

Fig. 3.1 Strukturen i kapitel 3.

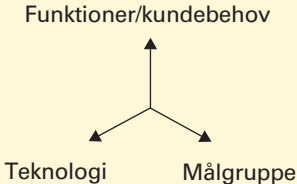


Fig. 3.2 Et forretningsområdes *tre dimensioner*.

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

Formulering af virksomhedens mission

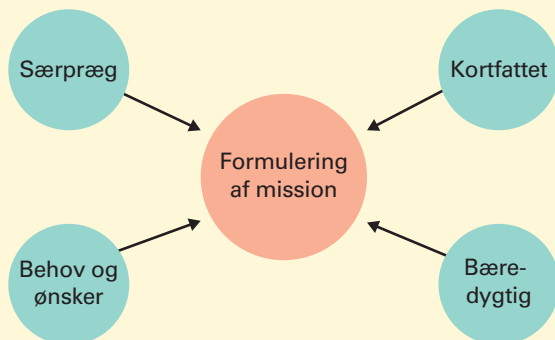


Fig. 3.3 Formulering af virksomhedens *mission*.

Kortfattet Enhver mission bør så vidt muligt formuleres *kortfattet*, dvs. typisk et omfang på 3-4 linier, og der bør kun fokuseres på få emner. En mission, der er længere end det, vil ofte være for omfattende og kompleks til, at medarbejderne kan forstå og huske den.

Bæredygtig En virksomheds mission skal være *bæredygtig*. At være bæredygtig vil sige, at der findes tilstrækkelig mange kunder, som vil købe virksomhedens produkter, så virksomheden kan generere et overskud, der er stort nok til, at virksomheden økonomisk set kan overleve.

Behov og ønsker En mission bør give en præcis beskrivelse af de *behov og ønsker*, som virksomheden vil dække. Det er meget vigtigt, at missionen fokuserer på *kunden* (kundeorienteret) – og ikke produktet (produktorienteret), som man ofte ser virksomheder gøre. Fig. 3.4 viser nogle eksempler på, hvad det vil sige, at missionen fokuserer på en henholdsvis *produktorienteret* holdning og en *kundeorienteret* holdning.

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.

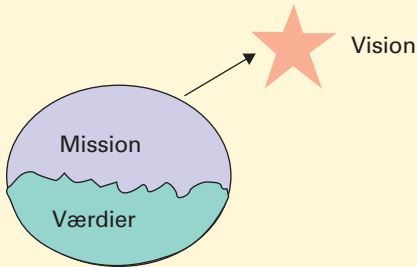


Fig. 3.5 Sammenhængen mellem mission, værdier og vision.

Eksempler



Mission	Vision	Værdier
<p>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.</p>	<p>Danske Bank i Danmark vil være <i>nummer ét</i>. Det betyder, at Danske Bank stræber efter at være den foretrukne bank på det danske marked. Både for privat- og erhvervskunder.</p>	 <p>Danske Banks kerneværdier er:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kompetence• Ordentlighed• Værdiskabelse• Engagement• Tilgængelighed
<p>PwC Vi rådgiver vores kunder om løsninger af komplekse forretningsproblemer samt bidrager til deres værdiskabelse, styring af forretningsrisici og resultatforbedring i en internetbaseret verden.</p>	<p><i>At skabe tillid</i> 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.</p>	 <p>Vi lever ud fra tre kerneværdier:</p> <ul style="list-style-type: none">• Teamwork• Leadership• Excellence

Fig. 3.6 Eksempler på mission, vision og værdier.

PLC-kurven

Salg (stk.)
og
indtjening (kr.)

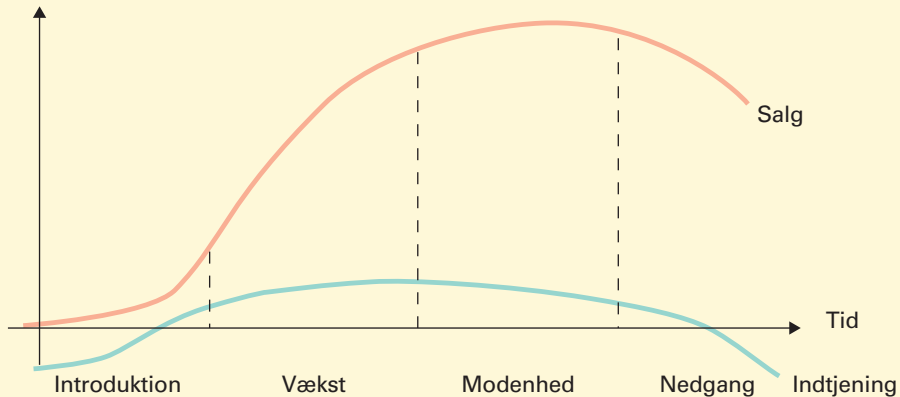


Fig. 3.7 Produktlivscyklus (PLC).

