

Markedsføringsplan for ActiCard

Afsluttende hovedopgave forår 2010 (Seminarhold FS08)

Institut for Afsætningsøkonomi og marketing

Copenhagen Business School



Vejleder:

Forfattet af:

Søren Porskrog

**Thomas Bloch
Hornemansgade 1A, 3th
2100 København**

Executive Summary

TuristInvest ApS, as a newly established sister company to Outrup Golfbane ApS, is planning on introducing a new product called ActiCard to the local tourist market during the summer 2010. ActiCard is a combined activity and discount card that gives free access to the family amusement park, Lepus Park, and to Outrup Golfcourse, and discounts to a number of shops, restaurants and other family activities in the proximity to Outrup city.

This marketing plan identifies an attractive market potential for the introduction of ActiCard with a turnover of more than 500 MDKK per year, plus 8.000 summer vacation houses in the local area. ActiCard comes in two versions, ActiWeek which will be promoted to the families on vacation in the area during the summer season and ActiYear which will be promoted as an all year alternative for the homeowners who either wants to use the card themselves, or enhance the chances of renting out their summer vacation house because ActiCard is accessible for their guests.

The strategic plan of ActiCard is to use TuristInvest's close relations and connections to the local community to insure effective market penetration through a small number of distributors and partner companies, which already have direct contact to the majority of ActiCard's customers. Even though the entry-level to the market seems low, the competition is limited to a small number of competitive products. TuristInvest shall take advantage of this opportunity by acting as market leader on this small niche market, which effectively can be bound, monitored and communicated. ActiCard shall within the next three years become the preferred choice for families on vacation in the area, who seek social activities and fun too affordable prices.

The promotion activities and corresponding budgets, which are designed to achieve 10 % market share during the following three years, shows an attractive business case enabling return of investment within 16.5 months from implementation. The sensitivity of ActiCard's profitability to changes in market assumption or conditions is surprisingly low, which indicates that the success of the market penetration and survival of ActiCard is in the hands of TuristInvest itself, rather than dependant of surrounding factors. This makes it even more important that TuristInvest uses the guidelines in this marketing plan to secure a methodic and effective approach to its distributors and market partners and continues to develop and adapt their strategic and tactical processes.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
1.1 Forord	5
1.2 Virksomhedsintroduktion.....	6
1.2 Virksomhedsintroduktion.....	6
1.3 Problemidentifikation.....	9
1.4 Synsvinkel og Udsigtsniveau	9
1.5 Metodevalg og opgavestruktur.....	11
1.6 Afgrænsninger	14
1.7 Dataindsamlingsmetode og kildekritik.....	15
2. Intern Analyse	16
2.1 Tidligere præstationer	16
2.2 Kernekompetencer	17
2.3 Værdiskabelse for kunder.....	18
2.4 Resurser, teknologi og systemer.....	21
2.4 Resurser, teknologi og systemer.....	21
2.5 Organisation og kultur.....	22
2.6 Økonomi.....	24
2.7 Produktportefølje.....	26
3. Ekstern Analyse.....	29
3.1 Markedsdefinition	29
3.2 Segmentering.....	31
3.3 Totalmarkedet.....	38
3.4 Konkurrence	41
3.4 Konkurrence	41
3.5 Omverden	46
4. Analyseopsummering.....	48
5. Målsætninger	50
5.1 Strategisk mål for ActiCard.....	50
5.2 Taktisk mål for ActiCard.....	50
5.3 SMART målsætning.....	51
6. Markedsføringsstrategi.....	52
6.1 3 Generiske Strategier	53

6.2 Konkurrent Plotning	54
6.3 Marketing Warfare	55
6.4 Strategiske Alliancer	55
6.5 Strategisk Statement	56
6.6 Strategisk konsekvens	57
7. Marketing Mix.....	58
7.1 Produktstrategi	58
7.2 Distributionsstrategi	59
7.3 Prisstrategi	62
7.4 Kommunikationsstrategi	64
8. Operationel plan	65
8.1 Operationelplan 2010	66
8.2 Operationelplan 2011	67
8.3 Operationelplan 2012	68
9. Budget og Forecast.....	69
9.1 Budget 1 ”på vores vilkår”	69
9.2 Budget 2 ”på markedsvilkår”	70
9.3 Følsomhedsanalyse.....	71
9.4 Worst case scenario	72
10. Kontrol	73
11. Risikoanalyse	75
12. Sammenfatning.....	76
13. Perspektivering.....	78
14. Litteraturliste	79
15. Bilag	82
16. Synopsis	87

1. Indledning

1.1 Forord

Denne markedsføringsplan er udarbejdet som afsluttende hovedopgave ved diplomuddannelsen i Afsætningsøkonomi og Markedsføring gennemført ved Copenhagen Business School fra år 2006 til år 2010.

Markedsføringsplanen omhandler introduktionen af et nyt produkt til markedet, kaldet ActiCard, fra virksomheden TuristInvest ApS, der med produktet ønsker at udvide deres fokus på turistmarkedet i nærområdet. TuristInvest ApS er et nystiftet selskab, som er ved at udvikle to produkter sideløbende, ActiCard og en forlystelsespark kaldet Lepus Park. I forbindelse med udarbejdelsen af denne markedsføringsplan har det været muligt at følge strategi og produktudviklingen for de to produkter på nært hold, hvilket har været en interessant og lærerig proces.

Jeg vil derfor gerne give en stor tak til ejerne af TuristInvest ApS for at inddrage mig i deres forretning og ideer, for deres velvilje og engagement i forbindelse med frembringelsen af denne markedsføringsplan, og ikke mindst for den løbende sparring omkring de forskellige løsningsmodeller og muligheder i markedet.

Ligeledes vil jeg gerne sige tak til min vejleder Søren Porskrog for kyndig vejledning under udarbejdelse af denne hovedopgave, og for vores gode samtaler og sparring omkring udviklingen af denne markedsføringsplan.

Jeg dedikerer hermed denne hovedopgave til min evigt tålmodige kone, som har båret over med mig og læst korrektur på det færdige produkt.

1.2 Virksomhedsintroduktion

ActiCard er et aktivitets- og rabatkort, som giver fri adgang til Lepus Park og dele af Outrup Golfbane, samt rabat til en lang række andre aktiviteter, forretninger og restauranter i området omkring Outrup og de tilstødende sommerhusområder. ActiCard og Lepus Park drives af selskabet TuristInvest ApS, som er et nystiftet søsterselskab til Outrup Golfbane ApS, som driver Outrup Golfbane.

Organisationen bag TuristInvest og Outrup Golfbane er stort set identiske, hvorfor denne virksomhedsintroduktion og senere interne analyse vil tage udgangspunkt i de resultater, som Outrup Golfbane har opnået de seneste år. Af samme årsag vil der kun i begrænset omfang i denne markedsføringsplan blive skelnet mellem TuristInvest og Outrup Golfbane.

Virksomheden Outrup Golfbane ApS byggede i 2006 en 9 hullers Pay and Play golfbane med henblik på at tillokke nogle af de mange tyske og danske turister, som opholder sig i nærområdet i sommerperioden. Outrup Golfbane ApS blev grundlagt af tre lokale herrer ved navn Torben Jarl Jensen, Peter Hansen og Jesper Madsen, som havde til hensigt at starte Outrup Golfbane, som et sideløbende projekt til deres eksisterende fuldtidsjobs.



Outrup Golfbanes oprindelige strategi var at skabe sin omsætning på Pay and Play kunder, der skulle hentes fra det store turistområde, der ligger i umiddelbar nærhed af Outrup by.

I 2008 stod det dog klart for Outrup Golfbane, at det ikke var turister, men lokale golfspillere, der udgjorde den primære omsætning. Man besluttede derfor at DGU certificere banen i slutningen af 2008. Dette har resulteret i stiftelse af Outrup Golfklub, som er den frivillige forening som lejer sig ind hos Outrup Golfbane ApS, der i dag tæller mere en 400 medlemmer som bidrager væsentligt til virksomhedens økonomiske resultat.

Til trods for at den oprindelige strategi om at fange turistfamilierne ikke i første omgang viste sig tilstrækkelig til at sikre virksomhedens indtjeningsgrundlag, har Outrup Golfbane i flere løbende

investeret i faciliteter og markedsføring, der skulle være med til at ramme denne målgruppe. Til dato dog uden nævneværdig succes.

I dag er Outrup Golfbane en mindre lokal virksomhed, der beskæftiger omkring 4 fuldtidsansatte og 3 deltidsansatte, med en årlig omsætning på lige over 2 MDKK. Det skal hertil siges, at to af virksomhedens grundlæggere i dag beskæftiger sig fuld tid med driften og udviklingen af Outrup Golfbane og den nye virksomhed TuristInvest.

