

Kundeanalyser og konkurrentanalyser bør integreres

Af Klaus G. Grunert

Resumé

I oplægget argumenteres for en integreret kunde- og konkurrentanalyse, som går videre end de traditionelle kunde- og konkurrentanalyser, og som er tilrettelagt med særligt henblik på at analysere muligheder for opnåelse af konkurrencemæssige fordele. Først redegøres for begrebet konkurrencemæssige fordele som et nøglebegreb i moderne afsætningsøkonomi og der fremlægges en generel model for den proces, hvorved konkurrencemæssige fordele opnås. Derefter udpeges nogle strategiske beslutninger, som opnåelsen af konkurrencemæssige fordele kræver, og hvilket analysebehov de indebærer. Det vises, at traditionelle kunde- og konkurrentanalyser ikke er tilstrækkelige til at dække dette behov, og at der derfor kræves en integreret kunde- og konkurrentanalyse. Til sidst argumenteres der for, at begrebet key success factors kunne være brugbart i udviklingen af denne integrerede analyse.

1. Konkurrencemæssige fordele: Et nøglebegreb

Jævnligt kan man læse, at de danske virksomheders konkurrenceevne har forbedret eller forværret sig med så-og-så mange procent. Procentsatsen er baseret på en beregningsmåde, som bl.a. sammenligner lønniveauet i Danmark med lønniveauet i udlandet. Hvis lønningerne stiger langsommere i Danmark end i udlandet, siger man, at den danske industri konkurrenceevne har forbedret sig.

Det er en gammeldags nationaløkonomisk tankegang, som ligger bag disse beregninger, nemlig at den eneste årsag til succes eller fiasko på markedet ligger i forskelle på omkostningssiden. Afsætningsøkonomien har derimod i mange år fremhævet, at årsagerne til succes i konkurrencen ligger i at kende kun-

dernes behov og opfylde dem bedst muligt – altså i udformningen af de ydelser som tilbydes på markedet, og ikke kun i hvad det koster at fremstille dem.

Erhvervsøkonomien har derfor skabt begrebet konkurrencemæssige fordele, som er blevet til et nøglebegreb. En virksomhed siges at have en konkurrencemæssig fordel, hvis den står relativt bedre på det marked, hvor den opererer, end konkurrenterne på samme marked. Konkurrencemæssige fordele kan være begrundet i både omkostningsmæssige fordele og i udbuddet af »rigtige« ydelser. Det er meget plausibelt at formode, at de konkurrencemæssige fordele, som har størst betydning i et land som Danmark, med relativt høje lønomkostninger, er udbuddet af »rigtige« ydelser.

Men hvad er en konkurrencemæssig fordel, og hvordan opnås den?

Begrebet konkurrencemæssige fordele bliver brugt på mange måder.

For det første kan man sige, at en virksomhed har en konkurrencemæssig fordel, hvis den har en stor markedsandel, eller hvis den har en stor kundeloyalitet. I disse tilfælde sætter man konkurrencemæssige fordele lig med *resultater opnået i konkurrenceprocessen*: fordi virksomheden har klaret sig godt i konkurrencen, nyder den en stor markedsandel og har loyale kunder.

For det andet kan man sige, at en virksomhed har en konkurrencemæssig fordel, hvis den for eksempel råder over en enestående produktionsteknologi, har en særdeles fordelagtig placering, har meget veluddannede medarbejdere osv. I disse tilfælde sætter man konkurrencemæssige fordele lig med *ressourcer eller færdigheder* i virksomheden, som kunne

Kundeanalyser og konkurrentanalyser bør integreres

Af Klaus G. Grunert

Resumé

I oplægget argumenteres for en integreret kunde- og konkurrentanalyse, som går videre end de traditionelle kunde- og konkurrentanalyser, og som er tilrettelagt med særligt henblik på at analysere muligheder for opnåelse af konkurrencemæssige fordele. Først redegøres for begrebet konkurrencemæssige fordele som et nøglebegreb i moderne afsætningsøkonomi og der fremlægges en generel model for den proces, hvorved konkurrencemæssige fordele opnås. Derefter udpeges nogle strategiske beslutninger, som opnåelsen af konkurrencemæssige fordele kræver, og hvilket analysebehov de indebærer. Det vises, at traditionelle kunde- og konkurrentanalyser ikke er tilstrækkelige til at dække dette behov, og at der derfor kræves en integreret kunde- og konkurrentanalyse. Til sidst argumenteres der for, at begrebet key success factors kunne være brugbart i udviklingen af denne integrerede analyse.

1. Konkurrencemæssige fordele: Et nøglebegreb

Jævnligt kan man læse, at de danske virksomheders konkurrenceevne har forbedret eller forværret sig med så-og-så mange procent. Procentsatsen er baseret på en beregningsmåde, som bl.a. sammenligner lønniveauet i Danmark med lønniveauet i udlandet. Hvis lønningerne stiger langsommere i Danmark end i udlandet, siger man, at den danske industri konkurrenceevne har forbedret sig.

