

# Produkt-mix

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Produkt-mix - Passer vores produkter til markedet?
- User Guide: Produkt-mix
- Formular 1: Oversigt over input
- Formular 2: Oversigt over virksomhedens produktmix
- Formular 3: Strategi for de enkelte produktlinier

# Introduktion

## Passer vores produkter til markedet?

Dette tool-kit gør dig i stand til at lave en strategisk analyse af din virksomheds mix af forskellige produkter. Resultatet af analysen kan anvendes til:

- at skabe et overblik over virksomhedens situation i forbindelse med strategisk planlægning for en kommende periode, herunder besvare spørgsmålet om din virksomhed har et produkt-mix der kan skabe vækst og indtjening på længere sigt.
- beslutningsgrundlag i forbindelse med større investeringer i f.eks. produktudvikling, nye produktionsfaciliteter, markedsføringskampagner og rekruttering af nøglemedarbejdere, da det er vigtigt at investeringerne foretages i de rigtige produkter.
- at vurdere hvorfor enkelte produkter ikke lever op til forventningerne og tage stilling til hvad der kan gøres ved det.

Analyserne foretages ved hjælp af et specielt udviklet ekspertprogram. Dette tool-kit er derfor også en instruktion i at anvende dette program og tolke out-put fra programmet.

Analyserne kræver ½ til 1 time per produktlinie. Produktportefølje-analysen er en strategisk analyse.

Det vil sige at fokus er på kvalitative input og vurderinger fremfor kvantitative input. Økonomiske nøgletal for de enkelte produktlinier indgår dog i analyserne. Analyserne udføres ved hjælp af det ekspertprogram, som ligger på [www.henrikwbendix.dk](http://www.henrikwbendix.dk)

Produktportefølje-analysen giver indsigt i virksomhedens stærke og svage sider og medvirker til at ledergruppen får en ens opfattelse af virksomhedens strategiske situation.

## Mål

Gennem arbejdet med dette materiale opnår du at få

- analyseret virksomhedens produkt-mix
- skabt et beslutningsgrundlag vedrørende nye investeringer, ændrede strategiplaner, kompetenceudvikling mv.
- vurderet konkrete produktliniers potentialer og krav til ændringer/videreudviklinger
- skabt et fælles strategisk overblik sammen med andre ledere og nøglepersoner i virksomheden.

## Artikler

Anbefaling:

Yoram Wind, Vijay Mahajan (1981). Designing product and business portfolios. *Harvard Business Review*, January 1981.

Henderson, Bruce D. (1973): *The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*, Boston Consulting Group. Denne kan downloades fra [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

## Forfatter

Denne Tool-kit er skrevet af **Jesper Klintrup Nielsen**  
Århus, Danmark, februar 2001

Jesper Klintrup Nielsen er uddannet Cand.Merc. med speciale i Markedsøkonomi på Handelshøjskolen i Århus. Har arbejdet med supportering af datterselskaber i Nord- og Sydeuropa hos V. Kann Rasmussen Industri / VELUX A/S. Underviser i dag på Århus Købmandsskole, Center for Videregående Uddannelser i fagene International Markedsføring, Økonomisk Styling og Innovation. Har herunder været med til at udvikle den kortere videregående uddannelse Innovation og Entrepreneurship.

Hvis du har brug for rådgivning er du altid velkommen på: [hwb@henrikwbendix.dk](mailto:hwb@henrikwbendix.dk)

Ellers kan disse værktøjskasser måske være til inspiration:

- **SWOT Analysis - Kender vi virksomhedens situation godt nok?**

En SWOT-analyse drejer sig om Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – eller Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler. Det er et nyttigt værktøj til at bestemme hvilken situation virksomheden er i. SWOT-analysen er en god måde at stille spørgsmål på – både i forbindelse med strategisk analyse og i mere praktiske situationer.

Sprog: Engelsk

Find den på [www.henrikwbendix.dk](http://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.

Sprog: Dansk

Find den på [www.henrikwbendix.dk](http://www.henrikwbendix.dk) Se under “Ressourcer”.

# User Guide

## Indledning

De fleste virksomheder i dag markedsfører mere end ét produkt eller én service ydelse. At have flere produkter indebærer en række fordele for virksomheden såsom risikospredning, fleksibilitet i produktionen og udvikling af forskellige kompetencer. Samlet set skal alle produkterne danne grundlag for indtjening og vækst hos virksomheden. Et vigtigt element i strategisk ledelse er derfor at sørge for at virksomheden satser på de rigtige produkter.

I nedenstående er nævnt et par eksempler på situationer, hvor det er relevant at lave en analyse af virksomhedens produkt-mix:

- Strategisk planlægning for en kommende periode:  
Hvilke produkter skal der satses på i den kommende periode? Hvordan skal markedsføringsbudgettet fordeles det kommende år? Til hvilke områder skal der rekrutteres nye medarbejdere? Inden for hvilke områder skal der investeres i nye maskiner og produktionsfaciliteter?
- Resultaterne lever ikke op til forventningerne:  
Hvilke produkter skyldes det at virksomhedens resultater i en periode ikke har levet op til forventningerne og hvad kan der gøres strategisk med hensyn til de enkelte produkter for at forbedre resultaterne?
- Overskydende likviditet skal investeres i virksomheden:  
Hvilke produkter skal have tilført ressourcer til for eksempel udvikling og markedsføring? Hvordan investeres pengene så de giver størst mulig afkast?

