

8 Forretningsstrategi



Virksomhedens

valg af forretningsstrategi

skal sikre, at målene nås, at virksomheden

opfylder sin mission, og at visionen forbliver i sigte. Med andre ord, at

virksomheden overlever og udvikler sig på langt sigt. Forretningsstrategien handler

om, hvordan idéen udnyttes kommercielt og bliver til en innovation. Hvordan skal

produktet markedsføres, så det får en klar position i forbrugernes bevidsthed?

Forretningsstrategien bygger på de fordele, virksomheden har i sammenligning med

konkurrenterne. I strategiarbejdet drejer det sig derfor også om at gå nye veje og se

tingene fra nye og utraditionelle vinkler, for at lægge afstand til konkurrenterne,

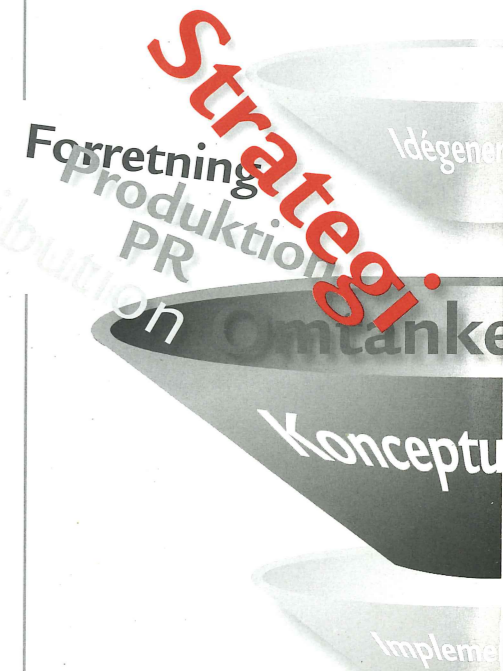
så der skabes plads på markedet til det nye produkt.

Konceptudviklingen er det mest omfattende led i innovationsprocessen. Den gode idé skal udvikles til et salgbart produkt gennem den tekniske konceptudvikling, hvor der udvikles en prototype af produktet. Dette er beskrevet i kapitel 5 og 7. Men den forretningsmæssige konceptudvikling, der handler om, hvordan innovationen kan udnyttes kommercielt og sælges bedst muligt på markedet, er lige så vigtig.

Udviklingen af forretningsstrategien, som beskrives i dette kapitel, er det sidste led i konceptudviklingen. Forretningsstrategien består dels af en overordnet strategi, som er styrende for alle aktiviteter i virksomheden, og dels af en markedsføringsstrategi.

Det strategiske arbejde kræver et godt overblik over virksomhedens interne og eksterne situation. Vi præsenterer her to analyseværktøjer, værdikæden og SWOT analysen, der hver især kan hjælpe til at beskrive virksomhedens aktuelle situation. I figur 8.1 er processen illustreret.

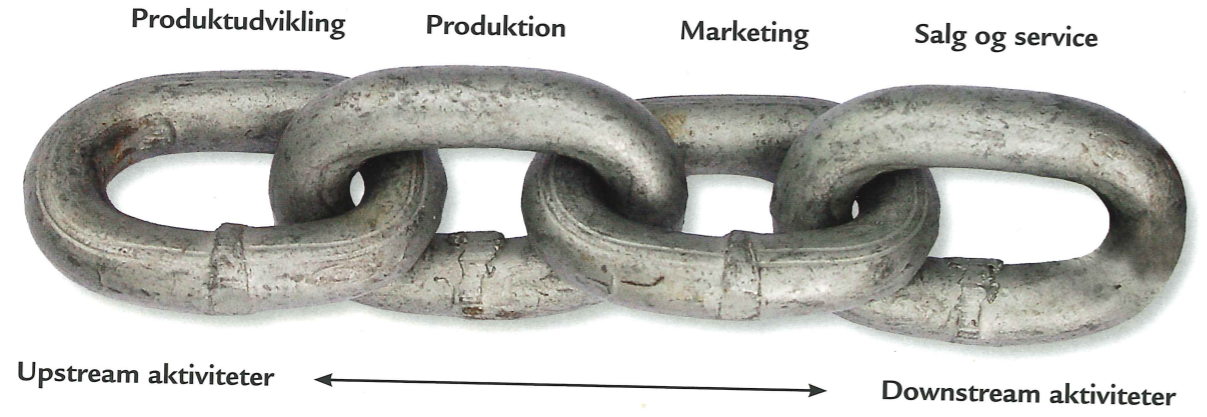
Figur 8.1: Den strategiske planlægningsproces



8.1 Værdikæde

Værdien af virksomhedens produkter opstår ved, at et input af råvarer, komponenter og serviceydelser omdannes til et værdifuldt output, som kunden er villig til at betale for. Men vejen fra input til kunde er en lang kæde af processer, og det er ikke alle virksomheder, der på egen hånd ønsker eller magter selv at stå for alle led i kæden. **Værdikæden** er en analyse af virksomhedens interne forhold, der viser de væsentlige aktiviteter i virksomheden. Analysemodellen bruges til at finde virksomhedens stærke sider og fordele i forhold til konkurrenterne.

Figur 8.2: Værdikæde



Kilde: Svend Hollensen: Global Marketing, Prentice Hall, 2004, third edition

De første led i værdikæden omfatter produktudvikling og produktion. Disse led kaldes samlet for **upstream aktiviteter**. Marketing dækker over de aktiviteter, som virksomheden gennemfører for at fremme salget som fx reklame. Salg omfatter salgsarbejdet og valg af distributionskanal. Service er aktiviteter som levering, installering og reparation. Marketing, salg og service kaldes samlet for **downstream aktiviteter**.