Det er en gammeldags nationaløkonomisk tankegang, som ligger bag disse beregninger, nemlig at den eneste årsag til succes eller fiasko på markedet ligger i forskelle på omkostningssiden. Afsætningsøkonomien har derimod i mange år fremhævet, at årsagerne til succes i konkurrencen ligger i at kende kun-

dernes behov og opfylde dem bedst muligt – altså i udformningen af de ydelser som tilbydes på markedet, og ikke kun i hvad det koster at fremstille dem.

Erhvervsøkonomien har derfor skabt begrebet konkurrencemæssige fordele, som er blevet til et nøglebegreb. En virksomhed siges at have en konkurrencemæssig fordel, hvis den står relativt bedre på det marked, hvor den opererer, end konkurrenterne på samme marked. Konkurrencemæssige fordele kan være begrundet i både omkostningsmæssige fordele og i udbuddet af »rigtige« ydelser. Det er meget plausibelt at formode, at de konkurrencemæssige fordele, som har størst betydning i et land som Danmark, med relativt høje lønomkostninger, er udbuddet af »rigtige« ydelser.

Men hvad er en konkurrencemæssig fordel, og hvordan opnås den?

Begrebet konkurrencemæssige fordele bliver brugt på mange måder.

For det første kan man sige, at en virksomhed har en konkurrencemæssig fordel, hvis den har en stor markedsandel, eller hvis den har en stor kundeloyalitet. I disse tilfælde sætter man konkurrencemæssige fordele lig med *resultater opnået i konkurrenceprocessen*: fordi virksomheden har klaret sig godt i konkurrencen, nyder den en stor markedsandel og har loyale kunder.

For det andet kan man sige, at en virksomhed har en konkurrencemæssig fordel, hvis den for eksempel råder over en enestående produktionsteknologi, har en særdeles fordelagtig placering, har meget veluddannede medarbejdere osv. I disse tilfælde sætter man konkurrencemæssige fordele lig med *ressourcer eller færdigheder* i virksomheden, som kunne

være årsager til gode resultater i konkurrenceprocessen. Begrebet konkurrencemæssige fordele bliver således brugt til at betegne både resultater opnået i en konkurrenceproces og deres årsager.

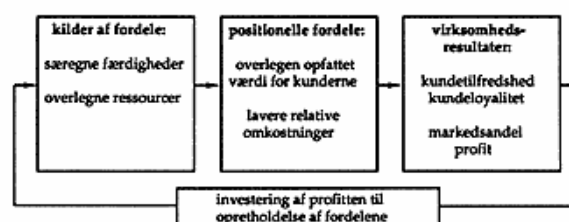
Men en god produktionsteknologi er ikke umiddelbart årsag til en stor markedsandel. Den sætter bare virksomheden i stand til at optræde på markedet med et fordelagtigt tilbud, som så i konkurrence med andre tilbud, kan føre til en stor markedsandel. Generelt kan teknologien lede til en *omkostningsmæssig fordel* i forhold til konkurrenterne, og/eller den tillader, at man fremstiller bedre produkter som kunderne opfatter som havende en *højere værdi* end konkurrenternes produkter.

Disse tre elementer af konkurrencemæssige fordele, som er blevet hentet fra en model fremlagt af Day og Wensley (1988, se også Day, 1984), hænger dynamisk sammen. Virksomhedens *ressourcer og færdigheder* kan være årsag til lavere relative omkostninger og/eller en højere opfattet værdi for kunderne, dvs. de kan lede til en *positionel fordel* på markedet. En positionel fordel kan så være årsag til et godt *virksomhedsresultat*. Et godt resultat tilfører virksomheden ressourcer, som kan investeres i vedligeholdelse af virksomhedens ressourcer og færdigheder og/eller i udviklingen af nye ressourcer og færdigheder, som muligvis kan føre til fremtidige positionelle fordele.

Vi kan derfor definere begrebet *konkurrencemæssig fordel* på følgende måde:

En virksomhed siges at have en konkurrencemæssig fordel, hvis den bruger sine ressourcer og færdigheder på en sådan måde, at den i forhold til konkurrenterne på markedet opnår lavere relative omkostninger og/eller en højere opfattet værdi for kunderne og bruger denne positionelle fordel til opnåelse af et virksomhedsresultat, som tillader at investere i fremtidige ressourcer og færdigheder.

Hele processen, hvori konkurrencemæssige fordele ifølge den præsenterede model opnås, illustreres i figur 1.



Figur 1: Konkurrencemæssige fordele (adapteret fra Day & Wensley 1988).

2. Opnåelse af konkurrencemæssige fordele er et spørgsmål om strategi og analyse

Modellen i figur 1 viser to ting, hvis man accepterer den. For det første at processen indebærer tilstrækkelig mange frihedsgrader til at kræve en *strategi* for, på hvilken måde man agter at opnå konkurrencemæssige fordele. For det andet at der kræves en hel del oplysninger for at kunne vælge sådan en strategi på et fornuftigt beslutningsgrundlag, dvs. der er et behov for *analyser*.

Vi kan skelne mellem to grundlæggende strategiske beslutninger. Den første drejer sig om, på hvilken måde man agter at opnå en positionel fordel. Den anden drejer sig om, på hvilken måde man agter at udnytte denne positionelle fordel.

