



FORRETNINGSSTRATEGI

KONKURRENCE- OG VÆKSTSTRATEGIER + MØNSTRE I FORRETNINGSMODELLER

LEKTION 6

- Repetition
- Ansoff's vækst strategier
- Horizontal og vertikal integration
- Blue Ocean Strategy
- Mønstre i forretningsmodeller





10 min.

1. Nævn de relevante analyser, som kunne være en del af den interne analyse i en strategisk analyse
2. Forklar VRIO modellen
3. Forklar VRIO modellen relation til SWOT modellen

REPETITION FRA SIDSTE LEKTION

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



SAMSUNG

Hvilken markedsposition skal man have hvis man vil have

Alphabet

chancen for at blive stor?



Short



Long



- .. Strategi, hvor virksomheden fokuserer alle kræfter på at indtage eller udvide en niche på markedet.
- .. Nichen skal være stor nok til at være lønsom for virksomheden.
- .. men lille nok til at virksomheden kan forsvare sin position over for større konkurrenter, som forsøger at trænge ind.
- .. Virksomhedens skal kende sine kunder til bunds og give dem præcis det value proposition, som de efterspørger.
- .. En god niche ..
 - .. er IKKE kritisk for større konkurrenter.
 - .. er svær at tilbyde substituerende produkter.
 - .. består af kunder med præcise og krævende præferencer.
 - .. har et passende vækstpotentiale.
 - .. giver udbyder mulighed for at reducere omkostningerne.



[https://www.bt.dk/
tjente-lars-er](https://www.bt.dk/tjente-lars-er)



VÆKSTSTRATEGIER

Målene angiver retningen for den videre strategiske planlægning

- Vær opmærksom på forskellige målområder – eks: overskud, markedsandel, kundetilfredshed, kendskabsgrad osv.
- Målene må gerne være operationelle vha. SMART mål

Strategien skal føre os fra



Indtil videre fokuserer vi på at udvikle en fælles og realiseret strategi

De fleste virksomheder er ikke tilfredse med at bare at fastholde indtjeningen
– De vil gerne vokse

STRATEGIEN FØRER TIL MÅLENE

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



Hvorfor er vækst et mantra i næsten alle strategier?



» Vækst og begær hænger sammen med den måde, vores økonomi fungerer på – væksten er en forudsætning for, at vi kan udleve vores begær. «

Idehistoriker Henrik Jøker Bjerre, Aarhus Universitet i Videnskab.dk

HVORFOR VÆKST?

