

Markedspotentiale og prognoser

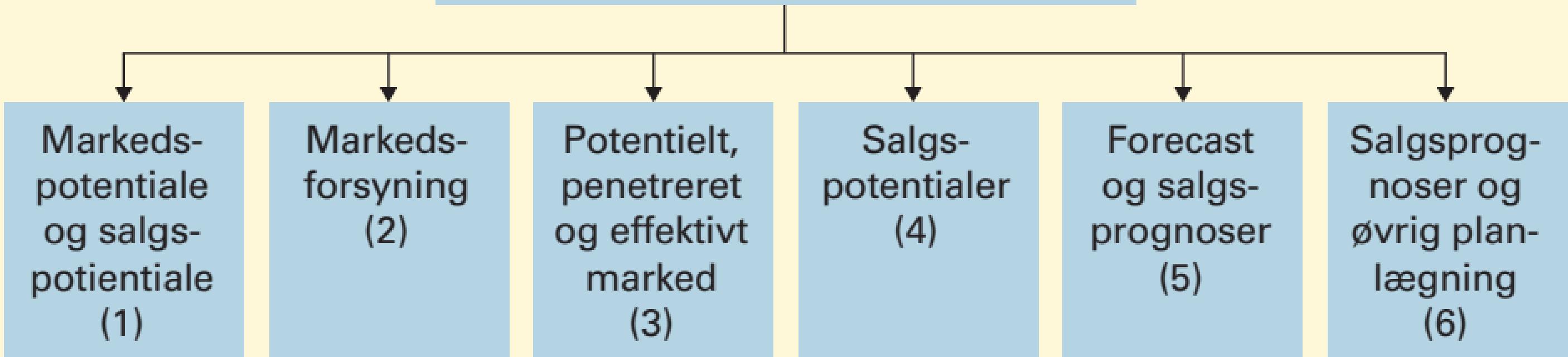


Fig. 11.1 Strukturen i kapitel 11.

Metoder til beregning af markedspotentiale og salgspotentiale

Metoder	Forklaring
Break-down	<i>Break-down</i> metoden tager udgangspunkt i et givet marked ud fra en <i>totalopgørelse</i> over køb og forbrug af et produkt. Tallene brydes ned på markedssegmenter og splittes eventuelt op på enkeltkunder. Derefter beregnes konkurrenternes andele og virksomhedens salgspotentiale.
Build-up	<i>Build-up</i> metoden tager udgangspunkt i et givet marked ud fra oplysninger om de enkelte kunders eller markedssegmenters køb og forbrug af et produkt. Samtidig beregnes konkurrenternes andele og virksomhedens salgspotentiale. De foretagne beregninger summeres op til et samlet markedspotentiale.

Fig.11.2 Metoder til beregning af markedspotentiale og salgspotentiale.

Definition af markedsbegreber

Begreb	Forklaring	Eksempel
Potentielt marked	Et <i>potentielt marked</i> består af alle de <i>konsumentenheder</i> , dvs. personer, husstande eller virksomheder, der har råd til og er kvalificeret til at købe et givet produkt. Det potentielle marked kan endvidere opdeles i et <i>penetreret marked</i> og et <i>latent marked</i> .	En virksomhed har estimeret det potentielle marked for tyverialarmer i private husstande til 1.000.000 boliger.
Penetreret marked	Et <i>penetreret marked</i> består af de kunder, som køber et givet produkt eller serviceydelse.	En markedsundersøgelse viser, at 30 % af husstandene har installeret en tyverialarm. Det svarer til 300.000 boliger.
Latent marked	Et <i>latent marked</i> består af de potentielle kunder, som <i>ikke køber</i> det pågældende produkt/serviceydelse.	Det latente marked udgør dermed 70 % = 700.000 boliger.
Effektivt marked	Det <i>effektive marked</i> udgør <i>salget af et produkt i en given periode</i> , f.eks. et år. Det effektive marked kan endvidere opdeles i virksomhedens <i>egen markedsandel</i> og konkurrenternes <i>markedsandel</i> .	En brancheopgørelse over salget af tyverialarmer viser, at salget sidste år udgjorde i alt 90 mio. kr. Med en gennemsnitpris på 3.000 kr. pr. installation udgør det effektive marked dermed 30.000 stk. nye tyverialarmer. Dvs. at penetreret marked øges til 330.000 boliger. Modsvarende falder det latente marked til 670.000 boliger.
Egen markedsandel	<i>Virksomhedens andel</i> af det totale salg på et givet marked.	Virksomheden omsatte for 22,5 mio. kr., og det giver en markedsandel = 25 %.
Konkurrenters markedsandel	<i>Konkurrenternes andel</i> af det totale salg på et givet marked.	Konkurrenterne omsatte for 67,5 mio. kr., og det giver dem en samlet markedsandel = 75 %.