Med hensyn til *opnåelsen af en positionel fordel* skelner litteraturen almindeligvis mellem to grundlæggende strategier (fx Abell, 1980; Day, 1984; Porter, 1980): en *lavomkostningsstrategi*, som går ud på at bruge virksomhedens særlige ressourcer og færdigheder på en sådan måde, at omkostningerne bliver lavere end konkurrenternes, og en *differentieringsstrategi*, som sigter mod at differentiere virksomhedens ydelser fra konkurrenternes på en sådan måde, at deres opfattede værdi bliver højere. Strategierne svarer altså nøjagtigt til de to slags positionelle fordele, modellen skelner mellem. Men i hvilket omfang disse to strategier faktisk er »generiske«, dvs. om det er den rigtige måde at strukturere spørgsmålet på, om hvordan man skal opnå en positionel fordel, er omstridt i litteraturen.

Ud fra en deskriptiv synsvinkel må man konstatere, at både virksomhedernes opfattelse af, hvad de strategiske alternativer er, og virksomhedernes faktiske strategiske adfærd er betydeligt mere indviklede (se fx Dess & Davis, 1984; Douglas & Rhee, 1989).

Ud fra en normativ synsvinkel kan man spørge, i hvilken grad begge strategier på lige fod kan være årsag til en positionel fordel, der kan udnyttes i form af markedsandele og profit, og i hvilken grad de udelukker hinanden. En række undersøgelser, som bruger PIMS databasen, har vist, at produktkvalitet har indflydelse på ROI (fx Jacobson & Aaker, 1987), hvilket til en vis grad støtter antagelsen om, at en *højere opfattet værdi* er en positionel fordel. Måden, kvalitet blev målt på i PIMS, er dog meget tvivlsom (Grunert, 1990), og selve kvalitetsbegrebet er forholdsvis uafklaret i denne sammenhæng.

Undersøgelser omkring *lavomkostningsstrategien* blev vanskeliggjort af, at det ikke altid er klart, om den positionelle fordel består i selve omkostningsniveauet eller i den lavere pris, som den tillader. Hvis det er den lavere pris som skal udgøre fordelene, forudsætter det at kunderne i tilstrækkelig grad er prisfølsomme, hvilket ikke er tilfældet på alle markeder. Undersøgelser, også ved hjælp af PIMS data, har vist, at en lav pris- og omkostningssituation kun øger ROI i de tilfælde, hvor virksomheden har en lav autonomigrad (Hamer-mesh & White, 1984). Det er også blevet påvist, at en høj produktkvalitet ikke udelukker en lav omkostningssituation (Philips et al., 1983), hvilket antyder, at de to strategier ikke udelukker hinanden. Endelig er der tegn på, at den teknologiske udvikling på langt sigt er ved at nedbryde de modsætninger, som måske endnu findes mellem en differentierings- og en lavomkostningsstrategi (Kjeldsen, 1988).

At en høj opfattet værdi for kunderne udgør en positionel fordel, er således åbenbart bedre påvist end at en lav omkostningssituation gør det. Det er ikke så svært at se, hvorfor det forholder sig sådan. »Overlegen opfattet værdi for kunderne« er noget, som nødvendigvis defineres som værende på kun-

desiden i et marked, mens »lavere relative omkostninger« er noget, som defineres som værende på virksomhedssiden. En lavomkostningsstrategi er *produktionsorienteret*, mens en differentieringsstrategi er *kundeorienteret*. Hovedproblemet med lavomkostningsstrategien er således, at lave omkostninger ingen positionel fordel udgør, hvis ingen køber produktet. Målet med at have lave omkostninger siger ikke noget om udformningen af produktet.

Det vil derfor være at foretrække at definere en positionel fordel som *en relation mellem opfattet værdi for kunderne og omkostningerne, som er bedre end markedets gennemsnit*. Opnåelse af en konkurrencemæssig fordel er derfor altid også et spørgsmål om *positionering*. På hvilket niveau og på hvilken måde ønsker man at skabe værdi? Skal man vælge et forholdsvis lavt kvalitetsniveau med en tilsvarende lav pris, eller et højere kvalitetsniveau, som måske også tillader en højere pris? Og når man har besluttet sig for et kvalitetsniveau: på hvilken måde vil man skabe værdi på dette niveau, idet der almindeligvis findes mange måder at skabe værdi på inden for hvert kvalitetsniveau?

Lavere relative omkostninger og overlegen opfattet værdi for kunderne skal altså ikke forstås som strategiske alternativer, men som nødvendige bestanddele i enhver strategi til opnåelse af en positionel fordel, fordi de tilsammen bestemmer pris-værdi-relationen. Analysebehovet for et sådant strategivalg indebærer følgende spørgsmål:

Hvad værdsætter kunderne? Hvilke produktattributter? Det gælder både fysiske og intangible aspekter af den samlede ydelse.

Hvordan skaber man den ønskede værdi? Dvs. hvilke færdigheder og ressourcer kræves der for at kunne fremstille en ydelse, som bliver værdsat af kunderne?

Hvad påvirker omkostningerne? Dvs. hvilke af virksomhedens færdigheder og ressourcer kan lede til et lavere omkostningsniveau end konkurrenternes?

