

# 6 Markedsbeskrivelse og -analyse

En idé overlever, hvis den er bæredygtig. En innovation vil få succes, hvis den slår an på markedet og tages i brug. Derfor er viden om markedet og kundernes behov et vigtigt element i innovationsprocessen. Dette kapitel handler om, hvordan man indsamler informationer om kunder og konkurrenter og om, hvordan disse informationer kan inddrages i innovationsprocessen.



En virksomheds idégrundlag er holdbart, hvis et tilstrækkeligt antal kunder ønsker at købe produktet. Virksomheden må derfor indsamle informationer om markedet og vurdere, hvilken målgruppe den ønsker at henvende sig til. Det er ligeledes vigtigt at få viden om kundernes holdninger og vurderinger i forbindelse med køb af produktet og dermed få indblik i kundernes købsadfærd. Denne viden vil ofte medføre, at konceptet skal rettes til, og oplysninger om kundens ønsker kan bruges til at forbedre prototypen.

De fleste nyetablerede virksomheder vil opleve stærk konkurrence fra eksisterende virksomheder på markedet. Derfor er det nødvendigt at undersøge, hvad der findes af lignende produkter på markedet og også indsamle informationer om konkurrerende virksomheders styrker og svagheder.

## 6.1 Forudsætninger for succes: De fem K'er

Om en innovation og dermed den nyetablerede virksomhed vil få succes, afhænger – kort sagt – af de 5 K'er. Disse dækker over fem forudsætninger, der skal være til stede, hvis innovationen skal være bæredygtig.

### 1. Kunde

Der skal være kunder, der ønsker at købe produktet. Typisk vil der blive gennemført en eller anden form for markedsanalyse for at finde ud af, om der er købere til produktet.

### 2. Koncept

Idéen skal udvikles til et koncept, herunder kan der være tale om en teknisk konceptudvikling, omfattende en model eller prototype af produktet som beskrevet i kapitel 5. Hertil kommer den salgsmæs-



sige konceptudvikling, der handler om den måde, som produktet skal præsenteres og sælges på.

### 3. Kanal

Forhold vedrørende distribution af produktet skal undersøges, idet der skal tages stilling til, om virksomheden selv skal distribuere produktet, eller om der skal indledes et samarbejde med andre virksomheder om distribution og salg af produktet.

### 4. Kompetence

Iværksætteren eller virksomheden skal råde over de nødvendige kompetencer, således at produktet kan udvikles, fremstilles og sælges. Hvis kompetencerne ikke er til stede, skal der ansættes medarbejdere med den nødvendige viden eller færdigheder, eller opgaven skal outsources til en anden virksomhed med de pågældende kompetencer.

### 5. Kapital

Endelig skal iværksætteren eller virksomheden selv råde over den kapital, der er nødvendig for at udvikle produktet og starte virksomheden. Eller virksomheden skal have etableret kontakt til långivere eller investorer, der er villige til at tilvejebringe kapitalen.

Det ideelle vil være at få professionel hjælp til at indsamle informationer om kunder og konkurrenter, hvis virksomheden ikke har kompetence til dette. Der findes en lang række professionelle markedsanalysebureauer, som kan være behjælpelige med dette. Imidlertid vil de økonomiske ressourcer ofte være begrænsede i etableringsfasen, hvorfor iværksætteren måske selv må udføre hele eller dele af dette arbejde.

## 6.2 Arbejdsprocessen ved en markedsanalyse

Som et led i udviklingen af konceptet indsamles der informationer om markedet. Inden man starter med at indsamle informationer, er det vigtigt at have gjort sig klart, hvad man gerne vil have afklaret, og hvad informationerne skal bruges til. Hvis man undlader dette, risikerer man at indsamle en masse mere eller mindre tilfældige oplysninger, som ikke kan bruges til noget som helst.

Hvis en virksomhed fx ønsker at etablere sig inden for skobranchen, kan formålet med en markedsanalyse være at finde ud af, hvor stort markedet er. Skomarkedet kan inddeles efter en række kriterier som sko til mænd, kvinder eller børn. Hvis der fokuseres på sko til kvinder, kan markedet igen underopdeles i sko til arbejde, fritid, sport eller fest, og under sko til fritid kan der igen ske en underopdeling efter alder og stil. Hvis virksomheden ønsker at sælge brudesko, kan formålet med markedsanalysen være at finde ud af, hvor mange bryllupper der bliver indgået om året, og hvor stort et beløb der gennemsnitligt bliver brugt på køb af brudeudstyr.

Når formålet med analysen er fastlagt, er det vigtigt at finde ud af, hvilke informationer virksomheden har brug for og at tage stilling til, hvordan informationerne skal fremskaffes. For at få overblik over den viden, som virksomheden har behov for, kan man opstille en række spørgsmål, som sammenskrives til en problemformulering, eller man kan arbejde ud fra hypoteser. En hypotese er en antagelse, som ønskes bekræftet eller afkræftet gennem markedsanalysen.