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



Intensivering

1. Markedspenetration
2. Markedsudvikling
3. Produktudvikling

Integration

1. Vertikal
2. Horisontal
3. Strategiske alliance

Diversifikation

1. Koncentrisk
2. Konglomerat



Frásalg/udfasning/rightsizing



INTENSIVERING

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



The Ansoff Matrix

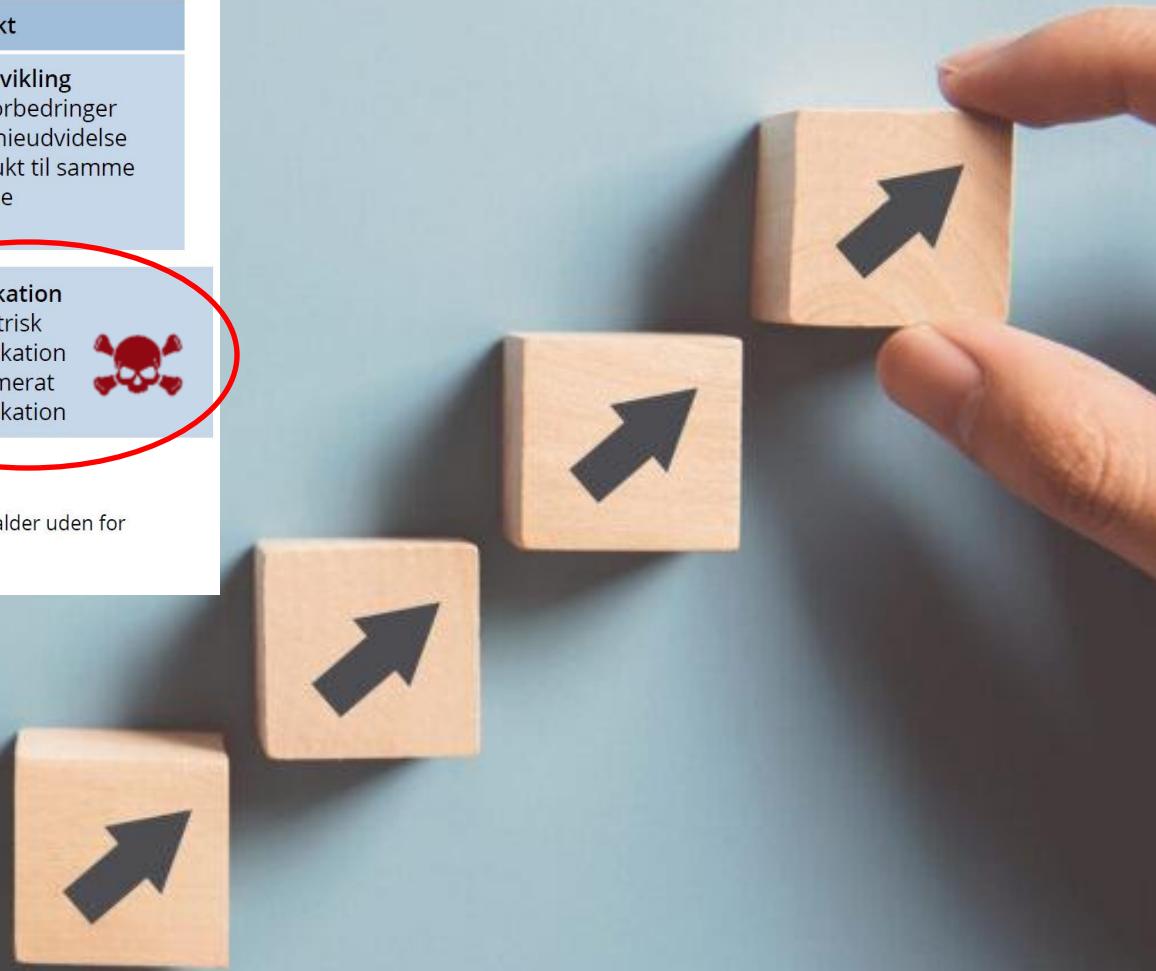


		Vækststrategier	
		Produkt	
		Nuværende produkt	Nyt produkt
Marked	Nuværende marked	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none"> Øge markedsandelen Øge forbrug hos nuværende kunder Få flere fra målgruppen til at bruge produktet 	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none"> Produktforbedringer Produktlinieudvidelse Nyt produkt til samme målgruppe
	Nyt marked	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none"> Udvide markedet til nye segmenter Geografisk ekspansion 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> Koncentrisk diversifikation Konglomerat diversifikation 

Figur 14.6 Ansoffs vækstmatrix.

Note: Ansoffs vækstmatrix omfatter også "diversifikation", men denne strategi falder uden for begrebet intensivering, og behandles derfor separat.

Kilde: I.H. Ansoff: Corporate strategy, McGraw-Hill, 1965.



ANSOFFS VÆKSTSTRATEGI





Vækst ved markedspenetrering		
Tiltag	Forklaring	Eksempel
Øge markedsandelen	Dette kan ske gennem en <i>aggressiv</i> anvendelse af marketingmixet, f.eks. distribution, pris, reklame og sales promotion.	Når OK benzin viser TV-spots, og herved erobrer kunder fra konkurrenter, er det et eksempel på en sådan strategi.
Øge forbruget hos virksomhedens nuværende kunder: – Nye forbrugssituitioner – Øget forbrugsfrekvens	<p>Man påpeger over for kunden, at produktet kan bruges i en anden brugs-situation end den normale.</p> <p>Få nuværende kunder til at bruge mere af produktet, hver gang de bruger det.</p>	<p>Carlsberg har foreslået, at øl også er velegnet som drikkevare i forbindelse med middage med forskellige kød-retter.</p> <p>Mange virksomheder udbyder produkter i en større standardkvantitet. Kims øger indholdet i en pose chips fra 200 gr. til 250 gr.</p>
Få flere fra målgruppen til at bruge produktet	<p>Her motiveres flere personer fra målgruppen til at begynde at anvende produktet.</p> <p>Såkaldte "Non-users" overbevises om at bruge et produkt.</p>	Produkter tilbydes til en speciel, lav kampagnepris eller ved at uddele gratis prøver. Mobiltelefonselskaber har givet gratis gavekort, taletid m.v. til nye kunder.

Figur 14.7 Vækst ved markedspenetrering.



Vækst ved markedsudvikling		
Tiltag	Forklaring	Eksempel
Udvide markedet til nye kundegrupper/segmenter	En sådan strategi kan realiseres ved at henvende sig til helt <i>nye kundegrupper</i> . Der er stadig tale om det samme basale produkt som hidtil, men det tilpasses det nye segments særlige behov og ønsker.	Elgiganten har anvendt denne strategi, da de valgte også at udbyde deres produkter til erhvervsvirksomheder. Dermed leverer man til såvel B2C- som B2B-markedet.
Geografisk ekspansion	Virksomheden vælger at vokse yderligere ved at bevæge sig ud på nye geografiske markeder. <i>Nye geografiske markeder</i> skal opfattes bredt, dvs. både nationalt og internationalt.	Virksomheden VIPP har annonceret, at en væsentlig del af deres vækststrategi skal bestå af <i>markedsudvikling</i> , da virksomheden ønsker at åbne op til 100 nye steder i udlandet inden for de næste tre år.

Figur 14.8 Vækst ved markedsudvikling.





Vækst ved produktudvikling		
Tiltag	Forklaring	Eksempel
Produktforbedring	En sådan strategi kan f.eks. realiseres ved at tilføre produktet nogle <i>nye egenskaber eller funktioner</i> , som må betegnes som væsentlige.	Når Apple introducerer en forbedret iPhone XR model, som har bedre skærmopløsning, kamera m.v., er der tale om en produktforbedring.
Produktlinjeudvidelse	Her er der tale om, at den hidtidige produktlinje udvides med en <i>helt ny model eller variant</i> .	Da Cocio lancerede Cocio Økologisk, var der tale om en produktlinje-udvidelse.
Nyt produkt til samme målgruppe	I nogle tilfælde vælger en virksomhed at sikre den ønskede vækst ved at udvikle et nyt produkt, der dækker <i>nye behov</i> og appellerer til virksomhedens nuværende kunder.	Her kan Arla, der lancerede Arla ØKO flødeis eller NIKE, der lancerede produkter til golfsporten, nævnes. Og Smukfest der sælger billetter med overnatning i små hytter udformet som øldåser.

