

Konkurrentanalyse

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Konkurrentanalyse - Er konkurrenterne så stærke som vi tror?
- User guide: Konkurrentanalyse
- Formular 1: Trin for trin model til konkurrentanalyse
- Formular 2: Nuværende og potentielle konkurrenter
- Formular 3: Konkurrent-/markedsmatrix
- Formular 4: Konkurrentprofil
- Formular 5: Konkurrent workshop
- Checkliste: Konkurrentanalyse

Introduktion

Er konkurrenterne så stærke som vi tror?

I konkurrentanalyse-pakken finder du nogle enkle værktøjer der er lette at bruge i forbindelse med konkrete problemstillinger inden for området: konkurrentanalyser. Herunder:

- En trin for trin model til konkurrentanalyse inkl. checkliste
- 5 formularer som supplement til checklisten
- En brugervejledning
- Tilbud om at bruge henrikwbendix.dk

Pakken kan anvendes i forbindelse med større strategiske beslutninger som f.eks. introduktion af nye produkter, indtrængen på nye markeder, større investeringer etc., hvor der er behov for en struktureret indsamling og bearbejdning af oplysninger om nuværende og potentielle konkurrenter. Situationen kan også være den at virksomheden allerede i et vist omfang indsamler oplysninger om konkurrenter, men at indsamlingen og bearbejdningen af oplysningerne ikke er systematiseret. Derfor er de relevante oplysninger ikke altid tilgængelige i den rigtige form og for de rigtige personer i virksomheden.

Inkluderet i pakken finder du en trin for trin model med checkliste der kan anvendes i forbindelse med systematiseret indsamling og bearbejdning af oplysninger om konkurrenter. Der vil ligeledes være forslag til hvordan information til de enkelte punkter i modellen kan indsamles, herunder forslag til indholdet af en konkurrent-workshop. Desuden er der også vedlagt en formular der kan bruges til opstilling af profiler for de vigtigste konkurrenter. Er der behov for specifik rådgivning, finder du i pakken et enkelt spørgeskema til briefing af henrikwbendix.dk.

Artikel

Anbefaling:

Sumantra Ghoshal & D. Elanor Westney, Competitor analysis systems, Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991).

Forfatter

Denne Tool-kit er skrevet af **Jesper Klintrup Nielsen**
Århus January 2001

Hvis du har brug for rådgivning er du altid velkommen på hw@henrikwbendix.dk

Ellers kan disse pakker måske være til inspiration:

- **Interessentanalysen (Stakeholder Analysis) - Behandler vi interessenterne til vores fordel?**
Det er af central betydning for virksomhedens succes og overlevelse at du kender interessenternes behov, ønsker og forventninger. Nøje kendskab til konfliktende mål mellem forskellige interessenter betyder, at du kan håndtere mulige udfordringer i god tid. Find den på www.henrikwbendix.dk Se under "Ressourcer".

- **Market analysis - Går vi efter de rigtige muligheder i markedet?**

I markedsanalysepakken finder du en overordnet model for hvordan du systematisk kan analysere det marked som din virksomhed befinder sig på. Modellen behandler både fjerne forhold som lovgivning, samfundsøkonomi og generelle trends samt nære forhold som kunder, konkurrenter og leverandører.

Find den på www.henrikwbendix.dk Se under "Ressourcer".

User Guide

Med udgangspunkt i trin for trin modellen (se Formular 1) findes i nedenstående en guide til hvordan modellen anvendes og til hvilke aktiviteter der skal foretages under de fem trin. Checkliste opsummerer aktiviteterne og kan anvendes som arbejdsblad.

Arbejdet med konkurrentanalysen kan uddelegeres til en person i ledergruppen, men flere af trinnene i modellen kan med fordel behandles på en decideret konkurrent-workshop, et salgsmøde eller lignende. Fordelen ved at arrangere en workshop er at alle de personer, der sidder inde med viden om konkurrenterne samt de senere brugere af konkurrentanalyserne har mulighed at komme med input. Se et forslag til indholdet af en konkurrent-workshop i Formular 4.

Trin for trin modellen

(Formular 1)

Inden der tages fat på selve konkurrentanalysen er det vigtigt at bestemme nøjagtigt hvilke af de markeder som vores virksomhed befinder sig på der skal medtages i analysen. Afhængig af virksomhedens konkrete situation og problemstilling kan markedet/markederne til analysen udvælges ud fra et eller flere af nedenstående kriterier:

- Et eller flere geografiske områder
- Et eller flere produkter
- En eller flere brancher

Eksempler på udvalgte markeder: Det engelske marked (geografisk område), Produkt A på det skandinaviske marked (Produkt og geografisk område) eller Producenter af hospitalsudstyr i Europa (Branche og geografisk område).

