

Erhvervsøkonomisk efteruddannelse

Af Lars Tvede*)

Indledning:

I overensstemmelse med erhvervslivets kraftige satsning på eksportmarkedet, har Foreningen af Danske Civiløkonomer valgt at koncentrere væsentlige ressourcer i produktudviklingen indenfor samme område.

FDC markedsfører i dette forår 3 kurser samt en konference med henblik på en optimering af eksportindsatsen.

Såvel kurser som konference markedsføres seperat, men kurserne er allerede beskrevet i forårskataloget på siderne 14 og 15.

Een af kursuslederne, analysechef, cand. lact., Lars Tvede HD, Dansk Ost, A.M.B.A., har forfattet efterfølgende artikel om informationssøgningen ved eksportmarkedsføring generelt med henvisning til konsumentmarkedet specielt.

Afslutning:

Som gennemgående kursusleder på FDC-kurserne i markedsføring – markedsundersøgelser, international markedsføringsplanlægning og international promotion – figurerer divisionschef Rasmus Arffmann, HA/HD, der nu er ansat hos Plumrose A/S.

*) Analysechef, civ.ing. HD, Dansk Ost A.M.B.A.

Udover Lars Tvede medvirker desuden lektor Ole Wiberg, Institut for Udenrigshandel ved Handelshøjskolen i København, marketingdirektør Troels Elgård, MBA, Danochemo samt kommunikationskonsulent, mag. art. og cand. mag. Knut Skjærven.

Informationssøgningen ved eksportmarkedsføring

Informationsmålsætningen i en større eksportvirksomhed er at opbygge en kapacitet og arbejdsrutine, der muliggør effektiv tilvejebringelse af informationer, der kan danne grundlag for:

- registrering af muligheder og trusler på markederne,
- fastlæggelse af de handlingsparametre, der skal anvendes på de enkelte markeder,
- vurdering af de økonomiske konsekvenser af givne aktiviteter brudt ned på dæknings- og f.eks. nettobidrag fordelt på de knappeste medgående produktionsfaktor.

Planlægningsfilosofien

Philip Kotler beskriver de essentielle elementer i en virksomheds aktivitetsmuligheder med en opdeling på 2 typer af »opportunities«. Disse er:

- »environmental opportunities«, d.v.s. de muligheder, der findes i enhver økonomi som følge af utilfredsstillende behov, og
- »business opportunities«, som er områder af relevante markedsføringsaktiviteter, i hvilke virksomheden kan udnytte komparative fordele.

Enhver veldreven virksomhed baserer naturligt sine aktivitetsprioriteter på en samlet vurdering af disse muligheder. Det er karakteristisk, at de største erhvervssuccesser normalt er baseret på, at virksomheden har identificeret og udnyttet en kombination af disse »opportunities«.

Når der arbejdes inden for rammerne af større virksomheder – og dermed typisk også virksomheder med en større startegisk handlfrihed – bliver identificering og prioritering af alternative aktiviteter uoverskue-

lig selv på kort sigt, og det bliver derfor fordelagtigt at definere den fremherskende filosofi for analyseprocessen.

I dag tager et stigende antal virksomheder her udgangspunkt i markedsmulighederne frem for i produktionsmulighederne. Virksomhederne bliver altså i stigende grad – som det især kendes fra Japan – »markedsorienterede«.

Logistikken for informationsindsamling og vurdering af mulighederne er i sådanne virksomheder som oftest følgende:

- a) Der indsamles informationer om de enkelte geografiske/socioøkonomiske markedsområder: Hvad kan der sælges på markedet, til hvem kan det sælges, hvornår og hvordan kan det gøres og hvor store kvantiteter kan der blive tale om?
- b) Der indhentes informationer om hvilke af de produkter, der er identificeret som interessante på et givet markedssegment, virksomheden kan producere og hvor store dens eventuelle komparative fordele ved produktion og markedsføring heraf vil være.
- c) Det beregnes, hvad det økonomiske resultat af hver af de alternative fremtidige aktiviteter vil være. Desuden foretages følsomhedsanalyser for, hvordan eventuelle ændringer i forudsætningerne herfor vil påvirke rentabiliteten.
- d) Der træffes beslutning om fremtidige handlingsstrategier.