Man skelner mellem desk research og field research. Desk research er baseret på fremskaffelse af allerede eksisterende



informationer, og her kan søgningen ske på internettet og i forskellige statistiske kilder som [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk), større internationale databaser som Euromonitor og branchestatistikker. Ved field research fremskaffes informationer til et bestemt formål, og der gennemføres interviews. Oftest vil man anvende en kombination.

Hvis der arbejdes med field research, udvælges en række respondenter, som er de personer, der skal deltage i interviewet. Hvis der ønskes et nogenlunde sikkert billede af, hvad den potentielle kundegruppe ønsker og mener, skal der interviewes et stort antal personer. Når de store analysebureauer gennemfører analyser for medierne, som fx en politisk meningsmåling, interviewes som regel mellem 1.000 og 1.500 respondenter. Andre gange vil det være mere hensigtsmæssigt for virksomheden at gennemføre fokusgruppeinterviews, hvor en mindre gruppe respondenter spørges om kvalitative vurderinger i længerevarende og mere dybdegående interviews.

Udvælgelsen af respondenter til stikprøven bør ske tilfældigt, dvs. at der sker en slags lodtrækning mellem alle potentielle respondenter, hvor alle har samme sandsynlighed for at blive valgt. Dette kan dog være svært at gennemføre i praksis, og nogle gange benyttes respondenter, som virksomheden har adgang til på anden vis. Det kan ske ved, at interviewereren stiller sig op på en gågade eller foran en butik og udvælger tilfældigt forbipasserende. Dette kaldes bekvemmelighedsudvælgelse. En sådan analyse vil ikke være repræsentativ og giver måske ikke et retvisende billede af virkeligheden. Dette skal der naturligvis tages højde for ved vurderingen af analysens resultat. Selvom analysen ikke er repræsentativ, kan den dog give et input til konceptudviklingen.

#### Spørgeskemaer

Før interviewene gennemføres, skal der udformes et spørgeskema. Spørgeskemaet vil typisk indeholde nogle grundlæggende spørgsmål om demografiske forhold som respondentens alder, køn, bopæl,



uddannelse og indkomst. Endvidere vil der være spørgsmål inden for analyseformålet om vaner, holdninger og valgkriterier i forbindelse med køb og brug af produktet. Ved at sammenkæde svarene herfra med de demografiske spørgsmål kan virksomheden se forskellige adfærdsmønstre og hvilken målgruppe, der kan være specielt attraktiv.

Det er vigtigt, at spørgsmålene er så korte og neutrale som muligt. Der kan bruges lukkede spørgsmål, som giver respondenterne en række på forhånd fastlagte svarmuligheder. Der kan også være tale om spørgsmål, hvor respondenterne skal vurdere forskellige forhold ud fra en skala eller rangordne en række valgkriterier. Lukkede spørgsmål er velegnede i analyser, hvor der deltager et stort antal respondenter, da det gør det lettere at bearbejde dataene. En anden mulighed er at arbejde med åbne spørgsmål, som giver respondenterne mulighed for selv at vælge sit svar. Åbne spørgsmål bruges især, hvis der ønskes informationer om følelsesbetonede eller komplekse forhold. Tolkningen af svarene kan dog være vanskelig, og det kan være svært at danne sig et overblik over svarene, hvis der er tale om mange respondenter. Det er en god idé at afprøve spørgeskemaet på en lille gruppe, inden man sætter undersøgelsen i gang.

Der skal også tages stilling til valg af interviewform. Interviews kan gennemføres pr. telefon, brev, internet eller ved personlig kontakt. Telefoninterviews er en meget brugt metode, da den er både billig og hurtig. Desuden giver metoden en høj svarprocent. Interviews pr. brev eller e-mail giver bedre mulighed for at vise respondenterne billeder, logoer, annoncer etc., men ofte er svarprocenten lav. Hvis spørgeskemaet er udsendt pr. e-mail, er der dog gode muligheder for at rykke for svar. Svar afgivet over internettet gør desuden databearbejdningen lettere. Personlige interviews er den mest ressourcekrævende metode, idet interviewereren udspørger respondenterne på gaden eller hjemme.



De indsamlede data bearbejdes i tabeller og grafer, der derefter tolkes. Data kan også sammenskrives til en egentlig rapport. Rapporten skal tilpasses de personer, som skal læse rapporten. Det kan være iværksætteren, rådgivere, investorer eller andre.