For at bevare overblikket er fokus på det strategiske niveau produktlinier og ikke individuelle produkter eller varianter. En produktlinie er en gruppe af produkter der er tæt forbundet fordi de:

- teknisk fungerer på samme måde
- bliver solgt til de samme kundegrupper
- bliver solgt gennem de samme distributionskanaler
- eller befinder sig i samme priskategori.

Begrebet produkt-mix er en samlet betegnelse for alle virksomhedens produktlinier.

Når din virksomhed analyserer sit produkt-mix er der tre overordnede spørgsmål der skal tages stilling til:

- Hvilke produktlinier skal virksomheden investere i?  
Investeringer skal udbygge produktliens position på markedet og kan for eksempel være udvikling af nye varianter, markedsføringskampagner, opdyrkning af nye distributionskanaler eller rekruttering af nye medarbejdere.

- For hvilke produktlinier skal den nuværende position fastholdes og forsvares?  
En forsvarsstrategi skal forhindre at kunder skifter til konkurrerende produkter. Det kan for eksempel gøres gennem udbygning af det nuværende distributionsnet eller ved at øge salgspromoveringen gennem rabatordninger, loyalitetsprogrammer eller andre former tiltag.
- Er der produktlinier der med fordel kan udfases?  
Udfasning vil sige at der ikke investeres mere i produktlinien og produktet holdes på vågeblus med hensyn til markedsføring. På længere sigt afvikles lagrene, medarbejdere overføres til nye funktioner og til sidst trækkes produktlinien helt tilbage fra markedet.

Når din virksomhed skal beslutte hvilke produktlinier den skal satse på der en række forhold du skal være opmærksom på.

### **Markedet**

Det er i sidste ende markedet (kunderne) der afgør en produktlinies succes. Der er derfor vigtigt at tage udviklingen i efterspørgslen med i betragtningen når der skal træffes beslutninger om produktlinier. Produktlinier der befinder sig på vækst markeder vil ofte være attraktive at investere i. Produktlinier på markeder der stagnerer eller er i tilbagegang vil ofte kræve en fastholdelses- eller udfasnings strategi.

### **Konkurrencesituationen**

Konkurrencesituationen er også meget afgørende når der skal træffes strategiske beslutninger om virksomhedens produktlinier. En produktlinie der står stærkt i forhold til konkurrerende produkter er attraktiv for virksomheden, hvorimod produktlinier med en svag konkurrenceposition kan være problematiske for virksomheden.

### **Produktets livscyklus**

Alle produktlinier går gennem en livscyklus fra de bliver udviklet til de på et tidspunkt trækkes tilbage fra markedet. Nye produktlinier vil som regel kræve store investeringer i markedsføring, udbygning af produktionen, rekruttering af medarbejdere med mere. Hvorimod gamle produkter ofte ikke vil kræve så store investeringer. Det er derfor vigtigt at vurdere hvor i livscyklen en produktlinie befinder sig inden der træffes strategiske beslutninger. (Se nedenstående afsnit for en uddybning af produkt livscyklus begrebet).

Ekspertprogrammet der er indeholdt i denne pakke hjælper dig med at vurdere ovenstående tre forhold for din virksomheds produktlinier.

### **Lidt om baggrunden for pakken**

Produkt-mix (eller produkt portefølje) analyse anvendes som tidligere nævnt i forbindelse med strategisk analyse og ledelse. Der findes flere modeller til analyse af en virksomheds produkt portefølje. De mest kendte er Boston modellen (udviklet af Boston Consulting Group) og General Electric modellen, som analyserne i denne pakke også er inspireret af. Tankegangen bag produktportefølje begrebet er at en fornuftig sammensætning af virksomhedens produktportefølje vil sikre virksomhedens indtjening og vækst på længere sigt. I de fleste bøger om marketing eller strategisk ledelse findes et afsnit om produktportefølje analyser (se f.eks. Philip Kotler, Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall 2000). For en yderligere uddybning af de forskellige

produktportefølje modeller og hvordan de kan anvendes til strategiske analyser og beslutninger se også baggrundsartiklen til denne pakke.

Et væsentligt element i produktportefølje analyser er en vurdering af markeds-/konkurrencesituationen. I denne pakke er vurderingen af konkurrencesituationen baseret på Michael Porters 5'forces analysemodel, som er et meget anvendt analyse værktøj på dette felt (se Michael E. Porter, Techniques for analysing industries and competitors, The Free Press, 1980).

Et andet væsentligt element i produktportefølje analyser er produkt livscyklus begrebet, der bygger på at et produkt vil gennemløbe forskellige faser fra udvikling, introduktion, vækst, modenhed til nedgang. En fornuftig sammensætning af produktporteføljen indebærer at virksomheden har produkter på flere forskellige stadier i livscyklusen, da produkter i modenhedsfasen vil skabe overskydende likviditet der kan investeres i udvikling og introduktion af nye produkter. (se f.eks. Philip Kotler, Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall 2000).

### **Inden analysearbejdet påbegyndes**

Inden analyse arbejdet påbegyndes er der nogle punkter der bør afklares:

Først og fremmest er det vigtigt at gøre sig klart hvilken strategisk problemstilling virksomheden står overfor? Hvad skal resultaterne bruges til? Disse spørgsmål kan eventuelt diskuteres/afklares på et møde i ledergruppen.

Til produkt-mix analyserne skal virksomhedens produkter skal inddeles i relevante produktlinier (jævnfør ovenstående definition af en produktlinie), og det er en fordel hvis du under arbejdet har historiske salgstal og de seneste budgetter for produktlinierne ved hånden.

