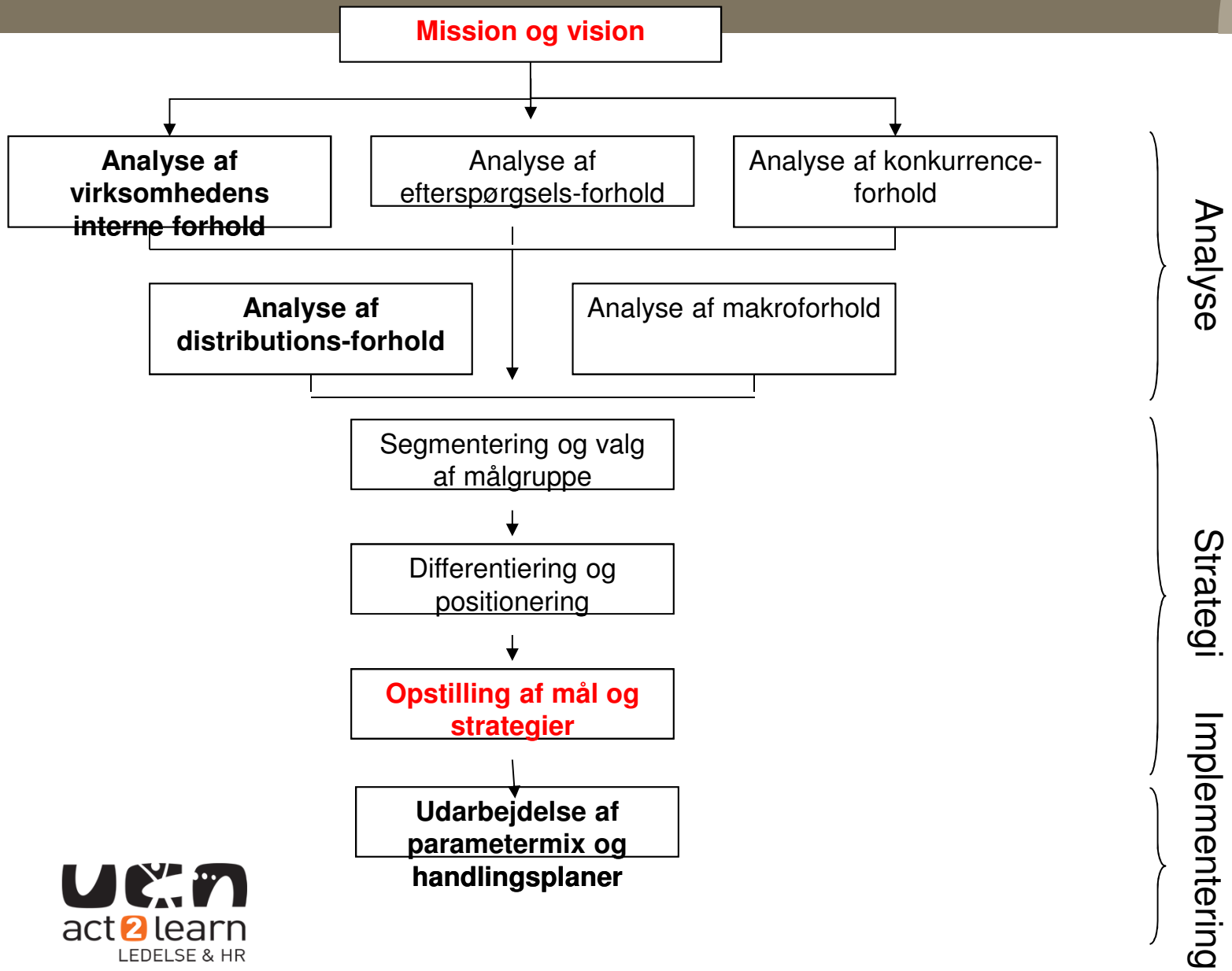
SAMMEN GØR VI DIG BEDRE

4. Strategisk analyse

Afsætningsstrategi
Efterår 2014

act 2 learn
LEDELSE & HR

Marketingsprocessen



act2learn
LEDELSE & HR

Dagens værktøjer

- Strategi
- Strategisk forretningsområde
- Mission og Vision
- PLC-kurven
- Boston-modellen
- GE-modellen

act2learn
LEDELSE & HR

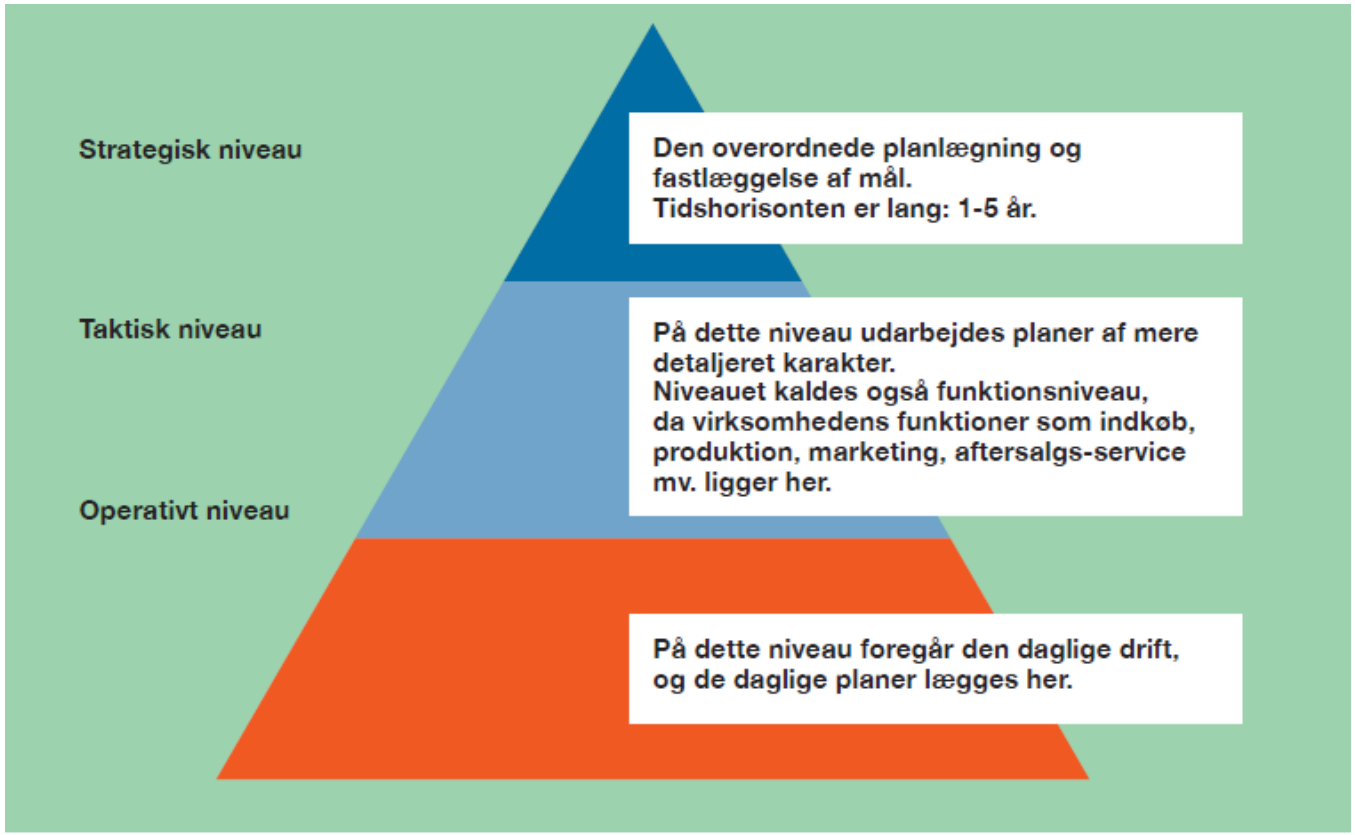
Hvad har disse 10 mænd tilfælles?