Arbejdsprocessen i forbindelse med markedsanalyser kan kort sammenfattes således:

#### 1. Formål med analysen

- Opgavedefinition (hvad skal der undersøges?)
- Præcisering af områder, hvor der mangler erfaring og informationer

#### 2. Problemformulering og opstilling af hypoteser

- Problemformulering
- Opstilling af hypoteser fx om købsadfærd

#### 3. Gennemførelse af markedsanalyse

- Kontaktformer
  - Skriftlige interviews
  - Telefoninterviews
  - Personlige interviews
  - Internetinterviews
  - Fokusgruppeinterviews
  - Observationer, eksperimenter (fx vurdering af prototype)
- Design af spørgeskema
- Udvælgelse af respondenter til stikprøve
  - Stikprøvestørrelse
  - Udvælgelsesmetode (bevidst/tilfældig)

#### 4. Bearbejdning og analyse af data

- Opstilling af datamaterialet i tabeller og grafer
- Fejlkilder

#### 5. Præsentation af resultater og konklusion



PAPERPLAY®

SPØRGESKEMA PAPERPLAY®

3. Hvordan fejres børnefødselsdage i din familie? (sæt gerne flere krydser)

- 1 Fest for familien
- 2 Fest for vuggestue/børnehave/skoleklasse
- 3 Fest for venner
- 4 Anden måde
- Angiv hvilken \_\_\_\_\_

4. Hvor mange børn deltager typisk i festen?

- 1 0-5 børn
- 2 6-10 børn
- 3 11-15 børn
- 4 16-20 børn
- 5 Mere end 21 børn

5. Hvilke ting indkøbes der til børnefødselsdagen ud over fødevarer?

- 1 Engangsservice
- 2 Servietter
- 3 Dug
- 4 Pynt
- 5 Ting til lege/aktiviteter
- 6 Små gaver
- 7 Andet
- Angiv hvad \_\_\_\_\_

6. Hvor stort er det samlede budget for en børnefødselsdag?

- 1 Under 500 kr.
- 2 Mellem 500-1.000 kr.
- 3 Mellem 1.000-1.500 kr.
- 4 Mellem 1.500-2.000 kr.
- 5 Over 2.000 kr.

### Fokusgruppeinterview: Vurdering af prototype

Med henblik på at indhente detaljeret viden om målgruppens købsadfærd og forbrug generelt og specifikt i forbindelse med børnefødselsdage, blev der gennemført fokusgruppeinterviews. Fokusgruppeinterviewene er gennemført på den måde, at der er givet en kort introduktion til produktet og fremvist en prototype. Herefter er deltagerne blevet bedt om at udfylde et spørgeskema, mens intervieweren samtidig har registreret fokusgruppemedlemmernes førstegangssindtryk og spontane kommentarer. Spørgeskemaet afleveres anonymt.

Det var praktisk muligt at gennemføre tre fokusgruppeinterviews: det første med 14 deltagere, det næste med 12 deltagere og endelig det sidste med 5 deltagere. Fælles for alle respondenter er, at de har børn i alderen 2-7 år. Da der ikke er nævneværdige forskelle i de tre gruppers svar, vil de generelt blive vurderet som en gruppe. Da det ikke var muligt at foretage en tilfældig udvælgelse af respondenterne, blev deltagerne i fokusgrupperne udvalgt gennem bekvemmelighedsudvælgelse. Ideelt set burde antallet af respondenter have været større.

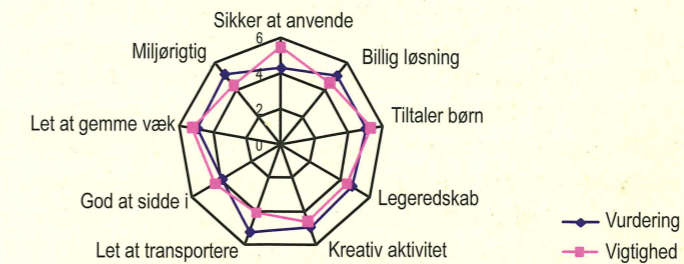
For at få viden om målgruppens valgkriterier blev respondenterne bedt om dels at vurdere produktet ud fra en række faktorer og dels at angive vigtigheden af de nævnte faktorer. Her viste det sig, at PaperPlay ved de fleste punkter er i overensstemmelse med respondenternes vægtning af valgkriterierne, dog med undtagelse af kriteriet: sikker at anvende og god at sidde i. Det stemmer overens med nogle af førstehåndssindtrykkene fra interviewene, der også peger i retning af, at der må arbejdes mere med specielt stolens sikkerhed. Samtidig bemærkes det, at respondenterne ikke lægger så stor vægt på, at stolen er miljørigtig og let at transportere. Generelt vurderer respondenterne stolen meget positivt.

### Fokusgruppens vurdering af PaperPlay

For at få inspiration til produktudformningen blev respondenterne bedt om at bedømme fire forskellige papkvaliteter, dels en stol i brunt genbrugspap (model 1), en stol i bleget pap (model 2), en model i farvet pap (gult, rødt og blå) (model 3) samt en model med forskelligt tryk (fx pirat- eller prinsesse tema) (model 4).

Hvis prioriteringerne omregnes til point, er model 4 med tryk topscorer sammen med model 3 i farvet pap. På andenpladsen kommer model 2 fremstillet af bleget pap. Model 1 i brunt pap ligger sidst. Det fremgår af pointtildelingen, at der ikke er nogen klar præference for en af de fire varianter, hvilket taler for, at PaperPlay skal markedsføre flere produktvarianter.