Når du bruger henrikwbendix.dk's ekspertprogram bliver du bedt om at give en række kvalitative input. For at kvaliteten af analyserne bliver så høj som mulig er det en god idé, hvis du har overvejet og eventuelt diskuteret de enkelte produktliniers position på markedet sammenholdt med konkurrerende produkter med ledergruppen herunder:

- Hvor hård er konkurrencesituationen for de enkelte produktlinier?
- Er det sandsynligt at der kommer nye konkurrenter til nogle af produktlinierne?
- Hvor stærke er kunderne til de enkelte produktlinier?
- Hvor stærke er leverandørerne til de enkelte produktlinier?
- Kan kunderne erstatte/substituere nogle af produktlinierne med andre typer produkter der kan opfylde nogenlunde de samme behov?

Når du har et overblik over ovenstående forhold kan du gå ind i ekspertprogrammet og gå i gang med analyserne.

### **Indtastning af basisoplysninger**

Produktmix (eller produktportefølje) er et strategisk begreb. Derfor er fokus produktlinier og ikke individuelle produkter eller varianter. En produktlinie er en gruppe af produkter der er tæt forbundet fordi de:

- teknisk fungerer på samme måde
- bliver solgt til de samme kundegrupper

- bliver solgt gennem de samme distributionskanaler
- eller befinder sig i samme priskategori.

Når du har besluttet dig for hvilke produktlinier der skal indgå i analysen, kan du gå i gang med at indtaste basisoplysninger om de enkelte produktlinier i det vedlagte program. *Formular 1: Oversigt over input* kan bruges som hjælpeskema, når du forbereder arbejdet med indtastningen.

### **Product, Market, and Time**

Først indtastes nogle fakta om produktlinien der kommer til at stå på udskriften og derved identificerer outputtet om de enkelte produktlinier:

*What is the name of the product?*

Skriv navnet på produktlinien.

*What is the primary purpose?*

Angiv om produktet er:

Consumable good (købes og forbruges af slutbrugere)

Intermediary good (købes af virksomheder og organisationer til videre forarbejdning)

Investment asset (udstyr, tilbehør, maskiner m.m.)

*For which geographical market or market segment do you analyze the product?*

Angiv her den geografiske region der analyseres. Markedsføres produktlinien i flere regioner kan der med fordel laves flere analyser for linien, da markedsforholdene højst sandsynligt vil være forskellige fra region til region.

*What kind of input is most essential to the product or service?*

Angiv her de inputs der er kritiske for produktet, såsom råmaterialer, hjælpematerialer, arbejdskraft m.m.

*What is the time horizon for the answers in this analysis?*

Her er det vigtigt nøje at overveje hvad resultaterne skal bruges til, da svarene på flere af de efterfølgende spørgsmål afhænger af hvilken tidshorisont der er valgt. Produktportefølje-analyserne kan have tre forskellige tidshorisonter:

Fortid: giver indblik i hvorfor virksomhedens strategiske situation har udviklet sig som den har

Nutid: giver overblik over virksomhedens nuværende strategiske situation

Fremtid: vurderer en forventet fremtidig strategisk situation (et scenarie)

### **Market Demand Trends**

Her angives hvordan efterspørgslen for produktlinien har udviklet sig eller forventes at udvikle sig. Husk at svaret er afhængigt af hvilken tidshorisont der er valgt. Er ”fortid” valgt, angives den historiske udvikling i efterspørgslen, er ”nutid” valgt, angives den nuværende udvikling, og er ”fremtid” valgt, angives den forventede fremtidige udvikling.

Du kan basere dit skøn på de historiske salgstal for dit produkt og den nuværende ordrebeholdning (det giver indblik i efterspørgslen i den nærmeste fremtid). Du kan eventuelt supplere med prognoser fra f.eks. brancherapporter, hvis sådanne er tilgængelige. Udtalelser fra nøglekunder omkring deres forventninger til fremtiden kan også give en idé om den fremtidige efterspørgsel. Endelig kan du også foretage en hurtig rundspørge hos den øvrige ledergruppe og/eller salgspersonalet.

Skalaen er: Big decrease, small decrease, no change, small increase, big increase.

Om en stigning eller fald vurderes som "big" eller "small" afhænger af branchen. En stigning på f.eks. 7% kan være "big" i en gammel veletableret branche, men vil være "small" i f.eks. IT-branchen.

### **Competitive Threats:**

Du skal her angive din samlede vurdering af produktliniens konkurrencemæssige position. Der foretages en samlet vurdering i forhold til de nærmeste konkurrenter. I vurderingen indgår produktliniens markedsandel, kvalitet, pris, kundeloyalitet, salgs- og marketingindsats samt andre relevante forhold. Scalaen er:

- Very weak (produktlinien er de væsentligste konkurrentprodukter underlegen på de fleste af ovenstående punkter)
- Moderately weak (produktlinien er de væsentligste konkurrentprodukter underlegen på enkelte punkter)
- Average (enten hvis produktlinien er de væsentligste konkurrentprodukter underlegen på enkelte punkter men til gengæld er dem overlegen på andre punkter eller hvis alle produkter på markedet er meget ens)
- Moderately strong (produktlinien er de væsentligste konkurrentprodukter overlegen på enkelte punkter)
- Very strong (produktlinien er de væsentligste konkurrentprodukter overlegen på de fleste af ovenstående punkter)

### **Life Cycle Stage**

I dette afsnit danner svarene på en række spørgsmål udgangspunkt for en samlet vurdering af produktliniens placering på en "product life cycle" kurve. "Life cycle" begrebet er vigtigt i denne forbindelse da et produkt gennemløber forskellige stadier fra det introduceres til det eventuelt trækkes tilbage. Stadierne er forskellige med hensyn til behov for investeringer, omsætning og indtjening. Igen afhænger svarene af hvilken tidshorisont der er valgt.