Hvor prisfølsomme er kunderne? Hvilke kombinationer af pris og opfattet værdi vil kunne sælges?

Med hensyn til *udnyttelsen af en positionel fordel* findes der en række strategi-typologier som kunne bruges (fx Galbraith & Schendel, 1983; Hofer & Schendel, 1978). Typologien af Buzzell et al. (1975) skal her fremføres som eksempel:

Building: positionelle fordele skal transformeres til en større markedsandel, hvilket almindeligvis kræver investeringer i markeds-kommunikation og distribution, muligvis også i produktionskapaciteten, og dermed mindskes profitten på kort sigt.

Holding: den nuværende markedsandel bevarer; investeringsbehovet er tilsvarende ringere og profitten højere.

Harvesting: cash flow og profitten maksimeres over en kort periode; markedsandelen får lov til at dale.

De tre strategier er almindeligvis sammenkædet i et tidsforløb: *building* i begyndelsen af et produkts livscyklus, *holding* i modningsfasen og *harvesting* i nedgangsfasen. Hvor længe man satser på de enkelte strategier, dvs. på hvilken måde man fordeler strategierne over livscyklussen, vil i første omgang hvile på forventningerne om, hvor længe man kan regne med at kunne opretholde den nuværende positionelle fordel, dvs. om selve livscyklussens længde. Strategivalget indebærer derfor et analysebehov især med henblik på følgende spørgsmål:

Hvad er emulationshastigheden med hensyn til positionelle fordele? På langt sigt vil de fleste positionelle fordele kunne efterlignes af konkurrenterne. Men hastigheden og sandsynligheden af denne emulationsproces vil afhænge af konkurrenternes færdigheder og ressourcer, produkt- og teknologilivscykluserne og af konkurrenternes strategi for opnåelse af positionelle fordele. Emulationshastigheden har afgørende betydning for valg af udnyttelsesstrategi: Hvis hastigheden er høj, dvs. hvis positionelle fordele hurtigt bliver bortkonkurreret, kræver det en strategi, som hurtigt tilfører virksomheden cash, som kan investeres i skabelsen af nye positionelle fordele, mens en lav hastighed tillader strategier, som sigter mod opbyggelsen af

langvarig kundeloyalitet og markedsandele.

Sker der forandringer i omgivelserne, som bortoverdrer positionelle fordele? Et teknologisk gennembrud kan slette en omkostningsmæssig fordel; forandringer i kundernes livsstil kan føre til forandringer i måden, hvorpå produktværdien bliver opfattet. Hastigheden og sandsynligheden af disse forandringer påvirker valg af en udnyttelsesstrategi på samme måde som emulationshastigheden.

Det viser sig således igen, at der er en sammenhæng mellem måden, hvorpå en positionel fordel opnås, og måden, hvorpå den udnyttes. Det vil være fordelagtigt at opnå en positionel fordel, hvor man forventer at emulationshastigheden vil være lav, så man har flere strategiske frihedsgrader i udnyttelsen.

Målet med resten af oplægget er at beskæftige sig med de redskaber som kræves for at kunne få de oplysninger, som kan danne basis for de nævnte strategiske beslutninger. Afsætningsøkonomien har i flere årtier perfektioneret redskaber, som kan bruges til *kundeanalyser*. Man har også i flere årtier lavet *konkurrentanalyser*, selv om udviklingsgraden af redskaberne har været på et lavere niveau. Er disse redskaber tilstrækkelige til en grundig analyse af konkurrencemæssige fordele?

3. Traditionelle kundeanalyser er utilstrækkelige

Markedsanalyse og kundeanalyse er stort set synonyme begreber. De betegner et sæt redskaber, som man begyndte at udvikle i afsætningsøkonomien omkring halvtresserne, dvs. samtidig med opblomstringen af selve marketingbegrebet. Dengang tog man det for givet, at der hovedsagelig er to ting, som var afgørende for, at man kunne klare sig i konkurrencen:

- en god forståelse af kundernes ønsker gennem en god og grundig markedsanalyse
- en optimal segmentering, således at den højere omsætning på grund af en nøjere tilpasning til forskellene i kundernes ønsker afbalanceres med de højere omkost-

ninger i forbindelse med at kunne nå de forskellige segmenter.

Det mest basale eksempel på en kundeanalyse, som giver svar på spørgsmålet om, hvad kunderne ønsker er en *profilanalyse*, som viser, hvilke kundegrupper der findes på markedet, og på hvilken måde de adskiller sig ved de produktattributter, de værdsætter mest. Analyser af denne slags viser, hvordan ydelsen skal opfattes, så den skaber en høj værdi. I deres mest basale form danner de ikke et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag for en strategi til opnåelse af konkurrencemæssige fordele, fordi de kun giver et statisk billede af, hvilken ydelse der kunne danne en positionel fordel. De siger ikke, hvordan denne fordel skal opnås, om det faktisk vil være en fordel i forhold til konkurrentydelse, hvilket resultatmål den vil føre til, og hvor længe den vil kunne opretholdes.