Figur 14.9 Vækst ved produktudvikling.



Den første peger bagud

Den anden peger fremad

Kommer på de to følgende slides



Øvelse med brug af
Ansoff's Vækstmatrice
– se foregående side.



Vælg mellem:

1. **Amazon investering i anthropic – Og i forlængelse af det** <https://www.aboutamazon.eu/news/job-creation-and-investment/amazon-plans-to-invest-10-billion-in-germany-driving-innovation-and-jobs-across-the-country>
– hvor passer den i vækststrategien?

2. **Lav lidt research og Brug matricen til at beskrive Amazons hidtidige vækst.**

ØVELSE

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



Foreslå en vækststrategi

For Bruun Kola



Brainstorm 10 ideer og skriv
dem ind i matricen.



	Nuværende produkt	Nyt produkt
Eksisterende marked	Markedspenetrering Øge markedsandel Øge forbrug hos eksisterende kunder	Produktudvikling Produktforbedringer Produktudvidelse Horisontal diversifikation
Nyt marked	Markedsudvikling Øge markedet til nye segmenter Geografisk ekspansion	Diversifikation Koncentrisk diversifikation Konglomerat diversifikation

ØVELSE : BRUUN KOLA

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

INTEGRATION

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



Integration ..

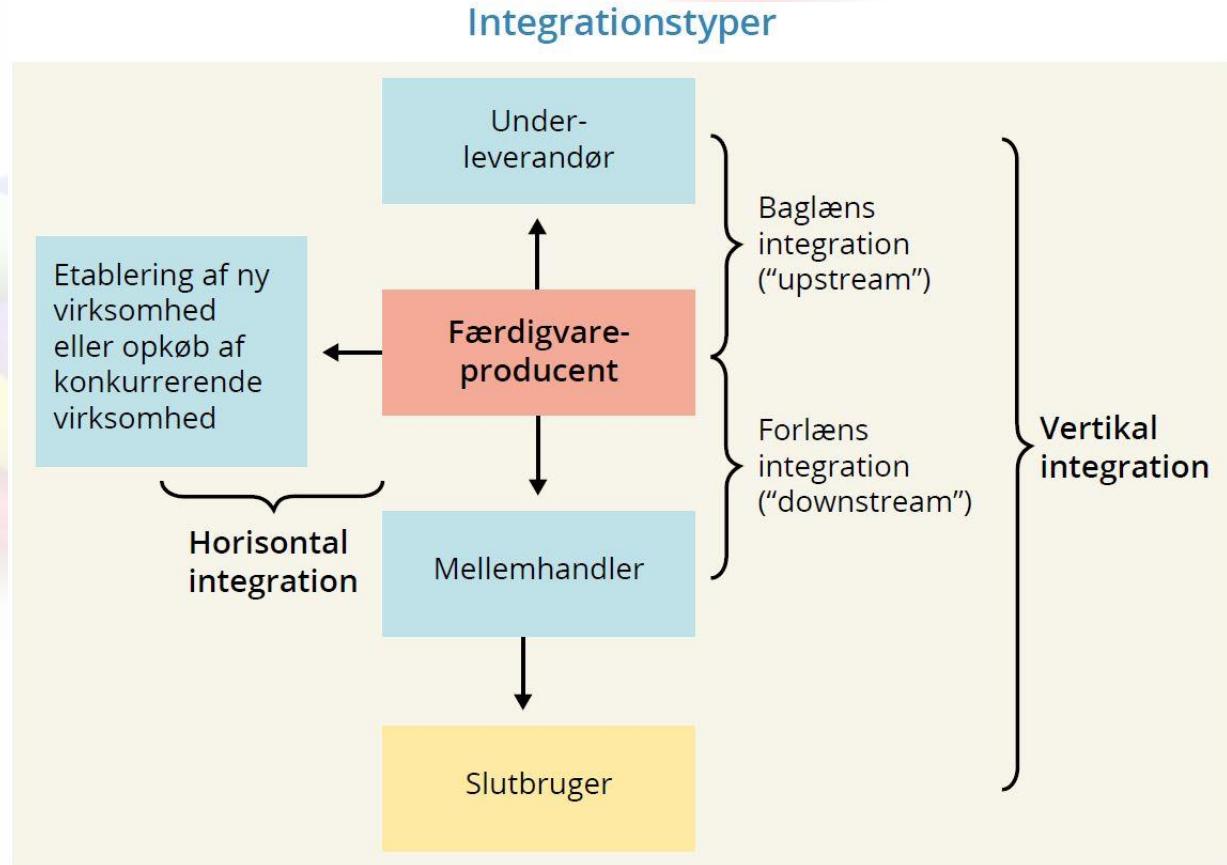
.. vækst ved opkøb af andre virksomheder

Horisontal integration

- "På tværs" af forsyningeskæden

Vertikal integration

- "På langs" af forsyningeskæden



Figur 14.10 Vertikal integration og horisontal integration.