Når markedet/markederne er udvalgt, kan det praktiske arbejde med konkurrentanalysen påbegyndes.

Case: Konkurrentanalyse

Beskrivelse

Efter at have færdiggjort sin uddannelse i rejsebranchen og arbejdet et par år på et dansk rejsebureau, besluttede en yngre kvinde at starte sit eget firma inden for sommerhusudlejning. Hun mente at det måtte være muligt at yde en bedre service end de eksisterende virksomheder i branchen, og at der desuden eksisterede et utilfredstillet behov for udleje af familie-sommerhuse i luksusklassen.

Der gik et år med at etablere kontakt med relevante udlejere samt med agenter/rejsebureauer i Danmark og Tyskland, og i dag er virksomheden vokset kraftigt, og beskæftiger 30 medarbejdere, der arbejder med ordrebehandling, administration, herunder kontakt til agenter, og markedsføring (først og fremmest udarbejdelse af det årlige katalog og rejsemesser). Sommerhusene udlejes primært til tyske og danske familier. Husene befinder sig i den dyre ende af skalaen og indeholder alle pool, spa-bad eller sauna. Ejeren/den administrerende direktør tror på at en stor del af udlejningen kommer til at foregå via Internettet i den nære fremtid. Derfor har virksomheden lagt hele sit katalog ud på nettet med mulighed for on-line bestilling.

Ejeren ønsker nu at ekspandere ved også at formidle udlejning af luksus sommerhuse i Sverige og Norge. Det vil dog være et meget krævende arbejde at skabe kontakt til udlejere og agenter/rejsebureauer i Sverige og Norge, ligesom hele deres katalogkoncept skal revideres. Alt i alt vurderer ejeren at det i første omgang vil kræve ansættelse af 3-4 ekstra medarbejdere. Inden der arbejdes videre med projektet ønsker hun et hurtigt overblik over konkurrencesituationen på markedet. Derfor har hun down loaded konkurrentanalyse-pakken fra henrikwbendix.dk.

Trin 1: Hvem konkurrerer virksomheden med?

Under dette punkt skal der udarbejdes en liste over alle virksomhedens konkurrenter på det eller de udvalgte markeder. Listen skal i første omgang omfatte alle konkurrenterne, både nuværende og potentielle. Formular 2 kan bruges som arbejdsblad til udarbejdelse af listen.

Nuværende konkurrenter er de konkurrenter som virksomheden møder på markedet i dag. Sandsynligvis har man allerede i et overblik over de nuværende konkurrenter. Ellers kan det skaffes ved at bede de medarbejdere der er i direkte kontakt med markedet, f.eks. sælgere, medarbejdere i ordre ekspeditionen eller serviceteknikere, om at udarbejde en liste over de konkurrerende virksomheder de er stødt på i deres daglige arbejde. Er din virksomhed ny på markedet eller føler du stadig efter at have indhentet oplysninger at listen over konkurrenter ikke er fuldstændig eller vil du simpelthen have et ekstra check på at alle konkurrenter er kommet med, kan kunder spørges fra hvilke alternative leverandører de har modtaget henvendelser på det seneste. Alt afhængig af hvordan distributionskæden ser ud, kan grossister, detailhandlende, agenter, importører og andre distributører ligeledes spørges. Endelig kan du rette henvendelse til brancheforeninger m.m. og forespørge på leverandørlisten inden for produktområdet.

Potentielle konkurrenter er sværere at identificere, men virksomheden bør altid være på udkig efter tegn på at nye konkurrenter er på vej ind på markedet. Sælgerne og andre medarbejdere der er i direkte kontakt med markedet, opsnapper hele tiden rygter om nye konkurrenter gennem kontakt med kunder, deltagelse på messer m.m. På listen under Trin 1 medtages de virksomheder som du på nuværende tidspunkt mener der er risiko for vil bevæge sig ind på markedet på kort sigt (0 -2 år) eller på lang sigt (3-5 år).

Da verden hele tiden er i bevægelse og markedet ligeså, er det vigtigt at der etableres et indrapporteringssystem således at en ny konkurrent

Case: Konkurrentanalyse

Trin 1: Hvem konkurrerer virksomheden med?

