

SWOT- ANALYSE

AF OLE E. ANDERSEN

NÅR DU HAR LÆST DETTE KAPITEL

- Kan du sammenfatte din interne analyse i styrker og svagheder (kontrollerbare).
- Kan du sammenfatte din eksterne analyse i muligheder og trusler (ikke-kontrollerbare forhold).
- Er du bevidst om nogle problemområder ved at bruge SWOT-modellen.
- Forstår du, hvordan man i en TOWS-analyse får idéer til kommende relevante aktiviteter.

Dansk Filmskat



I 2015 lancerede Nordisk Film Dansk Filmskat, der er en streamingtjeneste med danske filmklassikere fra 1930 og frem. Prisen er (efter 14 dages gratis prøveperiode) 49 kr. pr. måned, men kun 39 kr. pr. måned ved et 12-måneders abonnement. Distributionen sker gennem hjemmesiden danskfilm-skat.dk og kan benyttes via computer, smartphone eller tablet.

De stærke sider/styrkerne er bl.a., at det kendte filmbrand Nordisk Film er udbyder, at det er et rent dansk produkt med velkendte skuespillere, at der kan streames på tre enheder samtidigt og en lav pris på 49 kr./måneden. *Svaghe-*

derne ved produktet er det begrænsede udvalg (kun ældre danske film) og en relativ lav kendskabsgrad.

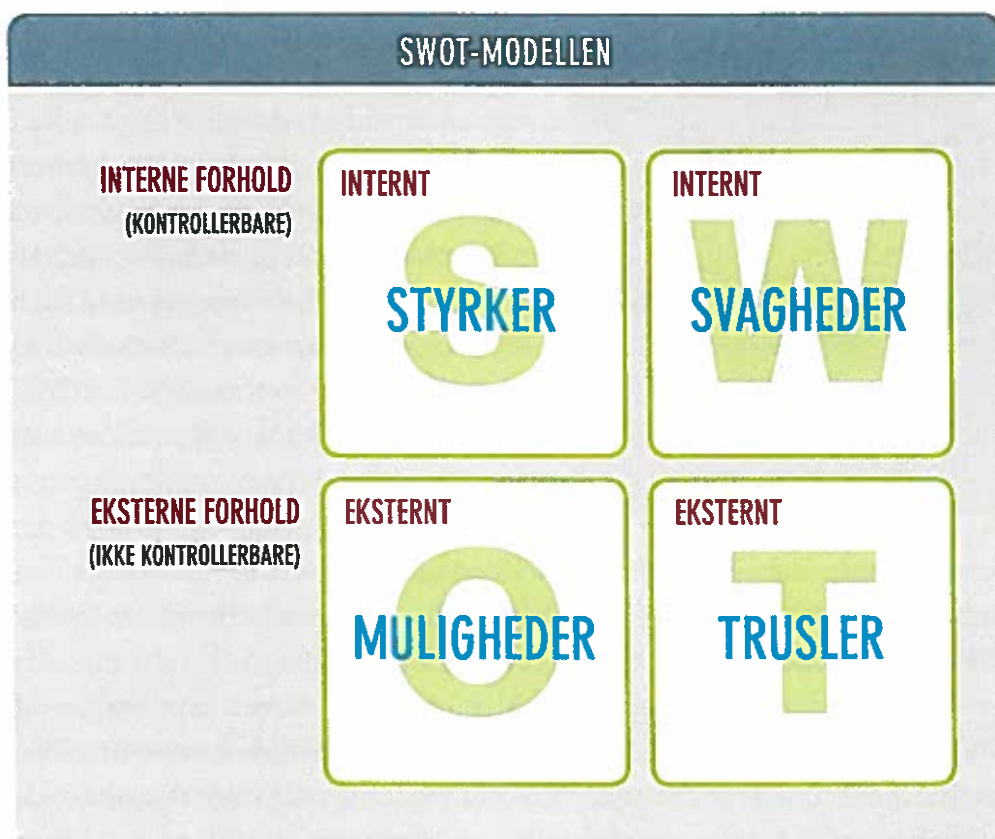
Mulighederne i markedet ligger bl.a. i, at flere og flere er bekendte og fortrolige med streaming, en stadig stigning i andel ældre med smartphones/computere og en trend imod fastholdelse/styrkelse af danske værdier. Det, der kan hæmme produktets succes/truslerne, er bl.a. konkurrence fra andre streamingtjenester med bredere filmudvalg, ulovlig streaming/downloads af film og fortsat visning af ældre danske film på en række tv-kanaler.