### Vurdering af PaperPlay

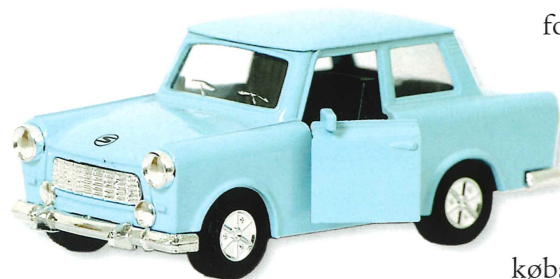


## 6.3 Kunder

Ved hjælp af markedsundersøgelser kan viden om kunderne og kundernes købsadfærd inddrages i udviklingen af virksomhedens idégrundlag. Dette bør ske så tidligt som muligt for at kunne inddrage brugerne i produktudviklingen. Innovationen har større chancer for at slå an og blive en succes, hvis den udspringer af brugerens behov.

### Købsadfærd

Inden virksomheden fastlægger sin forretningsstrategi, er det vigtigt at lære kunderne at kende og opnå indblik i, hvilke vaner kunderne har i



forbindelse med produktet, hvilke kriterier kunderne lægger vægt på ved køb af produktet, hvem de bliver påvirket af, og hvordan beslutningsprocessen foregår. Kundernes købsadfærd kan analyseres på mange måder.

Hvis en familie fx overvejer at købe en ny bil, kan købsbeslutningen omfatte følgende faser:

- Generel købsbeslutning. Denne fase omfatter budgetmæssige overvejelser. Har familien råd? Skal der eventuelt optages et lån?
- Konkret købsbeslutning. I denne fase sker der en prioritering af forskellige ønsker i familien. Der vil typisk være flere ønsker, end der er økonomi til at dække. Hvis familien køber en ny bil, må den fravælge andre køb i den nærmeste fremtid. I denne fase træffes den endelige beslutning om køb af en ny bil eller ej.
- Udvalgelsesbeslutning. Hvis familien har besluttet sig for at købe en bil, tages der i denne fase stilling til valg af forhandler, mærke, model og måske også finansiering.
- Købet gennemføres, og bilen bestilles hos forhandleren. Det aftales, hvornår levering skal ske, hvordan betaling skal ske, om der indgås en serviceaftale etc.

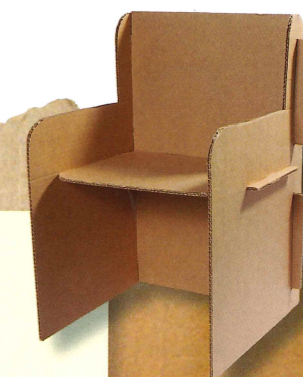
Der kan også tages udgangspunkt i mulighedsmatrixen, der beskriver en kundes erfaringscyklus med en produkt, se afsnit 3.2. Viden om købsadfærden er nyttig i den endelige udformning af produktet, emballagen og salgsmateriale.

#### Segmentering og målgruppevalg

For at tegne et klart billede af, hvem der er virksomhedens målgruppe, segmenteres markedet. Ved en segmentering opdeles markedet i ensartede grupper ud fra demografiske variable som bopæl, indkomst, alder, køn og/eller ud fra såkaldte psykografiske variable som livsstil, værdier



PAPERPLAY®



#### KØBSADFÆRD

Fokusgruppeinterviewene viser, at alle respondenter holder fest for vuggestue/børnehave eller skole i forbindelse med barnets fødselsdag. Herudover holder 96 % fest for familien og 42 % for vennekredsen. Ved de fleste fester (42 %) deltager 11-15 børn, mens 27 % svarer, at deltagerantallet er 16-20 børn, og andre 27 % svarer, at der er 6-10 børn. 77 % indkøber engangsservice, servietter og pynt til festen. Budgettet for festen ligger for 54 %'s vedkommende på 500-1000 kr., og heraf bruger 50 % ud over mad og drikke mellem 100-500 kr. på tilbehør til festen. 73 % bruger voksenmøbler i spisesituationen, og 58 % sidder på gulvet. Kun 27 % bruger børnemøbler. Hele 88 % vil overveje at købe produktet.

og holdninger. Hvis virksomheden vil sælge til andre virksomheder, kan disse grupperes efter geografi, størrelse og branche.

Hvis virksomheden vil sælge til private, kan det danske marked segmenteres ud fra segmenteringsmodellen mosaic™, der bygger på såvel demografiske som psykografiske variable. Modellen inddeler Danmarks ca. 2,5 mio. husstande i 8 mosaic™ grupper. Grupperne opdeles yderligere i 32 mosaic™ typer, der også er kendetegnet ved nogle demografiske og psykografiske karakteristika. Se figur 6.1.