De nuværende danske konkurrenter har ejeren et indgående kendskab til, og det er derfor ikke noget problem at lave en liste over dem. Der er tre store (bemærk navnene er fiktive): DanRent, DK Pleasure og Danish Summer Cottages. Derudover findes der en række mindre udlejningsbureauer med kun få huse til udlejning, enten direkte til kunderne eller gennem nogle få udvalgte agenter i Tyskland eller Danmark. Med hensyn til potentielle konkurrenter har der i længere tid gået rygter om at et større dansk charterrejsebureau overvejer at begynde med sommerhusudlejning. For at være sikker på at informationerne er up to date, spørger ejeren på et morgenmøde, hvor de fleste medarbejdere er til stede om nogen har hørt nye rygter med hensyn til konkurrenterne. Hun sætter sig også i forbindelse med en kontakt på et rejsebureau, der har været en god samarbejdspartner i flere år, og spørger om de har fået henvendelser fra nye udlejningsfirmaer i den seneste tid. Da hun nu er sikker på at have et fuldstændigt overblik over de danske konkurrenter, vender hun blikket mod Sverige og Norge.

Det er en større udfordring for hende at identificere de potentielle svenske og norske konkurrenter, da kendskabet til disse markeder endnu er beskedent. Ejeren starter sin research på Internettet hvor hun søger på udlejning af feriehuse i en svensk søgemaskine. Hun får mange resultater på sin søgning, men finder frem til 6 større bureauer. Hun linker sig frem til bureauernes hjemmesider, og hvor det kan lade sig gøre, bestiller hun kataloger. De bureauer der ikke har on-line katalogbestilling, kontakter hun telefonisk.

Hun gør det samme med hensyn til det norske marked, og her finder hun 3 større bureauer samt en masse små lokale udlejere. Listen over nuværende og potentielle konkurrenter er nu så komplet som den kan blive på nuværende tidspunkt, og ejeren går videre med analysearbejdet.

kommer med på listen så snart vedkommende identificeres af en medarbejder. Når der er enighed om listen over nuværende og potentielle konkurrenter fortsættes til Trin 2.

Trin 2: Positionering?

Når det drejer sig om de mest betydningsfulde konkurrenter, er det vigtigt at have et overblik over hvilke kundesegmenter de henvender sig til og hvilke produkter eller services de tilbyder. Ud fra listen udarbejdet under Trin 1 udvælges de mest betydningsfulde konkurrenter til den nærmere analyse. Det kan anbefales at starte med de 4-5 vigtigste. Senere kan der udarbejdes analyser på de øvrige i det omfang ressourcerne tillader. Det vil som hovedregel være nuværende konkurrenter der udvælges. En potentiel konkurrent kan dog også udvælges hvis du mener der er stor sandsynlighed for at vedkommende kommer ind på markedet inden for kort tid.

Som udgangspunkt opstilles en konkurrent/markeds- matrix. I denne opføres konkurrenternes produkter/services på de enkelte markeder. I nedenstående er vist en skitse til en konkurrent/markedsmatrix (eksemplet er Produkt A på det skandinaviske marked)

I Formular 3 er vedlagt et tomt skema til udarbejdelse af en konkurrent/markedsmatrix. Matrixen kan med fordel udarbejdes i forbindelse med en konkurrent-workshop. Da det ofte er nødvendigt at estimere konkurrenternes markedsandele, er det vigtigt at få input fra alle relevante deltagere. Når matrixen er udarbejdet, er det igen vigtigt at få aftalt hvordan den løbende opdateres, når der sker ændringer i konkurrenternes produktprogrammer eller markedsandele.

Case: Konkurrentanalyse

Trin 2: Positionering?

Da sommerhusudlejningsfirmaet primært konkurrerer direkte med andre større udlejningsfirmaer, vælger ejeren at medtage de 3 store konkurrenter i Danmark, de 6 store i Sverige og de 3 store i Norge i den videre analyse. De øvrige udlejere i de enkelte lande slås sammen til ”mindre lokale udlejere”.

Ejeren går nu i gang med at udfylde Formular 3. Kolonnen for det danske marked giver ikke de store problemer, da hun ved hvad de enkelte konkurrenter udbyder og har et godt overblik over fordelingen af markedsandele.

Med hensyn til Sverige og Norge er udfordringen noget større. Fra Internetsiderne og katalogerne har hun et godt overblik over hvilke typer feriehuse de enkelte bureauer udbyder. Hun har også en idé om hvilke er de største, men hun kan ikke estimere markedsandelene fornuftigt på dette grundlag. Hun rekvirerer derfor selskabernes seneste årsregnskab via et oplysningsbureau. Imens hun venter på oplysninger, ringer hun til det svenske og norske turistråd for at få yderligere information om hvordan feriehuse i Sverige og Norge udlejes, hvilke bureauer der er de største, osv. Hun kontakter endvidere en af virksomhedens gode agenter i Tyskland for at høre hvordan han formidler udlejning af huse i Sverige og Norge og hvor tilfreds han er med udbud, priser, osv.