Alle led i værdikæden kan være med til at skabe værdi for kunden og give virksomheden konkurrencemæssige fordele. En virksomhed vil være stærkere i nogle led end i andre. Værdikæden kan bruges til at finde ud af, hvor virksomhedens styrker ligger, og hvor virksomheden er stærkere end konkurrenterne. De aktiviteter, som virksomheden er særlig god til at udføre, kaldes også for virksomhedens **kernekompetencer**. Den strategiske udfordring for virksomheden består i at frembringe den højst mulige værdi set med kundens øjne for lavest mulige omkostninger, således at der skabes størst mulig fortjeneste til virksomheden.

B&O

B&Os værdikæde omfatter alle led. B&O er især stærk og skaber værdi i produktudviklingsleddet. Endvidere har virksomheden fuld kontrol over produktionen. B&O er selv ansvarlig for markedsføring af produktet, og i salg og serviceleddet distribueres B&Os produkter gennem rene B&O forretninger eller gennem shop-in-shops. B&O udnytter således alle led i værdikæden til at skabe værdi.



EKSEMPEL

Bolia

Møbelkæden Bolia markedsfører og sælger møbler under sloganet "designermøbler til menneskelige priser". Bolia's værdikæde består af produktudvikling, markedsføring samt salg og service. Virksomheden designer møbler, som produceres hos underleverandører. Møblerne markedsføres via hjemmesiden og kataloger samt i showrooms i større byer. Selve bestillingen af møblerne foregår over internettet. Bolia's styrke ligger primært i downstream aktiviteterne, hvor værdien skabes.



Der kan være mange overvejelser om, hvorvidt virksomheden skal producere de varer, den ønsker at sælge, eller om der skal indledes et samarbejde med underleverandører. Ofte vil det være muligt at finde producenter i udlandet, der kan fremstille produktet til en lavere pris, hvis der er tale om massesalg til konsumentmarkedet. Fordele og ulemper i forbindelse med **insourcing** eller **outsourcing** af produktionen bør overvejes nøje, inden den endelige beslutning træffes.

Ligeledes bør virksomheden overveje salgs- og serviceledet nøje, idet virksomheden enten selv kan distribuere til slutbrugerne eller sælge gennem andre virksomheder. For en e-handelsvirksomhed vil salg og service være et vigtigt led i værdikæden, da virksomheden vil sælge direkte til slutbrugeren. Virksomheden kan vælge at sælge gennem

LM Glasfiber

LM Glasfiber er underleverandør af glasfiberdele til andre virksomheder. De er specialiserede inden for udvikling og produktion af vinger til vindmølleindustrien. Denne virksomhed har sin styrke i upstream-aktiviteterne.



mellemhandlere som grossistvirksomheder eller detailhandelsvirksomheder, hvis der eksisterer veludbyggede distributionskanaler på markedet, og kunden er vant til at købe ind gennem disse.

8.2 Virksomhedens konkurrenceevne

Værdikædeanalysen er et værktøj, der kan bruges til at vurdere virksomhedens konkurrenceevne. Værdikædeanalysen giver overblik over virksomhedens interne ressourcer og over, hvad der skaber værdi for kunden. I de led i værdikæden, hvor virksomheden er stærk, ligger virksomhedens kernekompetencer, og det er her, virksomhedens konkurrencemæssige fordele skal findes.

En virksomheds konkurrenceevne kan stamme fra fordele i forbindelse med:



- **Produktet.** Virksomheden har et unikt produkt eller et unikt design. Det kan være i en virksomhed, som bringer en radikal innovation på markedet og dermed er først med en produktnyhed.
- **Medarbejderne.** Medarbejdere har helt specielle kompetencer. Det kan være i virksomheder med fokus på serviceydelser, hvor medarbejderne spiller en særlig rolle.
- **Beliggenhed.** Virksomheden kan have en speciel beliggenhed. Et hotel kan ligge i første klitrække.
- **Omkostninger.** Virksomheden kan producere til lavere omkostninger. For at opnå stordriftsfordele kræves der ofte store investeringer i teknologi. Et eksempel på dette kunne være en procesinnovation, hvor virksomheden forenkler produktions-, leverings- eller bestillingsprocessen og dermed sparer omkostninger i forhold til konkurrenterne.

Hvis en innovation ikke medfører en konkurrencemæssig fordel for virksomheden og dermed styrker virksomhedens konkurrenceevne i sammenligning med konkurrenterne, vil innovationen ikke være bæredygtig, og virksomheden vil ikke få succes med at lancere den på markedet.

8.3 SWOT-analysen

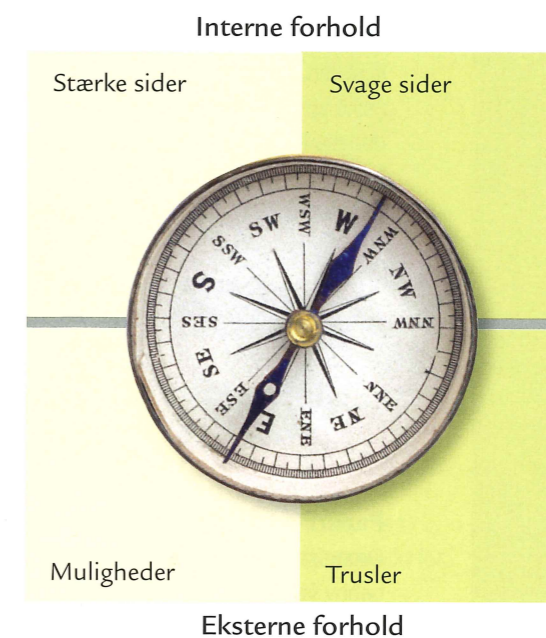
SWOT-analysen er en analyse af virksomhedens situation, der giver overblik over virksomhedens interne styrker (**Strengths**) og svagheder (**Weaknesses**) og sammenholder disse med eksterne muligheder (**Opportunities**) og trusler (**Threats**). For at kunne udarbejde en fornuftig

SWOT-analyse må man have et detaljeret kendskab til virksomhedens situation og til markedet. SWOT-analysen kan derfor med fordel bruges til at sammenfatte andre delanalyser, som værdikædeanalysen og markedsanalysen, herunder konkurrent- og målgruppeanalyser. Ved at bruge konklusionerne fra andre analyser som input til SWOT-analysen opnår man, at analysen giver et reelt overblik over virksomhedens situation og over det koncept, der er under udvikling. SWOT-analysen er et værktøj, der særligt bruges i forbindelse med etablering af en virksomhed eller ved strategiske ændringer i en eksisterende virksomhed.