Definition

- .. når en virksomhed overtager en anden, hvis produkter er tilsvarende virksomhedens egne

Mulige formål

- .. øge virksomhedens størrelse
- .. bedre mulighed for differentiering
- .. reducere konkurrence
- .. opnå kontrol over marked
- .. markedsvækst
- .. større forhandlingsstyrke ift. leverandører

Læs også:

<https://boingboing.net/2019/03/12/luxottica.html>



BÅDE HORIZONTAL OG VERTIKAL
INTEGRATION

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

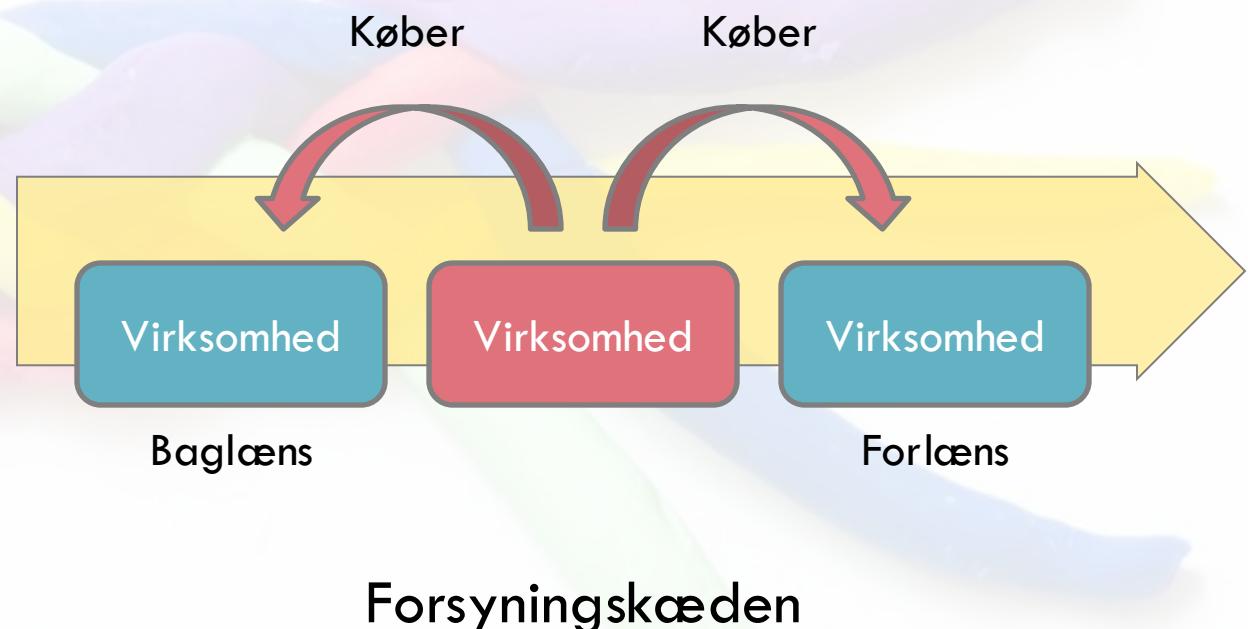


Baglæns integration

- .. Virksomheden køber en anden, der ligger *før* virksomheden i forsyningskæden.

Forlæns integration

- .. Virksomheden køber en anden, der ligger *efter* virksomheden i forsyningskæden.