Efter at have modtaget regnskabsoplysningerne er hun i stand til at komme med en vurdering af fordelingen af markedsandele i Sverige og Norge og kan derfor færdiggøre Formular 3. Hun noterer sig dog at hun skal vende tilbage og revidere Formular 3 når hun har fået flere informationer.

Marked	Danmark	Norge	Sverige	Finland	Øvrige markeder
Vores virksomhed	Produkter: - AAAA Markedsandel: xx%				
Konkurrent A	Produkter: - XXXX - XXXX Markedsandel: xx%				
Konkurrent B	etc.				
Konkurrent C					
Konkurrent D					
Konkurrent E					
Øvrige konkurrenter *	Vigtigste produkter: Markedsandel: l:				

* Øvrige konkurrenter er de nuværende konkurrenter fra trin 1 der ikke blev udvalgt til analyse i trin 2. Kategorien er medtaget for at få et fuldstændig overblik over fordelingen af markedsandele.

Trin 3: Mission, overordnet strategi og mål?

For hver konkurrent udvalgt under Trin 2 opstilles mission og mål, og der tages stilling til nedenstående spørgsmål. Oplysninger kan med fordel noteres på Formular 4 som til slut skal udgøre en komplet profil af den enkelte konkurrent.

Mission

Det formelle mission statement hentet fra f.eks. konkurrentens hjemmeside eller årsregnskab.

Konkurrence strategi

Der tages stilling til hvilken overordnet strategi konkurrenten fører. Herunder om konkurrenten ønsker at udbyde low-cost/low-price produkter eller om de ønsker at udbyde et unikt produkt eller en unik service. Endvidere vurderes om konkurrenten satser på en stor andel af totalmarkedet eller om der satses på en begrænset del af markedet (en niche). Tilsammen giver dette fire mulige strategier som er gengivet i tabellen

	Lave omkostninger /lav pris	Unikt produkt
Stor andel af total markedet	Cost leadership	Differentiation
Lille andel af total markedet	Cost focus	Focused differentiation

(Opr. kilde: Michael Porter, *Competitive strategy*, 1980)

Mål

Konkurrentens målsætninger inden for følgende områder identificeres:

Økonomiske mål: på kort sigt (0-2 år):

Omsætning

Overskud

Relevante nøgletal: f.eks. Afkastningsgrad, overskudsgrad, omsætningshastigheder, aktiekurs (hvis børsnoteret) etc.

Økonomiske mål på lang sigt (3-5 år):

Samme områder som ovenfor.

henrikwbendix.dk A/S

Højager 69, c/o Bendix • DK-8530 Hjortshøj

Tel. +45 4037 1943

www.henrikwbendix.dk

CVR 2567 4669

Case: Konkurrentanalyse

Trin 3: Mission, overordnet strategi og mål?

Ejeren printer nu et eksemplar af Formular 4 for hver af de 12 konkurrenter der skal undersøges. Hun udfylder selv skemaerne for de danske konkurrenter, men da hun har meget travlt, vælger hun at uddelegere arbejdet med de svenske og norske konkurrenter til to medarbejdere. Tilfældigvis arbejder der en norsk pige i virksomheden, og hun bliver sat på opgaven med de norske konkurrenter. En anden medarbejder har tidligere arbejdet to år som rejseleder på et svensk rejsebureau. Hun bliver sat på opgaven med de svenske konkurrenter. De får begge en uge til at fremskaffe oplysninger om konkurrenterne og udfylde Formular 4 til og med "forvent reaktionsmønster" (trin 3, 4 og 5).

Ejeren går straks i gang med arbejdet med de danske konkurrenter. Virksomheden har løbende arkiveret materialet om konkurrenterne i mapper i et arkivskab. Ejeren finder ud af at det er meget forskelligt hvad man har indsamlet af materiale om de forskellige konkurrenter. En del af materialet er flere år gammelt. Hun noterer sig at konkurrentarkivet skal sættes mere i system. Det ville også være en fordel, hvis materialet var tilgængeligt elektronisk. Ejeren rekvirerer de årsregnskaber som virksomheden ikke er i besiddelse af og søger på nettet i de større avisers artikeldatabaser efter de seneste nyheder om konkurrenterne. På baggrund af materialet og hendes gode kendskab til markedet beskriver hun konkurrenternes formodede strategier og mål.

De to medarbejdere søger ligeledes på nettet efter oplysninger om de svenske og norske konkurrenter. De nærlæser virksomhedernes årsregnskaber. De tager endvidere kontakt til personer i deres netværk der må formodes at have kendskab til markedet for feriehuse i de to lande. Ud fra materialet kan det for de fleste konkurrenters vedkommende lade sig gøre at sige om de er lavprisudbydere (cost leadership) eller om de satser på høj kvalitet/service (differentiation).