Figur 6.1: Oversigt over mosaic™ grupper og typer

	Antal		Procent	
	Husstande	Personer	Husstande	Personer
<b>A Boligejere med overskud</b>				
A1 Overskud i hverdagen	63284	174171	2,5	3,2
A2 Aktiv børnefamilie	109097	286427	4,3	5,3
A3 Det grå guld	91776	233252	3,7	4,3
A4 Nybygger	62436	184943	2,5	3,4
A5 Kulturonaut	94655	254156	3,8	4,7
<b>B Komfort og hygge</b>				
B1 Dannevang	161911	352667	6,4	6,5
B2 Plads i reden	165606	391946	6,6	7,2
B3 Muremestervilla	136881	365494	5,4	6,8
B4 Par i rækkehus	68750	160169	2,7	3,0
<b>C Livet på gården</b>				
C1 Landbruger	71035	196764	2,8	3,6
C2 Landboliv	16164	54990	0,6	1,0
C3 Lejeland	116080	232871	4,6	4,3
<b>D Velhavere</b>				
D1 Formue og formåen	42018	113505	1,7	2,1
D2 Kosmopolit	35887	100916	1,4	1,9
D3 På karrierestigen	47293	157247	1,9	2,9
<b>E Fællesskab</b>				
E1 Bingo og bytes	25789	42027	1,0	0,8
E2 Cityhybrid	202850	335798	8,1	6,2
E3 Singlerække	52205	100787	2,1	1,9
E4 Multikulturel	115305	264718	4,6	4,9
E5 Forstadsrække	45183	110462	1,8	2,0

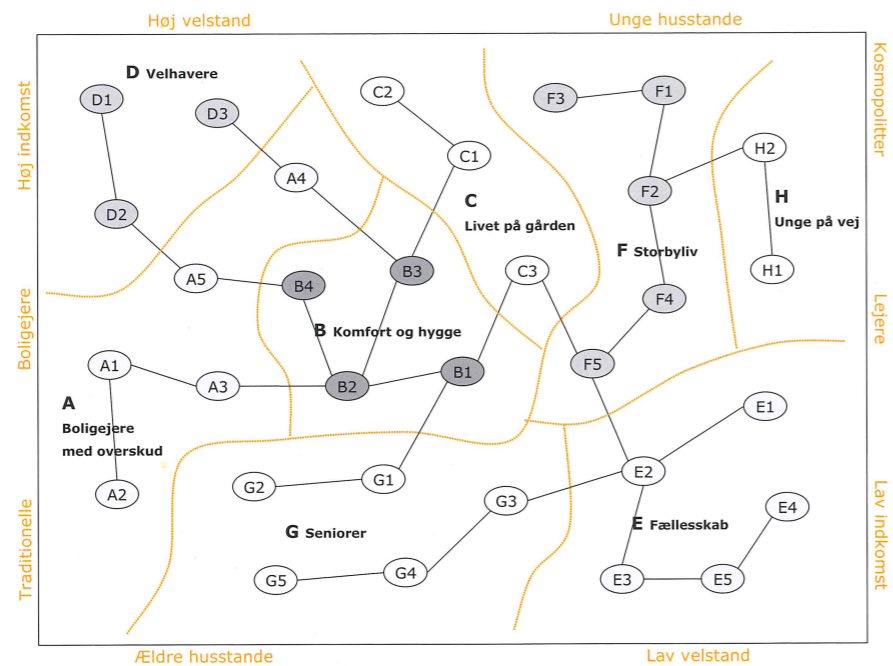


<b>F Storbyliv</b>				
F1 Ung andel	120730	209098	4,8	3,9
F2 Karrierestarter	96677	151064	3,8	2,8
F3 Byens puls	83996	163489	3,3	3,0
F4 Citysingle	42617	66891	1,7	1,2
F5 Forstadssingle	130892	216241	5,2	4,0
<b>G Seniorer</b>				
G1 Kædedans	67914	127340	2,7	2,4
G2 I sommerhuset	32122	58016	1,3	1,1
G3 Aktiv senior	52975	74875	2,1	1,4
G4 Plejehjem	104628	145904	4,2	2,7
G5 Social sikkerhed	11653	25576	0,5	0,5
<b>H Unge på vej</b>				
H1 Kollegium	16182	18933	0,6	0,3
H2 Første stop	29036	39735	1,2	0,7
	2513627	5410472	100,0	100,0

Kilde: Geomatic: mosaic™2007 Klassifikation Danmark

mosaic™ modellen bygger på data fra Danmarks Statistik om befolkningens fordeling mht. alder, familie- og husstandstype, indkomst mv. Endvidere indgår der data fra analyseinstituttet TNS Gallup A/S om befolkningens holdninger, interesser og forbrugsvaner. Tilsammen udgør mosaic™grupper og typer mosaic™familietræet, der er vist i figur 6.1. Her vises de 8 grupper placering i forhold til: høj/lav indkomst, ejer-/lejerbolig og traditionel/moderne livsstil. Et link til en beskrivelse af de 32 mosaic™typers karakteristika findes på [www.ef.dk/Heureka](http://www.ef.dk/Heureka). Her er der detaljerede informationer om de forskellige typers alder, indkomst, uddannelse, beskæftigelse, boligtype og -størrelse, medievaner, forbrugs- og købsvaner samt holdninger og interesser. Når det potentielle marked er opdelt i segmenter, vurderes de enkelte segmenters egnethed som målgruppe ud fra følgende faktorer:

Figur 6.2: Segmenteringsmodellen mosaic™familietræ



Kilde: Geomatic: mosaic™2007 Klassifikation Danmark

- **Størrelse:** Hvor stor er efterspørgslen i segmentet? Er den tilstrækkelig stor til, at det vil være rentabelt at sælge til segmentet?
- **Muligheder:** Er udviklingsmulighederne gode i segmentet? Har kunderne i segmentet økonomisk råderum til at efterspørge det produkt, som virksomheden ønsker at sælge til dem?
- **Konkurrence:** Hvordan er konkurrencesituationen? Er der mange andre, måske større konkurrenter, der ønsker at sælge til segmentet?
- **Tilgængelighed:** Har segmentet ensartede indkøbs- og medievaner, således at det vil være muligt dels at distribuere produktet til dem og dels at påvirke dem gennem kommunikation?

Konklusionen på segmenteringen skal være en præcis beskrivelse af den valgte målgruppe.



PAPERPLAY®

## KUNDER

Slutbrugerne af PaperPlays stol vil være familier med børn i alderen 2-7 år. Der findes knap 400.000 børn i denne aldersgruppe i Danmark, fordelt på ca. 300.000 husstande, hvilket udgør det potentielle marked. Der holdes således rundt regnet 400.000 børnefødselsdage om året inden for aldersgruppen.

Hvis der tages udgangspunkt i segmenteringsmodellen mosaic™, findes målgruppen for PaperPlay primært i grupperne A, B og D, hvor der er en overvægt af velstillede familier med ejerbolig. Mulighederne for at afsætte vores produkt vil være bedst i gruppe D, som er de veluddannede højindkomstfamilier, samt i gruppe B, der dækker den provinsielle middelklasse. Pga. af disse segmenters høje indkomst og ejerboligform vil disse familier have både økonomisk råderum og de fysiske rammer til at gennemføre store, veltilrettelagte temabørnefødselsdage for børnehaven eller vennekredsen.

I gruppe D vælges D3 *På karrierestigen* og i gruppe A vælges A2 *Aktiv børnefamilie* og A4 *Nybygger* som de primære målgrupper. I gruppe B fokuseres især på B3 *Murermestervilla* og B4 *Par i rækkehus*. I disse 5 segmenter findes ca. 17 % af Danmarks ca. 2.500.000 husstande, i alt ca. 425.000 husstande. I alle disse 5 mosaic™ typer, særlig i typerne A4 og D3, er der flere par med børn og flere små børn, end der er i landsgennemsnittet. Alt i alt har skønsmæssigt ca. 1/3 af husstandene børn i den relevante aldersgruppe. Disse husstande udgør så den egentlige målgruppe.

Størrelsen på segmentet skønnes at kunne generere et bæredygtigt grundlag for afsætning af produktet i Danmark.

Når der ses på tilgængelighed, er der ikke i de valgte mosaic™ segmenter ensartede medievaner. Dog er der generelt et højt uddannelsesniveau, idet forældrene i samtlige segmenter har mellemlange eller lange uddannelser, så brugen af internettet vil formentlig være højt, dels til informationssøgning og dels til indkøb. Desuden læses der magasiner i de fleste segmenter.



Ved vurdering af mulighed er segmenterne i målgruppen netop familier i mellem- eller højindkomstgruppen, der bor i ejerbolig, og som lægger vægt på enten oplevelser i fritiden og familieværdier. Derfor vil målgruppen formentlig være villig til at betale for den exceptionelle nytteværdi, som PaperPlay produktet giver dem.

#### Salg til børneinstitutioner

På grund af de kreative legemuligheder i produktet vurderes det, at PaperPlay også vil kunne sælges på det offentlige marked til børneinstitutioner som børnehaver og skolefritidsordninger. Der er i Danmark indskrevet ca. 110.000 børn i børnehaver og ca. 200.000 børn i skolefritidsordninger. Det er meget svært at finde tal for forbruget i daginstitutioner på beskæftigelsesmateriale, da institutionerne selv disponerer inden for et overordnet driftsbudget. PaperPlay vil kunne passe fint ind i tematiserede forløb, fx et eventyrførelse eller temaet "mit værelse", som der er stigende fokus på i børnehaver for at styrke overgangen til folkeskolen.

#### Internationale markeder

Inden for en kort tidshorisont tænkes produktet introduceret på nærmarkederne.