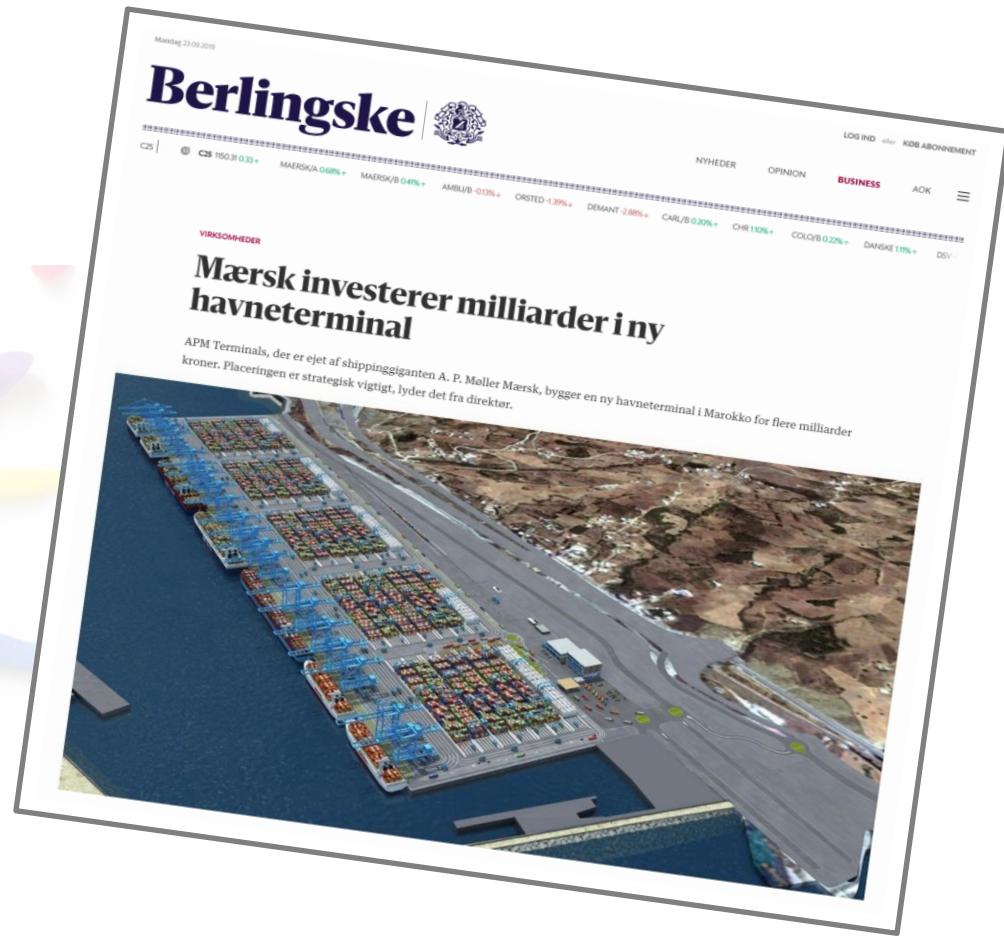


Definition

.. når en virksomhed overtager en anden, der befinder sig på et andet trin i forsyningeskæden.

Primære formål

- .. øge virksomhedens størrelse
- .. kontrol over omkostninger
- .. kontrol over forsyningeskæden
- .. kontrol over branchen



<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/maersk-med-nyt-opkob-betaler-18-mia-for-svensk-toldfirma>

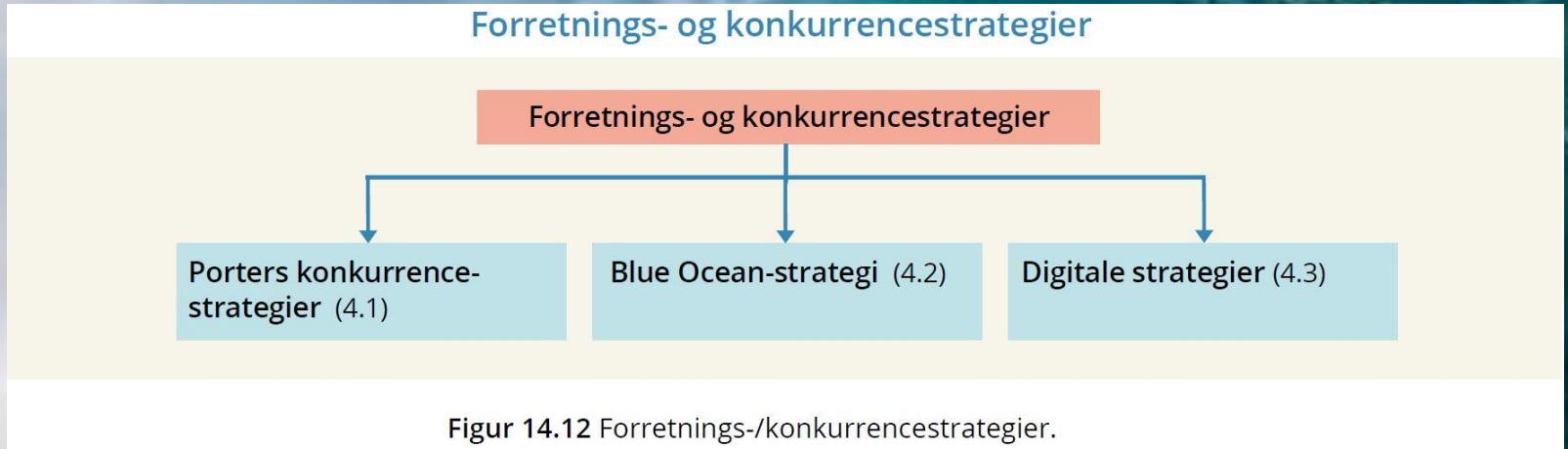
Hvilken slags integration er dette?:

1. <https://www.bt.dk/samfund/amazon-har-overtaget-stoeverfirma-det-vækker-dyb-bekymring-paa-kundernes-vegne>
2. <https://www.vox.com/recode/2022/9/27/23373588/amazon-warehouse-robots-manipulation-picker-stow>
3. <https://qz.com/2076674/the-pandemic-hastened-amazons-plans-to-build-a-freight-airline/>





FORRETNINGS- OG KONKURRENCESTRATEGIER



Figur 14.12 Forretnings-/konkurrencestrategier.



Generiske strategier

		Konkurrencefordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Bearbejdet marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder Lav pris	Differentiering Høj pris
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus Lav pris	Fokuseret differentiering Høj pris
		Figur 14.13 Porters konkurrencestrategier (generiske strategier). Kilde: Adapteret fra Michael Porter: Competitive Advantage, The Free Press, 1985.	