En af de mest benyttede og anvendelige modeller i både strategisk og taktisk markedsføring er SWOT-modellen, der som sådan ikke bidrager med noget nyt, men er et værktøj til en pædagogisk og overskuelig sammenfatning af hele situationsanalysen – en slags ”executive summary” af den interne analyse (kapitel 3), af forhold omkring kunder (kapitel 4 og 5), konkurrence/brancheforhold (kapitel 6) og de eksterne forhold i makroomverdenen (kapitel 7). Man kan generelt sige, at en SWOT-analyse skal skærpe virksomhedens bevidsthed om, hvad den skal holde fast på/udbygge (styrker), hvad den skal forbedre (svagheder), hvilke forhold/ændringer i markedet den skal søge at udnytte (muligheder), og hvilke forhold/ændringer i markedet den skal søge at imødegå/dæmme op for (trusler).

Styrker og svagheder (kontrollerbare)

Kapitel 3 (intern analyse) blev afsluttet med en opsummering af virksomheden Novozymes’ styrker i nogle konkrete punkter som f.eks. innovation, markeds-kendskab, stor markedsandel etc. og nogle svagheder som f.eks. få store kunder, der giver sårbarhed, og ingen brandingværdi i enzymer. Et vigtigt fælles kendetegn for alle punkter i den interne analyse er, at virksomhe-

den selv kan prøve at gøre noget ved de objektivt og nøgternt identificerede styrker og svagheder. Nøgleordet er, at alle interne faktorer er kontrollerbare. Ikke at det altid er nemt eller hurtigt kan lade sig gøre, men det er virksomhedens fremadrettede beslutninger om justeringer eller nytænkning i sit marketingmix, der kan influere på både styrker og svagheder. Man kan f.eks. søge at forbedre et lavt mærkekendskab eller repositionere et mærke ved hjælp af promotionparameteren. Har virksomheden tabt markedsandele, kan det skyldes, at konkurrenterne har forbedret deres produkter og/eller sat prisen ned. I begge tilfælde kan justeringer af produkt- og prisparameteren i form af produktudvikling og/eller prisnedsættelse være en mulig løsning. En anden vigtig ting er, at man i den interne analyse skal være meget opmærksom på, at styrker ikke bør ses i absolut forstand, men mest nyttigt forretningsmæssigt i en relativ kontekst, nemlig sammenlignet med konkurrenter. Hvis f.eks. alle bilmærker i minibilklassen har fire stjerner i en crashtest (for sikkerhed), er sikkerhed ikke en styrke for nogen af mærkerne. Er der derimod ét af bilmærkerne, der har fem stjerner, har mærket en (rimelig, men kopierbar) konkurrencemæssig fordel/styrke.



FIGUR 9.1.
SWOT-modellen.

Det er omvendt mere interessant, hvis alle konkurrerende virksomheder i en branche eller på et marked er lige dårlige til f.eks. kundeservice eller produktudvikling. Det er naturligvis en absolut svaghed, men deri ligger samtidig en klar indikation på den fremadrettede strategi om at udvikle en potentiel relativ styrke, nemlig forbedret service og/eller produktudvikling, så man kommer et skridt foran konkurrenterne. Konklusionen er, at styrker og svagheder skal analyseres *relativt* i forhold til konkurrenterne.