act2learn
LEDELSE & HR

Strategi-udvikling

- ***1. Hvor er vi nu? (Analyse)***
- ***2. Hvor vil vi hen? (Målsætninger – Mission/Vision - Strategi)***
- ***3. Hvordan kommer vi derhen? (Taktik)***

act2learn
LEDELSE & HR



Figur 11.1. Virksomhedens strategiske, taktiske og operative niveau.

Kilde: ©Morderne markedsføring (1. udg.)
Ole E. Andersen, Svend Hollensen, Poul K. Faarup, Steen Olesen & Henrik Brask
Hans Reitzels Forlag, 2014

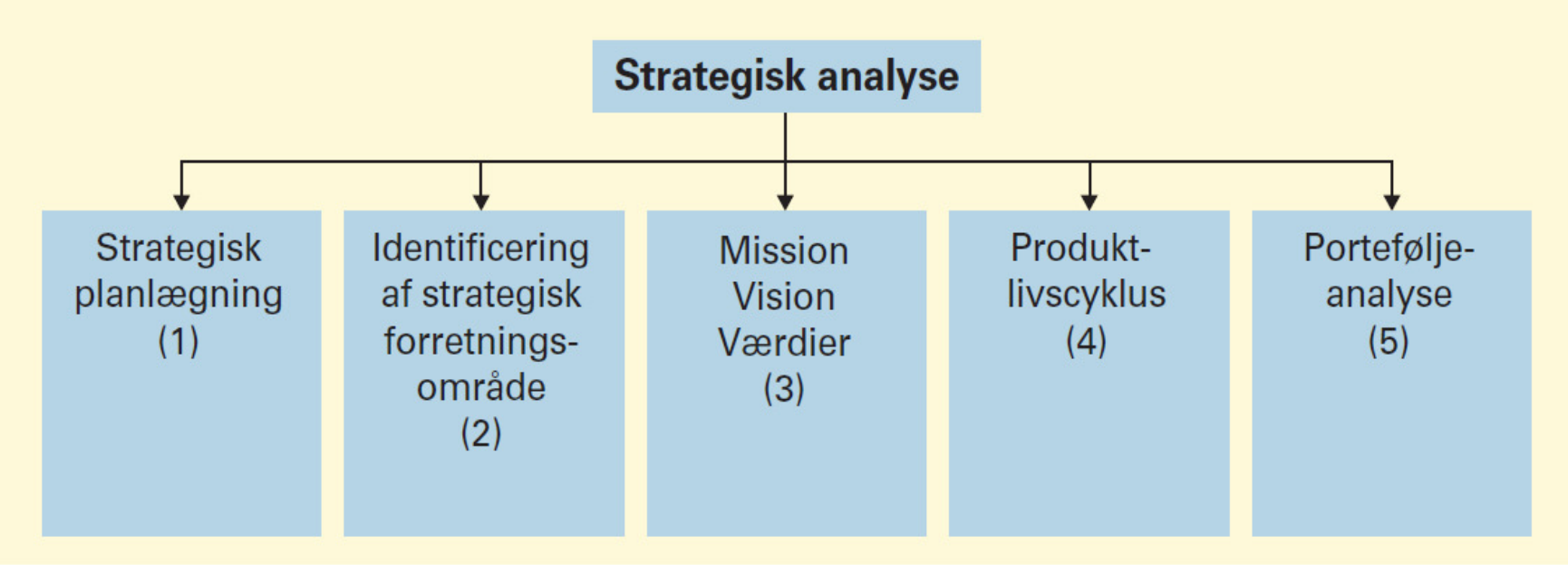


Fig. 3.1 Strukturen i kapitel 3.

Strategisk forretningsområde

Strategic Business Unit (SBU)

- Kan planlægges særskilt
- Har dets egne konkurrenter
- Har egen ansvarlig ledelse

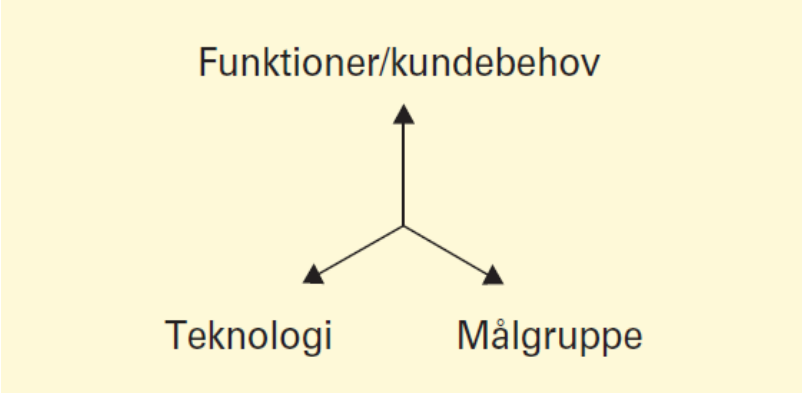


Fig. 3.2 Et forretningsområdes *tre dimensioner.*

Kilde: Adapteret fra Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Prentice Hall, 1980.