For et par af konkurrenterne gælder at det er svært at sige noget præcist om deres strategier og mål. Her vælges det at lade felterne stå tomme indtil videre.

Andre væsentlige mål på kort og lang sigt:

Markedsandel
Produktudvikling
Nye markeder
Andre mål

Ud fra ovenstående får du et overblik over hvilke mål konkurrenterne prioriterer højest samt et indtryk af hvorvidt konkurrenten er tilfreds med sin nuværende position på markedet. Disse er vigtige input når konkurrenternes konkurrencemønster skal fastlægges.

Ofte kan oplysninger om konkurrenternes målsætninger hentes fra årsregnskaber, pressemeddelelser, artikler i aviser og fagblade m.m. Disse kan suppleres med de seneste oplysninger opsnapet hos kunder, på messer eller lignende. Hvis konkurrentanalysen udarbejdes helt eller delvis ved en konkurrent- workshop, anbefales det at man har indhentet oplysninger om de væsentligste konkurrenters årsregnskaber, artikler m.m. på forhånd. Således kan man på workshoppen koncentrere sig om en diskussion af de seneste oplysninger som deltagerne måtte sidde inde med.

Trin 4: Ressource-basis

Under trin 4 skal du vurdere konkurrenternes interne styrker og svagheder. Herved får du et vigtigt indblik i hvilke ressourcer konkurrenterne har til rådighed til at udbygge eller forsvare deres position.

Der skal foretages vurderinger inden for fem områder:

- Ledelsesressourcer
- Kompetencer inden for marketing
- Finansielle ressourcer
- Kompetencer inden for produktion
- Teknologisk niveau

Hver konkurrent gives 1, 2, 3, 4 eller 5 point inden for hvert af de fem områder. Et pointtal på 1 indikerer at konkurrenten er blandt i dårligste i branchen på området, et pointtal på 3 at konkurrenten er gennemsnitlig og et pointtal på 5 at konkurrenten er blandt de bedste i branchen.

Man kan lave en lignende pointgivning for jeres egen virksomhed, således at der kan foretages en sammenligning (benchmarking). Resultaterne noteres på Formular 4.

Case: Konkurrentanalyse

Trin 4: Ressource-basis

Vurderingen af de danske konkurrenters ressource-basis foretages af ejeren selv baseret på hendes erfaring og kendskab til branchen. For de svenske og norske konkurrenters vedkommende foretager de to medarbejdere en foreløbig vurdering ud fra deres mundtlige kilder, årsregnskaber, katalogmaterialer, Internettet og andre lettilgængelige kilder.

Trin 5: Konkurrencemønster?

Når virksomheden skal fastlægge sin egen strategi, er det vigtigt at vide hvilke aktioner (initiativer) vi kan forvente fra konkurrenterne samt hvilke reaktioner vi kan forvente på tiltag fra vores side.

For hver konkurrent fastlægges de forventede aktioner på kort og lang sigt:

Eksempler på forventede aktioner på kort sigt:

Prisjusteringer, introduktion af nye produkter, indtrængen på nye markeder/segmenter, forsøg på at komme ind hos nøglekunder, reklamekampagner m.m.

Eksempler på forventede aktioner på lang sigt:

Ændringer i prisstrategi, udvikling af nye produkter, indtrængen på nye markeder/segmenter, nye distributionskanaler (f.eks. on-line salg), markedsføring gennem nye medier m.m.

For hver identificeret konkurrentaktion tages stilling til hvor sandsynligt det er at aktionen gennemføres. Sandsynligheden vurderes som henholdsvis Høj, Middel el. Lav. Vurderinger foretages på baggrund af konkurrentens ressource-basis. Jo stærkere ressource-basis er, jo større er sandsynligheden for at konkurrenten gennemfører aktionerne.

Forventede reaktioner:

Følger konkurrenten prisændringer fra din virksomheds side?

Hvordan reagerer konkurrenten på introduktion af nye produkter fra din virksomheds side?

Hvordan vil konkurrenten reagere hvis din virksomhed foretager ændringer i distributionen (trænger ind hos nye kunder, opdyrker helt nye kanaler/markeder etc.)

Hvordan reagerer konkurrenten hvis din virksomhed foretager ændringer i markedsføringen?

Hvordan forventes konkurrenten at reagere på andre tiltag du forventer at foretage?

Oplysningerne til konkurrenternes forventede aktioner kan udledes af de opstillede målsætninger under Trin 3, suppleret med de seneste oplysninger fra f.eks. jeres sælgere.

Oplysninger til de forventede reaktioner på din virksomheds initiativer må dels baseres på hvordan konkurrenterne tidligere har reageret på dine initiativer dels på de seneste signaler du har opsnappet om ændringer i deres reaktionsmønster.