Konkurrencefordeler		
Konkurrencefordel	Realiseres gennem	Eksempler
Lave omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> • Lave indkøbspriser • Standardprodukter • Effektiv produktionsteknologi • Stordriftsfordeler i produktionen • Effektiv distribution • Effektiv styring af værdikæden 	IKEA JYSK Lidl Dacia Ryanair
Unikt produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Specielle funktioner eller features • Design • Ydeevne • Driftsikkerhed • Kundetilpasset produkt • Brand (image) • Service 	NIKE Apple Audi BMW Ritz Carlton

Figur 14.14 Konkurrencefordeler og eksempler på, hvordan de realiseres.



Eksempler på konkurrencestrategier (generiske strategier)

Branche	Omkostnings-leder	Omkostnings-fokus	Differentiering	Fokuseret differentiering
Dagligvarer	Netto 	Lidl 	Føtex 	Irma 
TV	LG 	Prosonic 	Sony 	Bang & Olufsen 
Biler	Hyundai 	Dacia 	Opel 	Porsche 

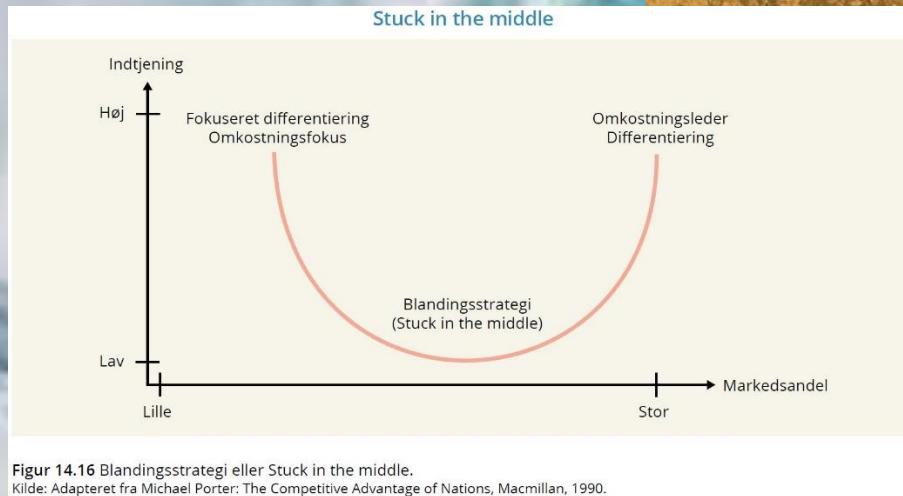
Figur 14.15 Eksempler på konkurrencestrategier (generiske strategier).



Er der forskel på Proshops og Amazon konkurrencestrategi?

Er Amazon hvad Porter kalder for **stuck in the middle**?

Forklar og argumenter - 10 min.



ØVELSE

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS





BLUE OCEAN STRATEGY



Gør konkurrencen irrelevant

Undgå de røde oceaner,
hvor konkurrencen er hård
(og blodet flyder)

Opsøg de blå oceaner,
hvor der er plads og mild konkurrence





RED/BLUE OCEAN I EN NØDDESKAL

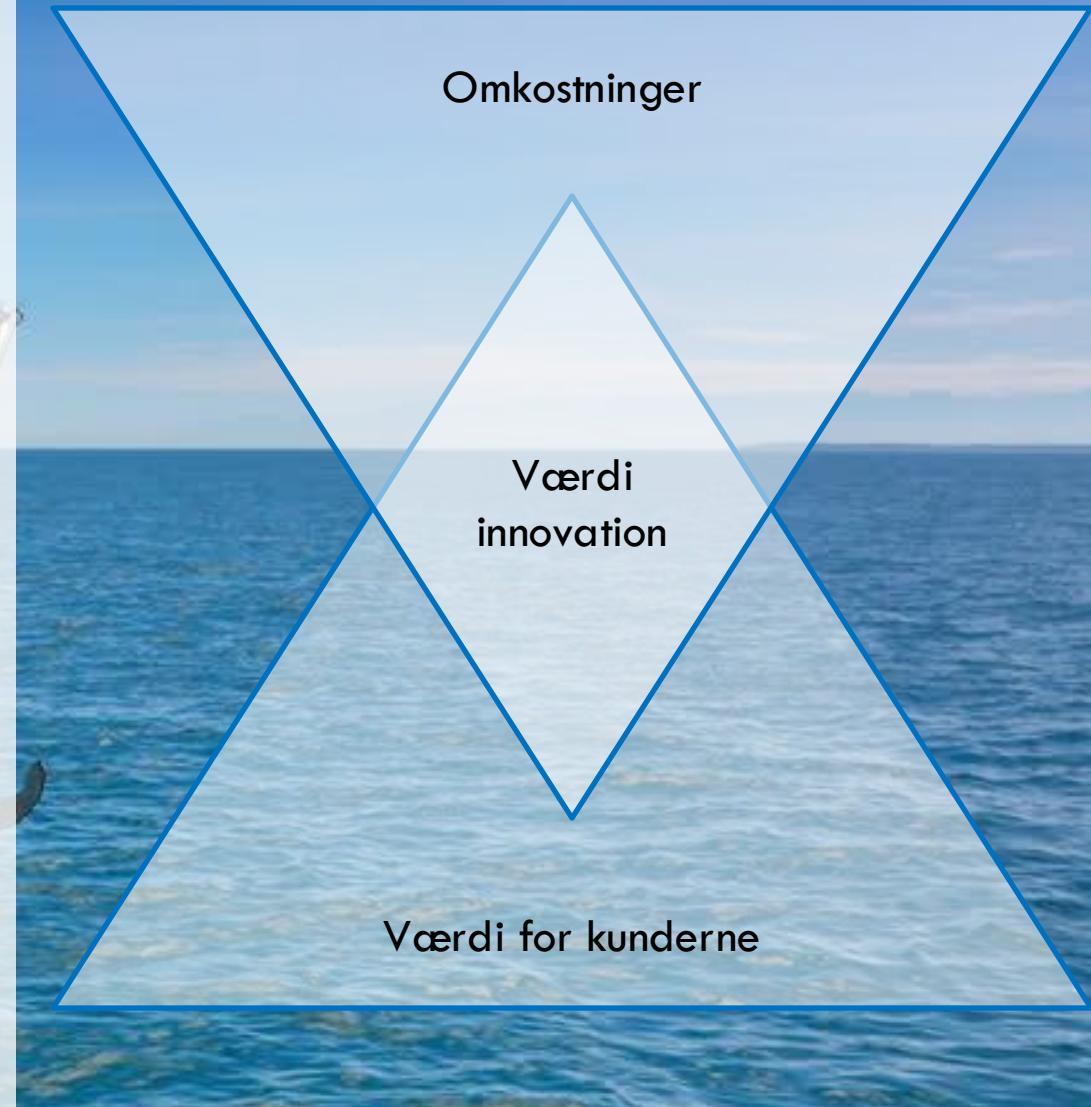
ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