En sidste kommentar til den interne analyse er, at den primært skal omhandle forhold, færdigheder eller kompetencer, der er eller kan blive potentielt værdsat eller efterspurgt af kunderne. Det må ikke blive en oplistning, der mere ligner selvfedme og stolthed end mulige styrker, der kan skabe værdi for kunderne. "Vi er markedsledere", "Vi har 100 års erfaring" eller "Vi er familieejet" er ikke som sådan værdiskabende for kunderne, medmindre det kan omsættes til kundeorienteret produktudvikling, stor kundeforståelse og/eller begavet og relevant, differentierende kommunikation.

Muligheder og trusler (ikke-kontrollerbare)

Analysen af den nære og fjerne omverden kan summeres til muligheder og trusler i markedet. Det kan både være aktuelle og ventede forhold i planlægningsperioden. Fælles kendetegn ved disse forhold eller faktorer er, at de principielt er ikke-kontrollerbare for den enkelte virksomhed. Forhold, der kommer fra analysen af makroomverdenen (PESTEL-modellen i kapitel 7), er derudover kendetegnet ved, at de influerer på alle interessenter på markedet (f.eks. alle udbydere, kunder, leverandører og potentielle nye konkurrenter). Man kan sige, at muligheder er eksterne forhold, der potentielt kan støtte virksomhedens målopnåelse, hvis virksomheden forstår at reagere på og udnytte dem. Derimod er trusler forhold, der potentielt kan hindre eller arbejde imod de mål, virksomheden måtte have. En mere populær, men ganske sigende omformulering er, at muligheder kan give virksomhedens kommende aktiviteter medvind, mens trusler kan give virksomheden modvind. Det er også vigtigt at understrege, at den samme omverdensfaktor kan placeres som en mulighed, men også som en trussel. Placeringen afhænger af, om virksomheden formår at reagere hensigtsmæssigt og i tide på det identificerede forhold. Det kunne f.eks. være digitalisering og adgang til internettet, der både rummer muligheder (hvis udnyttet effektivt) og trusler (hvis undervurderet/ overset).

Det traditionelt vanskeligste felt at udfylde for den nye bruger af SWOT-modellen er O (opportunities), dvs. mulighederne i markedet. Problemet består i, at begrebet muligheder ofte bliver tolket som fremadrettede muligheder for forskellige aktiviteter på markedet. Mulighederne bliver

Vigtigt ved brug af SWOT-modellen:



- ▶ Styrker/svagheder er relative i forhold til konkurrenter.
- ▶ Styrker skal ses i relation til værdiskabelse for kunderne.
- ▶ En omverdensfaktor kan både være en mulighed og en trussel.
- ▶ Muligheder er ikke fremtidige muligheder som f.eks. bedre distribution eller opgradering af hjemmeside.
- ▶ Forhold kan ikke både være interne og eksterne.
- ▶ Omverdensfaktorer skal være realistiske og ikke meget usandsynlige trusler eller ønskede muligheder.
- ▶ SWOT kan laves på mange niveauer, f.eks. et bestemt marked, for en virksomhed eller for et specifikt brand.

dermed formuleret i form af f.eks. øget satsning på online tilstedeværelse, mere effektiv distribution, styrket positionering eller oprettelse af datterselskab i Kina etc. Det er måske alt sammen hensigtsmæssige, potentielle indsatsområder, men det er **fremadrettede** strategier og aktiviteter, der kunne være beslutninger truffet på baggrund af SWOT-analysen og ikke eksterne forhold i markedet. Man kan også sige det på den måde, at SWOT-analysen ikke må inkludere beslutninger eller konkrete forslag. Modellen er et godt grundlag for både kortsigtede og langsigtede beslutninger. Derimod kunne der som rigtige muligheder have stået

1) stigende udbredelse og brug af internettet og 2) stigende købekraft på det kinesiske marked, og under svagheder: 1) dårlig/mangelfuld distribution og 2) dårligt kendskab og svag positionering.

