

# Mål og strategier

```
graph TD; A[Mål og strategier] --> B[Mål (1)]; A --> C[Strategi (2)]; A --> D[Vækststrategier (3)]; A --> E[Forretningsstrategier (4)];
```

Mål  
(1)

Strategi  
(2)

Vækst-  
strategier  
(3)

Forretnings-  
strategier  
(4)

**Fig. 5.1** Strukturen i kapitel 5.

## Strategi begrebet

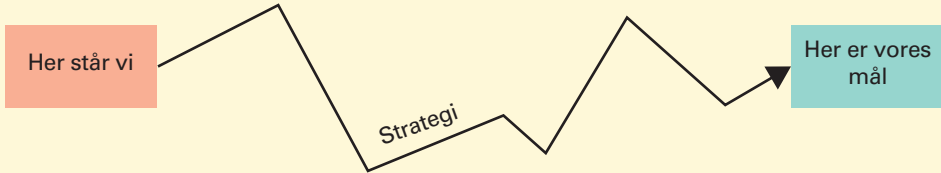


Fig. 5.2 Strategi begrebet.

## Fem typer strategi i organisationer



**Fig. 5.3** Fem typer strategi i organisationer.

## Strategisk planlægningsgab

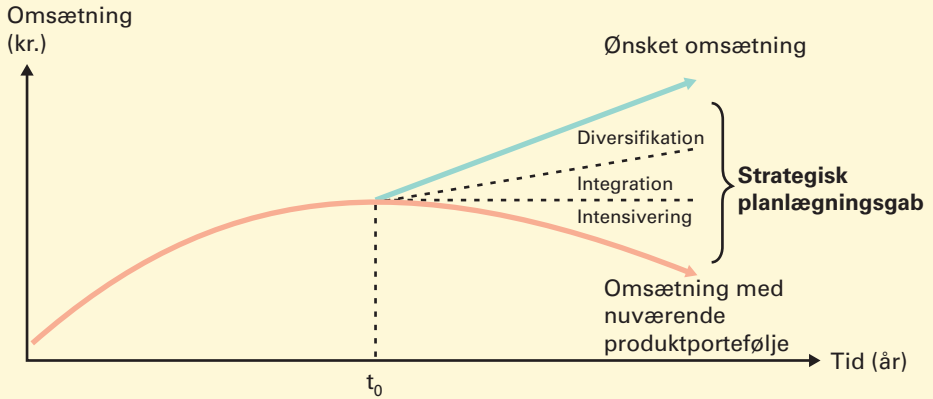


Fig. 5.4 Strategisk planlægningsgab.

Kilde: Adapteret fra Philip Kotler og Kevin L. Keller: Marketing Management, 13. udgave, Pearson Prentice Hall, 2009.

Der eksisterer altså et *strategisk planlægningsgab*, som også er eksemplificeret i forbindelse med eksemplerne vedrørende Arla Foods' mål for 2015 om en omsætning på 75 mia. kr. stigende fra 47 mia. kr. i 2010.

For at udfylde dette strategiske planlægningsgab kan følgende *vækststrategier* anvendes: *Intensivering* (organisk vækst), *integration* og *diversifikation*.

I dette afsnit beskrives, hvilke vækststrategier ledelsen bør overveje at følge med henblik på at opnå de opstillede vækst mål.

Fig. 5.5 nedenfor viser i oversigtsform de forskellige former for *vækststrategier*, en virksomhed kan benytte. Desuden illustrerer figuren dispositionen for bogens afsnit om vækststrategier.

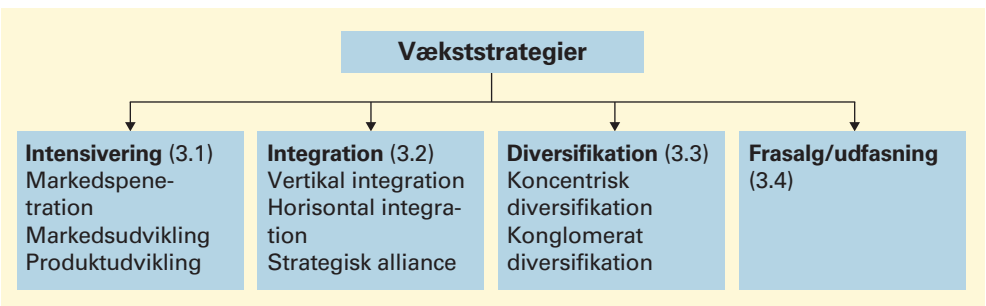


Fig. 5.5 Vækststrategier.