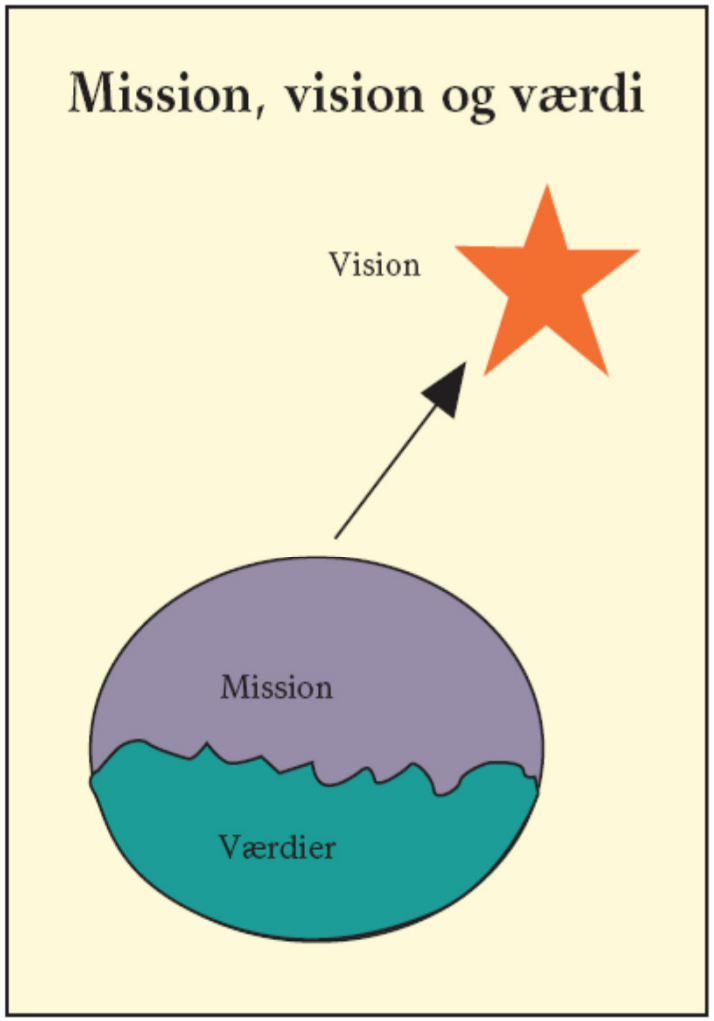


Fig. 3.6 Sammenhængen mellem mission, vision og værdier.

Fig. 3.3 Formulering af virksomhedens *mission*.

Produktorienterede og kundeorienterede behov		
Branche	Produktorienteret	Kundeorienteret
Chokoladebranchen	Vi sælger chokolade	Vi sælger hygge
Transportbranchen	Vi sælger transport fra A til B	Vi sælger helheds-løsninger til logistik
Realkredit	Vi sælger lån til huse	Vi sælger livsstil
Biografbranchen	Vi sælger billetter til film	Vi sælger billetter til oplevelser
Forsikring	Vi sælger forsikringer	Vi sælger sikkerhed

Fig. 3.4 *Produktorienterede* og *kundeorienterede* behov og ønsker fordelt på brancher.

Eksempler		
Mission	Vision	Værdier
Danske Bank Koncernen vil være den bedste lokale finansielle partner. Forholdet til kunden skal tage udgangspunkt i gensidighed og være baseret på respekt, åbenhed, ærlighed og lydhørhed.	Danske Bank i Danmark vil være *nummer ét*. Det betyder, at Danske Bank stræber efter at være den foretrukne bank på det danske marked. Både for privat- og erhvervskunder.	Danske Bank Danske Banks kerneværdier er: • Kompetence • Ordentlighed • Værdiskabelse • Engagement • Tilgængelighed
PwC Vi rådgiver vores kunder om løsninger af komplekse forretningsproblemer samt bidrager til deres værdiskabelse, styring af forretningsrisici og resultatforbedring i en internetbaseret verden.	At *skabe tillid* hos offentligheden er et grundlæggende mål i stort set alt, hvad vi gør. Det er mest tydeligt i revisionen af selskaber, men er ligeledes grundlæggende i betydelige og innovative projekter inden for regnskabsregulering, rapportering og kontrol.	pwc Vi lever ud fra tre kerneværdier: • Teamwork • Leadership • Excellence

Fig. 3.6 Eksempler på mission, vision og værdier.

Virksomhedens mission og vision

For kunden

For medarbejderen

Hvor er motivationen og engagementet mon størst - hos stenhuggeren eller katedralbyggeren?

act 2 learn
LEDELSE & HR

Målsætninger

En målsætning skal være SMART!