Outrup Golfbanes direktion og ejerkreds har dog umiddelbart ikke opgivet ideen om at skabe en forretning baseret på lokalområdets mange sommerturister, hvorfor de i 2009 besluttede at etablere et søsterselskab til Outrup Golfbane ved navn TuristInvest som skulle opføre en ny forlystelsespark kaldet Lepus Park umiddelbart uden for Outrup by.



Etableringen af Lepus Park startede i andet halvår af 2009, og har planlagt åbning den 1. juli 2010. Lepus Park vil blive en forlystelses- og legepark for børnefamilier, som ønsker hyggelig, sjov og nærværende sammenvær tæt på deres feriedestination til overkommelige penge.

Lepus Park kommer til at indeholde en lang række udendørs aktiviteter såsom labyrinter, Golf, Adventure fodbold, legepladser samt en kiosk og et pizzahus (Brochure udkast bilag 1).

Samtidig med at ejerne af Outrup Golfbane udvidede deres aktiviteter med TuristInvest og Lepus Park, med henblik på at skabe en forretning med udgangspunkt i områdets mange sommerturister, ønskede de at udvikle en synergi-skabende forretning baseret på Lepus Park og Golfbanen.

Derfor besluttede man, at TuristInvest skulle introducere et aktivitets- og rabatkort ved navn ActiCard, som blandt andet skulle inkludere fri adgang til Lepus Park samt Golfbanen, og samtidig være rabatkort til en lang række andre aktiviteter, forretninger og restauranter i området omkring Outrup og de tilstødende sommerhusområder.

Det er TuristInvests hensigt med ActiCard at bruge det som en ekstra kommunikationskanal til at skaffe kunder til Lepus Park samt Golfbanen, men også at det i sig selv skal være et selvstændigt og aktivt forretningsområde, som på sigt kan konsolideres, udvikles og udvides til andre sommerhusområder, hvor denne type aktivitets- og rabatkort ikke er repræsenteret.

TuristInvest har med udviklingen af ActiCard ikke kun ønsket at udnytte de muligheder som deres eksisterende og aktiviteter har givet, men samtidig også udvikle en forretning som ville sikre Outrup Golfbane og TuristInvests medarbejdere tilstrækkeligt med arbejde i den periode som ligger uden for højsæsonen.



Driften af Golfbanen har siden år 2006 udviklet sig positivt, dog ikke tilstrækkeligt til at kunne finansiere de nye investeringer i Lepus Park og ActiCard, hvilket betyder at TuristInvests overlevelse udelukkende afhænger af deres respektive succes på markedet.

Det er derfor af stor betydning for Outrup Golfbanes og TuristInvests samlede overlevelse, at implementeringen af Lepus Park og ActiCard rammer rigtig i første forsøg.

1.3 Problemidentifikation

TuristInvest har i begyndelsen af januar 2010 hyret marketing- og reklamebureauet Refshøj Marketing, som har fået til opgave at lave en reklame- og kommunikationsplan baseret på virksomhedens forretningsplan for de to produkter, Lepus Park og ActiCard.

Forretningsplanen, som TuristInvest selv har lavet, indeholder mange elementer som kan side-stilles med, hvad man normalt vil opfatte som en markedsføringsplan blandt andet forhold som markedet, konkurrenter, organisation, distributionskanaler og produkter.

Refshøj Marketing har fået til opgave hovedsageligt at fokusere på kommunikationsplanen baseret på den eksisterende forretningsplan, hvilket betyder, at der ikke fra deres side vil blive stillet de store spørgsmålstejn til konklusionerne i forretningsplanen, og de retningslinjer, som denne specificerer.

TuristInvests daglige ledelse har derfor bedt mig om at udarbejde en mere dybdegående markedsføringsplan for et af de nye produkter nemlig ActiCard. Det er TuristInvests ønske, at få udarbejdet en uafhængig markedsføringsplan, som forhåbentligt enten vil understøtte deres nuværende antagelser eller guide projektet i en alternativ retning, som kan vise sig at være mere gunstig. Samtidig har det været et klart ønske for TuristInvest at få nogle friske øjne til at kigge på andre strategiske muligheder for ActiCard, som ejerkredsen og den daglige ledelse ikke har identificeret.

Der skal for TuristInvests salg- og markedsføringsafdeling udarbejdes en markedsføringsplan for ActiCard, som skal indeholde en markedsføringsstrategi samt en aktivitets- og handlingsplan for implementeringen af ActiCard på markedet. Markedsføringsplanen skal tilsikre at ActiCards langsigtede strategi og dertilhørende aktivitets- og handlingsplaner, penetrerer markedet med størst mulige effekt.

1.4 Synsvinkel og Udsigtsniveau

Synsvinkel

TuristInvest har stillet opgaven om denne markedsføringsplan som en ren konsulent opgave, til at understøtte deres egen udarbejdede forretningsplan og deres samarbejde med Refshøj Marketing. Igennem dialog og samarbejde med såvel TuristInvest og Refshøj Marketing, vil denne

markedsføringsplan tilstræbe at give den ønskede støtte og opbakning omkring de allerede igangværende processer, men samtidig også være så fri for holdningspåvirkninger fra virksomheden og dens samarbejdspartner, så nye eller alternative indgangsvinkler vil blive belyst samt argumenteret for og imod.

Markedsføringsplanen vil derfor blive udarbejdet som et selvstændigt produkt, der skal hjælpe TuristInvests salgs- og marketingafdeling, med at vælge den rette strategi og aktivitetsplan for markedsføringen af ActiCard. Som andre konsulentopgaver vil slutproduktet blive overdraget til TuristInvest som deres eje, som derefter egenhændigt vil kunne beslutte, hvilke elementer af markedsføringsplanen man ønsker at benytte og gennemføre i praksis.

Udsigtsniveau

Markedsføringsplanen vil gøre brug af såvel det strategiske som taktiske udsigtsniveau.

For at kunne træffe de korrekte strategiske beslutninger for ActiCards langsigtede strategi og position i markedet, vil der blive brugt et taktisk udsigtsniveau til at belyse de interne som eksterne forhold i og omkring virksomheden og produktet. Efter at have brugt det strategiske udsigtsniveau til at kortlægge ActiCards langsigtede strategi, position i markedet samt målsætninger, skal der udarbejdes mere konkrete aktivitets- og handlingsplaner for implementeringen af den valgte strategiske position. Disse aktivitets- og handlingsplaner vil i højere grad gøre brug af et taktisk (lidt operationelt) udsigtsniveau. Disse praktiske elementer vil som udgangspunkt skulle gennemføres af TuristInvests salg- og marketingsafdelings medarbejdere og deres daglige partnere på det taktiske og operationelle niveau, som assisterer med kompetencer, der ikke findes i organisationen.

Under udarbejdelsen af denne markedsføringsplan vil der blive fokuseret på, at virksomhedens ledelse og strategiske beslutningstagere i høj grad også vil være den taktiske og operationelle del af organisationen. Dette stiller skærpede krav til markedsføringsplanens udformning og formuleringen af anbefalinger, så der på ingen måde vil herske tvivl om, hvorvidt der er tale om en strategisk eller en taktisk beslutning.

1.5 Metodevalg og opgavestruktur

Denne markedsføringsplan kan overordnet set deles op i seks afsnit. Det første afsnit er en intern analyse, der har til formål at belyse de organisatoriske rammer bag TuristInvest, som skal lancere ActiCard. Afsnit 2 er en ekstern analyse, der skal kortlægge markedet, omverden samt kunderne i markedet, som ActiCard skal agere på. Afsnit 3 er en opsummering af den interne og eksterne analyse som efterfølgende skal bruges i afsnit 4 og 5. I afsnit 4 opstilles de målsætninger, som skal være gældende for ActiCard, baseret på de konklusioner, der følger af afsnit 3, mens det i afsnit 5 skal vælges den rette langsigtede strategi og position i markedet for ActiCard for at opnå de specificerede målsætninger. Afsnit 6 vil indeholde den mere praktiske del af markedsføringsplanen med blandt andet budgetter, handlingsplaner og kontrol.

Ad afsnit 1 - Intern Analyse (hvad kan TuristInvest som organisation?)

Hovedparten af den interne analyse vil være af mere deskriptiv karakter, hvor virksomhedens tidligere præstationer, organisatoriske sammensætning, kernekompetencer, system og teknologi samt værditilførsel vil blive beskrevet. Disse afsnit vil blive udarbejdet ud fra Kotlers positioneringstankegang, der synes at have en passende analytisk tilgangsvinkel til nogle af disse svært målbare kompetencer og kapaciteter. Ud over Kotlers positioneringstankegang vil Porters værdikæde også blive inddraget til belysning af værdiskabelse over for virksomhedens kunder.