Informationsbehovet ved den strategiske markedsføringsplanlægning

I den følgende beskrivelse af informationsindsamlingsteknikkerne vil jeg af pladsmæssige grunde begrænse mig summarisk at gennemgå nogle af de enkelte teknikker, der specielt vedrører markedssiden (external opportunities). Den væsentligste sondring i disse teknikker ligger mellem desk-research og field-research.

Desk-research

Ved undersøgelser foretaget »fra skrivebordet« er det – så længe man holder sig til de indenlandske kilder – ikke vanskeligt at danne sig et overblik over de vigtigste informationbesiddere. Blandt disse kan nævnes Industrirådet (incl. diverse fagklubber herunder), samt de øvrige faglige organisationer, Udenrigsministeriet, Danmarks Statistik, Han-

delshøjskolernes biblioteker, de herværende ambassader og bankerne. Ved international desk-research kan man ofte finde nyttig hjælp i online søgninger på internationale databaser. I en række institutioner står erfarne dokumentarister her til rådighed.

Assistance til international desk-research kan iøvrigt ydes fra mange andre sider, herunder fra danske ambassader, konsulater, eksportstipendiater og internationale »information brokers«.

En speciel gruppe af informationskilder, der ligger i grænseområdet mellem desk- og field-research udgøres af de såkaldte multi-client studies, der typisk er produktspecifikke markedsrapporter udført for flere klienter. Mange af multi-client undersøgelserne udføres regelmæssigt og kan erhverves til reduceret pris på abonnementsbetingelser. Udbuddet er her meget stort og stiger fortsat hastigt.

Field-research

»Studier i marken« fordrer oftest et større engagement i analyseplanlægningen fra virksomhedens side, og behovet for et overblik over de foreliggende muligheder er derfor her særligt påtrængende.

Ved vurderingen af muligheder og trusler på et marked vil de første opgaver, der ikke kan løses ved ren desk-research, typisk være at få af-dækket:

- udbuds- og konkurrentstrukturen,
- efterspørgselsstrukturen,
- distributionsforholdene,
- kommunikationsmulighederne.

Nogle af de analyseformer, der her vil kunne anvendes, er:

- udbudsregistrering på udstillinger og messer,
- store-checks,
- postale ad-hoc undersøgelser,
- telefoninterviews,
- omnibusundersøgelser,
- gruppeinterviews,
- nøgleinterviews.

Udbuds- og konkurrentstrukturen kan blandt andet undersøges via udbudsregistrering på messer og udstillinger. Herved kan man specielt

orientere sig om nye produkter, der er ved at komme frem på markedet. Sådanne produkter fra konkurrenterne kan opfattes som trusler, men vil i andre tilfælde bidrage til udvikling af nye markedsmuligheder, hvis de nedvirker til at stimulere nye præferencer hos forbrugerne. En positiv positionering til konkurrenternes produkter er netop, hvor mange markedsøkonomer opfatter som fremtidens filosofi for konkurrenceorienterede virksomheder.

Store-checks er observationsbaserede undersøgelser i et udvalg af markedsområdets detailforretninger. I forretningerne noteres på et skema eksempelvis, hvilke typer og mærker af det konkrete produkt eller andre produkter af interesse, der ligger på hylderne. Salgspriser, emballagetyper, salgspræsentation og andre relevante forhold kan her noteres. Formålet hermed er primært at få vurderet den konkurrence eller støtte, ens produkter vil kunne få i de forskellige forretningstyper. Postale spørgeskemaer til handelsfolk kan anvendes til blandt andet at afdække, hvilke varer virksomhederne fører, hvor de forventer fremgang/tilbagegang og hvorfor. Er der tale om få/lette spørgsmål kan telefoninterviews her som mange andre steder anvendes.