De interne forhold vedrører virksomhedens interne ressourcer, som virksomheden selv kan påvirke eller ændre, fx produktet, produktion, markedsføring, ejerforhold, medarbejdere og økonomi. Værdikædeanalysen vil kunne bidrage til at tydeliggøre virksomhedens styrker og svagheder. De eksterne forhold vedrører forhold uden for virksomheden, som virksomheden ikke direkte kan påvirke eller øve indflydelse på, dvs. kunder, konkurrenter, leverandører, finansieringskilder, samfundsforhold og lovgivning. Nogle af disse informationer hentes ofte i markedsanalysen (se kapitel 6).

SWOT-analysen kan danne grundlag for fastlæggelse af virksomhedens overordnede strategi.

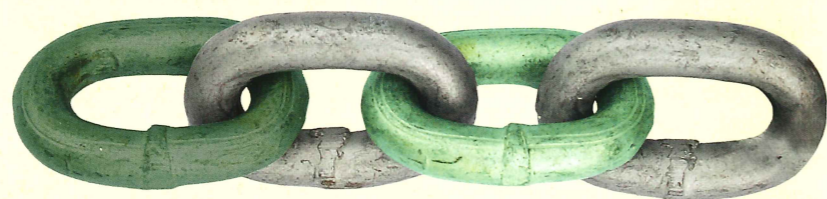
Figur 8.3: SWOT-analyse



PAPERPLAY®

KERNEKOMPETENCE

Virksomhedens kernekompetence ligger i udvikling af produkter i kraftigt miljørigtigt genbrugspap samt salg af disse produkter til førende butikskæder i Danmark og på nærmarkederne. Det er materialevalget, der adskiller PaperPlay fra konkurrerende produkter. Ud fra en værdikædebetragtning ønsker virksomheden ikke selv at varetage produktionsprocessen, og denne vil være outsourcet til underleverandører, ligesom salget til slutbrugeren vil blive varetaget af detaillister. Det vurderes, at der vil være en stor risiko forbundet med køb af produktionsudstyr, og desuden vil det ikke være muligt at udnytte kapaciteten fuldt ud ved etablering af produktion. Virksomheden vil således være konceptejer, der skaber, opretholder og videreudvikler varemærket PaperPlay. Den værdi og goodwill, der knyttes til varemærket, vil således tilfalde virksomheden som konceptejer.



PaperPlays værdikæde og kernekompetence

Organisationen vil i starten bestå af de to stiftere, idet der vil blive købt ekspertise efter behov fra specialister inden for produktudvikling og design, it, revision og jura. Når organisationen udbygges, vil det primært være i salgsleddet i forbindelse med opbygning af en salgsorganisation på det danske marked såvel som på nærmarkederne.

SWOT-analyse for PaperPlay

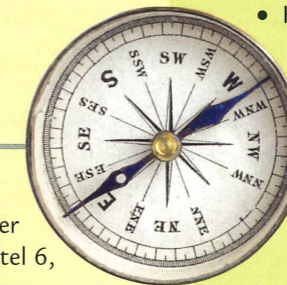
Interne forhold

Stærke sider

- Produktet - exceptionel nytteværdi (se mulighedsmatrixen i kapitel 3)
- Pris (jf. fokusgruppeinterviews - se kapitel 6)
- Ejerform - aktieselskab (se kapitel 10)
- Klare udviklingsmål (se kapitel 3)
- Miljømærkning (se kapitel 7)

Svage sider

- Sikkerhed (se house of quality-modellen i kapitel 7)
- Distribution (afhængighed af detaillister - se kapitel 6)
- Kommunikation (pga. manglende økonomiske ressourcer - se senere i kapitlet)
 - Høj indkøbspris (dansk producent, udenlandske producenter bør overvejes - se senere i dette kapitel)



Muligheder

- Voksende efterspørgsel efter produkter til børn (se kapitel 6, hvor markedsanalysen viser, hvordan børnefamilier holder børnefødselsdage)
- Øget interesse for miljørigtige produkter

Trusler

- Konkurrenter (produktet kan kopieres)

Eksterne forhold

Konklusionen er, at SWOT-analysen giver et kraftigt fingerpeg om, at selve idéen og dermed idégrundlaget for virksomheden er bæredygtigt. Sidst i kapitel 10 er der en samlet konklusion for etablering af virksomheden PaperPlay.

Arbejdsopgaver
Jeres virksomhed

Værdikæde og konkurrenceevne

- Aktiviteter i virksomheden
- a) Overvej, om virksomheden skal producere varen, eller om der skal etableres et samarbejde med underleverandører.
- b) Skal distribution være en del af virksomhedens koncept?
- Udarbejd en værdikæde for virksomheden.
- Vurder virksomhedens kernekompetence.
- Vurder virksomhedens konkurrenceevne i forhold til konkurrenterne på markedet. Hvori består virksomhedens konkurrencemæssige fordele?
- Opstil en SWOT-analyse for virksomheden. Husk at medtage resultatet af analysen af kunder og konkurrenter. SWOT-analysen skal give et overblik over konceptet.