Til at beskrive produktporteføljen og dens udvikling samt position i markedet, vil Portefølje-modellen blive benyttet. Denne model vil i tilstrækkelig grad kunne belyse produktporteføljen, så analysen tydeligt inkluderer ActiCards nuværende situation og muligheder i markedet samt hvilke overvejelser, der skal gøres for at sikre optimal udnyttelse af TuristInvests resurser i forhold til ActiCard.

Ad afsnit 2 - Ekstern Analyse (hvilket marked skal ActiCard konkurrere på?)

Indledningsvis i dette afsnit, vil der blive udarbejdet en markedsdefinition ved hjælp af Abells markedsdefinitionsmodel. Dernæst vil jeg ud fra egne opsatte parametre definere totalmarkedet for ActiCard. Det er i denne øvelse vigtig at benytte velbegrundede parametre til definition af totalmarkedet samt at være kritisk overfor de data, der benyttes. Ligeledes kan det i mange tilfælde være en god ide at krydstjekke totalmarkedet gennem brugen af en række alternative parametre, hvis dette er muligt.

SOR-modellen vil blive benyttet til at beskrive kundernes købsadfærd. Blandt andet ud fra resultatet af SOR-modellen og en geografisk afgrænsning vil den efterfølgende segmentering blive foretaget. For at eftervise en effektiv segmentering af kundemålgruppen til ActiCard, vil de 6 segmenteringskriterier, som Steen Ehlers benytter i hans systematiske segmenteringsproces, efterfølgende blive benyttet.

Dernæst vil der blive lavet en konkurrentanalyse, som vil være en kombination af identificering af markedets væsentlige spillere, generel markedsform samt Porters Five Forces. Porters Five Forces vil være i stand til at belyse de konkrete konkurrenceforhold i branchen, hvorimod Porterfølje-modellen vil kunne bruges til at belyse den mere direkte position af konkurrenternes produkter i markedet, samt sandsynligheden af de strategiske overvejelser/retninger konkurrenterne måtte have.

Endelig vil der blive lavet en omverdensanalyse, hvor PESTEL modellen vil blive benyttet, fordi man i denne model samtidig kan inkludere samtlige relevante eksterne interessenter.

Ad afsnit 3 - Opsummering af Analysen (hvordan udnyttes styrker og svagheder?)

Jeg mener, at SWOT analysen vil være et oplagt valg til at opsummere den interne samt eksterne analyse. I forsøget på at gøre opsummeringen mere operationel gennemskuelig under udarbejdelse og valg af markedsføringsstrategi, synes det ligeledes relevant at lave en TOWS analyse.

Med TOWS analysen er det hensigten at skabe større sammenhæng mellem virksomhedens stærke og svage sider for på den måde at kunne udarbejde en strategi som udnytter organisationen og markedsmuligheder bedst muligt, samtidig med at svagheder og trusler bliver imødekommet.

Ad afsnit 4 - Målsætninger (hvilken markedsandel kan ActiCard tage?)

Til udarbejdelse af målsætningerne for ActiCard vil der ikke være nogen konkrete modeller at tage udgangspunkt i. Dette betyder, at målsætningerne i høj grad vil blive baseret på de totalmarkedsdefinitioner, som er gennemført under den eksterne analyse. Til at understøtte disse vil der også blive udarbejdet en målsætning baseret på AIDA modellen, som skal bruges til et realitetstjek.

Ad afsnit 5 - Valg af strategi (hvordan opnås de målsatte markedsandele?)

Som udgangspunkt vil det være oplagt at benytte Kotlers positioneringsskole til at vælge den strategiske platform, heriblandt strategisk konkurrence gennem alliancer. Det synes dog også relevant at træde et skridt tilbage i litteraturen og lade sig inspirere af Porters 3 generiske strategier til at opnå de størst mulige konkurrencemæssige fordele i markedet for ActiCard.

Til at belyse den konkurrencemæssige positionering i markedet vil der blive taget udgangspunkt i en modificeret udgave af portefølje-modellen udarbejdet af Henrik Aage Sørensen. Endelig vil Carl von Clausewitz's strategiske tankegang blive brugt som inspiration til den samlede positionering i markedet.

Ad afsnit 6 - Markedsføringsplanen (hvilke aktiviteter skal gennemføres?)

Indledningsvis vil markedsføringsplanens handlingsparametre blive fastlagt ved brugen af marketing mix modellen (4 P'er), som skal kortlægge produktstrategi, prisstrategi, distributionsstrategi og promotionstrategi. Med udgangspunkt i marketing mix'et vil der derefter blive udarbejdet handlingsplaner for ActiCard samt dertilhørende budgetter og forecasts. Handlingsplanerne vil tage udgangspunkt i Kotlers teorier, men også være inspireret af John Cooper og Peter Lanes litteratur og teori omhandlende planlægningsformater.

Til kontrol af markedsføringsplanens effekt vil der med udgangspunkt i Hans-Henriks Søndersted-Olsens litteratur blive udarbejdet nogle kvantitative og kvalitative måleparametre, tidsintervaller og konsekvensplaner til markedsføringsplanen.

SWOT skaber sammenhæng i markedsføringsplanen

Til at skabe sammenhæng mellem opgavens analyseafsnit, strategiske planlægning og de efterfølgende taktiske handlingsplaner, vil styrker (S), svagheder (W), muligheder (O) og trusler (T), løbende blive angivet og nummereret. Dette betyder, at argumenter eller sammenhænge der benyttes til argumentation i markedsføringsplanen vil være let genkendelige og kan spores tilbage til dens oprindelige kilde samt placering.

1.6 Afgrænsninger

Outrup Golfbane og TuristInvest ønsker at udarbejde en separat markedsføringsplan for henholdsvis Outrup Golfbane, ActiCard og Lepus Park. Denne markedsføringsplan vil imidlertid kun omhandle produktet ActiCard og dette produkts underkategorier.

Markedet, som denne markedsføringsplan afdækker, begrænser sig til det danske B2B og B2C marked indenfor et afgrænset geografisk område defineret af TuristInvest.

Markedsføringsplanen vil være en strategisk og taktisk plan, som vil indeholde handlingsplaner og budgetter for TuristInvests salg- og markedsføringsafdeling, men ikke kommunikationsplaner, detaljerede distributionsplaner eller detaljerede salgsaktivitetsplaner på operationelt niveau.

Markedsføringsplanen vil udelukkende gøre brug af sekundære data i den eksterne analyse, idet det ikke vurderes nødvendigt at indhente primære data for at kunne danne et retvisende billede af totalmarkedet, konkurrenterne samt kundegrupperne.

Tidshorizonten for denne markedsføringsplan vil begrænse sig til 3 år, idet det vurderes at en opdateret markedsføringsplan vil være nødvendig allerede inden for de første par år efter ActiCards lancering.

Budgetrammerne for denne markedsføringsplan vil tage udgangspunkt i de resurser som TuristInvest forventer at have til rådighed til markedsføring af ActiCard de kommende 3 år. Disse budgetrammer vil dog kun være vejledende.

Der vil ikke blive udarbejdet en model-forecast til brug for den fremadrettede beregnede omsætning og budgetlægning for ActiCard, idet der ikke findes erfaringstal eller datamateriale for ActiCard og det ikke har været muligt at finde brugbare tal fra lignende produkter.

De teoretiske modeller vil udelukkende blive praktisk anvendt i denne markedsføringsplan, hvorfor teoretisk forståelse af disse modeller ikke vil blive gennemgået.

I det omfang, der inddrages litteratur og teori udenfor pensum i denne markedsføringsplan, vil denne på samme måde ikke blive gennemgået teoretisk men udelukkende praktisk anvendt.

1.7 Dataindsamlingsmetode og kildekritik

For at belyse TuristInvests interne forhold er der gennemført interviews med virksomhedens ejerkreds samt daglige ledelse bestående af administrerende direktør, Torben Jarl Jensen, salg og marketingansvarlig Peter Hansen samt medejer Jesper Møller Madsen. I denne forbindelse blev virksomhedens interne forhold, virksomhedens forventninger samt erfaringer fra markedet drøftet samt ActiCard introduceret. Endvidere har TuristInvest inddraget mig i dialogen med deres eksterne marketingbureau Refshøj Marketing i forbindelse med igangsætning og implementering af kommunikationsplan og overordnet strategi for ActiCard.

Dertil har der været løbende dialog med TuristInvest per telefon og mail omkring udveksling af information og data, hvilket i alle tilfælde har været primære data. Her tænkes der blandt andet på årsregnskaber, forretningsplaner, tilbud fra eksterne partnere og markedsundersøgelser, som TuristInvest selv har gennemført i markedet.

Disse data og informationer vurderes af høj kvalitet og validitet til denne markedsføringsplan.