Den tyske økonomi er verdens tredjestørste, og i EU har Tyskland en absolut førerposition. Tyskland er det største og vigtigste eksportmarked for Danmark, og inden for møbelindustrien aftager markedet 25 % af den danske eksport. Tysk detailhandel har generelt set været præget af nedgang i de senere år. Imidlertid har en del danske virksomheder haft succes med nicheprægede produkter, hvor der stilles store krav til produktudvikling, kvalitet og markedsføring. Trods nedgangen vurderes det tyske marked dog som værende attraktivt, alene ud fra markedets størrelse. Der fødes mere end 11 gange så mange børn i Tyskland som i Danmark, så højindkomst-segmentet i markedet, der lægger vægt på produktnyheder og kvalitet, vil være særdeles attraktivt for os.

Det britiske marked har med sine 60 millioner og 21,4 millioner husholdninger et stort potentiale. I de senere år er der sket en markant ændring i briternes købevaner, og der bruges generelt flere penge på hjemmet. Husholdninger med høje indkomster og ejerbolig bruger det største beløb på hjemmet. Specielt interessant er det, at hver fjerde britiske forbruger anvender internettet, når der skal foretages indkøb. On-line salget er støt voksende.

Arbejdsopgaver

Jeres virksomhed

#### Målgruppen

- Hvilke kundebehov vil jeres produkt dække?
- Vurder købsadfærden i forbindelse med køb af jeres produkt.
- Hvilket geografisk område vil jeres virksomhed dække?
- Diskuter og udvælg relevante segmenter, som jeres produkt appellerer til. Diskuter, hvilke af disse segmenter I skal vælge som målgruppe.
- Vurder, om der er behov for tilpasning af produktet til de segmenter, som I har valgt ud som målgruppe.

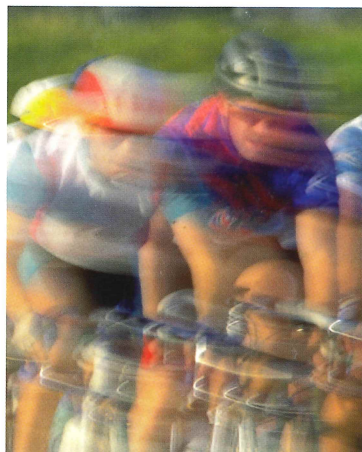
## 6.4 Konkurrenter

For at kunne skille sig ud og positionere sig i forhold til konkurrenterne er det vigtigt, at virksomheden definerer markedet rigtigt og skaber sig overblik over konkurrenceforholdene. Dermed kan virksomheden gøre sig helt klart, hvilken exceptionel nytteværdi virksomheden kan tilbyde i sammenligning med konkurrenterne. Når konkurrenterne er identificeret, kan man analysere konkurrenternes størrelse, målgruppe og markedsføring. På basis heraf kan konkurrenternes stærke og svage sider vurderes.

### Konkurrentidentifikation

Til at få overblik over, hvilke konkurrerende virksomheder der findes, kan man forestille sig en skydeskive. I midten af skydeskiven placeres de produkter, der ligner virksomhedens produkter meget, hvis sådanne findes, og som virksomheden vil være i snæver konkurrence med. I de yderste cirkler findes konkurrerende produkter, som virksomheden er i bred konkurrence med. Her er der tale om produkter, der typisk dækker det samme behov hos kunderne. Hvis der findes substituerende produkter, dvs. produkter der kan erstatte hinanden, vil de nærmeste konkurrenter befinde sig i midten af skydeskiven. Hvis der derimod ikke findes udbydere af tilsvarende produkter, vil konkurrenterne kunne identificeres i de yderste cirkler.

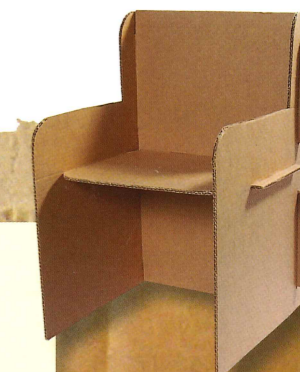
Såfremt den nyetablerede virksomhed bygger på inkrementel innovation, vil konkurrerende virksomheder sælge næsten det samme produkt eller et produkt i samme produktkategori, og konkurrenterne vil befinde sig i midten af skydeskiven. Hvis der derimod er tale om radikal innovation, altså et helt nyt produkt, vil der ofte ikke findes direkte konkurrenter, idet der skabes et helt nyt marked. Konkurrencen vil i dette tilfælde komme fra et produkt, der dækker samme behov eller et lignende behov. Disse produkter vil være placeret længere ude i skydeskivemodellen.



Identificér konkurrenterne.