8.4 Overordnet strategi

Når der er skabt overblik over konceptet gennem værdikædeanalysen og SWOT-analysen, kan virksomhedens overordnede strategi fastlægges. Den overordnede strategi tager udgangspunkt i virksomhedens konkurrencemæssige fordele og er den strategi, som skal gennemsyre alle aktiviteter i virksomheden og give virksomheden en klar position i målgruppens bevidsthed. Den overordnede strategi kan udarbejdes på grundlag af Porters generiske strategier eller blue ocean-strategien.

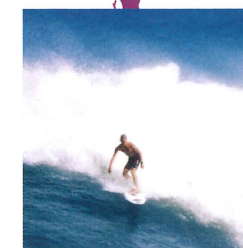
Porters generiske strategier

Ifølge den amerikanske økonom Michael Porter opnår virksomheden en attraktiv markedspostion ved at placere sig i en branche med vækst. Ud fra virksomhedens værdikæde og ud virksomhedens konkurrencemæssige fordele, som er beskrevet i afsnit 8.2, fastlægges virksomhedens overordnede strategi. Den overordnede strategi kaldes af Porter for den **generiske strategi**.

Figur 8.4: Porters generiske strategier

		Konkurrencemæssig fordel	
		Unikt produkt	Lave omkostninger
Mål-gruppe	Bred	Differentiering	Omkostningsminimering
	Snæver	Fokus	

En **differentieringsstrategi** bruges af virksomheder, der satser på en bred målgruppe, og hvis konkurrencemæssige fordel er et unikt produkt. Det unikke produkt kan fx stamme fra design, kvalitet eller branding. I forhold til kunderne opbygges en mærkeloyalitet, og virk-





somheden henvender sig til flere målgrupper. Som et eksempel på en virksomhed med en differentieringsstrategi kan IC Companys nævnes, der udvikler og sælger en række mærkevarer inden for tøj, herunder Peak Performance, Soaked in Luxury og Tiger of Sweden. Virksomheder, der følger en differentieringsstrategi, vil hovedsageligt udvikle nye og forbedrede produkttegenskaber og serviceydelser.

Omkostningsminimeringsstrategien passer til en virksomhed, der er meget effektiv og hvis konkurrencemæssige fordel er lave omkostninger ved indkøb, produktion og distribution (stordrift). Virksomheden producerer og sælger typisk standardvarer. Virksomheden henvender sig til en bred målgruppe. Et eksempel på en virksomhed med en omkostningsminimeringsstrategi er detailhandelsvirksomheden Netto, der sælger et begrænset sortiment af dagligvarer til lavpris. Virksomheder, der følger en omkostningsminimeringsstrategi, vil ofte konkurrere på prisen.

Virksomheder med **fokusstrategi** går efter en lille målgruppe (en niche), der har stor loyalitet over for virksomheden, enten fordi den har meget lavere priser eller et ekstremt differentieret produkt, der opfylder specifikke behov for kunden. Virksomheden har et smalt produktsortiment. Et eksempel på en virksomhed med en fokusstrategi er www.aarstidene.com, der sælger økologiske grøntsager leveret direkte ved forbrugerens dør.



Den nyetablerede virksomhed bør satse ensidigt på en af strategierne, og således fra starten gøre sig klart, hvilke konkurrencemæssige fordele den kan tilbyde. Hvis virksomheden vælger at forfølge flere generiske strategier på en gang og satse på flere heste, risikerer virksomheden ifølge Porter at få en uklar profil over for kunderne, og virksomhedens kompetencer går tabt.

Blue ocean-strategi

En ny tilgang til strategi findes i **blue ocean**-tankegangen. Denne tankegang adskiller sig fra Porters tankegang ved at tage afsæt i skabelse af et helt nyt marked. I stedet for at være fokuseret på at slå konkurrenterne og forsøge at overleve på et konkurrencepræget marked – et "red ocean" – handler strategiprocesen om at bevæge sig væk fra det eksisterende marked og skabe et nyt – kaldet blue ocean. Hvis der ses på innovation, vil der i red oceans primært foregå inkrementel innovation i virksomheden, idet virksomheden vil foretage små og gradvise tilpasninger til ændringer i markedet. Derimod vil der i en blue ocean-strategi være tale om radikal innovation, da virksomheden vil bevæge sig ind på et helt nyt marked baseret på nye produkter, nye måder at organisere tingene på eller på andre banebrydende ændringer.





Strategisk lærred
Den centrale model i blue ocean-tankegangen er det **strategiske lærred**, som bruges til at fastlægge virksomhedens overordnede strategi. Idéen med at tegne det strategiske lærred er, at det unikke i virksomheden – eller manglen på samme

– bliver synliggjort ved en **værdikurve**.