Fig. 11.3 Definition af markedsbegreber.

Note: Tallene i eksemplet er fiktive og har alene til formål at vise sammenhængen i beregningerne.

Opdeling af markeder

Potentielt marked = Markedspotentiale = 100 %
(Konsumentenheder)

Penetreret marked = 80 %
(Personer/husstande/virksomheder)

Latent marked = 20 %

Effektivt marked = 100 %
(Salg i volumen (stk.) og værdi (kr.))

Egen markedsandel = 25 %

Konkurrenters markedsandele = 75 %

Fig. 11.4 Sammenhængen mellem potentielt marked, penetreret marked, latent marked, effektivt marked og virksomhedens egen markedsandel.

Beregning af virksomhedens markedsandel (MA) i volumen og værdi

Formel	Eksempel
$\frac{\text{Salg i volumen} \times 100}{\text{Effektivt marked i volumen}} = \text{MA \% (i volumen)}$	$\frac{12.000 \text{ stk.} \times 100}{100.000 \text{ stk.}} = 12,0 \%$
$\frac{\text{Salg i værdi} \times 100}{\text{Effektivt marked i værdi}} = \text{MA \% (i værdi)}$	$\frac{1,2 \text{ mio kr.} \times 100}{20 \text{ mio kr.}} = 6,0 \%$

Fig. 11.5 Formel til beregning af virksomhedens markedsandel (MA) i volumen og værdi.

Model til beregning af markedsforsyningen

Markedsforsyningen målt i volumen og værdi for produkt »X« i land »Y« beregnes ud fra følgende model:

	Volumen (stk.)	Værdi (kr.)	Gns. pris (kr./stk.)
Indenlandsk produktion	1.240.000	291.400.000	235
+ Import	525.000	107.625.000	205
- Eksport	775.000	174.375.000	225
+/- Lagerforskydninger	+30.000	+6.900.000	230
= Markedsforsyningen i land Y	1.020.000	231.550.000	227

Bemærk, at data for hver opgørelse over indenlandsk produktion, import, eksport og lagerforskydning, skal være fra den samme tidsperiode, f.eks. måned, kvartal eller helår.

I praksis vil det ofte være vanskeligt at få oplyst lagerforskydning, hvorfor ultimolager sættes lig med primolager, og dermed bliver lagerforskydning lig nul.

Fig. 11.6 Model til beregning af *markedsforsyningen*.

Note: De viste tal i modeleksemplet er fiktive og har alene til formål at illustrere fremgangsmåden i beregningerne.