Der findes dog en lang række udvidelser af denne mest basale analyseform, som delvis tager højde for disse spørgsmål. Men hensyn til at relatere den opfattede værdi baglæns til ressourcer og færdigheder har man fx relateret de mere intangible aspekter af ydelsen til kommunikationsparametre, og der eksisterer en hel del kendskab til, hvordan man bør indrette reklamen for at skabe et bestemt produktimage. Selve produktudformningen har man derimod ikke beskæftiget sig så meget med, måske fordi man troede, at det hovedsageligt var en sag for ingeniører og produktionsspecialister. Men hensyn til spørgsmålet, om ydelsen vil være overlegen i forhold til konkurrenternes, supplerer man sædvanligvis analysen med målinger af, hvordan kunderne opfatter de vigtigste produkter på markedet med hensyn til de ønskede attributter. Resultaterne viser man gerne som et såkaldt perceptuelt kort. På den måde kan man se, om måden, hvorpå ens eget produkt opfylder kundebehov, adskiller sig fra konkurrenterne på markedet. Endelig har man også prøvet ved hjælp af analyseinstrumenter som *testmarkedsimulation* at relatere produktprofiler til resultatmål, i første omgang til den forventede

markedsandel efter indførelse af et nyt produkt (fx Urban, 1975).

Den væsentligste ulempe er, at analyserne ikke regner med konkurrentreaktioner. Selv testmarkedsimulationerne, som hører til blandt de mest avancerede redskaber i afsætningsøkonomien, antager, at konkurrenternes ydelser forbliver uændret. Man får ingen oplysninger om, hvor længe man vil kunne bevare en konkurrencemæssig fordel, før konkurrenterne efterligner den.

Den væsentligste mangel i de traditionelle kundeanalyser ligger derfor i det dynamiske aspekt: hvis vi indfører et nyt produkt, som opfylder et kundebehov, som ingen andre produkter på markedet opfylder endnu, eller som opfylder et kundebehov på en ny og bedre måde – hvor sandsynligt er det så, at konkurrenterne snart kommer med et lignende tilbud?

For at kunne svare på det, er det afgørende at undersøge sammenhængen mellem positionelle fordele og virksomhedernes ressourcer og færdigheder. Hvis måden, vi agter at opnå en positionel fordel på, kræver ressourcer og færdigheder, som konkurrenterne måske i endnu højere grad har, vil denne positionelle fordel ikke være varig. Vælger man derimod at skabe en positionel fordel, som bygger på de ressourcer og færdigheder, som er unikke for virksomheden, vil emulationshastigheden være lav, og der vil være flere strategiske frihedsgrader ved valg af en udnyttelsesstrategi.

Kundeanalysen bør derfor suppleres med en konkurrentanalyse.

4. Traditionelle konkurrentanalyser er også utilstrækkelige

Konkurrentanalyser er heller ikke noget nyt. Faktisk fandtes der redskaber til konkurrentanalyser allerede i begyndelsen af tresserne (fx Buchele, 1962), som ikke adskiller sig ret meget fra de redskaber, man har i dag (fx Hitt & Ireland, 1985; Porter, 1980). Forskellen er bare, at man i tresserne hovedsageligt brugte den slags analyser til vurdering af en virksom-

heds solvens. Først senere begyndte man at bruge konkurrentanalyser som redskab i den strategiske planlægningsproces.

Fremgangsmåden er typisk sådan, at man har en checkliste af faktorer, som ønskes analyseret. Denne liste kan være ret omfattende. Metoderne til indsamling af dataene er næsten udelukkende »bløde« metoder – gennemgang af statistikker og andet publiceret materiale, udnyttelse af salgspersonalets erfaringer, brug af eksterne konsulenter, men også metoder så som at ansætte konkurrenternes tidligere medarbejdere, at foregive at man søger job hos konkurrenten osv., som er på industrispionagens rand anvendes (se fx Fuld, 1985; Prescott, 1987; Wall, 1979; Young, 1989).

Der er både metodemæssige og teoretiske problemer forbundet med måden, hvorpå de fleste konkurrentanalyser kører.

De metodemæssige problemer ligger i, at man ikke har kriterier til vurdering af kvaliteten af de indhentede oplysninger – kriterier som *validitet* eller *reliabilitet*, som man bruger i forbindelse med kundeanalyser. Selvfølgelig skal det indrømmes, at konkurrentanalyser nødvendigvis er mere indviklede end kundeanalyser, simpelthen fordi kunderne direkte kan spørges om deres ønsker og erfaringer, mens konkurrenterne almindeligvis ikke vil være interesseret i at give de ønskede oplysninger. Man er derfor nødt til at bruge mere indirekte informationskilder. Alligevel råder samfundsvidenskaberne over metoder, som netop vedrører den slags dataindsamlingsproblemer, og denne ekspertise er stort set ikke blevet brugt i forbindelse med konkurrentanalyser. Blot nogle eksempler skal nævnes: gennemgangen af publiceret materiale kan systematiseres som *indholdsanalyse*. Udnyttelse af salgspersonalets erfaringer svarer til *deltagende observation*. Brug af eksterne konsulenter kan sammenlignes med en *Delphi teknik*. Der findes altså en hel del metodiske overvejelser, som kunne komme konkurrentanalyserne til gode (Grunert, 1990). På denne måde kunne kvaliteten af de indhentede oplysninger forbedres, og man kunne i hvert

fald få kriterier til bedømmelse af denne kvalitet – lige som man gør i kundeanalyser.