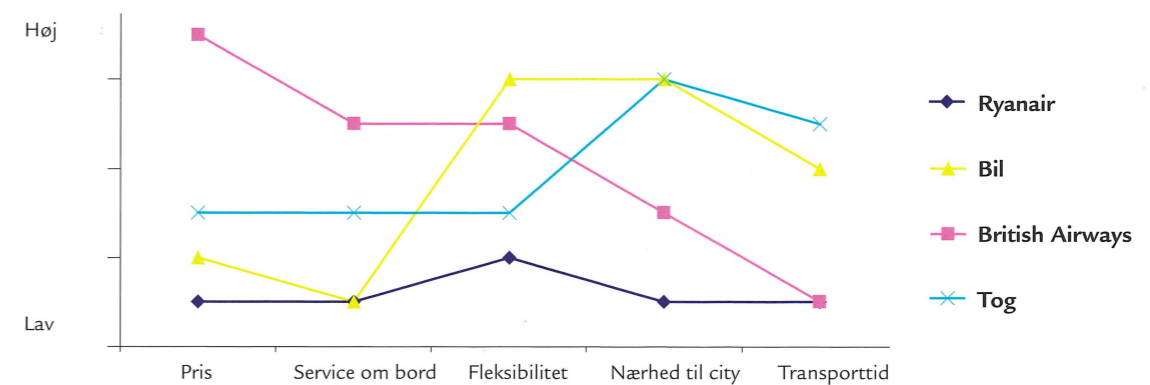
På det strategiske lærred har man de parametre, som branchen konkurrerer på, ud af x-aksen og en værdiskala på y-aksen. Værdiskalaen på y-aksen er ikke en absolut skala, men en relativ skala således forstået, at man kan aflæse, hvilken virksomhed der skiller sig ud på hver enkelt parameter, men ikke hvor meget. Virksomhed 1 er ikke nødvendigvis dobbelt så god som virksomhed 2, selvom det kan se sådan ud. Virksomheden går sig selv efter i sømmene og tegner sin egen værdikurve i sammenligning med de andre aktører i branchen. I strategiprocesen fravælger virksomheden de parametre, som kunderne alligevel ikke prioriterer. Samtidig tilbyder virksomheden nye parametre, som ingen andre i branchen har fokus på, og dermed skabes der regelbrud i forhold til eksisterende normer i branchen. Virksomheden bliver dermed **first mover** på et nyt marked.

Eksempelvis kan man anvende det strategiske lærred til at forklare Ryanairs succes i de senere år. Det ses, at Ryanairs forretningskoncept

skiller sig ud på en række afgørende faktorer i forhold til de traditionelle flyselskaber. Ryanair har koncentreret sig om basisproduktet og skåret alle tillægsydelser væk, som kunden ikke har fokus på. Virksomheden har skabt regelbrud i branchen ved at organisere tingene på en ny og anderledes måde. Fx er Ryanairs fly på jorden i en lufthavn halvt så lang tid som fly fra traditionelle selskaber. Billetter kan kun bookes over internettet, og passagererne får ikke fysiske billetter eller nummererede pladser i flyet. Derved kan Ryanair tilbyde flyrejser til meget lave priser. Der har således hovedsageligt været tale om procesinnovation.

Af det strategiske lærred fremgår det, at Ryanair adskiller sig fra konkurrenterne på en række strategiske områder som lavere pris, mindre service, mindre fleksibilitet i forbindelse med ændringer af billetter og mindre administration. Ryanairs kurve i diagrammet forløber således helt anderledes end konkurrenternes. På det nordeuropæiske marked har Ryanair været first mover og skabt et marked for lavprisflyrejser til en ny målgruppe, der tidligere har kørt i bil eller taget toget. Efterfølgende er der andre selskaber, der har etableret sig på dette marked, eller eksisterende virksomheder (fx SAS) der har ændret strategi, så Ryanair i dag har en række konkurrenter på lavprismarkedet.

Figur 8.5: Strategisk lærred for Ryanair



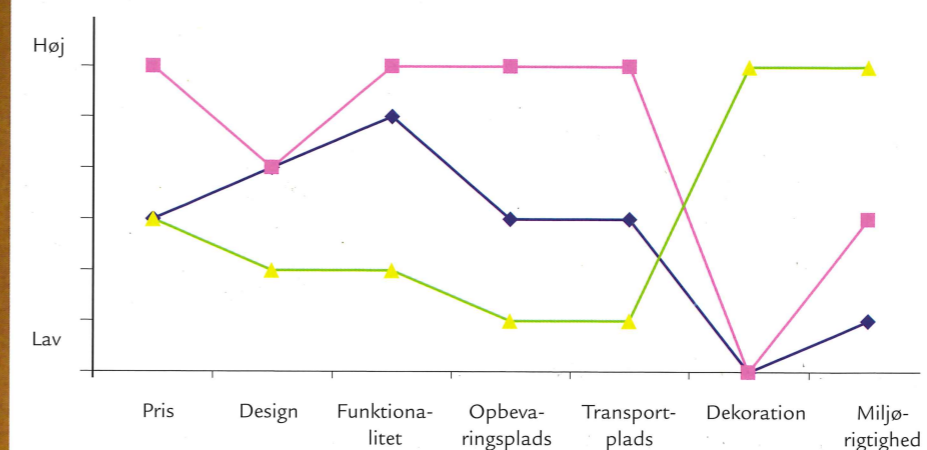
PAPERPLAY®

STRATEGISK LÆRRED FOR PAPERPLAY

Selvom produktet ikke direkte kan sammenlignes med møbler produceret i træ, plast eller andre gængse materialer, og selvom PaperPlay er i bred konkurrence med en lang række produkter, tegnes der et strategisk lærred for produktet, hvor det sammenlignes med mere traditionelle børnemøbelprodukter.

Der findes utallige producenter af møbler i træ, plast og andre materialer. Da det vil være umuligt at foretage en sammenligning med alle børnemøbelproducenter, er der blot udvalgt to: dels en billig plaststol fra Ikea og dels en traditionel træstol produceret af Flexa.

Det strategiske lærred viser, at PaperPlay stolen adskiller sig på væsentlige punkter fra konkurrenterne, idet den tilbyder en meget billig løsning primært pga. et banebrydende materialevalg. Materialevalget giver samtidig en række andre fordele sammenlignet med traditionelle børnemøbler i relation til transport, opbevaring og bortskaffelse. Endvidere giver produktet mulighed for en individualisering, da barnet ved hjælp af farver og dekormaterialer kan skabe sin helt egen stol, og legemøblet kan endvidere indgå i en række børnelege.