#### *How are sales revenues of the product?*

Ud fra omsætningstal (historiske tal + seneste budget) for produktlinien skal du tage stilling til om tallene viser/har vist en udvikling der kan betegnes som:

- rapid decline (produktlinien udviser et betydeligt fald i omsætning i de seneste perioder)
- slow decline (produktliens omsætning har været svagt faldende i de seneste perioder)
- stable (der er ikke de store udsving i produktliniens omsætning)
- slow growth (produktliens omsætning har været svagt stigende i de seneste perioder)
- rapid growth (produktlinien udviser en betydelig stigning i omsætning i de seneste perioder)

Det er vigtigt at du baserer dit svar på trenden set over flere perioder og ikke på udsving mellem enkelte perioder.

#### *How many competing products are there?*

Antallet af konkurrerende produkter angives som:

- none (ingen konkurrenter af betydning)
- few but growing (der er i dag få konkurrenter, men der kommer hele tiden flere til)
- many (der er mange konkurrenter på markedet)



- many but declining (der er i dag mange konkurrenter, men flere har for nylig forladt markedet)

*Do you see any competitive products/services being introduced to the market?*

Hvor mange nye konkurrerende produkter forventer du vil blive introduceret på markedet i fremtiden? Angiv om der forventes: ”None”, ”few”, ”some” eller ”many” nye konkurrentprodukter.

*How is the cash flow from the product?*

Her skal du angive Pengestrømmen fra produktlinien. Det vil sige omsætningen minus alle de omkostninger der vedrører produktlinien. Pengestrømmen angives som:

- very negative (produktliniens pengestrøm er meget negativ)
- moderately negative (produktliniens pengestrøm er negativ)
- balancing around zero (produktliniens pengestrøm er tæt på nul)
- moderately positive (produktliniens pengestrøm er positiv)
- very positive (produktliniens pengestrøm er meget positiv)

For at vurdere om f.eks. en positivt pengestrøm er ”moderately” eller ”very positive” kan det være en god idé at sammenligne pengestrømmen med de andre produktlinier eller med tal for branchen generelt eller for de nærmeste konkurrenter såfremt sådanne oplysninger er tilgængelige.

*How is the product profitability developing?*

Når du kigger på cash flowet fra produktlinien de seneste år hvordan kan udviklingen så bedst beskrives? Vælg en af følgende kategorier:

- Strong deterioration (pengestrømmen er kraftigt faldende)
- Slightly deteriorating (pengestrømmen er jævnt faldende)
- Stable (pengestrømmen har ligget på sammen niveau)
- Slightly improving (pengestrømmen er jævnt stigende)
- Strong improvement (pengestrømmen er kraftigt stigende)

### **Competitive rivalry**

Din vurdering af fem forhold vil danne grundlag for en vurdering af konkurrencesituationen for produktlinien. For alle fem forhold gælder at vurderingen foretages på skalaen: ”very weak”, ”moderately weak”, ”neutral”, ”moderately strong” eller ”very strong”.

Følgende generelle områder kan give din virksomhed eller de andre aktører på markedet en relativ styrke i forhold til konkurrenterne:

- Finansielt: store økonomiske ressourcer vil give en relativ styrke
- Knowhow: speciel viden der kan udnyttes til at kunne producere billigere end de andre eller til at være mere innovativ vil give en relativ styrke
- Image: Et stærkt image hos kunder og andre interessenter vil give en relativ styrke
- Grad af forskellighed (differentiering): adskiller en virksomhed og dens produkter sig meget fra de andre på markedet vil det give en relativ styrke
- Netværk: stærke samarbejdspartnere og tætte relationer med disse vil give en relativ styrke
- Branchespecifikke forhold: i flere brancher kan det give en relativ fordel at være stærk på nogle meget specielle punkter (f.eks. lobby-virksomhed, politisk korrekthed)

Ud over ovenstående generelle forhold kan du også hente også inspiration i nedenstående spørgsmål når de fem forhold skal vurderes.

*Compared to the position of your enterprise, how strong are the buyers of the product?*

Den samlede vurdering af købernes styrke baseres på:

- Hvor mange købere er der til produktet?  
(få store købere indtager en stærk position)
- Hvor mange alternativer har køberne?  
(få alternativer giver køberne en svag position)
- Er produktet differentieret?  
(meget differentierede produkter giver køberne en svag position)
- Prisens betydning ved valg af produkt?  
(vælges produktet udelukkende ud fra prisen indtager køberne en stærk position)

Ud fra en kvalitativ vurdering af ovenstående punkter angiver du en samlet vurdering af købernes styrke.