Der er stadigvæk et teoretisk problem tilbage. Problemet består i, at der er utallige oplysninger, som kan indsamles om konkurrenterne, som alle har en potentiel relevans for de omdiskuterede strategiske beslutninger. Prøver man at arkivere alle disse oplysninger om konkurrenterne fra alle tilgængelige datakilder, opbygger man en slags konkurrentbibliotek, som muligvis har noget til fælles med andre biblioteker: at størstedelen af det arkiverede materiale aldrig bliver brugt (McAvoy, 1983).

Der kræves altså teoretiske kriterier for at kunne koncentrere sig om de væsentligste oplysninger i en konkurrentanalyse. Det er for generelt at sige, at man er interesseret i konkurrenternes færdigheder og ressourcer, omkostningsstruktur, produkter, profitabilitet osv. Af særlig interesse må være de konkurrentegenskaber, som påvirker ens egen virksomheds konkurrencemæssige fordele. For at kunne koncentrere sig om disse afgørende konkurrentegenskaber kræves der en teoretisk funderet integration af kunde- og konkurrentanalyser.

5. Kunde- og konkurrentanalyser bør integreres

Det gennemgående problem med både kunde- og konkurrentanalyser er, at de måler et statisk billede og ikke tager højde for den dynamiske proces, hvori konkurrencemæssige fordele opnås. En *integreret kunde- og konkurrentanalyse*, som skal tjene det formål at danne et beslutningsgrundlag for strategiske beslutninger omkring opnåelsen af konkurrencemæssige fordele, bør derfor tage udgangspunkt i *transformationsprocesser*. Hvis man igen tager udgangspunkt i modellen i figur 1, bør analysen koncentrere sig om følgende transformationsprocesser:

1. hvordan kan vores egen virksomheds færdigheder/ressourcer transformeres til opfattet værdi blandt kunderne.

2. hvordan kan den opfattede værdi transformeres til et godt virksomhedsresultat
3. hvordan vil konkurrenternes færdigheder/ressourcer påvirke virksomhedsresultatet.

De to første spørgsmål kræver en kundeanalyse *relateret til virksomhedens særegne færdigheder/ressourcer*. Det tredje spørgsmål kræver en konkurrentanalyse *relateret til kundeanalysen*. Hvad der kræves er en metode til en *integreret kunde- og konkurrentanalyse*.

Sådan en metode findes ikke! Men jeg vil til sidst gerne komme ind på en teoretisk indgangsvinkel, som jeg synes er lovende. Indgangsvinklen er at koncentrere analysen på *key success factors*.

6. En integreret kunde- og konkurrentanalyse bør koncentrerer på *key success factors*

Begrebet *key success factors* (også: *critical success factors*, *strategic factors*; Porter, 1985 taler om *drivers*) har to oprindelser: Det blev indført i forbindelse med *management information systems* for at kendetegne de nøglevariabler, ledelsen skal bruge i et sådant system (Daniel, 1961), og det er blevet brugt i forbindelse med strategisk planlægning, når det drejer sig om at forklare, hvorfor en virksomhed afviger fra det gennemsnitlige profitniveau (eller et andet succesmål), som karakteriserer en given branche (Boynton & Zmud, 1984). Ideen er, at hvert marked har en række *key success factors* (KSFs). De fleste forfattere regner med, at der på hvert marked kun findes et lille antal måske tre til seks sådanne faktorer (Anthony, 1976; Daniel, 1961; Hofer & Schendel, 1978).

Der er to egenskaber, som gør begrebet *key success factor* attraktivt for en integreret kunde- og konkurrentanalyse.

For det første er en *key success factor* en *årsag-effekt relation*, og dermed nødvendigvis dynamisk. At sige, at man ønsker at analysere *key success factors*, er ensbetydende med at analysere en transformationsproces – fra nogle virksomhedsegenskaber til nogle resultatmål, som hævdet ovenfor.

For det andet indebærer begrebet, at man bør koncentrere sig om de faktorer, som forklarer en stor del af variansen i resultatmålet. Man kan på den måde koncentrere sig om de transformationsprocesser, som er de mest afgørende med henblik på opnåelse af konkurrencemæssige fordele.

Der findes en beskeden metodisk diskussion om, hvordan man finder og måler *key success factors*. Stort set er der anvendt tre forskellige metoder i de publicerede undersøgelser, som bruger begrebet.

Den første består i at spørge ledelsen om, hvad de synes, er de mest afgørende faktorer, som skaber succes i den pågældende branche. Ideen er altså, at man bruger ledelsens egne erfaringer og opfattelser til at strukturere analysen, og disse erfaringer og opfattelser kan fremkaldes ved hjælp af interviewmetoder (Boynton & Zmud, 1984; Rockart, 1979). Almindeligvis gennemfører man to interview: Et, hvor man opstiller en liste af faktorer, og et andet, hvor man prioriterer dem.