Gennem regelbrud omkring især materialevalget for børnemøbelløsninger skabes der et blåt ocean, idet PaperPlay bevæger sig væk fra det traditionelle konkurrenceprægede marked for børnemøbler.



Ekstrasjovt:
Individualisering af møblerne

Arbejdsopgaver
Jeres virksomhed

Forretningsstrategi

- Udarbejd et strategisk lærred for virksomheden.
 - a) Start med at fastlægge de parametre, der konkurreres på i branchen.
 - b) Indtegn værdikurven for virksomheden og de nærmeste konkurrenter.
 - c) Vurder, om der er behov for tilpasninger i virksomhedens koncept. Brug værdikurven; hvilke parametre skal opprioriteres, og hvilke skal nedprioriteres?
Kan virksomheden tilbyde parametre, som ingen andre tilbyder? Er det muligt at skabe et blåt ocean?
- Fastlæg den overordnede strategi for virksomheden – enten ud fra Porters generiske strategier eller ud fra blue ocean-strategien.

8.5 Markedsføringsstrategi

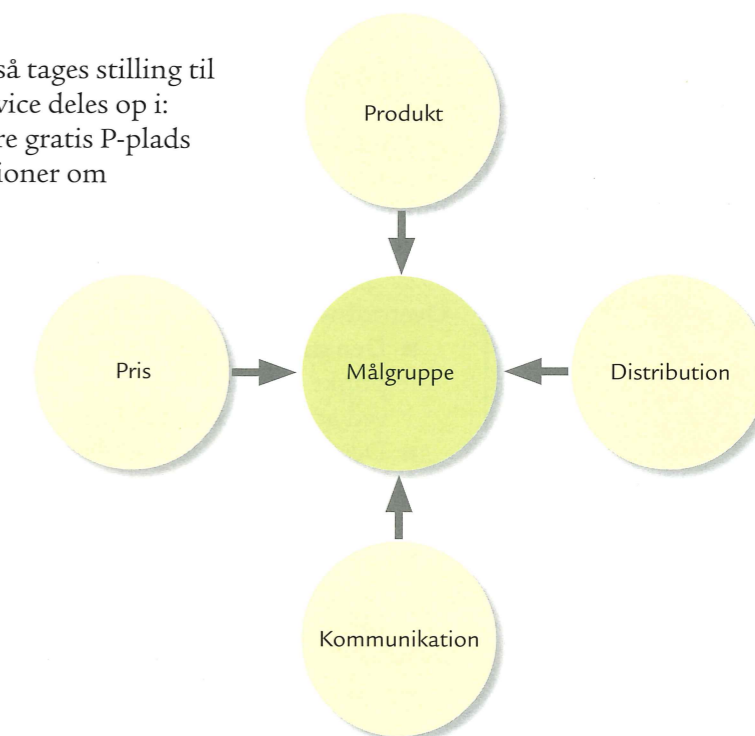
Når virksomheden har fastlagt den overordnede generiske strategi og målgruppevalget, må den beslutte sig for en **markedsføringsstrategi**, som igen nedbrydes til delstrategier for produkt, prisfastsættelse, distribution og kommunikation. De fire delstrategier kaldes også de 4 P'er ud fra de amerikanske begreber *Product, Price, Place* og *Promotion*.

Produktstrategi

Virksomhedens produktstrategi er som udgangspunkt fastlagt i forbindelse med udvikling af prototypen, se kapitel 7. Derudover kan der være behov for at fastlægge det sortiment, som virksomheden ønsker at udbyde på længere sigt.

Under produktstrategi skal der også tages stilling til virksomhedens service-niveau. Service deles op i:

- Service før købet. Det kan være gratis P-plads eller et katalog med informationer om virksomhedens produkter.
- Service under købet, såsom rådgivning i forbindelse med køb og finansiering.
- Service efter købet. Det kan være levering og opsætning, undervisning i brug og reparation.



Figur 8.6: Markedsføringsstrategi

Prisstrategi

Prisfastsættelsen kan angribes strategisk, således at der også tages højde for den position, som virksomheden ønsker, at produktet skal have på markedet. Der skelnes mellem to prisstrategier, der kan benyttes ved introduktion af nye produkter på markedet: **skimming prisstrategi** og **penetration prisstrategi**.

Skimming prisstrategi går ud på at sælge produktet til en høj pris – at ”skumme fløden”. Strategien kan bruges, hvis der er tale om en radikal innovation, og produktet dermed har en nyhedsværdi og en særlig interesse fra såkaldte innovatorer og tidlige adoptanter (se kapitel 9). Her vil virksomheden kunne opnå en overpris og dermed en høj indtjening på en relativ lille omsætning.

En penetration prisstrategi kan benyttes, når produktet skal trænge ind på et marked, hvor der allerede findes lignende konkurrerende produkter. Her tilbydes produktet til en forholdsvis lav pris, således at produktet kan konkurrere med allerede eksisterende produkter. En sådan strategi kan benyttes af virksomheder, hvis produkt er baseret på en procesinnovation, der har medført lavere produktionsomkostninger. Indtjeningen pr. produkt er forholdsvis lav, men produktet vil trænge hurtigere ind på markedet og dermed give en fornuftig omsætning.

Overordnet set findes der tre forskellige prisfastsættelsesmetoder.

- Den **omkostningsorienterede prisfastsættelse** tager udgangspunkt i en kalkulation på basis af virksomhedens omkostninger ved at indkøbe eller fremstille produktet tillagt en fortjeneste.
- Den **efterspørgselsorienterede prisfastsættelse** er baseret på den forventede salgspris, som virksomheden skønner, at produktet kan opnå, når det lanceres på markedet.
- Den **konkurrenceorienterede prisfastsættelse** tager udgangspunkt i prisen på konkurrerende produkter, som virksomheden fastsætter sin pris i forhold til.