*Compared to the position of your enterprise, how strong are the suppliers of raw material and intermediate goods for the product?*

Den samlede vurdering af leverandørernes styrke baseres på:

- Hvor mange alternative leverandører er der?  
(mange alternativer giver leverandørerne en svag position)
- Omkostninger ved leverandørskift?  
(er leverandørskift forbundet med store omkostninger vil leverandørerne indtage en stærk position)
- Har leverandøren en mærkevare?  
(hvis leverandøren har en mærkevare dine kunder forventer indgår i dit produkt, har leverandøren en stærk position)
- Leverandørernes størrelse?  
(er leverandørerne meget store sammenlignet med din virksomhed, vil de indtage en stærk position)

Ud fra en kvalitativ vurdering af ovenstående punkter angiver du en samlet vurdering af leverandørernes styrke.

*Compared to the position of your enterprise, how strong are the threats to your product from substituting products or services?*

Den samlede vurdering af truslen fra substitutter baseres på:

- Den relative pris for substituerende produkter?  
(er substitutter relativt dyre vil truslen være svag)
- Omkostninger ved at substituere?  
(høje omkostninger ved substituering f.eks. omstillinger i produktionen vil betyde at truslen er svag)
- Innovation?  
(udvikles der i øjeblikket mange potentielle substitutter, er truslen stærk)

Ud fra en kvalitativ vurdering af ovenstående punkter angiver du en samlet vurdering af truslen fra substituerende produkter eller services.

Compared to the position of your enterprise, how strong is the threat that other products or services will be introduced to compete with the product?

Den samlede vurdering af truslen fra nye produkter eller services baseres på:

- Udnyttelse af stordriftsfordele?  
(er der betydelige stordriftsfordele i produktionen, vil det være svært for en ny udbyder at etablere sig, hvorfor truslen vil være svag).
- Omkostninger ved etablering af produktion?  
(er der få omkostninger forbundet med etableringen, vil truslen være stærk)
- Adgang til distributionskanaler?  
(er det vanskeligt at komme ind hos mellemhandlere eller detailhandlen, f.eks. på grund af stærke mærkevarer, er truslen fra nye produkter svag)
- Reaktion fra nuværende udbydere?  
(forventes en kraftig modreaktion ved introduktion af nye produkter, vil truslen være svag)
- Lovgivning?  
(er der lovgivningsmæssige forhold der begrænser adgangen til markedet, vil truslen være svag)

Ud fra en kvalitativ vurdering af ovenstående punkter angiver du en samlet vurdering af truslen fra nye produkter eller services.

*Compared to the position of your enterprise, how strong is the competition currently in the market for the product?*

Den samlede vurdering af konkurrencens styrke baseres på:

- Er markedet i balance?  
(er der overkapacitet hos nogle af konkurrenterne, vil konkurrencen være stærk)
- Markedsvæksten?  
(er markedsvæksten lille, vil konkurrencen ofte være stærk)
- Priskonkurrence eller differentiering?  
(er produkterne meget forskellige, vil der være svagere konkurrence og omvendt hvis der primært konkurreres på prisen. F.eks. er der hård priskonkurrence på telefoni, hvorimod der er svagere konkurrence på ERP systemer hvor produkterne er mere forskellige)
- Er det svært eller nemt at forlade branchen?  
(er det svært at forlade branchen, f.eks. på grund af store investeringer i specialiseret udstyr, vil konkurrencen være stærk. F.eks. vil et kraftværk have foretaget meget store investeringer i produktionsudstyr og distributionsnet og kan derfor ikke umiddelbart trække sig ud af branchen).

Ud fra en kvalitativ vurdering af ovenstående punkter angiver du en samlet vurdering af konkurrencens styrke for produktlinien.

Du har nu indtastet alle de nødvendige basisoplysninger om produktlinien. Klik herefter på ”Analyse this product” .

### Case: Product - mix

Virksomheden er en møbelfabrik som arbejder med en produktserie ved navn "High End Office Furniture" og ønsker i den forbindelse at undersøge markedspositionen som led i de strategiske overvejelser. Input til analysen fremgår af denne oversigt.

#### Product, Market, and Time.

What is the name of this product?	High end office furniture
What is the primary purpose of the product?	Investment asset
For which geographical market or market segment do you analyze the product?	Europe
Who will be the primary buyers of the product?	Importers, wholesaler
What kind of input is most essential to the product or service? Describe or state the input	Wood, aluminum, labour
What is the time horizon for the answers in this analysis? If this analysis relates to a planning process specify the planning period and when the planning process will start	Before August 20

#### Market Demand Trends

How will the demand for the product develop?	Big increase
--	--------------

#### Competitive Threats

What is the most likely competitive position of the product/service?	Moderately strong
--	-------------------

#### Life Cycle Stage

How are sales revenues of the product?	Slow growth
How many competing products are there?	Few but growing
Do you see any competitive products/services being introduced to the market?	Some
How is cash flow from the product? (net sales revenue minus all related costs)	Balancing around zero
How is the product profitability developing?	Slightly improving

#### Competitive Rivalry

	VW	MW	N	MS	VS
<b>VW:</b> Very weak <b>MW:</b> Moderately weak <b>N:</b> Neutral <b>MS:</b> Moderately strong <b>VS:</b> Very strong					
Compared to the position of your enterprise, how strong are the buyers of the product?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compared to the position of your enterprise, how strong are the suppliers of raw materials and intermediate goods for the product?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compared to the position of your enterprise, how strong are the threats to your product from substituting products or services?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compared to the position of your enterprise, how strong is the threat that other products or services will be introduced to compete with the product?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compared to the position of your enterprise, how strong is the competition currently in the market for the product?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Beskrivelse af resultaterne fra analyserne

Når analysen af produktlinien er færdig, kommer et skærbillede frem med en oversigt over alle de analyser du har lavet. Her kan du få et godt overblik produktporteføljen. Du kan her vælge "New Analysis" for at lave en ny analyse på en anden produktlinie, og du kan med "Delete marked items" slette de analyser du ikke har brug for. Markerer du en produktlinie og klikker efterfølgende på "Details for marked items" kommer der et nyt skærbillede frem der uddyber resultaterne af analysen for den valgte produktlinie.