Resultaterne fra Trin 5 noteres på Formular 4.

Trin 5: Konkurrencemønster?

De danske konkurrenter:

På kort sigt:

Der har de seneste år været overkapacitet på markedet på grund af dårlige somre, og ejeren vurderer at der for alle konkurrenternes vedkommende kan forventes prisfald når deres næste katalog kommer på gaden. Hvad angår den ene af konkurrenterne (der har betydelige finansielle ressourcer) forventer hun endvidere en forøget markedsføringsindsats det kommende forår. Blandt andet har virksomheden netop tegnet en sponsorkontrakt med en fodboldklub. Det kan desuden ikke udelukkes at en anden af konkurrenterne vil medtage flere luksushuse i sit kommende katalog. De konkurrenter der endnu ikke har gjort deres katalog tilgængeligt på Internettet forventes at gøre det inden for et års tid.

På lang sigt:

Alle konkurrenter forventes inden for 1-2 år at tilbyde on-line bestilling. To af konkurrenterne vil efter ejerens overbevisning overveje nye markeder inden for de kommende år. Det kunne blive Norge og Sverige, men Sydfrankrig er også et oplagt valg.

Forventede reaktioner:

Konkurrencen har været hård de seneste år, og alle initiativer er blevet modsvaret af tilsvarende initiativer fra konkurrenterne. Sådan forventer ejeren også at situationen vil være fremover. Den ene af konkurrenterne er dog ved at være så presset finansielt at hun tvivler på om de også fremover vil kunne svare igen.

Svenske og norske konkurrenter:

På grund af det mindre kendskab til de norske og svenske konkurrenter er antagelserne her noget mere usikre. Det kan dog godt lade sig gøre at udlede noget fra årsregnskaber, presseklip, osv.

På kort sigt:

Hjemmesiderne viser at de konkurrenter der endnu ikke har kataloger o.lign. på nettet, vil få det inden for det kommende år. Flere af de svenske konkurrenter annoncerer med store rabatter, hvilket giver anledning til en forventning om at flere vil følge med og reducere priserne. Flere af konkurrenterne er begyndt at inkludere adgangskort til forlystelsesparker, vandlande m.m. i udlejningsprisen. Hvis det bliver en succes, er det sandsynligt at flere vil kopiere konceptet.

På lang sigt:

On-line bestilling må forventes for de fleste konkurrenters vedkommende. Konkurrencesituationen på det svenske marked har været hård de seneste år, og der må derfor forventes generelt lavere priser. Flere af konkurrenterne vil sandsynligvis øge fokus på luksus feriehuse. Særligt i Norge er udbuddet i dag begrænset. To af de svenske konkurrenter har så dårlig økonomi at det er tvivlsomt om de vil eksistere om et par år. De kan i hvert tilfælde ikke forventes at komme med væsentlige nye initiativer med mindre de får tilført kapital.

Forventede reaktioner:

Hvis virksomheden påbegynder udlejning af luksus feriehuse i Sverige og Norge, må der forventes visse reaktioner. De svenske konkurrenter (der har en anelig størrelse) må formodes at reagere dels med øget markedsføring dels med en eventuel udvidelse af udbuddet af luksushuse for ikke at miste markedsandele. To af konkurrenterne er, som nævnt ovenfor, så

svækkede finansielt at de ikke forventes at reagere. De norske konkurrenter er ikke så store og har derfor ikke så store finansielle ressourcer. På kort sigt forventes der ikke nogen væsentlig reaktion fra deres side. På længere sigt vil de dog nok øge fokus på luksus feriehuse i kataloger o.lign.

Trin 6: Fordele og sårbarheder?

Det sidste trin i analysen er en sammenfatning af det tidligere arbejde. Du skal her identificere hver enkelt konkurrents fordele og sårbarheder. Det vil sige undersøge hvilke konkurrenter du kan angribe på hvilke punkter og hvilke konkurrenter du skal holde dig fra. Resultatet af analysen kan både bruges af ledelsen når der skal laves overordnede strategi- og marketingplaner samt af f.eks. sælgere når de skal argumentere over for en kunde.

For hver konkurrent opsummeres oplysninger fra de ovenstående analyser og konkurrentens væsentligste fordele og sårbarheder opstilles. Der fokuseres på de vigtigste, dvs. at der medtages 4-5 fordele og sårbarheder. Resultatet noteres på Formular 4.

Nu er Formular 4 helt udfyldt og udgør en konkurrentprofil. Profilen er en opsummering af arbejdet med konkurrentanalysen. Hvis arbejdet er foregået som en konkurrent-workshop kan profilerne herefter renskrives og udsendes til deltagerne som en opsummering af workshoppen.