Til udarbejdelsen af den eksterne analyse er der hentet information fra internettet i form af artikler, statistikker, analyser og markedsundersøgelser fra etablerede og troværdige kilder. Alt statistisk datamateriale til den eksterne analyse kommer hovedsageligt fra Danmarks Statistik (Sekundær data) og fra andre analysebureauer, der selv har foretaget dataindsamling i markedet (Sekundær data). Desuden er de øvrige markedsforhold i forbindelse med den eksterne analyse identificeret gennem interviews med forskellige kunder, forhandlere og konkurrenter¹ samt fra internettet.

Data til den operationelle plan og de heraf følgende budgetter er hovedsageligt primære data fra konkrete tilbud fra mediaudbydere til TuristInvest eller fra mediaudbydere, der villigt har distribueret produkt- og prislister. Dataene til den operationelle plan vurderes som følge heraf at være af meget høj kvalitet, hvilket er med til at kunne give et meget retvisende billede af de aktivitetsplaner, som bliver igangsat.

¹ Peter Hansen, salgsansvarlig og medindehaver af Outrup Golfbane, har gennemført disse interviews.

2. Intern Analyse

2.1 Tidligere præstationer

Outrup Golfbane startede i 2006 som et deltidsprojekt for de tre grundlæggere, som ønskede at ligge frøene til hvad der senere skulle blive en primær indtægtskilde og platform til en større forretning med udviklingspotentialer. På de knapt fire år der er gået, har Outrup Golfbane formået at skabe en af områdets største og mest driftige golfbane med et højere medlemstal end både Henne Strand Golfbane og Hou Golfbane, som ligger i nærområdet.

Outrup Golfbane har på denne korte tid formået at skabe en golfbane med dertilhørende klub, pro-shop og kiosk/cafe, som daglige brugere har udtrykt og forsat udtrykker uforbeholden begejstring for. Medvirkende til denne succes er i høj grad grundlæggernes evne til at skabe harmoni mellem kvalitet, hyggelige omgivelser, orden og renlighed samt den tætte relation mellem kunderne og virksomhedens ansatte.

Outrup Golfbane har bevist over for sig selv og omverdenen, at der ikke nødvendigvis er langt fra ide til handling, hvilket har imponeret mange interessenter i lokalsamfundet og forretningspartnere. Denne evne til at starte noget fra bunden og skabe nye muligheder for lokalområdets beboere og andre forretningsdrivende har givet Outrup Golfbane et stærk og givtigt forhold til såvel kunder som forretningspartnere i det daglige.

Det er også værd at bemærke, at Outrup Golfbane har evnet at udvikle og tilpasse deres strategi løbende, når det har vist sig nødvendigt. Dette har betydet, at overlevelsessevnen og viljen har været intakt og stærk til trods for perioder med mindre gunstige markedsvilkår.

Ligeledes er det værd at bemærke, at Outrup Golfbane har formået at grundlægge forretningen med et betydeligt mindre kapitalbehov end, hvad man normalt ser for denne type forretning. Dette skyldes uden tvivl grundlæggernes evne til at se realistisk og effektivt på forholdet mellem investering og forretning, samt deres personlige evner og motivation til at omkostningsreducere hvor muligt. Ikke dermed sagt, at Outrup Golfbane tror, at det er gratis at drive forretning, men kombinationen af stor eftertænksomhed og søgen efter alternative løsningsmuligheder falder grundlæggerne yderst naturligt.

2.2 Kernekompetencer

De kernekompetencer, der efterfølgende vil blive gennemgået, vil af gode grunde tage udgangspunkt i den nuværende virksomhedsstruktur og situation i Outrup Golfbane, som er videreført til TuristInvest, idet implementeringen af produkterne Lepus Park og ActiCard er igangværende.

Fælles for de kernekompetencer, der gennemgås er, at de alle helt eller delvist opfylder kravene (Kotler) til at være bidragende til at give vedvarende konkurrencefordele i markedet, og kan benyttes ikke alene på TuristInvests nuværende marked men også andre markeder.

Som Organisation

Det store netværk som TuristInvest har i lokalområdet er unikt på mange måder, men er i høj grad også bidragende til virksomhedens evne til at udvikle og drive forretningen på en nytænkende og konstruktiv måde (S1).

Organisationens evne til at begrænse deres investeringer samt omkostningstilpasse deres løbende drift uden, at det går ud over den oplevede kvalitet for kunderne, er en af hjørnestenene i den succes, som virksomheden har oplevet de seneste år. I sammenligning med konkurrerende produkter i en langt højere pris- og omkostningsklasse har DGUs baneinspektion således rost golfbanes design og høje kvalitet, ligesom virksomheden har fået positiv feedback fra valgfartende kunder, der sammenligner kvaliteten og den samlede oplevelse med andre golfanlæg.

En anden kompetence som organisationen indtil i dag har draget stor nytte af, er det faglige spænd blandt medarbejderne, der er med til at reducere behovet for dyr ekstern assistance. I det daglige betyder dette, at alt lige fra entreprenøropgaver, tømreropgaver, vvs-/smedeopgaver, mekanisk vedligehold, indkøb, banedrift, bogholderi, rengøring og vedligehold, salg og markedsføring, personaleledelse samt forretningsudvikling bliver varetaget af den samme lille personalegruppe.

Som SBU

Selv om Outrup Golfbane teoretisk set kun har drevet en SBU, er det tydeligt at forskellige områder af deres forretning så som golfkørekort, DGU medlemmer og virksomhedsarrangementer, har fået tilpasset deres strategi løbende og uafhængigt af hinanden. Det virker både på Outrup Golfbane selv, men også når man studerer udviklingen hos konkurrerende virksomheder i

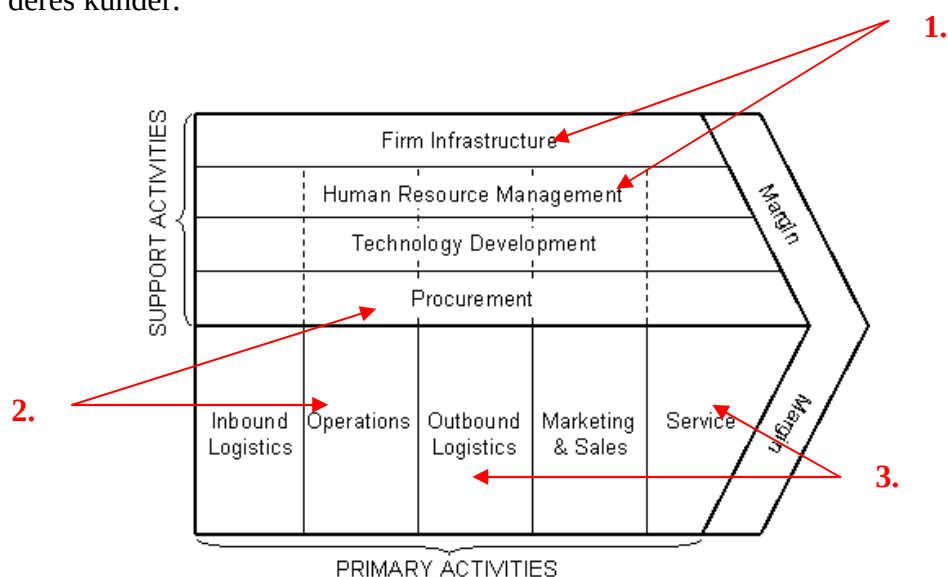
området, til at virksomheden har en stor kompetence til at ændre og tilpasse deres strategi for deres enkelte forretningsområde (S2). Denne evne til at udvikle og ændre den strategiske slagplan afhængig af de erfaringer og muligheder, som Outrup Golfbane har gjort sig i markedet, er et unikt værktøj.

Når dette bliver understøttet af organisationens evne til at etablere sig relativt omkostningslet i forhold til konkurrenterne betyder det, at ændringer i strategien og taktikken kan gøres hurtigt og yderst effektivt. Dette så man blandt andet, da Outrup Golfbane ændrede deres primære målgruppe fra at være Green Fee spillere (Pay and Play-spillere) til at være faste medlemmer.

2.3 Værdiskabelse for kunder

Før analysen af TuristInvests evne til at skabe værdi for deres fremtidige kunder til ActiCard, synes det relevant at kigge lidt på de værdiskabende egenskaber², som Outrup Golfbane har gjort brug af over for sin nuværende kundesgruppe.

Med udgangspunkt i værdikæden³ illustreret nedenfor kan det identificeres, på hvilke områder af værdikæden Outrup Golfbane har været i stand til at skabe en forretning med udpræget værditilvækst for deres kunder.



² Kotler, Philip Keller, Kevin Lane, Marketing Managment, 2009, kapitel 2

³ Porter, Michael E., Competitive strategy, 1980

1. Value Exploration: Outrup Golfbane har brugt deres nytænkende, initiativrige og risikovillige organisation til at skabe en golfbane, som på mange måder er en atypisk version af et gammelt og kendt produkt. Den grundlæggende egenskab i at tilbyde sine kunder muligheden for at spille golf er relativt traditionel, men de tilstødende serviceydelser og produkter bliver indlemmet i forretningen på en jordnær og nytænkende måde, som har vist sig meget appellerende på kunderne, der er glade for at se nytænkning i en generelt konservativ industri. Denne værditilførsel er hovedsageligt sket gennem organisationens flade struktur og ledelsesmetoder, som har givet plads til nytænkning af koncept og processer.