PLC-fasernes karakteristika og strategier

Faser	Salgsvolumen	Profit	Strategier
Introduktionsfasen	Langsom vækst	Tab	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedring af produktet • Justering af prisen • Udvidelse af markedet
Modenhedsfasen	Aftagende vækst	Højeste profit Derefter aftagende profit	<ul style="list-style-type: none"> • Større sortiment • Flere målgrupper • Intensiv distribution
Nedgangsfasen	Negativ vækst	Tab/aftagende profit	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre sortiment • Justering af prisen • Reducere reklameforbruget • Relancere produktet • Afvikling af produktet

Fig. 3.8 PLC-fasernes karakteristika og strategier.

PLC-kurven for behovet for personlig transport

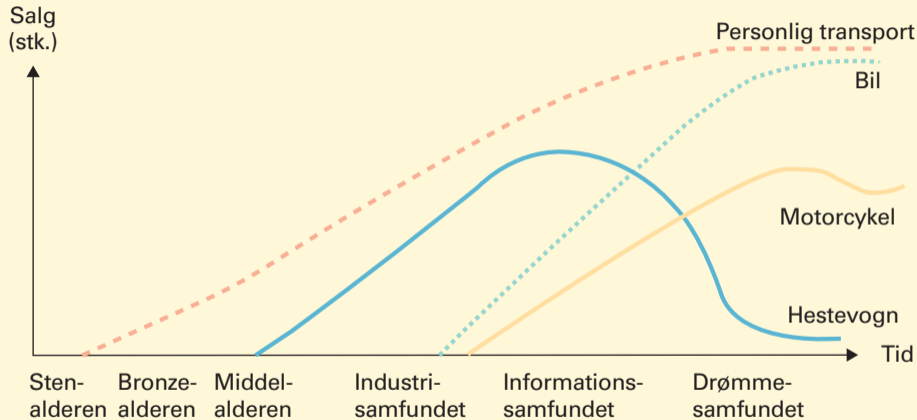


Fig. 3.9 PLC-kurvens forløb for behovet for »personlig transport« og produktgrupperne hestevogn, motorcykel og bil.

Salg (stk.)

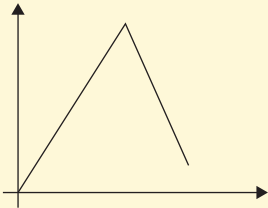
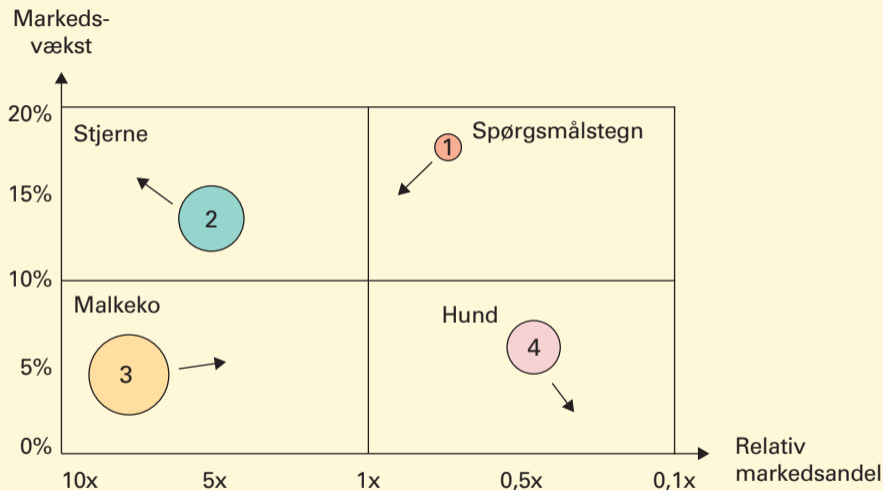


Fig. 3.10 Alternativ PLC-forløb.

DIGI-IT's produktportefølje



1=Småelektronik 2=Mobil internetopkobling 3=Mobiltelefoni 4=Fastnettelefoni

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

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)	Cirkelns 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.