Efterspørgslen på dagligvaremarkedet for almindelig bønnekaffe

Faktaoplysninger	Beregninger
Fra en markedsundersøgelse blandt private husstande viser det sig, at kaffe (<i>eksklusiv instant kaffe</i>) købes mindst én gang om året af 79,6 % af husstandene i Danmark. ²	$n = 79,6\% \text{ af } 2,573 \text{ mio. husstande} \Rightarrow n = 2.048.108 \text{ husstande}$
Fra den samme undersøgelse viser det sig, at en husstand i gennemsnit køber ca. 17 pakker à 500 g pr. år.	$q = 17 \times 500\text{g pr. år} \Rightarrow q = 8,5 \text{ kg pr. år}$
Total efterspørgsel målt i mængde.	$n \times q = 2.048.108 \text{ husstande} \times 8,5 \text{ kg} \Rightarrow n \times q = 17.409 \text{ tons kaffe}$
Det forudsættes her, at en pakke kaffe à 500 g (i gennemsnit) koster 35 kr.	$p = 70 \text{ kr. pr. kg}$
Total efterspørgsel målt i værdi.	$Q = n \times q \times p \Rightarrow Q = 17.409.000 \text{ kg} \times 70 \text{ kr.} \Rightarrow Q = 1.218.630.000 \text{ kr.}$
En mærkevareproducent beregner sit salgspotentiale til 2.000 tons kaffe pr. år. Deres forventede markedsandel (MA) målt i volumen.	$MA = 2.000 \text{ tons} / 17.409 \text{ tons} \times 100 \Rightarrow MA = 11,5\%$

Fig. 11.7 Beregning af dagligvaremarkedet for almindelig bønnekaffe (*eksklusiv instant kaffe*) til private husstande.

Kvantitative salgsprognosemetoder

	Forklaring	Eksempel
Makro-analyser	<ul style="list-style-type: none"> • Prognosticering på baggrund af en <i>analyse</i> af makro omverden faktørs betydning 	PEST-analyse, se kapitel 6 side 129.
Mikro-analyser	<ul style="list-style-type: none"> • Prognosticering på baggrund af en <i>analyse</i> af branchespecifikke faktørs betydning samt markedsanalyser vedrørende markedsstørrelse, købsadfærd, kundetilfredshed mv. 	Brancheanalyser og markedsanalyser, der sammenholder forskellige tendenser og viser alternative udviklinger i totalmarked, distribution, markedsandele, købsandele og priser.
Glidende gennemsnit	<ul style="list-style-type: none"> • Fremskrivning af historiske data, hvor alle historiske data tillægges samme værdi. • Har til formål at udjævne forløbet, således at sæsonudsvingene reduceres. 	Et glidende gennemsnit fremkommer ved først at beregne et simpelt gennemsnit af f.eks. tre måneders salg. Derefter rykkes én måned frem, og et nyt tre måneders gennemsnit beregnes, etc.
Vægtet gennemsnit	<ul style="list-style-type: none"> • Fremskrivning af historiske data, hvor de nyeste data tillægges større vægt. • Er en forfinet model af »glidende gennemsnit«. 	I eksemplet ovenfor fremkommer et vægtet glidende gennemsnit, hvis hver af de tre måneders salgstal ganges med forskellige vægte, dvs. procenttal. Den første måneds salg vægtes f.eks. med 20 %, den midterste måneds salg vægtes med 30 %, den sidste og nyeste måneds salg vægtes med 50 %. (Vægtenes sum skal altid give 100 %). Derefter rykkes en måned frem, og samme fremgangsmåde gentages med de næste tre måneders salgstal, etc. Se eksempel i minicase 11.2, side 334.

Fig. 11.8 Kvantitative metoder til salgsprognoser.