2. Value Creation: Outrup Golfbane har gennem sin indkøbsfunktion og drift formået at skabe en golfbane, der netop tilbyder det, som kunderne efterspørger, nemlig høj kvalitet til overkommelige penge (S3). Golf har tidligere været en sport, der af mange blev betragtet som en dyr hobby. Den opfattelse var Outrup Golfbane med til at vende på hovedet ved at tilbyde samme spil, oplevelse og kvalitet til en væsentligt lavere pris. Ikke dermed sagt, at Outrup Golfbane udelukkende kunne skabe værdi gennem priskonkurrence, men det har utvivlsomt været en afgørende faktor for deres succes.

3. Value Delivery: Et andet og meget afgørende element i Outrup Golfbanes succes har været måden, hvorpå produktet er blevet videregivet til kunderne. Kundekontakten (outbound logistics) og -servicen har altid skabt stor værdiopfattelse hos kunderne. Hos Outrup Golfbane var det ikke den lokale teenager eller yngre golfpro mand kunderne blev mødt af, men altid ejerne selv som stod bag disken. Dette har været med til at give kunderne en fornemmelse af at blive taget yderst seriøst og samtidig blive indlemmet i den kreds af personer, som var med til at udvikle og afgøre golfbanens løbende drift og fremtid.

Hvis man vender blikket mod TuristInvests fremtidige planer for introduktionen og implementeringen af ActiCard, ser situationen dog lidt anderledes ud. Dette af den simple årsag, at ActiCard ikke på samme måde som golfbanen er et produkt, der fysisk skal skabes og derefter tilbydes og overdrages til kundegruppen under et langt og tæt kundeforløb. Alligevel synes TuristInvest at kunne genbruge eller positionere nogle af deres kernekompetencer fra Outrup Golfbane til at skabe en tilsvarende værdiopfattelse hos deres kunder til ActiCard.

Value Exploration: Allerede under udviklingen og opstarten af ActiCard projektet har organisationen bevist at kunne tænke i nye baner for derigennem at skabe et produkt, som ikke på nuværende tidspunkt er set identisk i markedet. Denne evne vil understøtte den videre udvikling af ActiCard og kan sikre, at kundernes værdiopfattelse vil forblive maksimal.

Her er der ikke så meget andet at sige, end at TuristInvest som organisation skal forsætte med det de gør.

Value Creation: Organisationen skal for ActiCard på samme måde som for golfbanen skabe et produkt, hvor kundernes opfattede værditilførsel er højere end den betalte pris. Dette skal ske igennem de fordele og muligheder, der ligger i brugen af ActiCard. Dette vil være samarbejdsaftaler, partnerskaber og andre former for værditilførsel til de virksomheder, der ønsker at deltage i ActiCard produktet, som derefter kan vendes til fordel for brugerne af ActiCard. Her kan TuristInvest ikke længere sætte deres lid til egne kompetencer indenfor anlæg og drift af en fysisk facilitet, men skal understøtte udviklingen af et ikke materielt produkt. Det vil her være oplagt, at TuristInvest benytter sig af deres gode lokale image, som driftige og dygtige iværksættere, der formår at forvandle ide til handling. Ligeledes skal TuristInvest udnytte det store netværk, de har i lokalområdet til at indgå de rigtige og mest gunstige aftaler med partnervirksomheder, som skal være en del af ActiCard produktet.

Value Delivery: ActiCard produktet vil i modsætning til golfbanen være tiltænkt kunder, som i kortere eller mellemlange perioder opholder sig i ferieområdet. Dette betyder, at kundedialogen og -kontakten vil være væsentligt kortere, end hvad organisationen tidligere har håndteret. Kundekontakt, salg og service kommer dermed til at betyde noget helt andet i kundernes opfattelse af værditilførsel, hvilket igen stiller andre krav til organisationen.

TuristInvest skal derfor have stor fokus på, hvem deres kunder er, og hvordan de som organisation kan kommunikere på bedste vis med denne målgruppe. Samtidig skal TuristInvest granske deres interne muligheder for at tilpasse eller modificere organisationens kompetencer, så denne nye type af kunder kan håndteres så effektivt som muligt.

2.4 Resurser, teknologi og systemer

Resurser⁴

På grund af at organisationens andre aktiviteter, golfbanen og Lepus Park, sæsonbestemte og således primært udføres fra marts til oktober, har Outrup Golfbane/TuristInvest ledige mand-skabsressurser i efterårs og vinterperioden, som man ønskede at gøre gavn af igennem ActiCard. Det har dermed været et mål lige fra idefasen af ActiCard at udvikle et produkt, som kunne være med til at sikre optimering af resurser på årsbasis og samtidig skabe yderligere aktivitet, der kunne konsolidere virksomhederne. De økonomiske resurser samt overvejelser i forbindelse med introduktionen og implementeringen af ActiCard er belyst i afsnittet økonomi nedenfor.

Teknologi

Fra et teknologisk synspunkt er det meget begrænset hvilke synergier, der kan skabes mellem den nuværende golfbane og den kommende Lepus Park, i forhold til den teknologi som ActiCard kommer til at gøre brug af. Det synes derfor ikke relevant at prøve at skabe nogen fælles teknologisk platform for den nuværende og fremtidige forretning, som kan understøtte samtlige forretningsområder under Outrup Golfbane og TuristInvest.

Systemer

Der er en række systemer og dertilhørende processer fra den nuværende forretning, som forretningen omkring ActiCard kan genbruge eller tilpasse uden de store problemer, heriblandt økonomisystemet indeholdende lønsystemer, fakturerings-, budgetterings- samt andet bogføringssystemer.

Ligeledes har Outrup Golfbane drevet op til flere hjemmesider, der har understøttet salg og markedsføring af henholdsvis golfbanen og golfklubben. Systematikken og processen i at vedligeholde og opdatere disse hjemmesider synes også at kunne genbruges for hjemmesiden, som skal repræsentere ActiCard.

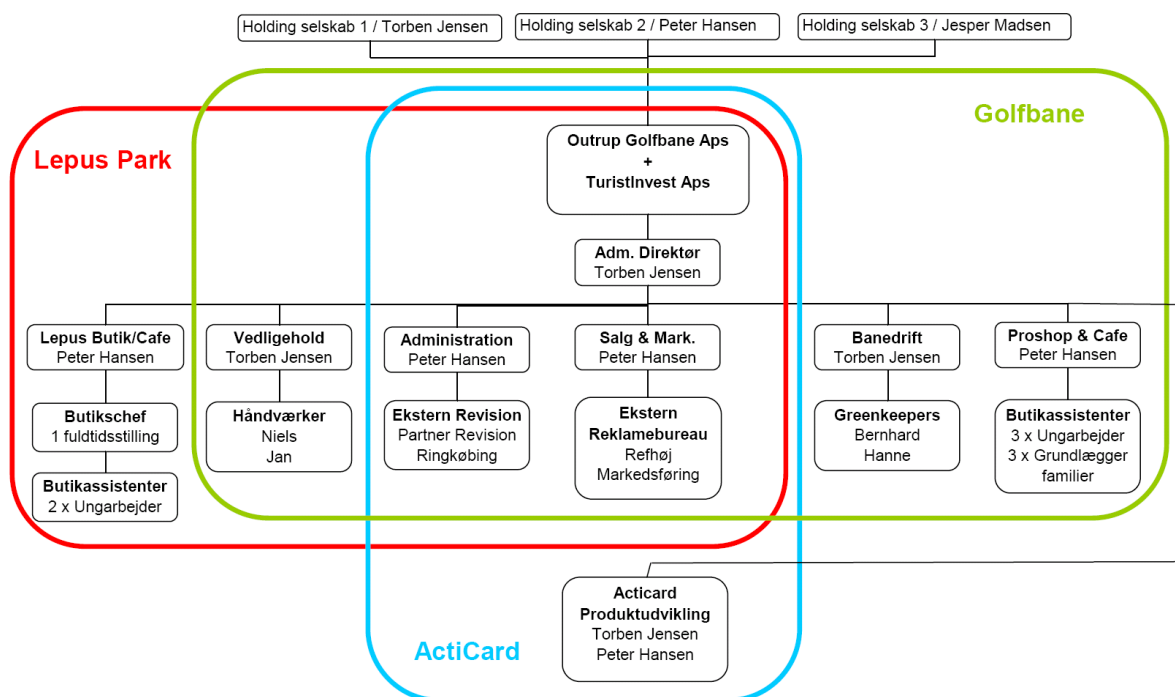
Der er ligeledes en række systemer til håndtering af eksterne interessenter, som den nuværende organisation har etableret, som vil kunne benyttes på samme måde i forbindelsen med implementeringen og driften af ActiCard, heriblandt håndtering af revision, myndigheder, markedsføring og vareleverancer.