### Product, Market and Time

Skærbilledet består dels af en boks med oplysninger om "Product, Market and Time". Denne boks tjener primært det formål at specificere de forudsætninger, som analysen er lavet ud fra, og derved gøre det muligt at identificere udskrifterne fra programmet.

Product, Market and Time	
Product name:	High End Office Furniture
Primary purpose:	Investment asset
Market:	Europe
Primary buyers:	Importers, wholesalers
Most essential input:	Wood, aluminium and labour
Time aspect:	Decision before August 2001

### Market Characteristics Matrix

Den anden boks omhandler "Market Characteristics". Ud fra de indtastede oplysninger er markedet for den aktuelle produktline karakteriseret med hensyn til vækst og markedsandel. Nedenfor i tekstboksen forklares produktets placering i matrixen nærmere.

Den sidste boks på skærmen er en tekstboks.

Først forklares produktliniens "Market Characteristics" nærmere. Der angives endvidere i generelle vendinger, hvad du kan forvente der sker på markedet i fremtiden. Til sidst gives forslag til hvilke overvejelser du bør gøre dig med hensyn til den aktuelle produktlinie.

### Life Cycle Stage

Herefter angives produktets "Life cycle stage". Kategorien, der angives her, bygger på en teori om at produkter gennemgår et livsforløb der består af nogle bestemte faser. Disse faser karakteriseres som: Product development, Introduction, Growth, Maturity og Decline. Et produkt i de 3 første faser vil kræve forholdsvis store investeringer, men kan ikke forventes at skabe den store indtjening. Et produkt i "maturity" vil derimod ikke kræve store investeringer og kan forventes at skabe en forholdsvis stor indtjening. Et produkt i "decline" er på vej ned med hensyn til omsætning og indtjening og skal enten udfases eller relanceres. På lang sigt er det vigtigt at din virksomhed har produkter der befinder sig på forskellige stadier.

### Competition

Til sidst gives under "Competition" en samlet vurdering af konkurrenceintensiteten for den pågældende produktlinie på en skala fra "Low" til "High".

Ved at klikke på "Go back" nederst på skærmen kan du komme tilbage og redigere i oplysningerne for produktet. Arbejder du med scenarier, kan du gå tilbage og ændre nogle af forudsætningerne og se hvordan det påvirker resultaterne af analysen.

## Forslag til anvendelse af resultaterne

Først skal det fremhæves at analyseresultaterne skal ses som et input til strategiske diskussioner om sammensætningen af produktporteføljen og enkelte produktlinier og ikke som en facitliste.

Kigger du først på ”Market Characteristics” kan analyseresultaterne give anledning til to typer af overvejelser.

### Overvejelser om produktporteføljens sammensætning.

Det vil normalt være en fordel for din virksomhed at have produkter der er placeret forskellige steder i matrixen.

Produkter på markeder med høj vækst vil normalt kræve investeringer i f.eks. videreudvikling af produktet, ansættelse af flere medarbejdere og markedsføring. Det er dog vigtigt at der satses på de produkter der har de bedste fremtidsudsigter. Nogle produkter befinder sig på markeder med høj vækst, men vil have svært ved at erobre markedsandele på grund af stærk konkurrence. Hvorimod andre produkter har mulighed for at erobre en betydelig markedsandel.

Produkter med høj markedsandel på markeder med lav vækst vil derimod normalt ikke kræve så store nyinvesteringer og således genere en stor pengestrøm. Denne pengestrøm kan anvendes til at investere i andre produkter. Det er dog vigtigt at den høje markedsandel forsvares over for eksisterende og nye konkurrenter.

For at sikre den samlede pengestrøm på længere sigt er det derfor vigtigt at have begge typer produkter i produktporteføljen.

Ligeledes bør en virksomhed normalt ikke have for mange produkter placeret med både lav vækst og lav markedsandel. Der skal for disse produkter træffes beslutning om hvorledes deres position kan forbedres, eller om de eventuelt helt skal trækkes tilbage fra markedet.

Det kan derfor anbefales at du prøver at sammenholde placeringen af de enkelte produktlinier for at se hvordan de samlet set er placeret i matrixen. ( Du kan bruge vedlagte *Formular 2: Oversigt over virksomhedens produktmix*).

## Konsekvenser

### Produkter med lav markedsandel på et marked med høj vækst:

Er et produkt der normalt kun bidrager med en beskedent indtjening, samtidig med at der kræves store investeringer i markedsføring af produktet. Et højvækstmarked er naturligvis et interessant marked, men problemet med disse produkter er den lave markedsandel. Det skal her naturligvis tages med i betragtningen hvornår produktet er lanceret. Et nyt produkt vil som regel altid have en beskedent markedsandel (f.eks. et reklamebureau der for nyligt har introduceret et e-business koncept).

#### Strategi for produkterne:

Investér i produktet hvis fremtidsudsigterne er gode. Find nye kunder og udvid samarbejdet med eksisterende kunder.