Kvalitative salgsprognosemetoder

Metode	Forklaring	Eksempel
Ledelsens subjektive skøn	Det er ikke ualmindeligt, at man i mindre virksomheder foretager det, man populært kalder »kvalificerede skøn«. Det kan skyldes stor erfaring og indsigt i et marked og salgets udvikling, men det er en særdeles risikabel fremgangsmåde, da metoden mangler objektive kriterier. Hvis det faktiske salg senere viser sig at afvige meget i forhold til salgsprognoserne, kan det blive yderst vanskeligt for virksomheden at reagere i forhold til afvigelserne.	Direktøren i en mellemstor virksomhed mener, at markedspotentialet i Tyskland for virksomhedens mest sælgende produkt er 50 % større end hidtil vurderet.
Sælgernes vurderinger	Sælgere er i tæt kontakt med kunder i dagligdagen, og de har derfor en værdifuld viden om kundernes købsadfærd og forventninger til fremtiden. Sælgere kan således ofte bidrage med detaljerede oplysninger om forventet køb på kundeniveau, salgsdistrikter og fordelt på produkter. Men det er ikke uden risici at benytte sælgernes vurderinger. Det skal gøres med stor varsomhed, da sælgere af taktiske grunde kan forsøge at give enten for optimistiske eller pessimistiske skøn, og dermed mindre realistiske vurderinger.	Sælgerne mener, at virksomhedens kunder i Tyskland er presset pga. konkurrence fra flere udenlandske konkurrenter, og derfor er markedspotentialet maksimalt 25 % højere end hidtil vurderet.
Ekspert-udtalelser	Det kan være en gruppe af <i>ekspert</i> eller individuelle personer, som har særlig erfaring og viden om specifikke brancheforhold eller makroøkonomiske forhold. Kvaliteten af resultaterne vil afhænge af eksperternes engagement og forpligtelse. Men selv den bedste ekspert kan også tage fejl en gang i mellem.	En eksportrådgiver i Udenrigsministeriet har udtalt til et erhvervsblad, at den økonometiske vækst i Tyskland vil medføre en vækstmulighed for danske virksomheder på 10-20 % i de kommende 2 år.
Scenarier	Anvendelse af <i>scenarier</i> er en metode til at skabe et samlet overblik over alternative situationer. Det kan være alternative trends eller forudsætninger, der anvendes til at prognosticere forskellige resultater. Se kapitel 6, side 137 om brug af scenerieskrivning.	Virksomhedens ledelse opstiller tre forskellige scenarier for udviklingen i salget. En vækst i salget på 20 %, 40 % og 60 % de næste to år.

Kvalitative salgsprognosemetoder (fortsat)

Metode	Forklaring	Eksempel
Delphi-metoden	<p>Ved <i>Delphi-metoden</i> stilles et eller flere åbne spørgsmål til en gruppe personer, der besvarer spørgsmålene uden at tale sammen. Derefter indsamlers svarene, og der udarbejdes en samlet oversigt med de mange forskellige svar, som derefter rundsendes til deltagerne sammen med et nyt og mere detaljeret spørgeskema. Processen gentages, indtil der foreligger en fælles og fuldstændig besvarelse fra gruppen. Delphi-metoden bygger på den antagelse, at en gruppens skøn og vurderinger er bedre end den enkelte deltagers eget skøn og vurdering.</p> <p>Delphi-metoden er en udbredt metode til at foretage meget langsigtede prognoser eller avancerede forudsigelser inden for den teknologiske udvikling. I virksomheder kan Delphi-metoden også anvendes til at foretage kortsigtede prognoser ved inddragelse af f.eks. ledere i organisationen og sælgere.</p>	Ledelsen iværksætter en Delphi-undersøgelse, der har til formål at afdække nye ideer til, hvordan virksomhedens produkt kan forbedres og videreudvikles de næste fem år. Spørgeskemaet sendes til personer i produktionsafdelingen og til sælgere. Medarbejdere i udviklingsafdelingen indsamlers svarene, og der udarbejdes en samlet oversigt. Et nyt og mere detaljeret spørgeskema sendes til de samme personer, som ved den første udsendelse, hvorefter de indkomne svar bearbejdes af udviklingsafdelingen.

Fig. 11.9 Kvalitative salgsprognosemetoder.