⁴ Hans-Henrik Søndersted-Olsen, Marketinghåndbogen, 2003

2.5 Organisation og kultur

Det er vigtigt i forbindelse med udarbejdelsen af en markedsføringsplan for ActiCard, at den interne analyse af organisationen hos Outrup Golfbane og TuristInvest kortlægger de styrker som allerede eksisterer, men samtidig også belyser de svage punkter i organisationen, som der skal fokuseres på under implementeringen af det nye produkt.

På figuren nedenfor er illustreret Outrup Golfbanes og TuristInvests samlede organisation, omfattende både Golfbanen, Lepus Park og ActiCard. En mere læsevenlig illustration af organisationen findes som bilag 2.



Som det fremgår af organisationsdiagrammet, har SBUerne⁵ ActiCard, Golfbanen og Lepus Park produkterne et stort organisatorisk overlap i forbindelse med salg og markedsføring samt den løbende drift af de forskellige forretningsområder. Teoretisk kan de tre forretningsområder relativt let adskilles som tre individuelle SBUer, der opfylder meget forskellige behov i markedet. Alligevel har det store organisatoriske overlap en betydning for planlægningen af de enkelte SBU-aktiviteter, idet hensyn skal tages til andre forretningsområder blandt andet på grund af organisationens begrænsede omfang.

⁵ Af forståelsesmæssige årsager vil ActiCard, Golfbanen og Lepus Park blive benævnt SBUer til trods for, at alle kriterier for definitionen af en SBU ikke er opfyldt (komplet adskillelse er ikke opfyldt).

Organisationens styrker i forhold til ActiCard

- Organisationens basisstruktur omkring ledelsesniveauet, administrationen samt salg og markedsføring er allerede etableret. Dette betyder stabilitet i forhold til nogle af de mere praktiske processer, som skal understøtte og udvikle ActiCard produktet.
- Organisationen har erkendt, at dennes spidskompetence ikke ligger indenfor markedsføring samt kommunikationsstrategi og -planlægning, hvorfor ekstern assistance til disse områder er en fast bestanddel af organisationens budgetter.
- Stærk innovativ og forandringsparat kultur skal være med til at sikre den nødvendige udvikling og tilpasning af ActiCard-produktet, så den ønskede penetration og implementering opnås (S2).
- Flad organisationsstruktur styrker informations- og vidensdeling samt reducerer behovet for bureaukratiske processer, der tager unødige resurser fra den i forvejen hårdt belastede organisation.
- Der er organisationsmæssig synergi mellem nogle af virksomhedens SBU'er, hvilket på lang sigt vil give en øget konkurrenceevne, hvis det er muligt for TuristInvest og Outrup Golfbane at udnytte de pågældende synergier (S4).

Organisationens svagheder/fokusområder i forhold til ActiCard

- Organisationen skal med ActiCard fokusere på et produkt og forretningsområde, som er relativt langt fra deres nuværende forretningsområder. Derfor skal organisationen være fokuseret på at styre den kulturændring, der skal og vil ske, når organisationen begynder at arbejde med det nye forretningsområde (W4).
- De relativt mange ansvarsområder i organisationen bliver varetaget af meget få personer. Dette betyder ikke alene, at organisationen skal kunne kontrollere resursefordelingen af deres tid, men også at medarbejderne skal være yderst bevidste om, at deres rolle over for kunder og andre interessenter er afhængig af, hvilken funktion i organisationen de repræsenterer. Dette lyder måske relativt simpelt men kan være en af de største organisatoriske udfordringer, som Outrup Golfbane/TuristInvest hidtil har mødt/vil møde, idet ActiCards succes udelukkende afhænger af organisationens evne til at kommunikere med sine kunder samt interessenter (W1).
- Organisationens salgs- og markedsføringsafdeling, som skal forestå implementeringen af ActiCard, synes allerede for belastet/lille til at kunne varetage en effektiv markedspenetrering af ActiCard-produktet i forhold til de målsætninger, som vil blive specificeret senere i markedsføringsplanen (W1).

2.6 Økonomi

I tabellen nedenfor er vist nøgletallene for driften af Outrup Golfbane siden virksomhedens stiftelse til og med år 2008. År 2009 regnskabet var desværre ikke tilstrækkeligt færdiggjort til at kunne indgå i denne analyse. Ligeledes er der i den økonomiske analyse ikke medtaget økonomiske forhold vedrørende etableringen af Lepus Park, idet disse indgår i TuristInvests regnskab for 2010.

Outrup Golfbane			
DKK '000	2006	2007	2008
Omsætning	370	1.014	1.776
Dækningsbidrag	-448	-175	103
Resultat før skat	-503	-268	-33
Resultat efter skat	-332	-227	-44
Overskudsgrad	-121%	-17%	6%
Afkastningsgrad	-31%	-10%	5%
Egenkapitalsforrentning	-772%	-123%	-19%

Som mange andre nystartede virksomheder har Outrup Golfbane drevet virksomheden de første år med underskud, der dog støt er blevet reduceret i takt med konsolideringen af golfbanen. Overskudsgraden for golfbanen blev i 2008 positiv og forventes ifølge virksomhedens oplysninger at kunne styrkes væsentligt, hvilket understøttes af en omsætningsstigning i år 2009 på ca. 10% og identisk forventning til stigningen i dækningsbidraget. Ligeledes formåede Outrup Golfbane fra år 2008 at gøre deres afkastningsgrad positiv, dog stadig lidt under hvad den finansielle markedsrente må forventes at være for en virksomhed af denne type og størrelse. Forbedringen af afkastningsgraden har været hurtig og markant. At virksomhedens egenkapitalforrentning stadig er negativ er muligvis ikke et problem i forhold til eksterne långivere, men er uacceptabelt for ejerne på lang sigt.

Til trods for de forbedrede nøgletal siden år 2006 er virksomhedens økonomiske fundament ikke prangende i forhold til de investeringer og forretningsudvidelser, som den har igangsat.

Dette vil måske ikke have betydning for implementeringen og konsolideringen af de nye forretningsstiltag men kan være skæbnesvanger, hvis de nye produkter møder uventet modstand (W2).

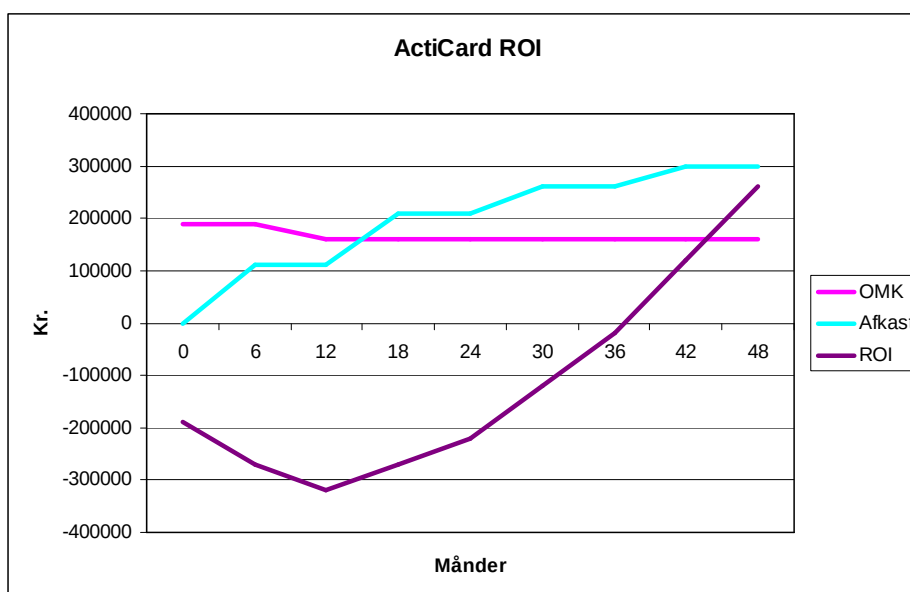
Med introduktionen af to nye forretningsområder nemlig Lepus Park og ActiCard, ønsker TuristInvest ikke alene at skabe aktiviteter i virksomheden, der kan være med til at øge omsætnin-

gen og forhåbentligt også afkastningsgraden men samtidig at udnytte, at Golfbanens forbedrede driftsresultat giver luft og mulighed for nye investeringer.

TuristInvest har til introduktionen af ActiCard allokeret ca. 800 mandetimer fra deres salg- og markedsføringsafdeling samt et budget til det eksterne markedsføringsfirma, Refshøj Marketing, til udarbejdelse af kommunikationsplanen for ActiCard. Det samlede budget for år 2010 ligger på ca. 200.000 kr. med tilsvarende budgetter i år 2011 og 2012. Outrup Golfbanes interne timepris er sat til 200 kr. pr. time⁶.