Innovation, der ..

.. positivt påvirker både omkostninger
og Value Proposition

Øpnås ved ..

.. nedprioriter og fjern de faktorer, som
en industri konkurrerer på
.. opprioriter og skab elementer, som
industrien aldrig har tilbudt før



VÆRDI INNOVATION

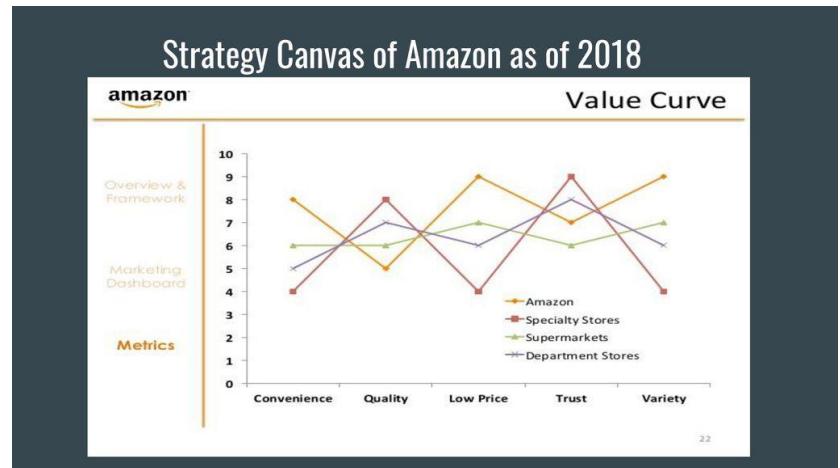
ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



I den generelle form:

STRATEGY CANVAS

Chan Kim and Renée Mauborgne's Strategy Canvas is a central diagnostic tool and an action framework that graphically captures, in one simple picture, the current strategic landscape and the future prospects for an organization.



STRATEGI CANVAS

[HTTPS://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM/TOOLS/STRATEGY-CANVAS/](https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/)

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

The horizontal axis on the strategy canvas

captures the range of factors that an industry competes on and invests in, while the vertical axis captures the offering level that buyers receive across all of these key competing factors.

A value curve or strategic profile is the graphic depiction of a company's relative performance across its industry's factors of competition.



The strategy canvas allows your organization to see in one simple picture all the factors an industry competes on and invests in, what buyers receive, and what the strategic profiles of the major players are. It exposes just how similar the players' strategies look to buyers and reveals how they drive the industry toward the red ocean. Importantly, it creates a commonly owned baseline for change.