- *Specifik*
- *Målbar*
- *Ambitiøs/Afgrænset*
- *Realistisk*
- *Tidsbunden*

act2learn
LEDELSE & HR

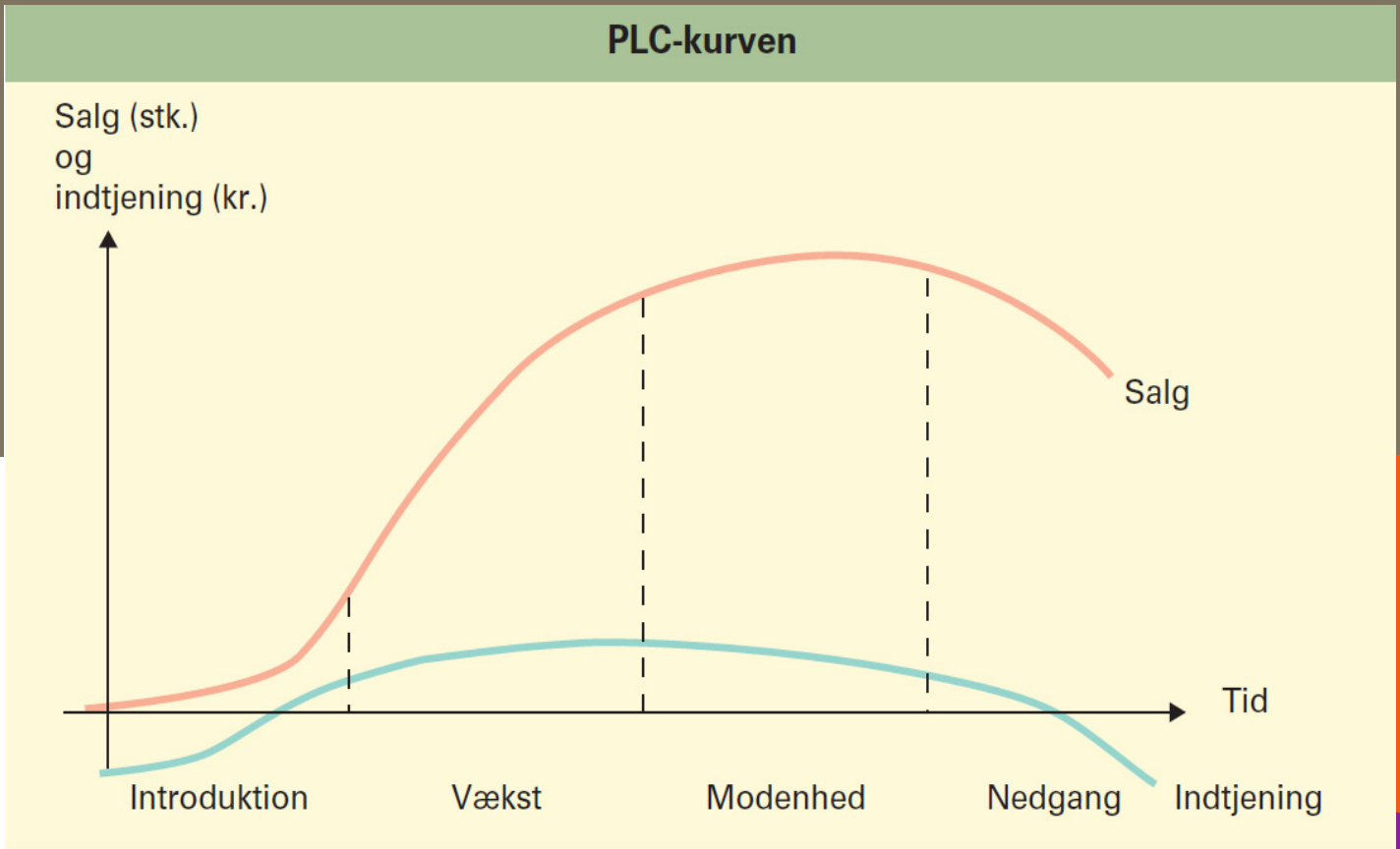


Fig. 3.7 *Produktlivscyklus* (PLC).

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

PLC-fasernes karakteristika og strategier			
Faser	Salgsvolumen	Profit	Strategier
Introduktionsfasen	Langsom vækst	Tab	• Lille sortiment • Teknologisk helt »nyt« produkt • Høj el. lav pris • Lille del af markedet • Få kunderne til at prøve produktet • Skabe »attention«/kendskab
Vækstfasen	Hurtig vækst	Høj profit	• Forbedring af produktet • Justering af prisen • Udvidelse af markedet
Modenhedsfasen	Aftagende vækst	Højeste profit Derefter aftag-ende profit	• Større sortiment • Flere målgrupper • Intensiv distribution
Nedgangsfasen	Negativ vækst	Tab/aftagende profit	• Mindre sortiment • Justering af prisen • Reducere reklameforbruget • Relancere produktet • Afvikling af produktet

Fig. 3.8 PLC-fasernes karakteristika og strategier.

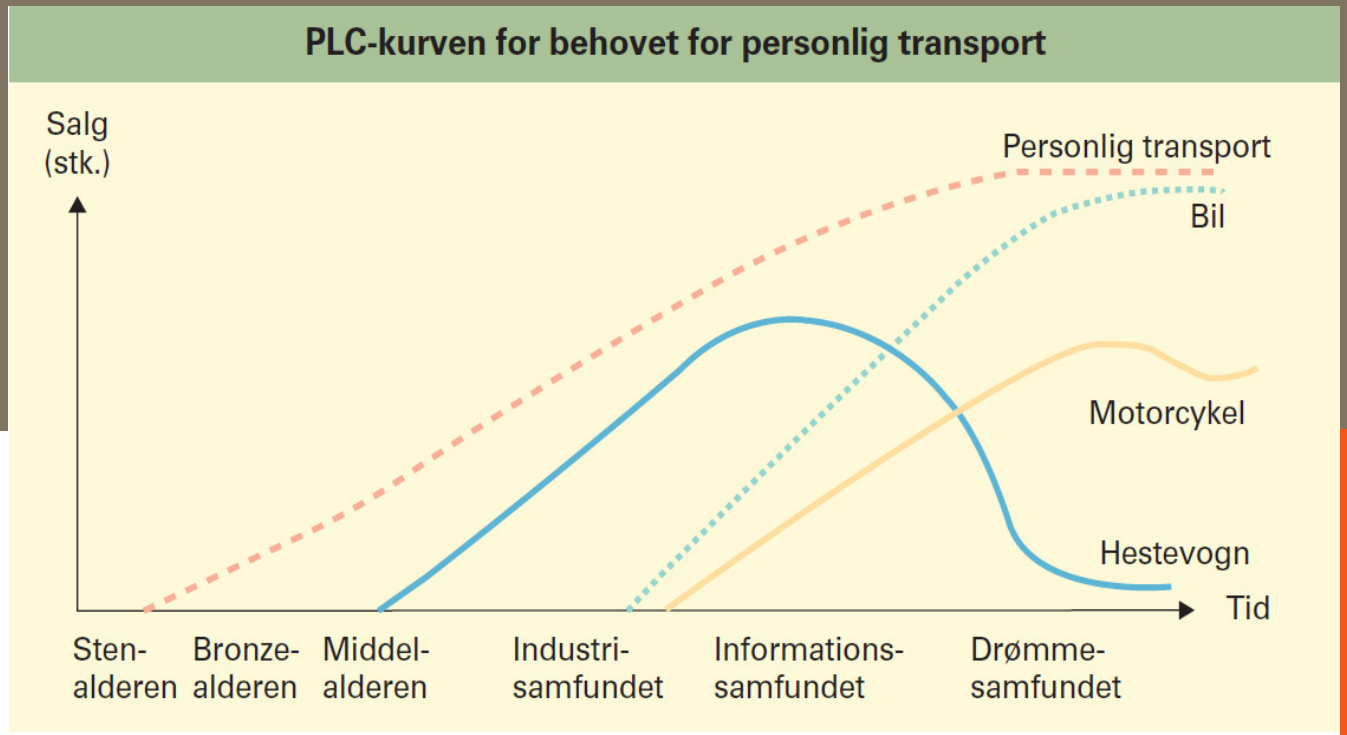


Fig. 3.9 PLC-kurvens forløb for behovet for »personlig transport« og produktgrupperne hestevogn, motorcykel og bil.