Afslutningsvis skal tilføjes to meget direkte anvisninger på brug af SWOT-modellen. For det *første*, at det samme forhold naturligvis ikke kan optræde både i den interne og eksterne del af analysen. De interne forhold er kontrollerbare, mens de eksterne forhold principielt er ikke-kontrollerbare for virksomheden. For det *andet* skal omverdensforholdene have en pæn grad af realisme eller sandsynlighed for at blive inkluderet. Det vil således ikke have nogen nytte at skrive "risiko for askesky" eller "terrorangreb på Kastrup lufthavn" som trusler i en OT-analyse for SAS. Det nytter heller ikke at anføre "stigende SU" eller "færre konkurrerende festivaler" som muligheder i

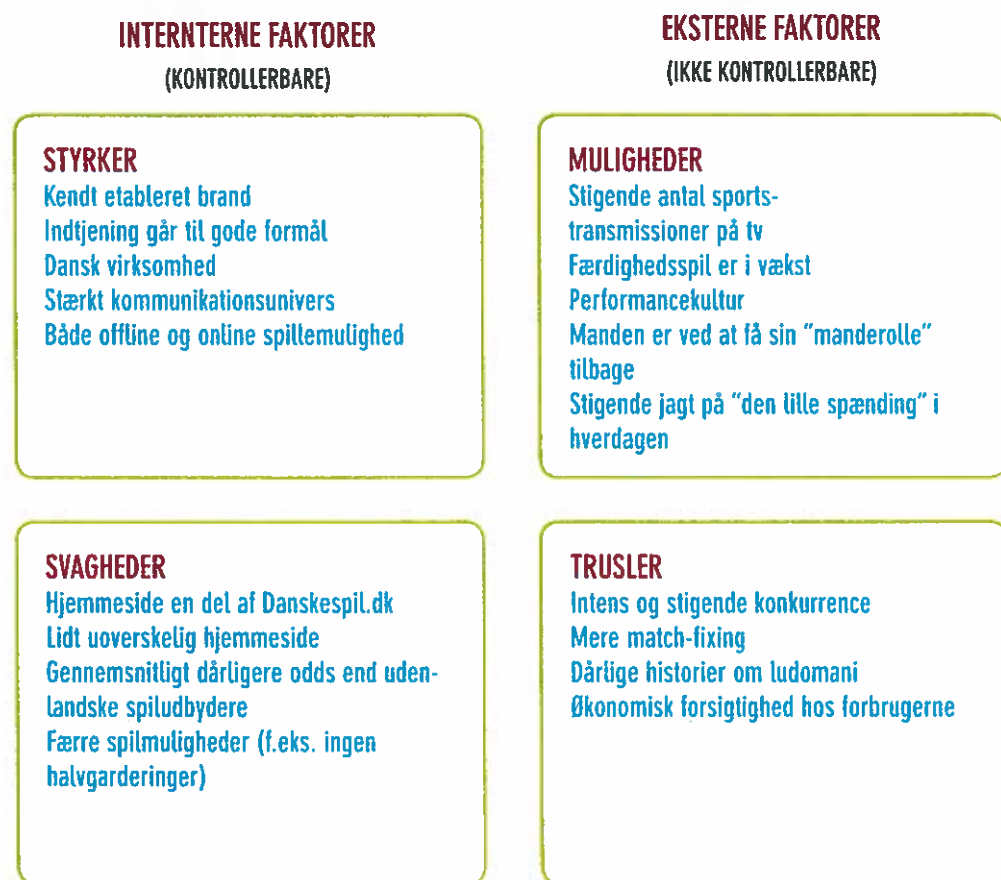


en OT-analyse for Roskilde Festival, hvis der ikke er tegn på nogen af delene. Væk med statistisk usandsynlige hændelser og urealistisk ønsketænkning.

I figur 9.2 er som eksempel vist en SWOT-analyse for Danske Spils Oddset, udarbejdet marts 2016. Det skal understreges, at den fuldt ud er baseret på forfatterens egen erfaring, indsigt og markedsovervågning og ikke er en officiel analyse lavet af Oddset.



FIGUR 9.2.
SWOT-analyse i forbindelse med kommende kampagne for Oddset. Kilde: Egen tilvirkning.