Markedsanalysemetoder som grundlag for salgsprognoser

Metoder	Forklaring
Markedstest	<i>Markedstest</i> af produkter har til formål at give så vidt muligt et realistisk billede af kundernes faktiske købsadfærd. Det er nyttig information i forbindelse med udvikling og lancering af nye produkter, og resultaterne kan bidrage til at sandsynliggøre størrelsen af et fremtidigt salg.
Primære data	Virksomheden kan indsamle <i>primære data</i> ved at spørge udvalgte kunder og eksperter i målgruppen om deres meninger og holdninger til trends i omverdenen, og hvorledes disse påvirker deres egen forbrugsadfærd. Resultater fra markedsanalyser kan være med til at afdække kunders fremtidige købsintentioner.
Sekundære data	Visse <i>sekundære data</i> kan med fordel anvendes til at give et mere overordnet og generelt billede af mulige markeds- og salgsudviklinger. Kilder som f.eks. Danmarks Statistik, OECD, Eurostat og GMID, dvs. Euromonitor, udgiver publikationer, hvor virksomheder kan finde nyttige informationer om f.eks. demografiske og sociale trends. Det samme gælder for publikationer fra førende banker, offentlige myndigheder og brancheorganisationer, der udgiver prognoser om makroøkonomiske forhold, konjunkturer og trends.

Fig. 11.10 Hovedgrupper af markedsanalysemetoder som grundlag for salgsprognoser.

Fire forskellige typer af mønstre i tidsserieanalyser

Typer af mønstre	Forklaring
Tilfældige udsving	<i>Tilfældige udsving</i> er udtryk for begivenheder i omverdenen, som er umulige at forudsige, og som er af relativ kortvarig karakter. Det gælder f.eks. boykot, strejker, oprør og uroligheder.
Sæsonudsving	<i>Sæsonudsving</i> er udtryk for en gentagen variation, hvor tidsintervallets længde for den gentagne variation næsten er konstant. Sæson er således udtryk for et fast mønster i salget. Det gælder f.eks. olieselskabernes salg af fyrringsolie, der i væsentlig grad er koncentreret til perioden oktober-april, med december, januar og februar som de absolut største salgsmåneder. Som et andet eksempel på et stærkt sæsonbetonet salg kan nævnes charterrejser, som har højsæson i skolernes sommerferie. Danmarks Statistik offentliggør data fra mange forskellige brancher, og i den forbindelse vises dataene ofte både med og uden sæsonudjævning.
Konjunktur	<i>Konjunktur</i> er udtryk for en mere langsigtet ændring i efterspørgslen, som skyldes udviklingen i den generelle økonomi i et land. F.eks. kan der i et land være tale om en stagnerende eller faldende udvikling i befolkningens realindkomst eller i erhvervslivets investeringslyst, og denne udvikling kan slå igennem på efterspørgslen efter det pågældende produkt. Konjunkturmæssige svingninger er normalt af mere langvarig karakter, f.eks. 3-4 år, men er dog tidsmæssigt ikke så langsigtet som en trend.
Trend	<i>Trend</i> er et udtryk for hovedudviklingen gennem en længere periode. Det gælder f.eks. forbruget af færdigretter, som er stigende i stort set alle i-lande. Se kapitel 6 side 127 om trends og megatrends.

Fig. 11.11 Fire forskellige typer af mønstre i tidsserieanalyser.

I fig. 11.12 nedenfor er det illustreret, hvorledes forskellige mønstre forekommer i en tidsserieanalyse. Den røde kurve angiver de faktiske tal, mens konjunktur og trend er udtryk for beregnede tal.