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

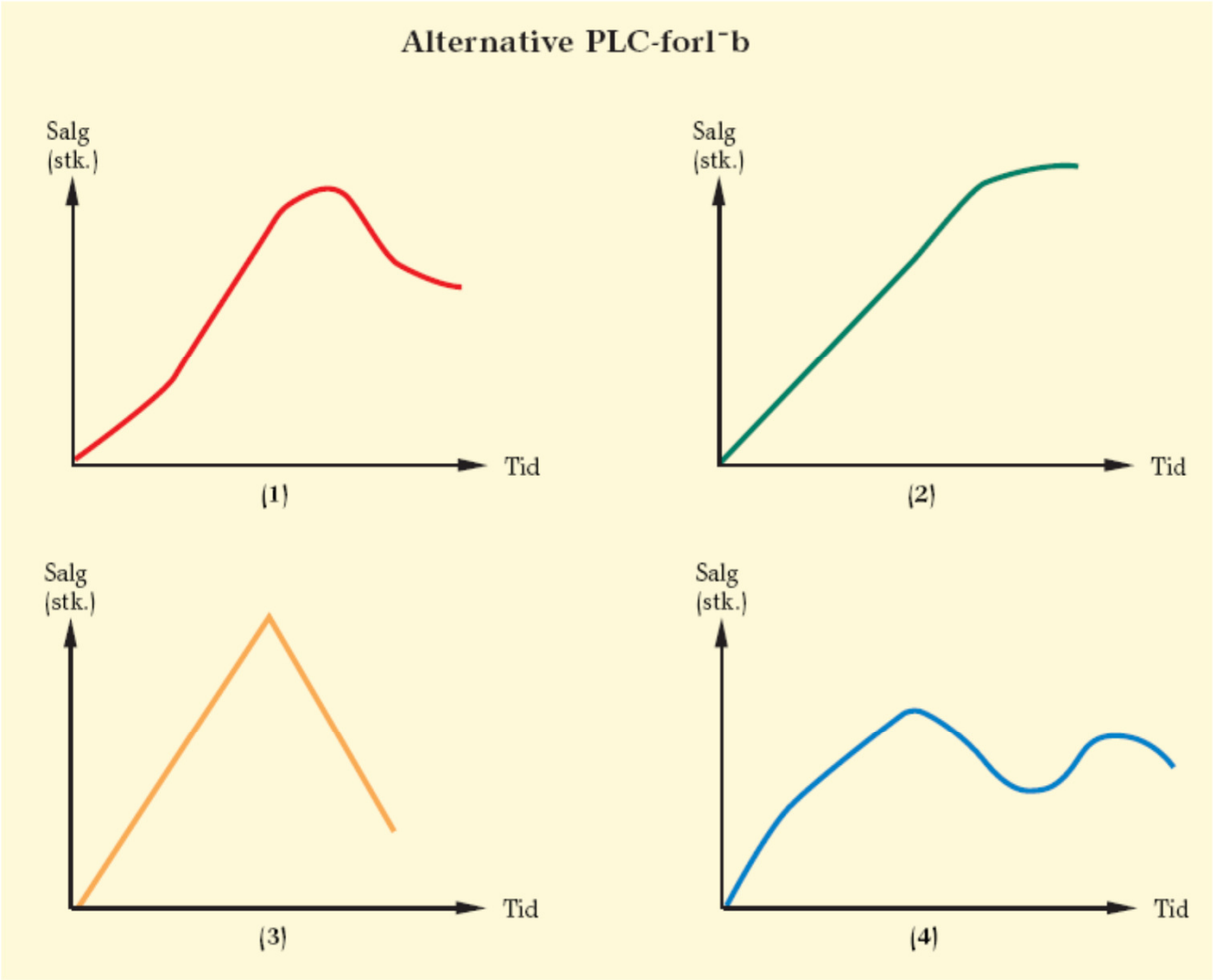


Fig. 3.11 Alternative PLC-forløb.

Kilde: Adapteret fra Geoff Lancaster m.fl.: Marketing Management, 4. udgave, McGraw-Hill, 2004.