»Benarbejdet« vil ved store dele af udbuds- og konkurrentundersøgelsen – som ved field-research iøvrigt – i ved udstrækning kunne gennemføres med hjælp fra lokale agenter m.v.

Serie behøver således ikke at medføre store udgifter. Efterspørgselsundersøgelsen skal i første række kunne føre til dels en definering af salgets målgrupper, f.eks. ud fra geografiske, sociale, aldersmæssige eller holdningsmæssige kriterier og dels et estimat for markeds- og salgspotentialer for alternative produkter. Her er det en væsentlig faktor, at varen typisk passerer en længere kæde af efterspørgere: grossisten, detaillisten, indkøbsdissponenten og forbrugeren. Alle disse skal efterspørge produktet, før salget kan etableres.

Afdækning af hvem der indkøber og forbruger produktet eller de beslægtede produkter kan gøres via en såkaldt omnibusundersøgelse; en relativt billig undersøgelsesform, der er baseret på, at virksomheden får sine specielle spørgsmål på et kollektivt spørgeskema, via hvilket der også indhentes baggrundsinformationer om den enkelte interviewede person. Omnibusundersøgelser kører fortrinsvist ud til private husstande, hvorfor handelsfolk ved efterspørgselsundersøgelsen oftest må kontaktes ved andre metoder. Til disse hører de førnævnte

postale skemaer eller telefoninterviews. Alternativt til dette kan gruppeinterviews og nøgleinterviews anvendes.

Gruppeinterviews har den særlige fordel, at de er anvendelige til kausale spørgsmål, d.v.s. spørgsmål, der afdækker årsagerne til givne handlingsmønstre, og til eksplorative spørgsmål, d.v.s. spørgsmål, hvor man »kaster nettet ud« og ser, hvad der kan fremkomme af måske helt uventede standpunkter og informationer. I gruppeinterviews medvirker typisk 5-10 personer, der under forsigtig ledelse af en psykolog eller økonom diskuterer på forhånd fastlagte emneområder.

Nøgleinterviews, d.v.s. personlige interviews med ledende handels- og branchefolk giver i supplementet til de førstnævnte undersøgelser ofte væsentlige bidrag til at få afdækket de kriterier, handelsfolkene lægger vægt på i valget af de produkter, de vil tage ind i deres sortiment.

På mange markeder kan en forståelse for de lokale distributionsforhold være afgørende. Distributionsundersøgelsen tjener til at afdække dette. Primært er formålet her at få vist, hvilke veje produkter kan bevæge sig dels frem til eksportmarkedet (internationalt) og dels gennem handelsleddene inden for eksportmarkedets grænser (intranationalt). Eksportører i alle brancher kan opleve, at en tilsyneladende lovende forhandler/-agentaftale giver skuffende resultater, fordi den pågældende forhandler ikke sidder i en hensigtsmæssig position i det lokale distributionssystem. Interviews med handelsfolk på forskellige niveauer (postalt, telefonisk eller personligt) samt Store-checks kan bidrage væsentligt til at afdække et nationalt distributionsmønster.

Kommunikationsundersøgelsen tjener til formål at få vurderet de reklamemidler, der står til rådighed på markedet. Foreliggende opslagsværker samt nogle få interviews vil i reglen være tilstrækkeligt til at give en bred forhåndsvurdering af disse muligheder. Såvel forhold i den nationale reklamelovgivning som lokalbefolkningens psyke og kommunikationsvaner kan her vise sig at være afgørende for valget af kommunikationsstrategi.

Informationsbehovet ved den operationelle planlægning

De ovennævnte analyser af udbud, konkurrence, efterspørgsel, distribution og kommunikation danner det nødvendige in-put for de strategiske vurderinger af markedsområdet.