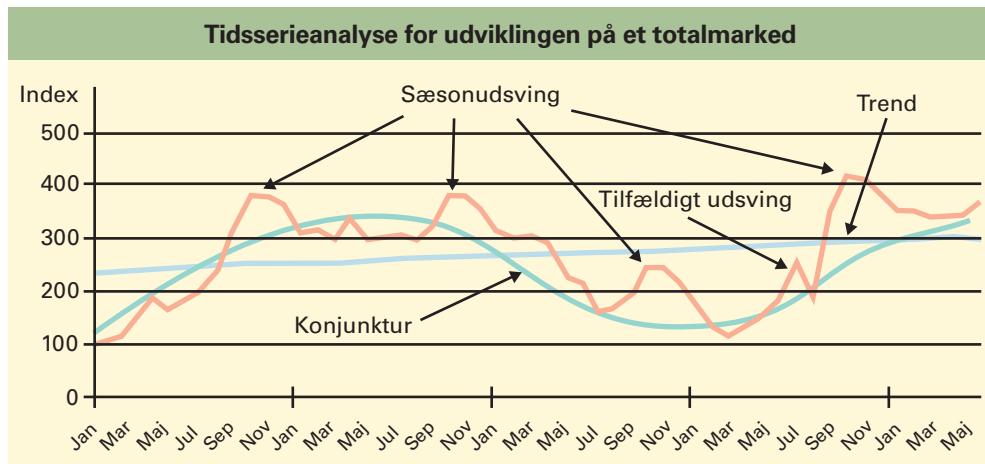


Fig. 11.12. Illustration af en tidsserieanalyse, hvor der forekommer tilfældigt udsving, sæsonudsving, konjunktur og trend.

Salgsprognoser som grundlag for en samlet og koordineret planlægning

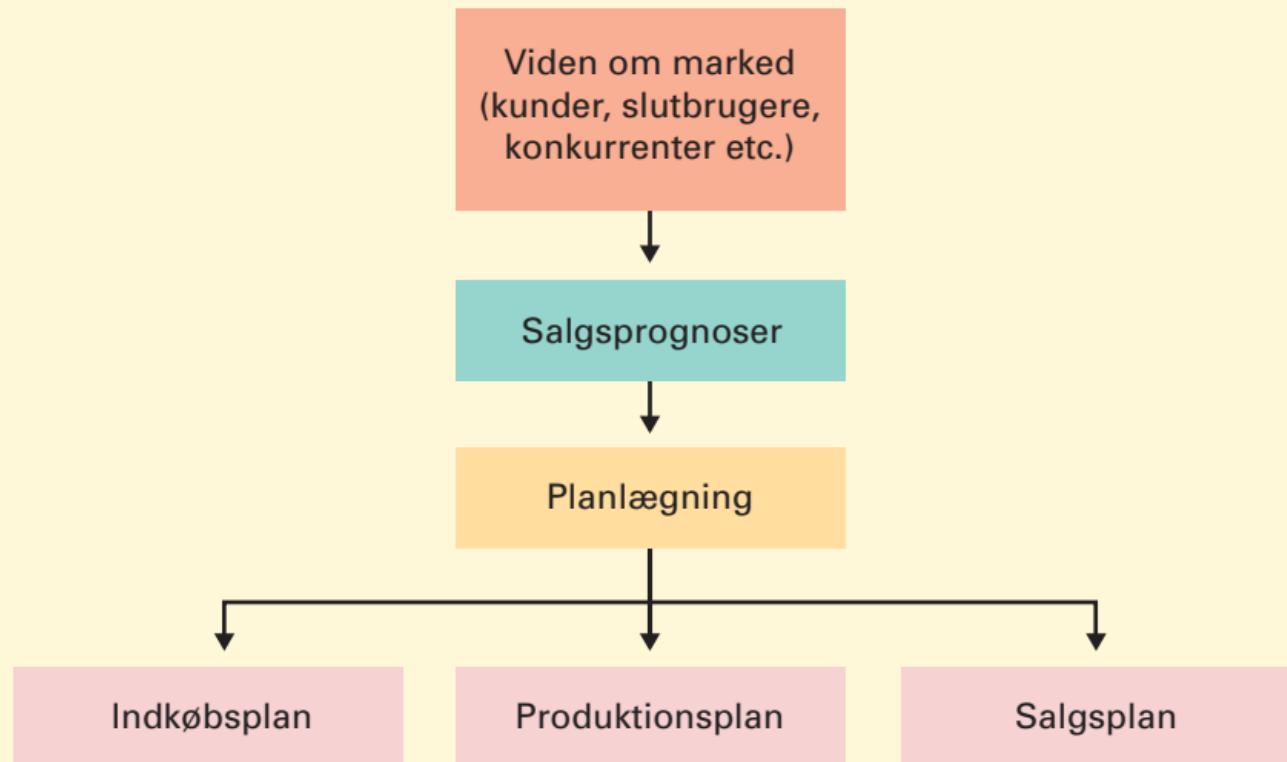


Fig. 11.13 Salgsprognoser som grundlag for realisering af en samlet og koordineret planlægning af aktiviteter inden for logistikområdet for indkøb, produktion og salg.