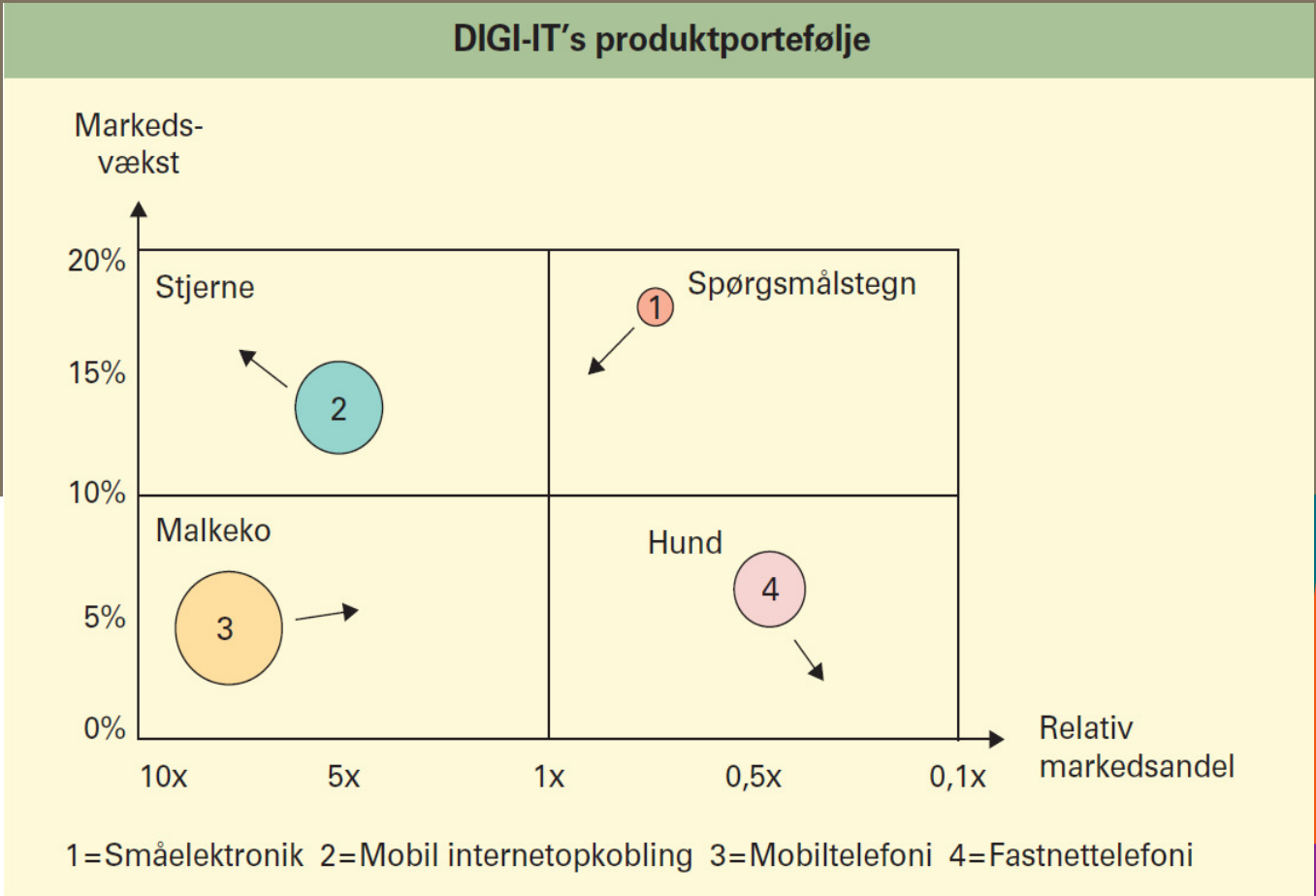


Fig. 3.11 DIGI-IT's produktportefølje indtegnet i Bostonmodellen.

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

Bostonmodellens elementer	
Elementer	Forklaring
Markedsvækst (Y-aksen)	Totalmarkedets markedsvækst angivet i %.
Relative markedsandel (X) aksen	Virksomhedens markedsandel i forhold til virksomhedens største konkurrent.
Cirkel (O)	Cirklens størrelse viser produktgruppens omsætning i forhold til virksomhedens samlede omsætning. Placeringen af cirklen sker på baggrund af markedsvæksten og den relative markedsandel.
Pil (⟶)	Pilen angiver ledelsens forventninger til de enkelte forretningsområders fremtidige placering.

Fig. 3.12 Bostonmodellens elementer.

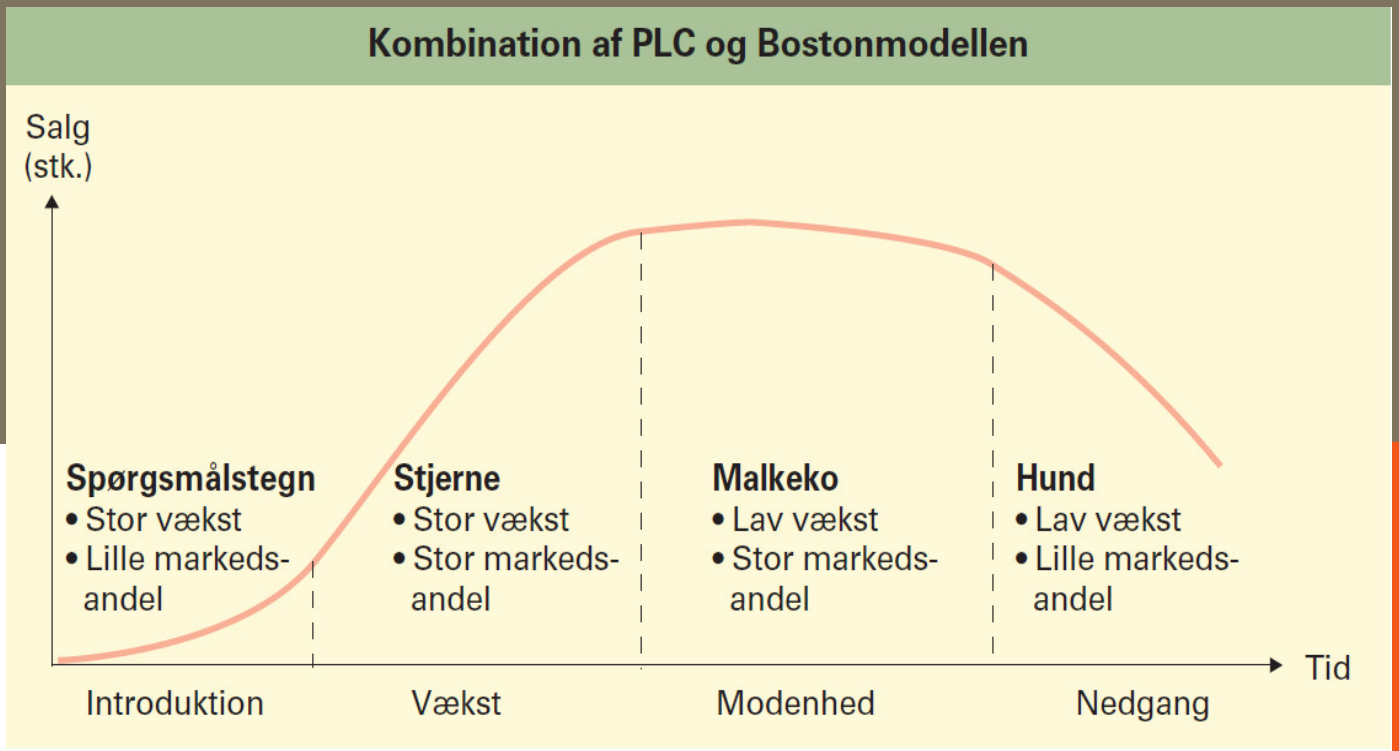


Fig. 3.13 Kombination af PLC og Bostonmodellen.

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

Markedsføringsmæssige muligheder	
Stjerne **Forsvar eller øg førerpositionen:** • Proaktiv produktudvikling • Intensiv promotionindsats • Svar igen på udfordringer fra konkurrenterne	**Spørgsmålstegn** **Selektiv adfærd:** • Invester i alle 4 P'er ved gode fremtidsudsigter • Høst eller udfas ved dårlige fremtidsudsigter
Malkeko **Forsvar markedsandel:** • Marginale produktforbedringer • Udbyg distribution • Øg sales promotion	**Hund** **Selektiv adfærd:** • Invester begrænset ved gode udsigter • Høst ved dårlige fremtidsudsigter • Udfas ved dræning af virksomheden

Fig. 3.14 Eksempler på *strategiske markedsføringsmæssige* muligheder for de enkelte forretningsområder i Bostonmodellen.