		Vækststrategier	
		Produkt	
		Nuværende produkt	Nyt produkt
Marked	Nuværende marked	<b>Markedspenetrering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øge markedsandelen</li> <li>• Øge forbrug hos nuværende kunder</li> <li>• Få flere fra målgruppen til at bruge produktet</li> </ul>	<b>Produktudvikling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktforbedringer</li> <li>• Produktlinieudvidelse</li> <li>• Nyt produkt til samme målgruppe</li> </ul>
	Nyt marked	<b>Markedsudvikling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvide markedet til nye segmenter</li> <li>• Geografisk ekspansion</li> </ul>	<b>Diversifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrisk diversifikation</li> <li>• Konglomerat diversifikation</li> </ul>

**Fig. 5.6** Ansoffs vækstmatrix.

Note: Ansoffs vækstmatrix omfatter også »diversifikation«, men denne strategi falder uden for begrebet intensivering, og behandles derfor separat, jf. side 107.

Kilde: I.H. Ansoff: Corporate strategy, McGraw-Hill, 1965.

## Vækst ved markedspenetrering

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Øge markedsandelen	Dette kan ske gennem en mere <i>aggressiv</i> anvendelse af parameter mixet, f.eks. distribution, pris, reklame og sales promotion.	Når Suzuki viser TV-spots og herved erobrer kunder fra konkurrenter, er det et eksempel på en sådan strategi.
Øge forbruget hos virksomhedens nuværende kunder: – Nye forbrugssituationer	Man påpeger over for kunden, at produktet kan bruges i en anden brugssituation end den normale.	Carlsberg har bl.a. påpeget, at øl også er velegnet som drikkevarer i forbindelse med middage med forskellige kødretter.
– Øget forbrugsfrekvens	Få nuværende kunder til at bruge mere af produktet, hver gang de bruger det.	Mange virksomheder udbyder produkter i en større standard-kvantitet. Estrella øger indholdet i en pose chips fra 200 gr. til 250 gr.
Få flere fra målgruppen til at bruge produktet	Her motiveres flere personer fra målgruppen til at begynde at anvende produktet. Såkaldte »Non-users« overbejvses om at bruge et produkt.	Produkter tilbydes til en speciel, lav kampagnepris eller ved at uddele gratis prøver. Mobiltelefonselskabet M1 har givet gratis gavekort, taletid m.v. til nye kunder.

Fig. 5.7 Vækst ved markedspenetrering.

## Vækst ved markedsudvikling

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Udvide markedet til nye kundegrupper/segmenter	En sådan strategi kan realiseres ved at henvende sig til helt <i>nye kundegrupper (segmenter)</i> . Der er stadig tale om det samme basale produkt som hidtil, men det tilpasses det nye segments særlige behov og ønsker.	Sloggi, der satser på vækst ved nu også at udbyde undertøj til mænd, så man har en kollektion til begge køn, har anvendt denne strategi.
Geografisk ekspansion	Virksomheden vælger at vokse yderligere ved at bevæge sig ud på <i>nye geografiske markeder</i> . Nye geografiske markeder skal opfattes bredt, dvs. både nationalt og internationalt.	Smykkekoncernen Pandora har på det seneste annonceret, at en væsentlig del af deres vækststrategi skal bestå af <i>markedsudvikling</i> , da man påtænker at bevæge sig ind på det kinesiske marked inden længe, ligesom Japan og Indien er i kikkerten. På det seneste er man netop startet i Brasilien og Rusland, så indtagelsen af nye geografiske markeder kører på fuld kraft.

Fig. 5.8 Vækst ved markedsudvikling.