I praksis vil virksomheden ofte bruge en kombination af de tre metoder.

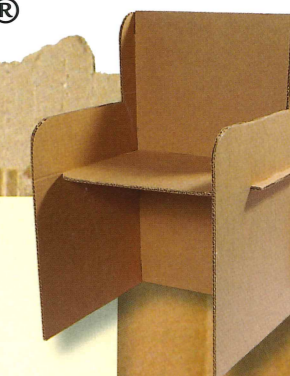
130

EKSKLUSIV
NYHED !!

TILBUD!
PRISBASKER!!



PAPERPLAY®

**PRISSTRATEGI**

Hvis der tages udgangspunkt i, hvad målgruppen vil betale for produktet, kan informationer fra fokusgruppeinterviewene inddrages. Her angiver 58 % af respondenterne, at en pris på kr. 100,00 for 4 stole er rimelig, hvorimod 25 % er villige til at betale kr. 125,00 og 16 % kr. 150,00.

Dette kan danne baggrund for en kalkulation. Basisproduktet PaperPlay sælges i pakninger med 4 stole samt en folder med idéer til lege og kreativ udformning af stolen. Endvidere vedlægges dekorationsmaterialer, som dog ikke er medtaget i kalkulationen.

Udsalgspris PaperPlay	(pakke med 4 stole)	kr. 125,00
– moms		– kr. 25,00
– avance til forhandleren		– kr. 50,00
PaperPlays salgspris		kr. 50,00
– Køb af stole	Pris pr. stol kr. 6,59 frit leveret	– kr. 26,36
– Emballage og pakning		– kr. 4,10
– Folder	1 A4-side, 100 g frit leveret	– kr. 0,55
– Transport		– kr. 3,99
Til dækning af faste omkostninger og fortjeneste		kr. 15,00

De detailhandelskæder, som PaperPlay ønsker at distribuere igennem, ganger typisk indkøbsprisen med 2,5 for at nå frem til salgsprisen i butikken.

Af beregningen ses det, at produktionsprisen ligger højt. Det bør undersøges, om der hos udenlandske producenter kan opnås en lavere pris. Det er en forudsætning, at produktionen er så stor, at den kan fylde en container. PaperPlay bør derfor søge efter en leverandør i Kina – specielt i relation til større specialordrer til de store detailhandelskæder.

Endvidere bør det overvejes at tage en højere salgspris, idet respondenterne i fokusgruppeinterviewene ikke nødvendigvis er sammenfaldende med målgruppen, hvorfor prisvurderingen er behæftet med en vis usikkerhed. Derudover vurderes det, at prisen ikke er det afgørende valgkriterium for målgruppen, da tillægsydelseerne også vil spille en rolle ved køb af produktet.



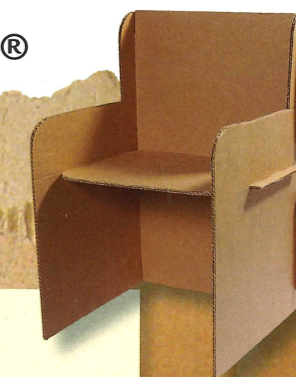
Distributionsstrategi

Virksomheden skal tage stilling til, hvorledes produktet skal distribueres til slutbrugeren. Der skelnes mellem **direkte distribution** og **indirekte distribution**. Ved direkte distribution sælger virksomheden direkte til slutbrugeren. Dette vil være en mulighed, hvis antallet af kunder er forholdsvis begrænset, og typisk bruges direkte distribution, hvis der sælges til andre virksomheder. Endvidere kan virksomheden overveje distribution via **e-handel**, således at distributionen foregår uden mellemlid.

Hvis virksomhedens produkt skal afsættes på konsumentmarkedet, vil der ofte være tale om indirekte distribution, hvor virksomheden sælger produktet til grossister eller detaillister, som så sælger det videre til slutbrugerne.



PAPERPLAY®



DISTRIBUTIONSSTRATEGI

Distributionsstrategien for PaperPlay vil overordnet set være indirekte distribution til slutbrugeren gennem detailhandelskæder. PaperPlay vil være afhængig af mellemhandlere, der videresælger produktet til slutbrugeren.

I relation til de større detailhandelskæder vil PaperPlay udvikle produkter, der matcher kædens ønsker og behov mht. indhold af pakken, kvalitetsniveau i materialevalg og tryk tilpasset ud fra basismodellen. Her vil der være tale om så store ordrestørrelser, at hele produktionen afsættes til den pågældende kæde, hvorfor PaperPlay ikke vil være lagerførende på disse specialproduktioner.

PaperPlay har overvejet at være lagerførende med et eller flere standardprodukter, som sælges til mindre detailhandelskæder og internetvirksomheder, da de næppe vil kunne aftage så store ordrer, at der vil kunne udvikles et kundetilpasset koncept specielt til dem. Dette er dog fravalgt pga. de omkostninger, der vil være forbundet med at føre lager og ekspedere småordrer.

Dagligvarekæderne er fravalgt, da PaperPlay her vil komme under prispress. Dette er ikke ønskværdigt, specielt i betragtning af produktets øvrige nytteværdi.

Direkte salg via internettet er fravalgt i etableringsfasen, da det vil blive svært at sælge et nyt produkt i et utraditionelt materialevalg via internettet. Forbrugeren vil have en skepsis over for produktets sikkerhed vurderet ud fra et foto. Muligheden for direkte salg via internettet vil blive revurderet, når virksomheden og produktet er kendt på markedet.