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

Kritik af Bostonmodellen	
Kritik	Kommentarer
Oversimplificering	Bostonmodellen fokuserer kun på to variable: Markedsvækst og markedsandel. Herved er der stor risiko for, at ledelsen overser andre ting i planlægningen.
Risiko for at rentable produkter høstes eller udfases	Produkter med lav markedsvækst og lav markedsandel bør *ikke* altid høstes eller udfases. I princippet gælder der det, at så længe et produkt giver et positivt dækningsbidrag, og så længe der er ledig kapacitet, bør produktet beholdes i porteføljen.
Synergieffekt mellem produkterne	Bostonmodellen ser bort fra *synergieffekten* mellem produkterne. Det kan f.eks. være nødvendigt at beholde en »hund« i porteføljen for at sikre afsætningen af en »stjerne«.
Høj og lav markedsvækst er uklar	Hvad forstår man med høj og lav markedsvækst? Er høj vækst 40 % eller er det 10 %? Bostonmodellen giver ikke noget svar herpå.
Produktgrupper med negativ vækst	Bostonmodellen omfatter kun produkter med *positiv* vækst. Når produkterne går ind i nedgangsfasen, opstår der negativ vækst. Det illustrerer Bostonmodellen ikke.

Fig. 3.15 Kritik af Bostonmodellen.

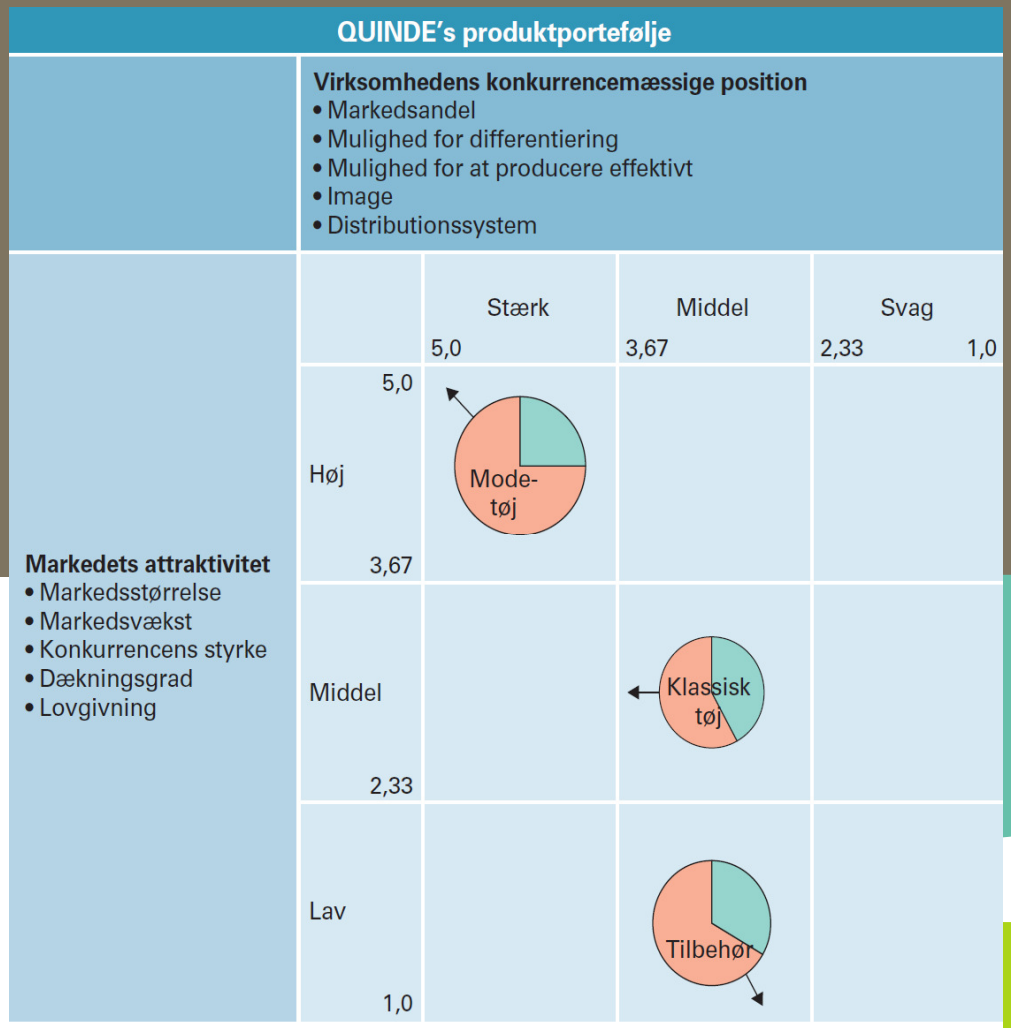


Fig. 3.16 QUINDE's produktgrupper indtegnet i General Electric modellen.

act 2 learn
LEDELSE & HR

Trojka a/s

Ratingskema for placering af TREND's produktgruppe (Babytøj)			
Markedets attraktivitet			
	Vægt (1)	Rating (2)	Værdi (1) x (2)
• Markedsstørrelse	0,20	3	0,60
• Markedsvækst	0,30	5	1,50
• Konkurrencens styrke	0,20	4	0,80
• Dækningsgrad	0,25	3	0,75
• Lovgivningsmæssige forhold	0,05	2	0,10
	1,00		3,75
Virksomhedens konkurrencemæssige position			
	Vægt (1)	Rating (2)	Værdi (1) x (2)
• Markedsandel	0,15	2	0,30
• Mulighed for differentiering	0,25	2	0,50
• Mulighed for at producere effektivt	0,20	3	0,60
• Image	0,30	4	1,20
• Distributionssystem	0,10	3	0,30
	1,00		2,90

Vurderingsskala til beregning af rating:

Meget ufordelagtig	Ufordelagtig	Middel	Fordelagtig	Meget fordelagtig
1	2	3	4	5

Fig. 3.19 Beregning af skalaværdier til babytøjs placering i General Electric modellen i fig. 3.18 side 78.

act 2 learn LEDELSE & HR

Trojka a/s

GE-modellens elementer	
Elementer	Forklaring
Markedets attraktivitet (Y-aksen)	Markedets attraktivitet består af 5 variable: Markedsstørrelse, markedsvækst, konkurrencens styrke, dækningsgrad og lovgivning.
Virksomhedens konkurrencemæssige position (X-aksen)	Virksomhedens konkurrencemæssige position består af: Markedsandel, mulighed for differentiering, mulighed for at producere effektivt, image og distributionssystem.
Cirkel (O)	Cirklens størrelse angiver produktgruppens totale marked. Det grønne felt i cirklen illustrerer virksomhedens markedsandel.
Pil (⟶)	Pilen viser ledelsens forventninger til forretningsområdets fremtidige placering.