## Vækst ved produktudvikling

Tiltag	Forklaring	Eksempel
Produktforbedring	En sådan strategi kan f.eks. realiseres ved at tilføje produktet nogle <i>nye egenskaber</i> eller <i>funktioner</i> , som må betegnes som væsentlige.	Når en tv-producent introducerer en forbedret model, hvor der er indlagt bedre opløsning og digital tuner osv., er der tale om en produktforbedring.
Produktlinjeudvidelse	Her er der tale om, at den hidtidige produktlinje udvides med en <i>helt ny model eller variant</i> .	Da Merrild Kaffe f.eks. lancerede Merrild Koffeinlet, var der tale om en <i>produktlinjeudvidelse</i> .
Nyt produkt til samme målgruppe	I nogle tilfælde vælger en virksomhed at sikre den ønskede vækst ved at udvikle et nyt produkt, der dækker <i>nye behov</i> og appellerer til virksomhedens <i>nuværende kunder</i> .	Her kan nævnes Toms, der lancerede Toms kakomælk eller NIKE, der lancerede produkter til golfsporten.

Fig. 5.9 Vækst ved produktudvikling.



## Integrations typer

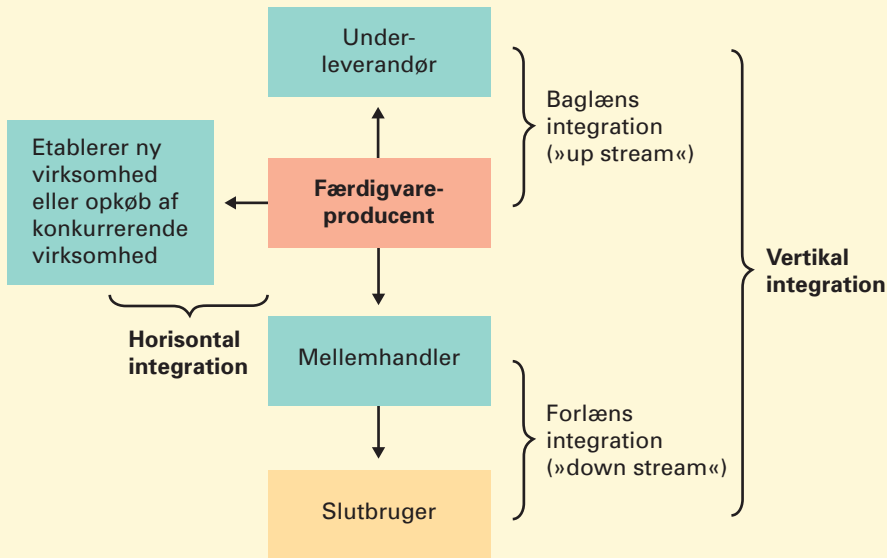
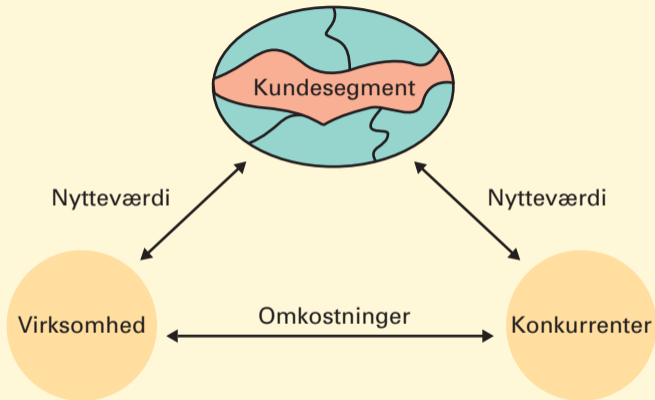


Fig. 5.10 Vertikal integration og horisontal integration.

## Konkurrencetrekanten



**Fig. 5.11** Konkurrencetrekanten.

Kilde: Adapteret fra Kjeld Arnth Jørgensen, Strategisk udvikling, Civiløkonomernes Forlag, 1983.

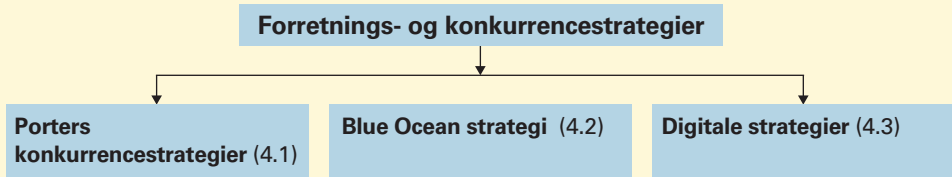


Fig. 5.12 Forretnings- og konkurrencestrategier.