Overvej om produktet skal udfases hvis fremtidsudsigterne er dårlige.

## Overvejelser om de enkelte produktlinier

I tekstboksen er der angivet nogle forslag til overvejelser du bør gøre dig med hensyn de enkelte produktlinier. Forslagene er baseret på produktliniens "Market Characteristics". Der vil ofte være en række andre forhold der også har betydning for hvad der skal ske med en produktlinie. Ønsker din virksomhed f.eks. at være en komplet leverandør inden for et område kan det betyde at der er nogle produkter der skal være i porteføljen, selv om indtjeningen på dem ikke er stor. Eller hvis et produkt giver din virksomhed noget knowhow, der kan anvendes på andre områder, kan det ligeledes berettige at der investeres i det.

Det er derfor vigtigt også her at se de enkelte produktlinier i sammenhæng, idet det er den samlede produktportefølje der skal sikre din virksomhed på længere sigt.

Det er vigtigt at se analyseresultatet som et af flere inputs, der tilsammen udgør et beslutningsgrundlag. Analyseresultaterne kan med fordel diskuteres på et

møde i ledergruppen; herved sikres det at alle relevante aspekter omkring produktet bliver vendt, og der dannes en fælles opfattelse af produktliniens nuværende situation. Ønskes et indblik i markedssituationen kan der med fordel laves en mere dybdegående markedsanalyse. Efterfølgende laves en vurdering af de forventede konsekvenser af de forslag der udarbejdes for produktlinierne.

## Life cycle Stage

Produktets "Life cycle Stage" er også vigtig at have med i overvejelserne inden der træffes vigtige beslutninger om en produktlinie. Normalt er det bedst at investere i produkter der befinder sig på de tidlige livscyklusstadier ("Introduction" og "Growth"). Derimod skal du tænke dig godt om inden der investeres i produkter der befinder sig i de sidste stadier ("Maturity" og "Decline"). Det kan dog ikke udelukkes at produkter sidst i livscyklens kan modificeres og relanceres med succes. Din virksomhed bør have produkter der er placeret på forskellige stadier i livscyklens. Produkter på de første stadier skal sikre virksomheden i fremtiden, og produkter på de sidste stadier skal skabe en positiv pengestrøm der kan investeres i de nye produkter.

## Competition

Graden af "Competition" er ligeledes vigtig at overveje inden der træffes beslutninger om en produktlinie. En høj grad af konkurrence kan indikere at et produkt kan få det svært og at du kan forudse lave fortjenester på dette produkt. På den anden side kan høj konkurrence også indikere at markedet er meget attraktivt. Markeder med

### Konsekvenser

#### Produkter med høj markedsandel på et marked med høj vækst:

Er et attraktivt produkt for virksomheden. Der er her tale om produkter hvor virksomheden har høj markedsandel på et højvækstmarked. Produktet har succes på markedet og forventes at bidrage med stor omsætning og indtjening i fremtiden. Disse produkter kræver ofte store investeringer i markedsføring (f.eks. mobiltelefoner for de førende producenter af kommunikationsudstyr).

Strategi for produkterne:

Intensiv markedsføringsindsats. Fasthold eller forøg produktets førerposition.

Forsvar produktet mod udfordringer fra konkurrenterne. Vær proaktiv med hensyn til videreudvikling af produktet

### Konsekvenser

#### Produkter med høj markedsandel på et marked med lav vækst:

Er et produkt med en stor markedsandel på et stagnerende marked. Disse produkter er som regel karakteriseret ved stor indtjening og som regel kræves der ikke de store investeringer i produktet. Produkterne er derfor yderst attraktive for virksomheden, da de skaber en pengestrøm der kan investeres andre steder (f.eks. øl for de førende bryggerier).

Strategi for produkter:

Forsvar den høje markedsandel.

lav konkurrence (ofte nichemarkeder eller nye markeder) kan være attraktive at investere i, da der normalt kan forventes forholdsvis høje fortjenester. På den anden side kan markeder med lav konkurrence også virke tiltrækkende på nye virksomheder, og du skal derfor være forberedt på at forsvare din position. Det kan her være en god idé at lave en decideret konkurrentanalyse for produktet/produkterne inden der træffes endelige beslutninger.

#### Konsekvenser

##### **Produkter med lav markedsandel på et marked med lav vækst:**

Er typisk et produkt der ligger nummer 3, 4 eller 5 på markedet, samtidig med at der er tale om et lavvækstmarked. Disse produkter vil normalt fremvise dårlige økonomiske resultater.

Strategi for produkterne:

Selektiv adfærd. Overvej om der mulighed for at produktet kan vinde en større markedsandel. Udfas produktet, hvis fremtidsudsigterne er dårlige. Hold eventuelt produktet på "vågeblus", det vil sige behold produktet men investér kun beskedne ressourcer i det.



## Case: Product - Mix

En producent af kontormøbler markedsfører 3 forskellige produktlinier

- en discount linie
- en mellemklasse linie
- en high end linie.