TuristInvest har i forbindelse med udviklingen og implementeringen af ActiCard givet udtryk for en forventet "Return on investment" (ROI), der skal være neutral indenfor en tidshorisont på 36 måneder. Denne forventning er dog baseret på en forudsætning om, at investeringerne udelukkende består af den eksterne markedsføring, timeforbruget samt ca. 10% tillæg til regnskab og revision. Den interne timepris inkluderer dermed omkostninger til løn, husleje, administration, forsikringer, ferie samt variable omkostninger til kørsel og lign.

Nedenfor er Outrup Golfbanes forventning til ActiCards ROI illustreret.



Det skal til denne graf bemærkes, at de angivne værdier for forventet akkumuleret afkast ikke er baseret på en dybdegående analyse men udelukkende på ledelsens forventninger. Det skal i den efterfølgende analyse af markedspotentialet og etableringen af målsætninger for ActiCard vise sig, hvorvidt disse forventninger til ROI er realistiske.

⁶ Intern timepris fastsat af TuristInvest på baggrund af regnskabstal for år 2006 til 2008.

2.7 Produktportefølje

Produktbeskrivelse

ActiCard er et kombineret adgangs- og rabatkort, som giver fri adgang til Lepus Park som er et aktivitets- og lejeland for feriefamilier samt dele af Outrup Golfbane herunder Pitch & Put bane på 6 huller, indspilsområder og Drivingrange (S4). Derudover giver ActiCard rabat hos en række andre aktiviteter, butikker samt restauranter i området omkring Outrup.

Generelle produkt karakteristika for ActiCard:

- ActiCard giver mulighed for økonomisk besparelse i forbindelse med familieaktiviteter, indkøb og restaurantbesøg.
- ActiCard giver et nemt og hurtigt overblik over ferieområdets aktivitets-, shopping- og restaurantmuligheder.

I første omgang vil der være tale om introduktionen af to typer af ActiCard, nemlig ActiWeek, der er tiltænkt sommerhusområdets feriegæster som opholder sig i området i en begrænset periode, samt ActiYear, der er tiltænkt sommerhusejerne i området.

ActiWeek:

- Kortet gælder for en familie, dog maks. 6 personer ved gratis adgang til aktiviteter
- Gyldighedsperioden for kortet er 14 dage regnet fra udstedelsen

Planlagte virksomheder der skal indgå i ActiWeek rabatordningen er:

1. Fritidscenter Varde (Bowling + Badeland)
2. Restaurant Nymindegab kro (Henne)
3. Pizzeria hos SeaWest
4. SeaWest badeland
5. Fodboldgolf Outrup
6. Tøjbutik i Nr. Nebel (flere ønskes i Varde)
7. Skobutik i Henne
8. Blomsterbutik i Outrup
9. Bager i Henne
10. Blåvand Zoo (Et barn gratis sammen med voksen)
11. Købmand (Henne, Outrup og Varde)

ActiYear

- Kortet er gældende for indehaveren af et sommerhus og dennes familie samt brugere/lejere af sommerhuset, dog maks. 6 personer ved gratis adgang til aktiviteter.
- Gyldighedsperioden er 365 dage regnet fra udstedelse.

ActiYear kunderne vil ud over de adgangs og rabatordninger, som er gældende for ActiWeek, ligeledes have mulighed for rabat hos følgende partnervirksomheder, som har en profil, der er specielt relevant for sommerhusejere:

1. Tømmerhandel
2. Tømrer
3. Tæppeforretning
4. VVS
5. Elektriker
6. Maler
7. Autoværksted

Fælles for ActiWeek og ActiYear

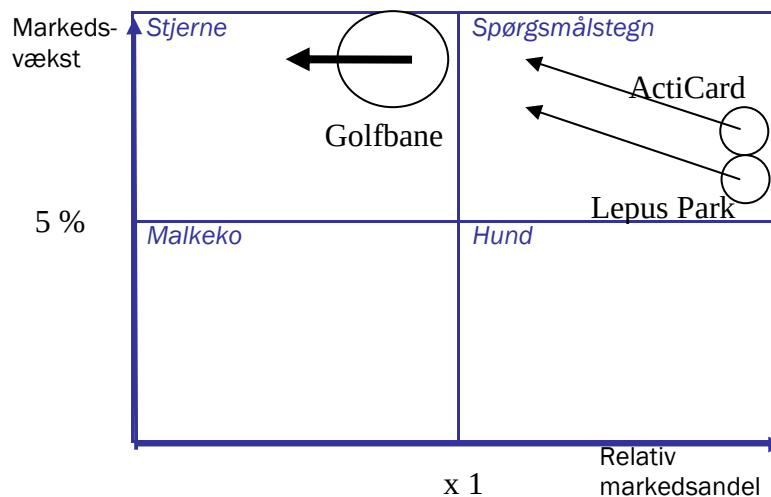
Partnervirksomheder der er med i ActiCard-produktet indvilliger i at give ActiCard-kunderne en rabat på mellem 10 og 20% afhængig af branche og virksomhedernes egne interesse i at skaffe større kundemasse gennem ActiCard'et. De fleste aktivitetsrabatter forventes dog ikke at blive i form af en kontantrabat, men sandsynligvis gratis adgang for et barn ifølge med voksen, gratis is/sodavand, gratis merchandise eller lignende.

Produktbegrænsninger

På grund af den sideløbende introduktion af Lepus Park og dermed manglende erfaringer for så vidt angår besøgstallet til forlystelsesparken, har TuristInvest sat en begrænsning på udstedelserne af ActiYearCards til 500 stk. de første par år. Dette for at undgå mulig overbelastning af Lepus Park i tilfælde af, at besøgsfrekvensen for ActiYear kunderne skulle vise sig at være større end forventet. De 500 stk. ActiYear forventes at give Lepus Park 12.000 besøgende ud af forlystelsesparkens begrænsning på ca. 25.000 besøgende årligt.

Produktporteføljen

Outrup Golfbane og TuristInvest skal i fremtiden drive tre forskellige SBUer, som hver især opfylder et behov i markedet. Det synes relevant at plotte de tre SBUer ind i porteføljemodellen⁷ for på den måde at give et overblik over den nuværende position af virksomhedens forskellige aktiviteter.



Produktporteføljens sammensætning af SBUer med relativ stor markedsvækst men kun begrænset til middel markedsandel, kræver Outrup Golfbanes og TuristInvests fokus på konsolidering (W3). Dette er på nuværende tidspunkt kun muligt for Golfbanen, idet ActiCard og Lepus Park ikke har den fornødne markedsandel. Det kan derfor anbefales, at Outrup Golfbane tilpasser deres strategi for Golfbanen, så den opnår den maksimalt mulige konsolidering samtidig med, at TuristInvest prøver at udvikle nye "stjerner".

Til trods for den høje markedsvækst i den indledende fase vil ActiCard forståeligt nok have en meget lille markedsandel. Hvor hurtigt det er muligt for ActiCard at øge deres markedsandel afhænger blandt andet af de senere handlingsplaner samt konkurrencesituationen. Placeringen af ActiCard i produktporteføljen understreger således tydeligt vigtigheden af denne SBU's markedsføring, produkttilpasning samt distributionsaktiviteter. Uden nødvendig fokus på disse områder, vil overlevelsesmuligheden for ActiCard blive væsentligt forringet, og det må forventes, at SBUen inden for en kortere periode vil forlade produktporteføljen.

⁷ Aaker, David A., Strategic market management, 2007, kapitel 2 + BCG

3. Ekstern Analyse

3.1 Markedsdefinition

Produktform

Når markedsdefinitionen for ActiCard skal fastlægges, er det relevant og vigtigt at skelne mellem, at produktet har forskellige funktioner alt efter, hvordan brugeren motiveres til at benytte produktet. ActiCard må betegnes som værende et kombinationsprodukt, som indeholder forskellige produktforme i form af gratis adgang og rabatordninger, der skal underlægges en måske bredere produktbeskrivelse, end hvis der kun var tale om én produktform. Dette øger automatisk størrelsen og antallet af konkurrenter i markedet, hvilket derfor må forsøges indsnævret gennem behovs- og kundegruppe.

