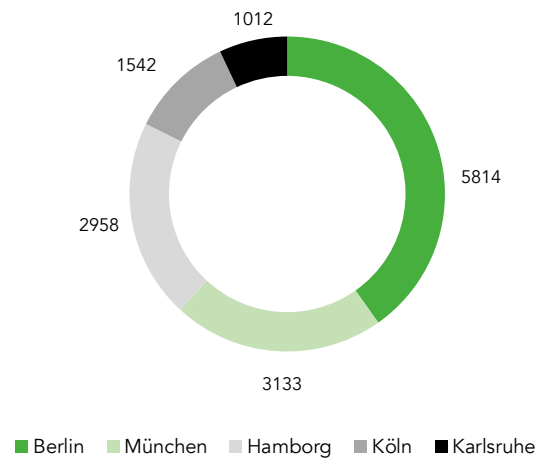
For yderligere information, besøg linket: <https://www.greenmobility.com/investors/governance/financial-reports/>

Tysk markedsdata

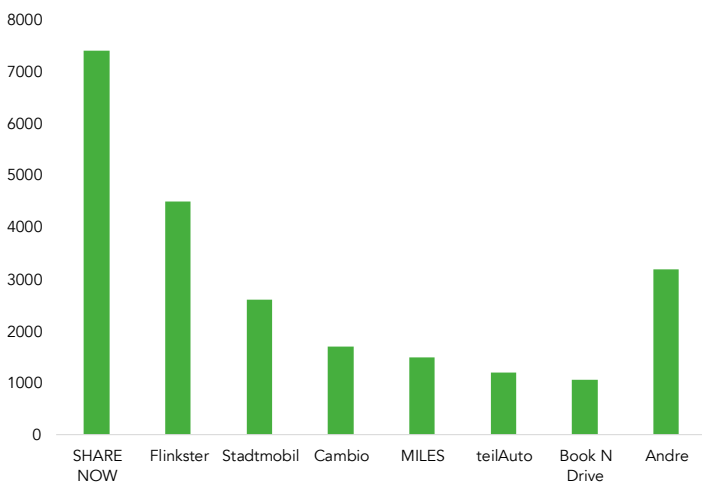
Delebils kundeudvikling - Tyskland



Delebiler pr. by - 2019



Delebiler pr. firma i Tyskland - 2020



Kilde: Statista, 2021

Kunder pr. firma i Tyskland - 2020



Anerkendelser

Case skrivere

Anders Uhre Guldfeldt
Andreas Grote Ramskov
Bavendra Rajendra
Simon Lundby Pedersen

Tak til

Steffen Frølund, CMO, GreenMobility
Jonas Østerby Knudsen, Senior Associate Consultant, Bain & Company
Sarah Møller Christensen, Senior Associate Consultant, Bain & Company

Juridisk ansvarsfraskrivelse

Oplysningerne præsenteret i denne sag er forfatternes ansvar alene. GreenMobility er efterfølgende ikke ansvarlig for udsagn, data eller citater fremsat i dette tilfælde. Dette dokument kan ikke bruges som en understøttende kilde uden for HA Almen Case Konkurrencen 2021 og kan ikke citeres offentligt uden forfatternes skriftlige samtykke.