Kommunikationsstrategi

Virksomheden skal endelig tage stilling til, hvordan den vil kommunikere med sine kunder og sit marked. De vigtigste kommunikationsformer, som virksomheden kan benytte, er:

- Reklame
- Sales promotion
- PR
- Personligt salg

Med **reklame** menes her upersonligt, betalt massekommunikation i form af husstandsomdelte brochurer samt annoncer i aviser og blade, i trafikken, i radio og tv samt fx bannerreklamer på internetsider. Det kan dermed være en dyr kommunikationsform for en nyetableret virksomhed, og det er helt afgørende, at man har lavet sine markedsanalyser ordentligt, så indsatsen kan rettes så præcist som muligt mod den målgruppe, man har udset sig som den primære kundegruppe.

Modsætningen hertil er **personligt salg**, dvs. en personlig kommunikation direkte med kunden på en messe eller udstilling, ved et kundemøde eller via telefonsalg, en billig form for kommunikation, målt i penge. Direct mail er et forsøg på at kombinere fordelene ved disse to former, gennem masseudsendelse af personlige breve eller mails (spammails). Det kræver naturligvis, at man erhverver sig individuelle adresser på potentielle kunder – fra foreninger, fra andre virksomheder eller ved data mining på internettet.

Sales promotion er forskellige former for salgsfremmende aktiviteter – fx gratis vareprøver, konkurrencer eller forskellige former for rabatter og pakketilbud. Sales promotion kan være en forholdsvis billig kommunikationsform og kan være et meget vigtigt led i at udbrede kendskabet til et nyt produkt og give potentielle kunder en mulighed for personligt at stifte bekendtskab med produktet.



This is not a hat!

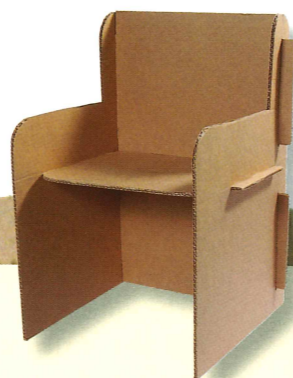
PR – public relations – vil sige virksomhedens mere generelle image og dens håndtering af medier og offentlighed. Omtale af virksomheden i medierne har den fordel, at det er en gratis kommunikationsform med høj troværdighed, men omvendt kan det være svært at opnå denne omtale eller at sikre sig, at omtalen er positiv. Virksomhedens hjemmeside er et andet element i arbejdet med PR. En nystartet virksomhed vil ofte have behov for at fokusere meget stærkt på sit produkt, mens den mere etablerede virksomhed i lige så høj grad må arbejde med sin etiske, miljømæssige eller samfundsmæssige profil.

Oftest vil virksomheden tilrettelægge sin kommunikation som et miks af forskellige kommunikationsformer.

Da den nyetablerede virksomhed ofte har begrænsede økonomiske ressourcer til kommunikation, kan virksomheden forsøge at få opmærksomhed og omtale på mere utraditionel vis. En ny og effektiv kommunikationsform er viral markedsføring, som består i at lade kunderne selv sprede kendskabet til produktet, fx i form af videoklip eller lignende, der spredes via internettet gennem de potentielle kunders bekendtskabskreds.



Tupperware har haft succes med homeparties i 50 år.

**PAPERPLAY®**

KOMMUNIKATIONSSTRATEGI

PaperPlay vil ikke have økonomiske ressourcer til at gennemføre egentlige markedsføringskampagner over for slutbrugerne, da det vil være meget omkostningstungt at kommunikere til en bred målgruppe. PaperPlay må satse på billige promotionsformer som kommunikation via hjemmeside og via distributionskanalerne. Et markedsføringsfremstød kan planlægges i samarbejde med en større distributør, ligesom viral markedsføring kan være værd at overveje.

Hjemmeside

PaperPlay skal i løbet af det første år etablere en hjemmeside, som dels vil fungere som en præsentation af virksomheden og dels være en elektronisk brochure over for potentielle kunder. Desuden vil der på sigt være mulighed for at sælge produktet direkte til slutbrugeren via hjemmesiden.

Brochuremateriale

Til salgsarbejdet skal der udarbejdes og trykkes brochuremateriale, der dels præsenterer virksomheden og dels produkterne. Herudover skal der udarbejdes en brochure, der kan distribueres sammen med produkterne med forslag til lege og kreative aktiviteter.

Messedeltagelse

I forbindelse med opbygning af salgsarbejdet vil messedeltagelse være en forholdsvis enkel og billig adgang til at få kendskab til potentielle distributører samt branchen som sådan. I opstartsfasen vil det være relevant at udstille på danske messer samt besøge internationale messer. På 2-4 års sigt kan messedeltagelse på internationale messer som Ambiente International Frankfurter Messe, EasyFairs, Göteborg, og Internationale Spielwaren-messe, Nürnberg, komme på tale.

Markedsføringsstrategi

- Fastlæg virksomhedens produktstrategi.
 - a) Hvordan skal sortimentet sammensættes på kort og på lang sigt?
 - b) Hvilken service skal virksomheden tilbyde?
- Fastlæg virksomhedens prisstrategi.
 - a) Foretag et skøn over virksomhedens omkostninger ved fremstilling af produktet.
 - b) Undersøg priseniveauet på konkurrerende produkter.
- Fastlæg virksomhedens distributionsstrategi. Hvilken form for distribution skal virksomheden have?
 - a) Udarbejd et udkast til en præsentationsbrochure for produktet
 - b) Opstil nogle mål for kommunikationsindsatsen.
 - c) Foretag en skøn over, hvor stort et beløb der vil være til rådighed for markedsføring af produktet.
 - d) Vurder forskellige kommunikationsformer og medier.
- Analyser virksomhedens markedsføringsstrategi (samspillet mellem de 4 P'er) og vurder, om de passer til målgruppen, se figur 8.6.

Arbejdsopgaver
Jeres virksomhed