Desværre ved man ikke ret meget om, i hvilken grad oplysninger, som fremkommer ved en sådan spørgemetode, er valide. Men man ved, at der findes en hel række psykologiske faktorer, som kan føre til, at en virksomhedsleder får et skævt billede af de faktorer, som påvirker virksomhedsresultater (Barnes, 1984). Som eksempler kan nævnes, at lethed med at huske en mulig årsag forveksles med dens betydning, at man forveksler korrelation og kausalitet, og at noget, som er sket, senere betragtes som havende været uundgåeligt, selvom man faktisk godt kunne have undgået det. Det er også blevet vist, at de faktorer, som man synes er afgørende, almindeligvis vedrører det funktionsområde, man selv arbejder med, og også afhænger af, på hvilket niveau man er ansat i organisationen (Stevenson, 1976). Her kræves en del metodisk forskning for at forbedre målingernes kvalitet – dvs. for at hjælpe virksomhedsledere i at strukturere deres tanker og erfaringer.

Den anden metode består i at sammenligne succesrige og ikke succesrige virksomheder

på et marked (Ohmae, 1982). Desværre findes der alvorlige metodiske problemer: der er ingen garanti for, at de forskelle, man finder, faktisk har været årsag til succesforskellen (kausalitetsproblematikken); og man skal helst have en teoretisk begrundet vejledning i, inden for hvilke variabler man skal prøve at finde forskelle.

Den tredje metode er at lave statistiske sammenhængsanalyser mellem resultatmål som markedsandel eller ROI og andre variabler, som står for visse ressourcer/færdigheder eller positionelle fordele. Eksempler på sådanne undersøgelser er PIMS studierne, som er nævnt ovenfor og de såkaldte *market attraction models*. Det er den mest avancerede metode, selv om måden, hvorpå både ressourcer/færdigheder og positionelle fordele er blevet målt, er meget tvivlsom: ressourcer/færdigheder måles enten gennem ledelsens subjektive vurderinger, med de ovenfor nævnte problemer, eller gennem udgifterne til forskellige funktionsområder så som marketing, produktion osv., hvilket er et meget groft mål. Angående målingen af positionelle fordele bygger man også udelukkende på vurderinger af selve virksomheden og har ikke formålet at sammenkoble analysen med de mere traditionelle kundeanalyser.

Hovedkonklusionen er, at de metodiske problemer med at finde frem til *key success factors* er meget lidt udforskede. Det gælder problemerne med at udnytte ledelsens egne opfattelser, sammenkædningen af målingerne på virksomheds- og på kundesiden, og kausalitetsproblematikken.

Men også på det begrebsmæssige plan kræver *key success factors* en nærmere afklaring. Når man prøver at sammenkæde begrebet med modellen i figur 1, som blev brugt til at analysere konkurrencemæssige fordele, viser det sig, at det ikke bliver specificeret, hvilken transformationsproces man mener: fra færdigheder/ressourcer til positionelle fordele eller hele vejen til virksomhedsresultater? Man kan således skelne mellem to slags *key success factors*, som relaterer til de transformationsprocesser, der ligger i modellen:

Key value-/cost factors: de færdigheder/ressourcer, som er afgørende for *forskelle* i relative omkostninger og opfattet værdi på det pågældende marked, dvs. hvis indsats kan føre til en betydelig forbedring af relationen mellem opfattet værdi og omkostningerne i forhold til markedets gennemsnit.

Key share-/profit factors: de værdi- eller omkostningselementer, som kan lede til en varig forøgelse af markedsandelen og/eller profiteten, fordi konkurrenternes færdigheder og ressourcer, deres strategier samt relevante omgivelsesfaktorer på markedet ikke tillader en hurtig emulation.

Målet med en *integreret kunde- og konkurrentanalyse* kan derfor formuleres på følgende måde:

En integreret kunde- og konkurrentanalyse skal identificere *key value-/cost-* og *key share/profit factors*, som er afgørende for opnåelse af en konkurrencemæssig fordel på et marked.

Det er allerede blevet sagt, at udviklede redskaber for sådan en integreret analyse ikke findes. Men der findes mange elementer både teoretiske og metodiske, der kan trækkes på. Gennem et samarbejde mellem erhvervslivet og forskningen må det være muligt at udvikle et metodesæt, som går videre end de traditionelle kunde- og konkurrentanalyser.

Litteratur

- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anthony, R.N. (1976). *Management Control Systems*. Homewood: Irwin.
- Barnes, J.H., Jr. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5, 129-137.
- Boynton, A.C. & Zmud, R.W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(3), 17-27.
- Buchele, R.B. (1962). How to Evaluate a Firm. *California Management Review*, 4(4), 5-17.

på et marked (Ohmae, 1982). Desværre findes der alvorlige metodiske problemer: der er ingen garanti for, at de forskelle, man finder, faktisk har været årsag til succesforskellen (kausalitetsproblematikken); og man skal helst have en teoretisk begrundet vejledning i, inden for hvilke variabler man skal prøve at finde forskelle.