Kombination af PLC og Bostonmodellen

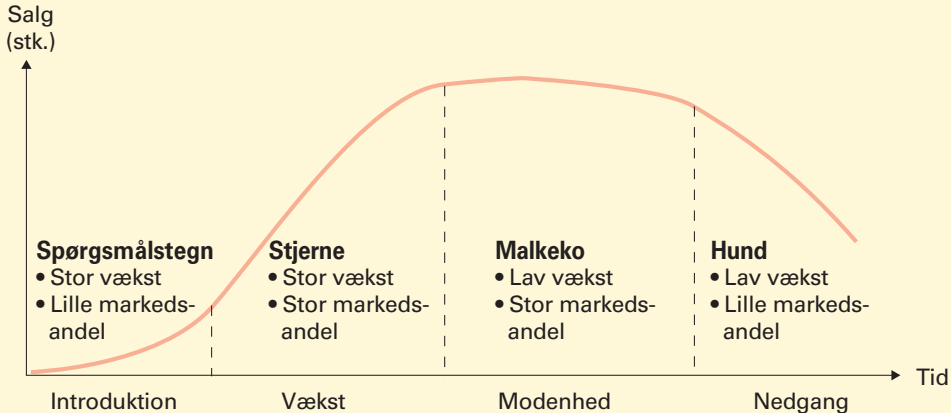


Fig. 3.13 Kombination af PLC og Bostonmodellen.

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.

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 <i>ikke</i> 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 <i>synergieffekten</i> 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 uklare	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 <i>positiv</i> vækst. Når produkterne går ind i nedgangsfasen, opstår der negativ vækst. Det illustrerer Bostonmodellen ikke.

Fig. 3.15 Kritik af Bostonmodellen.

QUINDE's produktportefølje

Virksomhedens konkurrencemæssige position

- Markedsandel
- Mulighed for differentiering
- Mulighed for at producere effektivt
- Image
- Distributionssystem

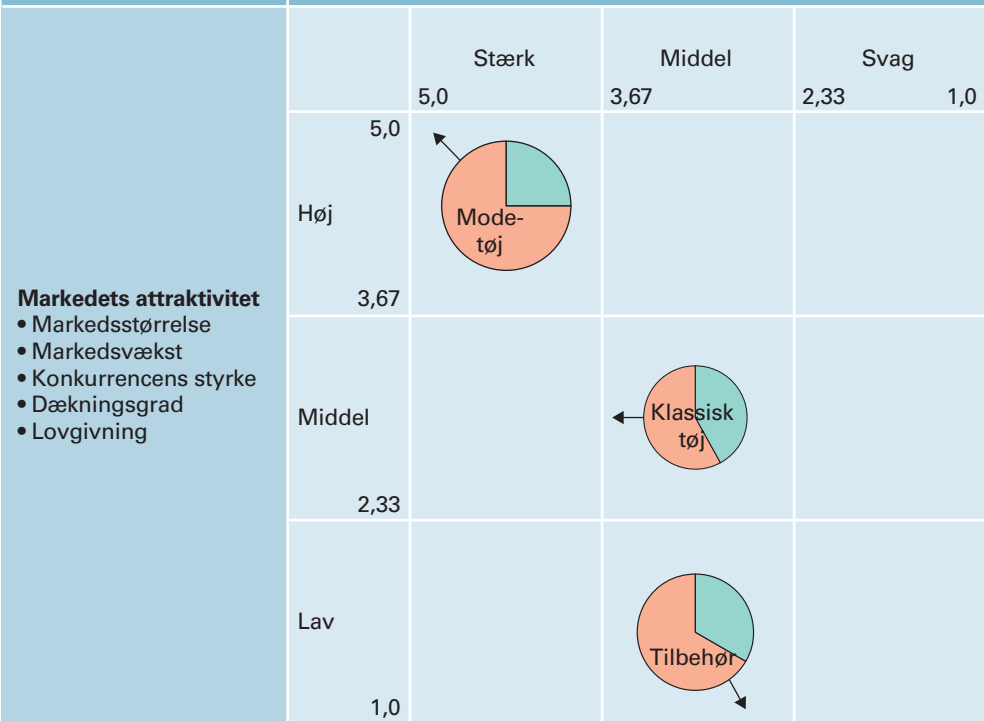


Fig. 3.16 QUINDE's produktgrupper indtegnet i General Electric modellen.

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)	Cirkelns 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.
Flexibel	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	<p>Kritikken af General Electric modellen fremfører, at forretningsområdets placering i modellen i virkeligheden er baseret på ledelsens <i>subjektive</i> 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 <i>midten</i> af matrix'en.</p> <p>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.</p>
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 <i>kompleks</i> og <i>tidskrævende</i> til at håndtere i praktisk arbejde.

Fig. 3.19 General Electric modellens styrker og svagheder.