Gennemløbstid, ordreopfyldelse og leveringstidsgab

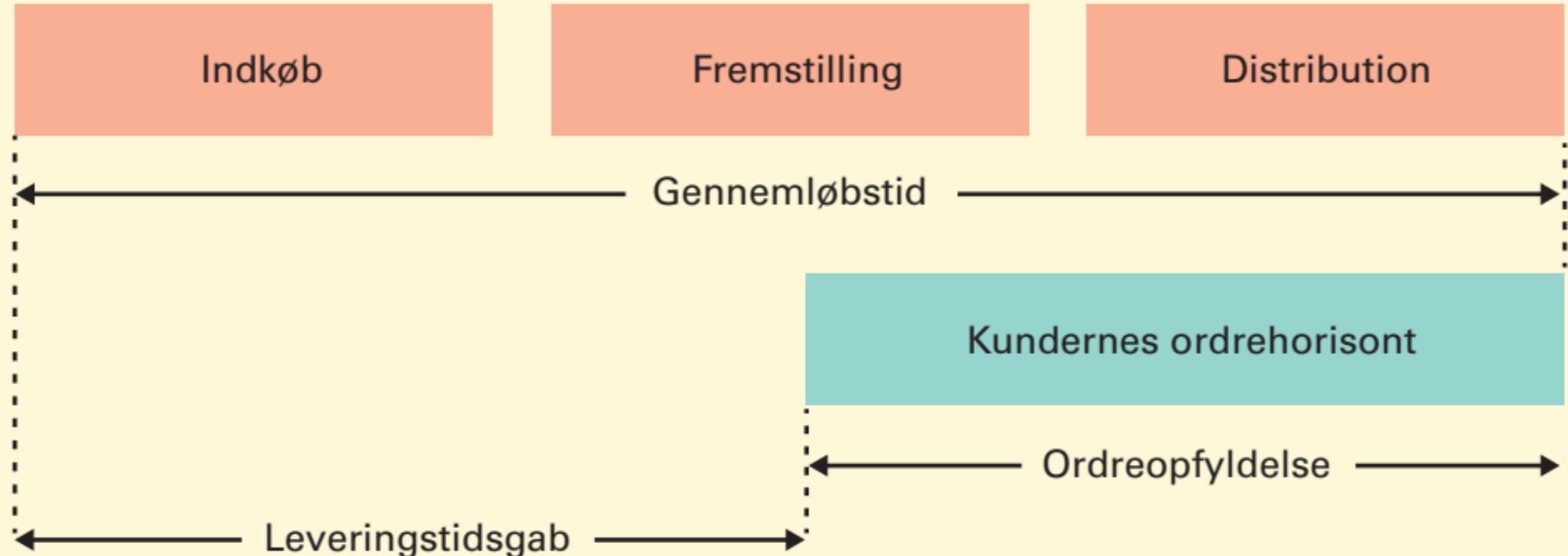


Fig. 11.14 Illustration af gennemløbstid på ordrer, kundernes ordrehorisont og leveringstidsgab.

Pognoser og realiseret salg for Sandwich Kompagniet i perioden 2010-2012						
1.000 stk.	2010		2011		2012	
Måneder	Realiseret	Prognose	Realiseret	Prognose	Realiseret	Prognose
Jan	74		96	103	126	123
Feb	80		105	97	122	125
Mar	91		117	103	161	123
Apr	97	87	115	113	144	150
Maj	119	94	148	114	182	145
Jun	137	112	155	138	192	172
Jul	146	129	168	150	0	185
Aug	136	142	162	163	0	185
Sep	115	138	149	163	0	185
Okt	123	122	129	154	0	185
Nov	102	123	125	136	0	185
Dec	100	108	122	128	0	185
Nøgletal:						
Total	1.320		1.591			1.950
Gns. pr. md.	110		133			162
Årlig vækst	15,0 %		20,5 %			22,5 %

Fig. 11.15 Nøgletal samt realiseret salg og prognoser for Sandwich Kompagniet i perioden 2010-2012.