Det anbefales at konkurrentprofilerne gøres bredt tilgængelige i virksomheden. Enten via intranettet eller et fysisk arkiv hvor alle medarbejdere har adgang. Det er vigtigt at konkurrentprofilerne opdateres så snart der er nye oplysninger om en af konkurrenterne. Man kan med fordel gøre en medarbejder fra salg eller marketing ansvarlig for at opdatere profilerne. Det skal dog samtidig sikres at denne medarbejder løbende modtager al information om konkurrenter. Hermed har virksomheden opbygget et konkurrent-informationssystem.

Lidt om baggrunden for indholdet i pakken

Indholdet i denne pakke er baseret på nogle af de grundlæggende teorier om emnet konkurrentanalyse. Især Harvard-professoren Michael Porter's værker er brugt som inspiration. Emnet konkurrentanalyse behandles uddybende i bogen Competitive Strategy. Selv om denne bog er fra 1980, har teorierne og teknikkerne i den vist sig at være almengyldige og har dannet

Case: Konkurrentanalyse

Trin 6: Fordele og sårbarheder?

Ejeren indkalder de to medarbejdere til et møde for at diskutere resultaterne og fastlægge konkurrenternes fordele og sårbarheder.

De danske konkurrenter er stærke inden for udlejning af mellempriisferiehuse i Danmark i kraft af et veletableret forhandlernet og et godt image blandt danske og tyske kunder. Med hensyn til luksus sommerhuse har en af konkurrenterne et vist udbud i Danmark men ikke noget i andre lande.

De svenske konkurrenter er generelt større virksomheder med et bredt sortiment. Dog har de begrænset fokus på luksus feriehuse. Deres finansielle ressourcer er dog så store at de har mulighed for at reagere hvis nye konkurrenter kommer ind på markedet. To af konkurrenterne har imidlertid haft så dårlige resultater de seneste år at de er yderst sårbare.

De norske konkurrenter er generelt mindre virksomheder med et smallere sortiment. Ingen har luksus feriehuse som kerneområde, og de er derfor sårbare på dette punkt. Konklusionen er derfor at det norske marked er oplagt at satse på. Situationen på det svenske marked er noget mere uklar. Ejeren overvejer derfor at tage kontakt til henrikwbendix.dk for en mere dybdegående vurdering af mulighederne i Sverige.

grundlaget for mange andre fremstillinger inden for området. Ønskes et lidt hurtigere men knap så dybdegående indblik i teorien om konkurrentanalyse, indeholder de fleste grundbøger i marketing og strategi de væsentlige elementer af Porter's teorier. F.eks. Kotler m.fl.: Marketing Management og Murray & Driscoll: Strategy and process in marketing.

Form 1: trin for trin - Konkurrentanalysen

Trin for trin model		
Trin 1: Hvem konkurrerer virksomheden med?	Nuværende konkurrenter Potentielle konkurrenter	
Trin 2: Positionering?	Hvilke positioner indtager konkurrenterne på markedet? Hvilke segmenter henvender de sig til?	
Trin 3: Mission, overordnet strategi og mål?	Hvad er de enkelte konkurrenters mission? Hvad er deres overordnede strategi? Hvilke målsætninger har de på kort og lang sigt?	
Trin 4: Ressourcebasis?	Hvilke kernekompetencer besidder de enkelte konkurrenter? Hvordan er deres finansielle situation?	
Trin 5: Konkurrencemønster?	Hvilken adfærd har konkurrenterne tidligere udvist på markedet? Sender de signaler om ændringer i deres konkurrencemønster?	
Trin 6: Fordele og sårbarheder?	Opsummering af analysen: På hvilke områder har de enkelte konkurrenter fordele i forhold til os? På hvilke områder er de sårbare?	

(Opr. kilde: Murray & Driscoll, *Strategy and process in marketing*, pp. 130-145, Prentice Hall)

Formular 2: Nuværende og potentielle konkurrenter

Udarbejdet af:

Senest opdateret:

Nuværende konkurrenter	Potentielle konkurrenter

Formular 3: Konkurrent/markedsmatrix

Konkurrent/markedsmatrix			
Marked:			
Vores virksomhed:			
Konkurrent:	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%
Konkurrent:	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%
Konkurrent:	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%
Konkurrent:	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%	Produkter: Markedsandel: _____%
Øvrige konkurrenter:	Vigtigste produkter: Markeds andel: _____%	Vigtigste produkter: Markeds andel: _____%	Vigtigste produkter: Markeds andel: _____%

Formular 4: Konkurrentprofil

Udarbejdet af:

Senest opdateret:

Konkurrentens navn: _____

Produkter og markeder

Vigtigste produkter:

Markeder:

Mission

Overordnet strategi

Mål

Omsætning:

Kort sigt:

Lang sigt:

Overskud:

Markedsandel:

Produktudvikling:

Nye markeder:

Andre mål:

Ressourcebasis						
Vurdering (point):						
		1	2	3	4	5
4	5					
Ledelsesressourcer		1	2	3	4	5
Kompetencer inden for marketing		1	2	3	4	5
Finansielle ressourcer		1	2	3	4	5
Kompetencer inden for produktion		1	2	3	4	5
Teknologisk niveau		1	2	3	4	5

Forventede aktioner				
Kort sigt	Aktion	Sandsynlighed		
Priser:		Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
Produkter:	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
Distribution:	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
Marketing-aktiviteter:	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
Andre områder:	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>
	_____	Lav: <input type="checkbox"/>	Middel: <input type="checkbox"/>	Høj: <input type="checkbox"/>

Reaktionsmønstre	
Forventet reaktionsmønster	
Prisændringer:	_____
Ændringer i produktprogram:	_____
Ændringer i distribution:	_____
Ændringer i marketing-aktiviteter:	_____
Andre ændringer:	_____

Forhold til kunder

Områder hvor vi er sårbare mht. kunderne

Områder hvor vi har fordele mht. kunderne

Formular 5: Konkurrent workshop

Deltagere:

- Repræsentanter fra ledergruppen
- Sælgere fra de udvalgte markeder
- Repræsentant(er) fra marketing
- Repræsentant(er) fra produktion/produktudvikling
- Andre med kundekontakt (f.eks. ordreekspedition, after sales service m.m.)

Udstrækning:

1 dag

Dagsorden:

1. Introduktion
2. Status på nuværende og potentielle konkurrenter (Formular 2),
herunder demonstration/besigtigelse af konkurrentprodukter plenum
3. Diskussion af konkurrenternes strategi
plenum/markedsgrupper
og målsætning (input til Formular 4)
4. Vurdering af konkurrenternes ressource-basis
markedsgrupper
(input til Formular 4)
5. Vurdering af konkurrenternes sårbarheder
markedsgrupper
og fordele (input til Formular 4)
6. Etablering/videreudvikling af
plenum
konkurrent-informationssystem
7. Afrunding plenum

Hvis flere markeder behandles på samme workshop, kan der under punkt 4 og 5 med fordel arbejdes i mindre markedsgrupper. Om der arbejdes i plenum eller i grupper under punkt 3, afhænger af om konkurrenterne opererer på flere af markederne eller om der typisk er tale om lokale konkurrenter.

Efter workshoppen udsendes de udarbejdede konkurrentprofiler til deltagerne til kommentarer og godkendelse.

Checkliste: Konkurrentanalyse

Checkliste	✓
<p>Trin 1: Komplet liste over nuværende konkurrenter er udarbejdet (Formular 2)</p> <p>Liste over potentielle konkurrenter er udarbejdet (Formular 2) De væsentligste konkurrenter er udvalgt til nærmere analyse (4-5 stk.)</p>	
<p>Trin 2: Konkurrenternes markedsandele er estimeret Konkurrent/markedsmatrix er udarbejdet (Formular 3)</p>	
<p>Trin 3: For hver udvalgt konkurrent: Er seneste årsregnskab, seneste artikler, pressemeddelelser m.m. indsamlet Konkurrentens mission er identificeret Konkurrentens konkurrencestrategi er identificeret som Cost leadership, Differentiation, Cost focus eller Focused differentiation Konkurrentens mål på kort og lang sigt er identificeret Oplysningerne er registreret på konkurrentprofilen (Formular 4)</p>	
<p>Trin 4: For hver udvalgt konkurrent: Konkurrentens ressourcebasis er vurderet på en skala (fra 1 til 5) Oplysningerne er registreret på konkurrentprofilen (Formular 4)</p>	
<p>Trin 5: For hver udvalgt konkurrent: Konkurrentens forventede aktioner på kort og lang sigt er identificeret og vurderet med hensyn til sandsynlighed (Lav, Middel, Høj) Konkurrentens forventede reaktioner på vores initiativer er fastlagt Oplysningerne er registreret på konkurrentprofilen (Formular 4)</p>	
<p>Trin 6: De udvalgte konkurrenters 5-6 væsentligste fordele og sårbarheder er identificeret og registreret på konkurrentprofilen (Formular 4) Komplet konkurrentprofil (Formular 4) er udarbejdet for de udvalgte konkurrenter</p> <p>Konkurrentprofiler er gjort bredt tilgængelige Ansvarlig for opdatering af konkurrentprofiler er blevet udpeget</p>	