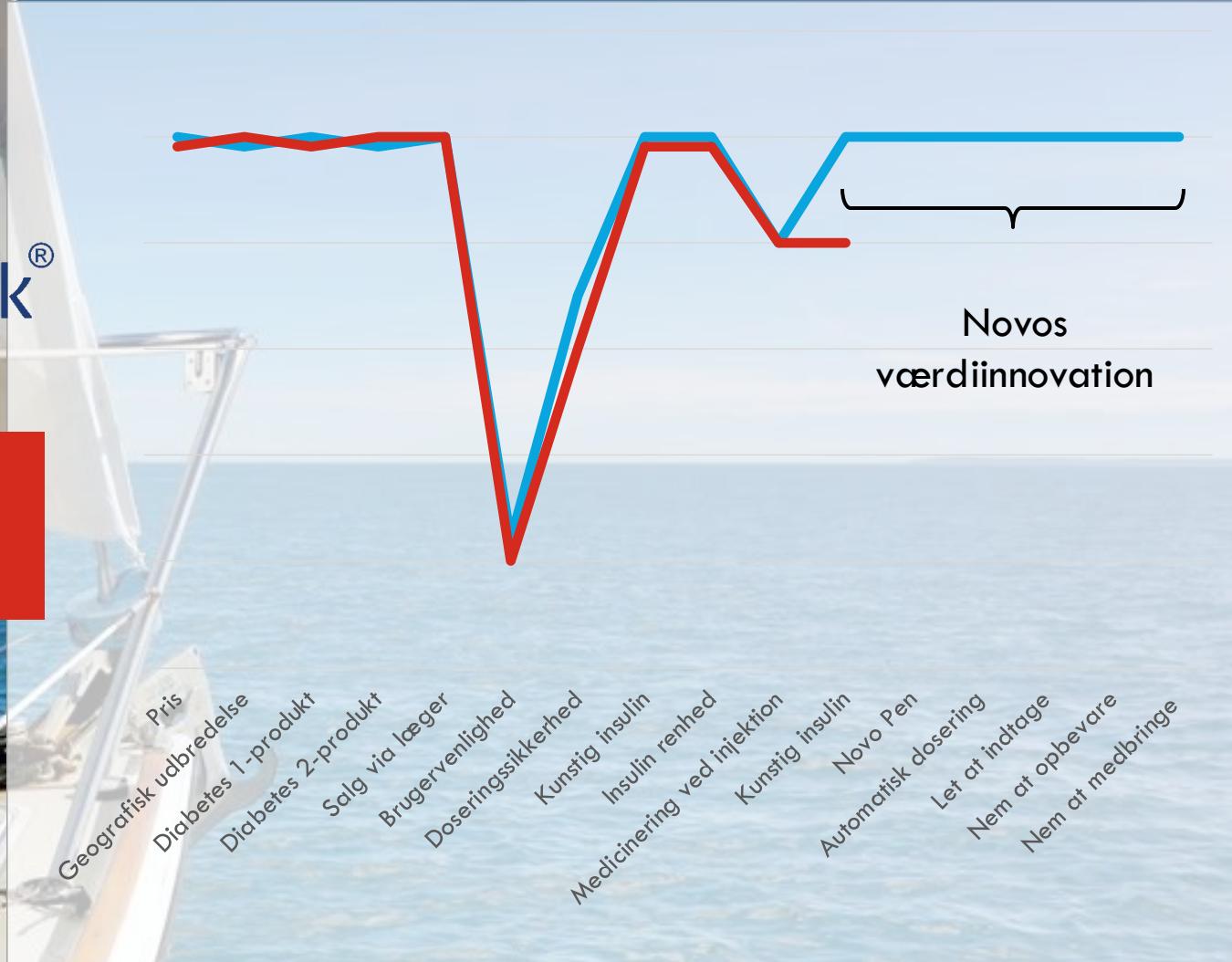


1. It captures the current state of play in the known market space, which allows users to clearly see the factors that an industry competes on and invests in, what buyers receive, and what the strategic profiles of the major players are.
2. It propels users to action by reorienting their focus from *competitors* to *alternatives* and from *customers* to *noncustomers* of the industry and allows you to visualize how a blue ocean strategic move breaks away from the existing red ocean reality.





Lilly



STRATEGILÆRREDET – NOVO EKSEMPEL

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



Strategilærræd

Udarbejd et strategilærræd
for Proshop, Elgiganten & Amazon

ØVELSE

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS





DIGITALE STRATEGIER

Digital modenhed kan måles vha. forskellige modeller

Generelt er vi bagud i Danmark

Digital transformation – er noget som vi gerne vil men er ikke rigtig kommet i gang endnu i de større danske virksomheder.

Forretningsudviklingen er mange gange begrænset af, at de nye værktøjer er svære at adoptere, når man i forvejen er låst af de gamle mønstre – dual path strategy er løsningen for nogle virksomheder (jævnfør inkrementelle forandringer kontra radikale forandringer).

Men meget mere om det i faget digital transformation på 4. sem.





<https://vl.dk/2020/10/vi-kommer-ikke-til-at-producere-en-dansk-google-eller-amazon-men-vi-har-grundfos-novo-og-alle-de-andre-som-en-superstaerk-teknologi-og-velfaerdsdriver/>

**Læs artiklen og diskutér i bordgrupper hvad der er de
tre vigtigste pointe i artiklen
- 10 min**

5 MØNSTRE I FORRETNINGSMODELLER



1. Vi deler jer op i fem grupper og giver dem numre
2. I får et mønster som I alle skal kunne forklare til andre.
10 min.
3. Vi deler grupperne op i matrix grupper, så der er en fra hver gruppe i de nye grupper.
4. I deler viden.



- Du skal kende de forskellige vækstmuligheder en virksomhed har,
jr. figur 14.5
- Du skal kunne forklare Porters overordnede strategiske positioner
(generiske strategier)
-
- Du skal kende til Blue Ocean tankegangen.
- Du skal kunne anvende Strategi Canvas, som vækststrategiværktøj
- Du skal kunne genkende 5 mønstre, så du kan anvende denne viden i udarbejdelsen af forretningsmodeller