Fig. 3.17 De elementer, som indgår i konstruktionen af General Electric modellen.

General Electric modellen				
		Virksomhedens konkurrencemæssige position		
		Stærk	Middel	Svag
Markedets attraktivitet	Høj	Forsvar position	Invester for at vokse	Voks selektivt
	Middel	Voks selektivt ved investering i attraktive segmenter	Vær selektiv og fokuser på rentable segmenter	Begrænset vækst eller høst
	Lav	Beskyt position. Fokuser på profitable segmenter	Forsvar position i de mest profitable segmenter	Udfas
Markedsføringsstrategi: Invester/vækst Selektiv Høst/udfas				

Fig. 3.18 Strategimulighederne for de enkelte forretningsområder i General Electric modellen.

Kilde: Adapteret fra David Jobber, Principles and Practice of Marketing, 6. udg., McGraw-Hill, 2010.

General Electric modellens styrker og svagheder	
Styrker	Forklaring
Nuanceret	General Electric modellen opererer med 9 felter opdelt i 3 zoner. For hvert felt kan virksomhedens ledelse arbejde med konkrete og detaljerede strategier.
Fleksibel	General Electric modellen arbejder med f.eks. 10 variable, som virksomheden selv kan bestemme. Det gør, at modellen kan tilpasses netop den situation, virksomhedens står i pt.
Dynamisk	General Electric modellen kan f.eks. inddrage prognoser.
Svagheder	Forklaring
Subjektivt skøn	Kritikken af General Electric modellen fremfører, at forretningsområdets placering i modellen i virkeligheden er baseret på ledelsens *subjektive* skøn med hensyn til både vægtning og vurdering. Kunne en vægt på f.eks. 0,30 og en vurdering på 5 ikke lige så godt have været en vægt på 0,25 og en vurdering på 4? Kritikere fremhæver desuden, at General Electric modellens stærke vurderingsmæssige element kan medføre, at mange forretningsområder bliver placeret i *midten* af matrix'en. Usikkerheden på baggrund af General Electric modellens meget subjektive element kan dog reduceres ved at lade flere personer – eventuelt eksterne, mere objektive personer – hver for sig udfærdige et ratingskema for forretningsområdet. Herefter kan man så diskutere, hvilke talværdier der skal indgå i det endelige ratingskema. En sådan tilgang vil trods alt give et væsentligt bedre beslutningsgrundlag for de strategiske overvejelser omkring produktgruppens fremtidige markedsføring.
Kompleks og tidskrævende	General Electric modellen omfatter relativt mange forhold (f.eks. 10 variable). Samtidig skal disse faktorer vægtes og vurderes. General Electric modellen kritiseres derfor for at være for *kompleks* og *tidskrævende* til at håndtere i praktisk arbejde.

Fig. 3.19 General Electric modellens styrker og svagheder.

act2learn
LEDELSE & HR

International markedsudvælgelse

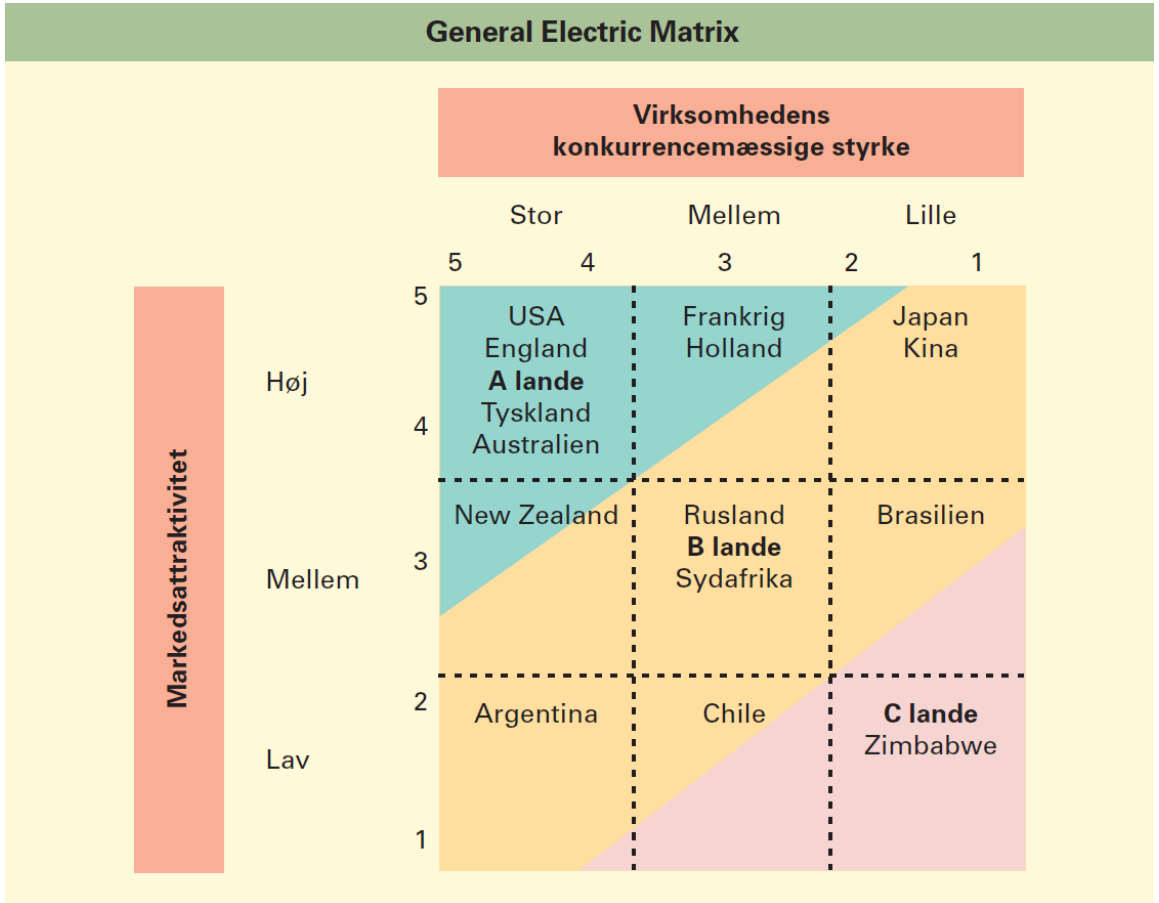


Fig. 15.15 Kategorisering af lande i General Electric Matrix.

act 2 learn
LEDELSE & HR