I forlængelse af Oddset-eksemplet er den sidste praktiske kommentar til brug af SWOT-modellen, at den kan udgøre en sammenfatning af analyser gennemført på forskellige niveauer i virksomheden. Danske Spil kan gennemføre en analyse om koncernen som helhed, de kan gennemføre den på produktgrupperne tilfældighedsspil og vidensspil, og de kan som i eksemplet lave analyser, der sammenfattes i en SWOT for et konkret mærke. Dertil kommer, at virksomheden, hvis den er på flere markeder, kan lave de interne og eksterne analyser for et konkret marked, f.eks. Tyskland, Kina eller Skandinavien. Når f.eks. den succesrige virksomhed billetto.dk, der er specialist i udbyder af billetter til mindre begivenheder og events, påtæn-

ker at ekspandere til andre europæiske markeder med deres enkle og brugervenlige billetplatform, bør de lave en SWOT-analyse for det pågældende marked, naturligvis specielt hvad angår muligheder og trusler.

SWOT og hvad så?

Med udgangspunkt i en SWOT-analyse er virksomheden bedre i stand til at tage beslutninger i form af udstikning af enten nogle overordnede strategiske retninger og mål eller opstilling af nogle konkrete realistiske mål og målgrupper for en kommende markedsindsats og den justering eller komposition af marketingmixet, der synes at være den bedst mulige. Det gælder for markedsføreren om at udnytte eller forbedre sine styrker i lyset af de identificerede markedsmuligheder og at være bevidst om eller gøre noget ved sine svagheder, specielt hvis en optimal udnyttelse af de eksterne markedsmuligheder kræver forbedringer af bestemte produkt- eller serviceegenskaber.

En meget struktureret model som inspiration til prioritering af vigtige indsatsområder og udvikling af mulige fremtidige markedsføringsaktiviteter er TOWS-matricen. Som navnet antyder, er den baseret på SWOT-modellen og består i, at man kombinerer eller konfronterer de interne forhold (styrker/svagheder) med de eksterne forhold (muligheder og trusler), således at der dannes fire felter. Hvert af de fire felter skal derefter inspirere markedsføreren til at udvikle og prioritere mulige aktiviteter og planer.

FIGUR 9.3.
TOWS-matrice:
mulige aktiviteter/
handlinger på
basis af SWOT for
Oddset. Kilde: Egen
tilvirkning.

<div>Eksterne forhold</div> <div>Interne forhold</div>	MULIGHEDER O = OPPORTUNITIES	TRUSLER T = THREATS
STÆRKE SIDER S = STRENGTHS	Mere eksponering Tv-kampagne på sportskanaler med det stærke univers	Skarp konkurrentpositionering Overskuddet bliver i Danmark og går til gode formål
SVAGE SIDER W = WEAKNESSES	Produktforbedring Flere spilmuligheder	Online forbedring Selvstændig, mere overskuelig hjemmeside

Figur 9.3 er et eksempel baseret på SWOT-analysen for Oddset. TOWS giver ingen definitive svar eller løsninger, men kan være et egnet værktøj til brainstorming af mulige kommende tiltag, der herefter skal ses i relation til f.eks. målgrupper og potentielle kundesegmenter, og samtidig skal den

være inden for de overordnede rammer af virksomhedens strategi og værdier (se kapitel 3).

Med de to modeller, SWOT og TOWS, afsluttes bogens del 2, nemlig analysefasen forud for planlægning af marketingaktiviteterne. Markedsføreren er nu forhåbentlig klar og analytisk udrustet til at opstille strategier for fremtiden, sætte realistiske målsætninger på den lange og den korte bane og vælge attraktive målgrupper og en konkurrencedygtig og rentabel positionering. Det er hovedemnerne for bogens del 3 (kapitel 10-14), herunder SMP-modellen, der er en af markedsføringens helt centrale processer, nemlig segmentering, målgruppeudvælgelse og positionering.



Spørgsmål til emner i kapitlet

- ▶ Lav en OT-analyse for biografer og for Daloon-forårsruller.
- ▶ Lav en intern analyse (SW) for din uddannelsesinstitution.
- ▶ Diskuter nogle typiske problemområder, når man sammenfatter til en SWOT.