Før den operationelle markedsføringsplanlægning kan endnu nogle informationsopgaver melde sig. Dette gælder for:

- produkttilpasning,
- prisfastlæggelse,
- promotiontilrettelæggelse,
- shortlistning og udvælgelse af mulige distributører.

De mest anvendte undersøgelsesformer til afdækning af disse forhold er:

- produkttests,
- pre-tests af reklamer,
- kreditoplysninger.

Den endelige produktudformning, kan tilrettelægges på basis af produkttest, der typisk udføres som specielt hall-tests, d.v.s. i et dertil indrettet lokale. Produkttests egner sig desuden til undersøgelse af prisfølsomheden.

Pre-tests af reklamer foretages ligeledes som Hall-tests. Her er det reklamens effekt, der søges kortlagt: kan man huske den, hvad kan man huske, virker den købsstimulerende o.s.v. Det er i reglen mere meningsfyldt at teste reklamen før den sættes i anvendelse, end efter.

Shortlistning af potentielle distributører må baseres på nogle informationer om blandt andet emnernes resommé, forretningsprofil og samt den økonomiske og finansielle styrke. Bankoplysninger er her som oftest utilstrækkelige eller direkte upålidelige (specielt i U-lande). Kreditoplysninger via internationale kreditoplysningsbureauer som Dun & Bradstreet kan her istedet anvendes.

Nye analyseformer

Et væld af analyseformer skyder i disse år frem. Hele on-line teknologien og anvendelsen af internationale databaser udgør her et interessant område. Inden for field-research er det især 2 behov, der afføder nye analyseformer:

- man ønsker at kunne måle effekten af en påtænkt aktivitet før den sættes i gang,
- man ønsker at kunne måle direkte på købs effekten af en given indsats frem for at få indirekte indikationer.

Et område, der er inde i en særligt spændende udvikling er pre-test af reklamer. Lad mig her blot nævne 3 forskellige analyseformer, der i dag tilbydes af danske bureauer.

AIM laver i samarbejde med Sherman Group, USA, den såkaldte Buy-test, der er baseret på en standardiseret spørgerutine (130 personer) og en avanceret, efterfølgende databehandling. Ved databehandlingen opdeles respondenterne på baggrund af deres svar i grupper, der er henholdsvis opmærksomme, interesserede og overtalte efter at have set reklamen. Årsager til en eventuel overtalelse afdækkes ligeledes ved særlige spørgsmål. Analysemetodens væsentligste force ligger i, at de to bureauer har et erfaringsgrundlag, der bunder i et stort antal identisk gennemførte analyser. Man ved derfor meget sikkert, om et givent resultat er »godt« eller »dårligt«.

Gutenberghus har udviklet en metodik, der kombinerer en rent spekulativ analyse med en gruppe-interview-teknik, der har til formål primært at få kortlagt holdninger og tabu-områder i relation til produktet og reklamen.

Skjærven Kommunikation har specialiseret sig i vurderinger af reklamer på basis af viden fra moderne psykologisk forskning, således blandt andet i, hvordan billeder opfattes.

Afslutningsvis skal nævnes en sidste kategori af nye analyseformer, der har interesse for konsumområdet, nemlig de såkaldte Scanner-paneler. Dette er udvalg af forbrugere, der handler i specielle supermarkeder, og hvis daglige indkøbshandlinger registreres automatisk ved kasseapparaterne og sammenføres med deltagernes baggrundsdata. Dette åbner mulighed for, at man meget præcist og hurtigt kan måle indkøbseffekten af lokale annoncekampagner, butiksaktioner og nye placeringer og emballager m.m. Scanner-paneler skyder i disse år frem i blandt andet USA.

Ved det praktiske eksportarbejde er det selvsagt ikke opgaven at skaffe så meget information som muligt uanset prisen, men derimod at vinde den balance, hvor kun relevant information indsamles, og hvor dette sker hurtigt med rimelige og mindst mulige omkostninger. Her bliver det væsentligt at informationsefterspørgeren besidder et tilfredsstillende overblik over de alternative informationsmuligheder.