## 4.1 Porters konkurrencestrategier (generiske strategier)

Med afsæt i konkurrencetrekanten kan virksomheden udvikle mange alternative konkurrencestrategier. I sin meget anerkendte bog »Competitive Advantage« beskriver Michael Porter imidlertid, hvordan virksomheders succes er afhængig af, om man ud fra fire alternative muligheder er i stand til at vælge den rigtige *konkurrencestrategi* (generiske strategi). Ifølge Porter kan virksomheden kun få succes, hvis den følger en af fire alternative strategier. Disse konkurrencestrategier er illustreret i fig. 5.13.

Generiske strategier			
		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Bearbejdet marked	Stor andel af totalmarked	<b>Omkostningsleder</b> Lav pris	<b>Differentiering</b> Høj pris
	Lille andel af totalmarked	<b>Omkostningsfokus</b> Lav pris	<b>Fokuseret differentiering</b> Høj pris

Fig. 5.13 Porters konkurrencestrategier (generiske strategier). (Generisk = artsmæssig).

Kilde: Adapteret fra Michael Porter: Competitive Advantage, The Free Press, 1985.

## Konkurrencefordele

Konkurrencefordel	Realiseres gennem	Eksempler
Lave omkostninger	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lave indkøbspriser</li><li>• Standardprodukter</li><li>• Effektiv produktionsteknologi</li><li>• Stordriftsfordele i produktionen</li><li>• Effektiv distribution</li><li>• Effektiv styring af værdikæden</li></ul>	IKEA JYSK Suzuki
Unikt produkt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Specielle funktioner eller features</li><li>• Design</li><li>• Ydeevne</li><li>• Driftsikkerhed</li><li>• Kundetilpasset produkt</li><li>• Brand (image)</li><li>• Service</li></ul>	NIKE Bang & Olufsen VW

**Fig. 5.14** Konkurrencefordele og eksempler på hvordan de realiseres.

**EKSEMPEL**

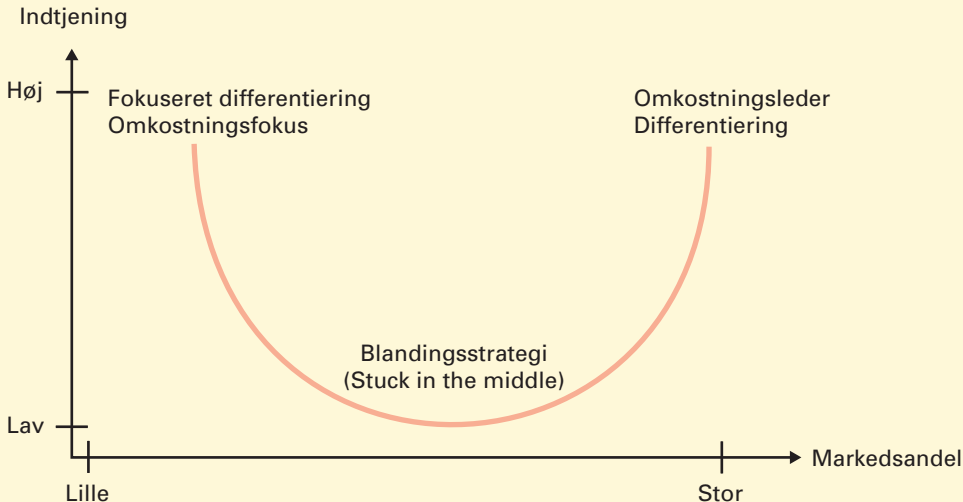
I fig. 5.15 har vi samlet nogle eksempler på, hvilken konkurrencestrategi forskellige virksomheder inden for den samme branche følger:

**Eksempler på konkurrencestrategier (generiske strategier)**

Branche	Omkostningsleder	Omkostningsfokus	Differenciering	Fokuseret differenciering
Sportsudstyr	Patrick	Runner	Nike	Speedo
TV udstyr	LG	Prosonic	Sony	Bang & Olufsen
Beklædning	H&M	Friendtex	Cottonfield	Sand

**Fig. 5.15** Eksempler på konkurrencestrategier (generiske strategier).

## Stuck in the middle



**Fig. 5.16** »Blandingsstrategi« eller »Stuck in the middle«.

Kilde: Adapteret fra Michael Porter: *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