Sandwich Kompagniet

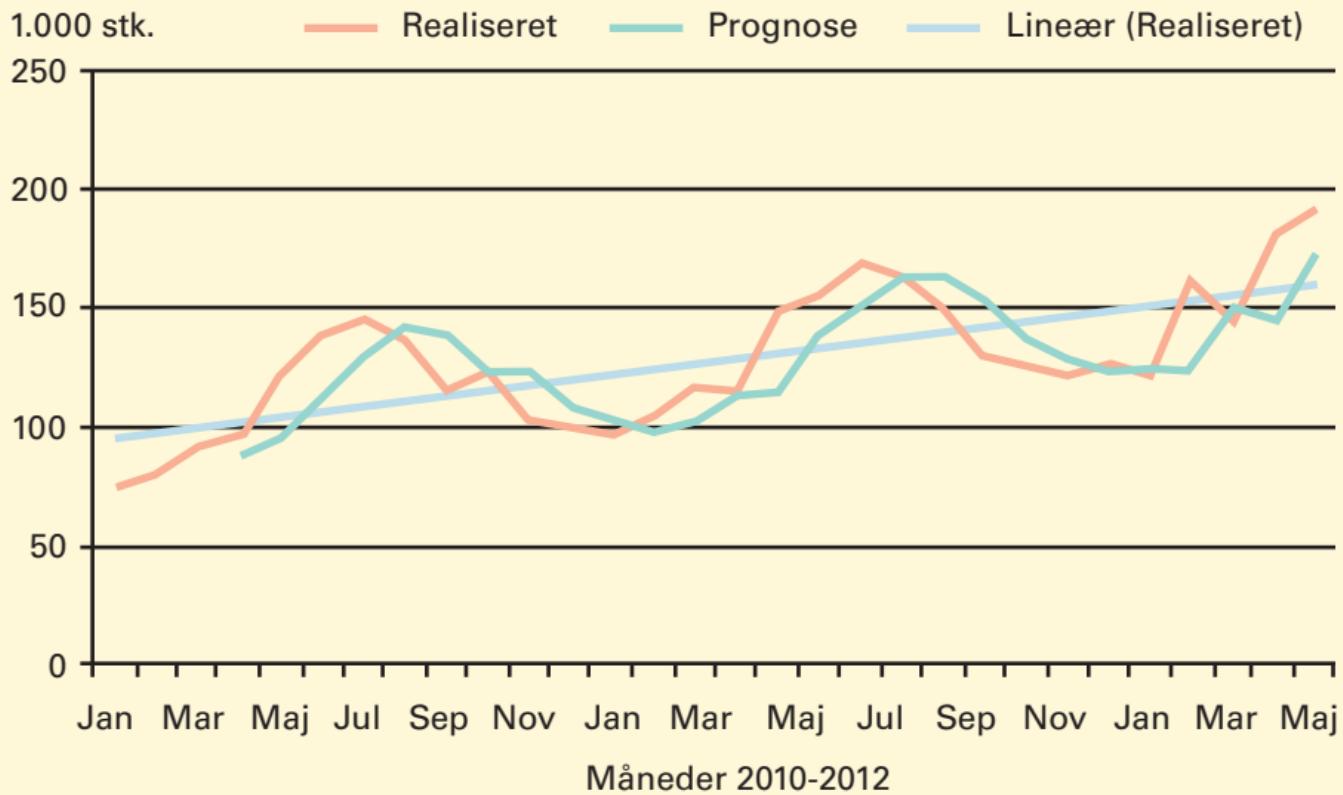


Fig. 11.16 Grafisk illustration af udviklingen i realiseret salg og prognoser samt lineær trendlinje for perioden jan. 2010 – jul. 2012.