PAPERPLAY®



### KONKURRENTER

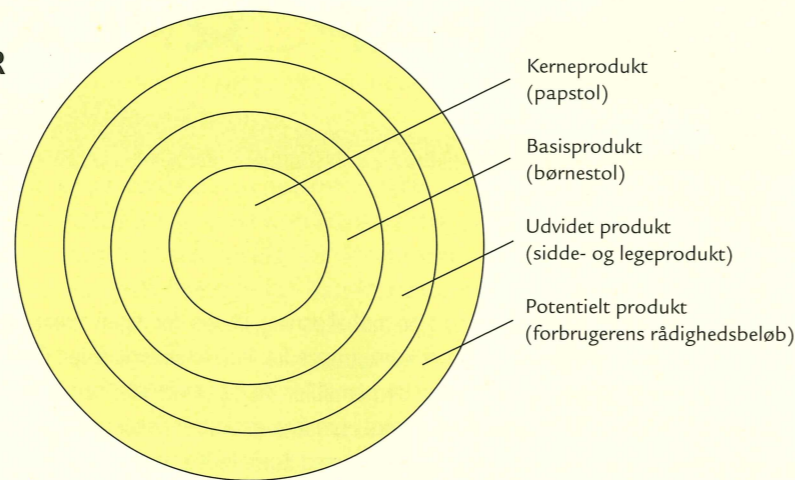
Da PaperPlay tilbyder en ny type møbelløsning, findes der ingen direkte konkurrenter. Produktet vil dog opleve stærk konkurrence fra flere forskellige sider. Dels vil produktet være i konkurrence med andre børnemøbler, da disse vil være børnefamiliernes traditionelle valg. Dels vil produktet være i bredere konkurrence med andre produkter, der afsættes til børn, specielt i forbindelse med børnefødselsdage, da det her kan betragtes som konkurrence om familiens budget for sådanne aktiviteter.

I skydeskivemodellen findes der ingen konkurrenter på niveau 1 inderst i figuren, da der ikke findes andre udbydere af børnemøbler i pap. På niveau 2 findes der en række konkurrenter, der udbyder børnemøbler i andre materialer som træ eller plast. PaperPlay vil være i konkurrence med disse, da produktets grundfunktion er at opfylde et siddebehov. Imidlertid er PaperPlay ikke i helt samme produktkategori som traditionelle børnemøbler, da PaperPlay vil adskille sig prismæssigt og distributionsmæssigt.

På niveau 3 og 4 i modellen ses konkurrenter i bredere forstand, idet PaperPlay også er i konkurrence med udbydere af helt andre produkter, da børnefamilierne har mange andre muligheder for at tilrettelægge og bruge penge på en børnefødselsdag. Der er dukket særlige fødselsdagsfirmaer op, der sælger færdigpakkede koncepter til den perfekte pirat-, prinsesse- eller popstarfest. De sælger typisk pakker, der indeholder engangservice, pynt og andet udstyr til fødselsdagens tema. Derudover kan der købes slikposer, små gaver og udklædning inden for samme tema. Udstyret til en temafest kan godt løbe op i 2.000 kr. En anden måde at betragte konkurrencesituationen på er at kigge på den trend, der er opstået omkring afholdelse af børnefødselsdage i restauranter og ved turistattraktioner. McDonald's, Bowl & Fun og næsten enhver anden oplevelsesvirksomhed tilbyder forældre at afholde børnefødselsdage med indbyggede aktiviteter.

## KONKURRERENDE PRODUKTER

Denne analyse viser, at børnefamilier gør meget ud af og bruger mange penge på børnefødselsdage. PaperPlay skal ind og konkurrere om at få en bid af kagen, når det gælder budgettet for børnefødselsdage og andre børneaktiviteter, og børnemøbelproducenter er således ikke PaperPlays eneste konkurrenter.



Figur 6.3: Konkurrentanalyse

	Konkurrent X	Konkurrent Y	Konkurrent Z
Aktiver			
Omsætning			
Overskud			
Sortiment			
Kvalitetsniveau			
Prisniveau			
Service			
Salgsbetingelser			
Distributionsform			
Markedsandel			
Samlet vurdering			

### Konkurrentvurdering

Man kan ofte få mange værdifulde oplysninger ved at analysere konkurrenterne og branchen mere detaljeret. Mange informationer kan findes på internettet, fx fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen eller Danmarks Statistik, men det kan være vanskeligt at få et nærmere indblik i branchen, hvis man ikke i forvejen er en del af den. I alle brancher findes der såkaldt "tavs viden", som ikke er nedskrevet, men alligevel er bestemmende for udviklingen. Har man brug for mere viden, kan man derfor søge i regnskaber, via brancheforeninger, på messer og ved at interviewe nøglepersoner.

For at skabe overblik over konkurrenterne, kan informationerne opstilles i skemaform, se fx figur 6.3.

Arbejdsopgaver  
Jeres virksomhed

### Konkurrenter

- Opstil en liste over de virksomheder eller produkter, som jeres virksomhed er i konkurrence med. Tag udgangspunkt i skydeskivemodellen.
- Find så mange oplysninger som muligt om de vigtigste konkurrenter og vurder dem ud fra skemaet i figur 6.3.
- Foretag en analyse af konkurrenternes styrker og svagheder i forhold til jeres virksomhed.
- Foretag en vurdering af, hvilke faktorer der vil være bestemmende for udviklingen i branchen.
- Hvorledes skiller jeres virksomhed sig ud i forhold til konkurrenterne?