Den tredje metode er at lave statistiske sammenhængsanalyser mellem resultatmål som markedsandel eller ROI og andre variabler, som står for visse ressourcer/færdigheder eller positionelle fordele. Eksempler på sådanne undersøgelser er PIMS studierne, som er nævnt ovenfor og de såkaldte *market attraction models*. Det er den mest avancerede metode, selv om måden, hvorpå både ressourcer/færdigheder og positionelle fordele er blevet målt, er meget tvivlsom: ressourcer/færdigheder måles enten gennem ledelsens subjektive vurderinger, med de ovenfor nævnte problemer, eller gennem udgifterne til forskellige funktionsområder så som marketing, produktion osv., hvilket er et meget groft mål. Angående målingen af positionelle fordele bygger man også udelukkende på vurderinger af selve virksomheden og har ikke formålet at sammenkoble analysen med de mere traditionelle kundeanalyser.

Hovedkonklusionen er, at de metodiske problemer med at finde frem til *key success factors* er meget lidt udforskede. Det gælder problemerne med at udnytte ledelsens egne opfattelser, sammenkædningen af målingerne på virksomheds- og på kundesiden, og kausalitetsproblematikken.

Men også på det begrebsmæssige plan kræver *key success factors* en nærmere afklaring. Når man prøver at sammenkæde begrebet med modellen i figur 1, som blev brugt til at analysere konkurrencemæssige fordele, viser det sig, at det ikke bliver specificeret, hvilken transformationsproces man mener: fra færdigheder/ressourcer til positionelle fordele eller hele vejen til virksomhedsresultater? Man kan således skelne mellem to slags *key success factors*, som relaterer til de transformationsprocesser, der ligger i modellen:

Key value-/cost factors: de færdigheder/ressourcer, som er afgørende for *forskelle* i relative omkostninger og opfattet værdi på det pågældende marked, dvs. hvis indsats kan føre til en betydelig forbedring af relationen mellem opfattet værdi og omkostningerne i forhold til markedets gennemsnit.

Key share-/profit factors: de værdi- eller omkostningselementer, som kan lede til en varig forøgelse af markedsandelen og/eller profiteten, fordi konkurrenternes færdigheder og ressourcer, deres strategier samt relevante omgivelsesfaktorer på markedet ikke tillader en hurtig emulation.

Målet med en *integreret kunde- og konkurrentanalyse* kan derfor formuleres på følgende måde:

En integreret kunde- og konkurrentanalyse skal identificere *key value-/cost-* og *key share/profit factors*, som er afgørende for opnåelse af en konkurrencemæssig fordel på et marked.

Det er allerede blevet sagt, at udviklede redskaber for sådan en integreret analyse ikke findes. Men der findes mange elementer både teoretiske og metodiske, der kan trækkes på. Gennem et samarbejde mellem erhvervslivet og forskningen må det være muligt at udvikle et metodesæt, som går videre end de traditionelle kunde- og konkurrentanalyser.

Litteratur

- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anthony, R.N. (1976). *Management Control Systems*. Homewood: Irwin.
- Barnes, J.H., Jr. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5, 129-137.
- Boynton, A.C. & Zmud, R.W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(3), 17-27.
- Buchele, R.B. (1962). How to Evaluate a Firm. *California Management Review*, 4(4), 5-17.

- Buzzell, R.D., Bradley, T.G. & Sultan, R.G.M. (1975). Market Share - a Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 43(1), 97-106.
- Daniel, D.R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 29(5), 111-121.
- Day, G.S. (1984). *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul: West.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dess, G.G. & Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Douglas, S.P. & Rhee, D.K. (1989). Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 20, 437-463.
- Fuld, L.M. (1985). *Competitor Intelligence: How to Get It; How to Use It*. New York: Wiley.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Grunert, K.G. (1990). Methodological problems in competitor analysis. In: S.E.G. Lea, P. Webley & B. Young (Eds.), *Proceedings of the Annual IAREP Colloquium*. Exeter: University of Exeter.
- Hamermesh, R.G. & White, R.E. (1984). Manage Beyond Portfolio Analysis. *Harvard Business Review*, 52(1), 103-109.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MI: West Publishing.
- Jacobson, R. & Aaker, D.A. (1987). The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, 51(4), 31-44.
- Kjeldsen, J. (1988). *Den Fleksible Automatiserede Virksomhed*. Arbejdsrapport No. 10, Institut for Markedsøkonomi, Handelshøjskolen i Århus.
- MacAvoy, R.E. (1983). Corporate Strategy and the Power of Competitive Analysis. *Management Review*, 9.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Phillips, L.W., Chang, D.R. & Buzzell, R.D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Prescott, J.E. (1987). A Process for Applying Analytic Models in Competitive Analysis. In: W.R. King & D.I. Vlieland (Eds.) *Strategic Planning and Management Handbook*, pp. 222-251. New York: Van Nostrand.
- Rockart, J.F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 47(2), 81-92.
- Stevenson, H.H. (1976). Defining Corporate Strengths and Weaknesses. *Sloan Management Review*, 17(3), 51-68.
- Urban, G.L. (1975). *PERCEPTOR: A Model for Product Positioning*. *Management Science*, 21, 858-871.
- Wall, J.L. (1974). What the Competition is Doing: Your Need to Know. *Harvard Business Review*, 42(6), 22-166.
- Young, M.A. (1989). Research Notes and Communications Sources of Competitive Data for the Management Strategist. *Strategic Management Journal*, 10, 285-293.