## Mulighederne i Blue Ocean identificeres

<b>Mulighed 1:</b> Hold øje med alternative brancher	Er der brancher, hvor der kan hentes nye ideer eller nye produktpakker, der kan differentiere virksomheden fra de nuværende konkurrenter? Mobiltelefonproducenter, der fremstiller telefoner med multidataoverførsel, er et godt eksempel på andre brancher, der kan give et forspring.
<b>Mulighed 2:</b> Hold øje med de strategiske grupper i branchen	Der er virksomheder i en given branche, der følger den samme strategi. Toyotas lancering af Lexus er et eksempel på, hvordan en virksomhed bevidst har valgt at trænge ind i en anden strategisk gruppe, hvor de ikke var tilstede i forvejen.
<b>Mulighed 3:</b> Hold øje med købscenteret	Hvem er kunderne? For Novo Nordisk er det centralt at vide, om man sælger til lægerne, eller om man sælger til patienterne. De har forskellige præferencer og handlingsmønstre.
<b>Mulighed 4:</b> Hold øje med komplekse produkter	Hvad hører sammen med det produkt, som sælges? I Danmark åbner der flere og flere bogcafeer, hvor man kan købe bøger og nyde en kop kaffe ved samme lejlighed.
<b>Mulighed 5:</b> Hold øje med den funktionelle og emotionelle appel til kunderne	Swatch-uret er et eksempel på et skifte, der fandt sted i slutningen af 1970'erne fra en branche med discount-ure over til at være en emotionelt modepræget branche.
<b>Mulighed 6:</b> Hold øje med nye trends.	Internet og vækst i den kreative klasse er to tendenser, der vil påvirke udviklingsretningen.

**Fig. 5.17** Mulighederne i Blue Ocean identificeres.

## Alternative kommunikations- og transaktionsmuligheder via internettet

	Fra kunde (person)	Fra virksomhed (organisation)
Til kunde (person)	Auktioner: Lauritz.com Peer-to-Peer: Skype.com Kommunikation: Blogs Sociale netværk: Facebook.com Produktanbefalinger: »Digital word of mouth« i form af vurderinger og forbrugeranmeldelser på nettet: Aok.dk, Mangospot.dk	Transaktion: Amazon.co.uk Relation: Bang-olufsen.com Branding: Carlsberg.dk Nyheder og underholdning: Net-aviser, Net-tv, Net-radio og Podcasts Prissammenligning: Kelkoo.dk, Pricerunner.dk
Til virksomhed (organisation)	Produktforespørgsel: Flybillet.dk Jobsøgning: Stepstone.dk Kunde-feedback på en virksomheds promotion-kampagne på internettet	Transaktion: Danisco.com Relation: Novozymes.com Nyheder og information: Reuters.com Markedsplads: Gatetrade.net

**Fig. 5.18** Eksempler på alternative kommunikations- og transaktionsmuligheder via internettet mellem kunde (person) og virksomhed (organisation).



## Trinvis udvikling af digitale strategier



**Fig. 5.19** Virksomheders trinvis udvikling af *digitale strategier*.

Kilde: Adapteret fra Jesper Bove-Nielsen og Christian Ørsted: E-business, digitale forretningsstrategier, Børsens Forlag, 2001, og Dave Chaffey: E-Business and E-Commerce Management, 4<sup>th</sup> edition Prentice-Hall, 2010.

## E-handels modeller

Markedspladsform	Transaktionsform	Kontrol over e-handel website	Eksempel
»en-til-mange«	Salg downstream	E-handel er kontrolleret af sælger og foregår via den <i>sælgende</i> virksomheds website	Dell
»mange-til-én«	Køb upstream	E-handel er kontrolleret af <i>køber</i> og foregår via den <i>købende</i> virksomheds website	A.P. Møller-Mærsk-Gruppen
»mange-til-mange«	Køb og salg	E-handel foregår via en <i>neutral</i> mellemaktørs website, der formidler kontakten mellem mange sælgere og mange købere	eBay

**Fig. 5.20** E-handels modeller beskrevet ud fra markedspladsform, transaktionsform, og hvem der har kontrol over e-handel website.