Kontormøblerne eksporteres til de fleste europæiske lande. Specielt high end linien har givet anledning til bekymringer i ledergruppen, da fortjenesten ikke har udviklet sig tilfredsstillende. Direktøren har derfor lavet en analyse på produktlinien med nedenstående resultat:

Product, Market and Time
Product name:
Primary purpose:
Market:
Primary buyers:
Most essential input:
Time aspect:

Market Characteristics
<p>The firm is in a market with high growth, but it has a relatively low market share. Normally, the firm is profitable, but not exceedingly so. The challenge is to capture a greater percentage of the growing market than your competitors. Normally, it is easier to capture new business than take existing business from your competitors. Your firm should concentrate on gaining a larger share of the new growth business. You should probably develop new customers as well as expand volume with existing customers.</p>

Market					
	High Share	Low Share			
High Growth					
Low Growth					

Life Cycle Stage
<p>Revenue should be growing at a moderate to rapid rate. The cash flow is likely to be near zero, as large investments are required to support the growth. However profitability should be moderate, perhaps even high. During this phase, competitors are likely to enter the market with similar products or services. At this stage of growth, the question is to find the right level of investment to support the desired rate of growth. There is the risk of over investment for the market potential, and under investment permits competitors to become established. Here, flexibility of scale is important, and rapid adjustment to feedback is important.</p>

Competitive Rivalry
<p>Your enterprise is in a competitive position - neither weak and vulnerable, nor strong and powerful. Your enterprise cannot dictate buyer and supplier prices and other characteristics. Competitors can enter and exit the market. Your competitors may change price levels within narrow limits, but no one has control over the market. Your strategy should focus on mainstream products and be prepared to make small variations to obtain even small advantages. As you have limited control over price, efficiency and low cost are important to maintain profitability. Your enterprise can realize normal but not high profits. You should look for opportunities for new investments.</p>

### Case: Product - Mix

Som det kan ses er den primære udfordring at udvide produktliniens markedsandel. Direktøren har allerede et par forslag, han vil tage op på et kommende møde i ledergruppen:

- Sælge direkte til store grossister og detailkæder på de store europæiske markeder
- Udarbejde nye markedsføringsmaterialer og udstillingsmaterialer for produktet
- Skabe ekstra motivation hos agenter og importører f.eks. gennem bonusordninger.

Inden mødet vil han dog køre tilsvarende analyser for de to andre produktlinier for at have et fuldstændigt overblik over virksomhedens produktportefølje. Han vil også indkalde ledergruppen til en strategidag, hvor de forskellige alternativer og det samlede produktmix skal diskuteres, og han overvejer desuden at kontakte en rådgiver inden den endelige beslutning træffes.

#### Den videre proces

Når der er taget stilling til konkrete strategiforslag for de enkelte produktlinier kan *Formular 3: "Strategi for de enkelte produktlinier"* udfyldes. Der bør efterfølgende laves en nærmere vurdering af konsekvenserne af forslagene. Det vil sige: Hvad er de forventede omkostninger og indtægter ved at gennemføre strategierne samt hvilke strategiske mål forventes opfyldt ved at følge strategierne? Dette arbejde kan eventuelt uddelegeres til andre i ledergruppen. Når konsekvenserne af strategiforslagene er vurderet kan de præsenteres og diskuteres på et ledergruppemøde. For de strategiforslag, som ledergruppen vælger at gennemføre, skal der udpeges en ansvarlig/projektleder og der skal sættes en tidsramme for gennemførelsen af forslagene.

# Formular 1: Oversight over input

Areas	Questions	Notes
<b>Product, Market and Time</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· What is the name of the product?</li> <li>· What is the primary purpose?</li> <li>· For which geographical market or market segment do you analyze the product?</li> <li>· What kind of input is most essential to the product or service?</li> <li>· What is the time horizon for the answers in this analysis?</li> </ul>	·
<b>Market Demand Trends</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Big decrease</li> <li>· Small decrease</li> <li>· No change</li> <li>· Small increase</li> <li>· Big increase</li> </ul>	·
<b>Competitive Threats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Very weak</li> <li>· Moderately weak</li> <li>· Average</li> <li>· Moderately strong</li> <li>· Very strong</li> </ul>	·
<b>Life Cycle Stage</b>	<p>How are sales revenues of the product?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· rapid decline</li> <li>· slow decline</li> <li>· stable</li> <li>· slow growth</li> <li>· rapid growth</li> </ul> <p>How many competing products are there?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· none</li> <li>· few but growing</li> <li>· many</li> <li>· many but declining</li> </ul> <p>Do you see any competitive products/services being introduced to the market?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· none</li> <li>· few</li> <li>· some</li> </ul>	

Areas	Questions	Notes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· many</li> </ul> <p>How is the cash flow from the product?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· very negative</li> <li>· moderately negative</li> <li>· balancing around zero</li> <li>· moderately positive</li> <li>· very positive</li> </ul> <p>How is the product profitability developing?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· strong deterioration</li> <li>· slightly deteriorating</li> <li>· stable</li> <li>· slightly improving</li> <li>· strong improvement</li> </ul>	
<b>Competitive Rivalry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compared to the position of your enterprise, how strong are the buyers of the product?</li> <li>· Compared to the position of your enterprise, how strong are the suppliers of raw material and intermediate goods for the product?</li> <li>· Compared to the position of your enterprise, how strong are the threats to your product from substituting products or services?</li> <li>· Compared to the position of your enterprise, how strong is the threat that other products or services will be introduced to compete with the product?</li> <li>· Compared to the position of your enterprise, how strong is the competition currently in the market for the product?</li> </ul>	

# Overblik over virksomhedens produktmix

Ud fra analyseresultaterne plottes alle virksomhedens produktlinier ind i nedenstående diagram:

Market Characteristics					
	High Share			Low Share	
High Growth					
Low Growth					

# Formular 3: Strategi for de enkelte produktlinier

Produktlinie	Forslag til strategi