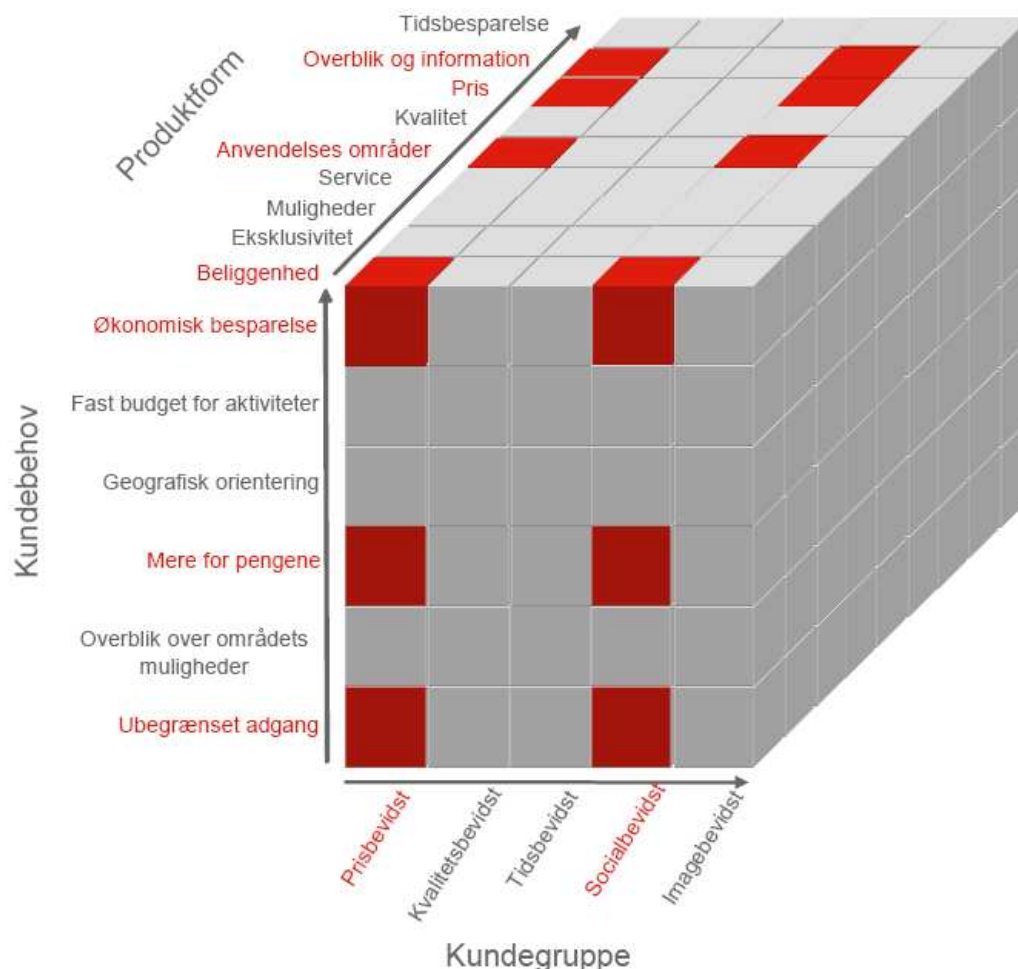
Kundebehov

Kundebehovet for ActiCard er forholdsvis klart definerbart. Der er her tale om et produkt, som gennem dets variation af produktform opfylder kundernes behov for økonomisk besparelse/gevinst, når en række forbruger køb gøres. Disse forbruger køb kan have forskellig købsmotivation eller formål, men aktualiserer grundlæggende det samme konkrete behov for økonomisk besparelse/gevinst.

Det er konkret vurderet, at ActiCard ikke opfylder andre kundebehov, som synes tilstrækkeligt relevante til at disse skulle medtages i markedsdefinitionen. Dette blandt andet med udgangspunkt i ActiCards evne til at fastlægge eller begrænse kundernes geografiske orientering samt budgetramme for aktivitetsudfoldelse.

Kundegruppe

Kundegrupperne til ActiCard synes at være utallige, men TuristInvests definition af produktets karakteristika og egenskaber medvirker til at give mere konkrete retningslinjer for hvilke kundegrupper, der umiddelbart synes at være relevante. Disse retningslinjer styres af det faktum, at ActiCards primære produktform er gratis adgang til blandt andet Lepus Park og Outrup Golfbane, som er aktiviteter, der typisk udøves i samvær med andre personer værende såvel familie som venner.



Det synes oplagt her i markedsdefinitionen allerede at indsnævre kundegruppen til at være områdets feriegæster eller sommerhusejere. Det vurderes dog, at sådan en begrænsning i markedsdefinitionen kan have en begrænsende effekt i forhold til de fremadrettede muligheder og dermed valg og fravalg i markedet. Dette er ikke hensigtsmæssigt, idet den efterfølgende segmentering skal varetage de nødvendige til- og fravalg af kundegrupperne.

Endelig markedsdefinition

ActiCard operer på markedet for prisbeviste personer, der ønsker adgang til økonomisk attraktive forbruger køb og attraktioner i nærområdet i samvær med venner eller familie.

3.2 Segmentering

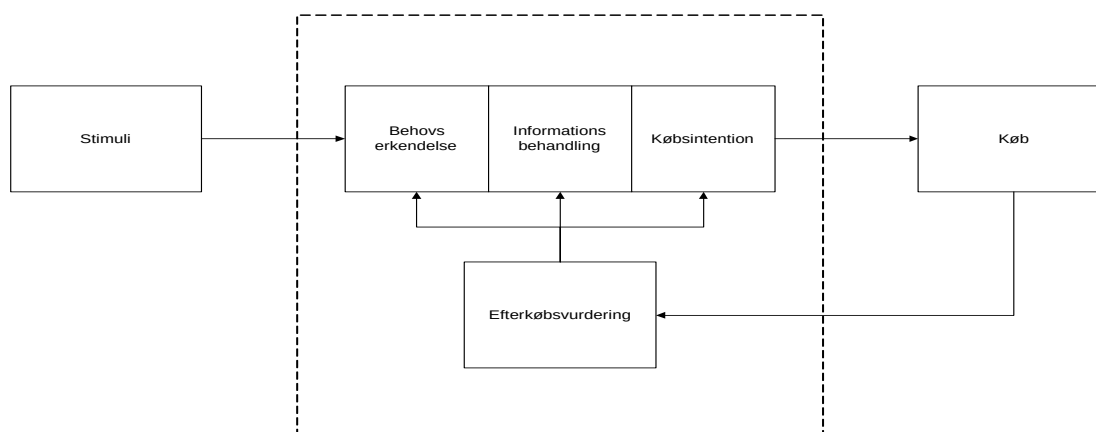
TuristInvest har specificeret, at denne markedsføringsplan skal begrænses til markedsføringen af ActiCard i nærområdet omkring virksomhedens øvrige aktiviteter. Dermed ligger der allerede fra start en geografisk segmentering til grund for den videre bearbejdelse af markedsføringsplanen.

Segmenteringsprocessen vil omfatte følgende 5 trin:

1. Identifikation af købsadfærd for ActiCard
2. Geografisk segmentering i henhold til TuristInvests retningslinjer
3. Segmentering ud fra købsadfærd
4. Valg af segmenter
5. Opfyldelse af kriterier for effektiv segmentering

Ad 1 - Identifikation af købsadfærd for ActiCard

Idet ActiCard ikke er at betragte som et komplekst køb, vil følgende SOR-model kunne være med til at beskrive kundernes købsadfærd på en hensigtsmæssige måde.



Stimuli

- Kunderne prioriterer Pris og Produkt frem for Placering og Promotion.
- Der er motivation for økonomisk gevinst eller besparelse ved at benytte ActiCard.
- ActiCard understøtter muligheden for hyggeligt samvær mellem venner og familie.
- ActiCard er et billigt alternativ for en eller flere personer til en aktiv oplevelse.

Behovserkendelse

- Kunderne vil have behov for at gøre forbruger køb hos aktiviteter eller virksomheder, der er inkluderet i ActiCard ordningen, og erkender at besparelsen er værd at gå efter.
- Venner eller familier vil have behov for fælles aktiviteter, enten som en del af hverdagens oplevelser eller som gæst i området, hvilke aktiviteter er ubegrænset inkluderet i ActiCard i form af gratis adgang til bl.a. Lepus Park og Outrup Golfbane.
- Kunder vil gerne glæde andre (venner/familie) ved at invitere til en oplevelse eller fælles aktivitet.

Informationsbehandling

- Stemmer ActiCards kommunikation overens med kundens egen opfattelse af, hvordan denne gerne vil gennemføre en økonomisk besparelse?
- Appellerer ActiCards produktindhold til den pågældende kunde?
- Vil kunderne kunne associere ActiCard til andre eller lignende produkter, som kunden har benyttet med succes?
- Er ActiCard tilpas simpelt at benytte til, at kunderne vil gennemføre et køb for at opnå den potentielle økonomiske gevinst eller besparelse?
- Er den pågældende tidshorisont og risiko i forbindelse med købet af ActiCard i overensstemmelse med den værdi kunden forventer at modtage gennem købet (T3)?
- Informationssøgningen vil være relativ høj, idet der er tale om at produkt af en forholdsvis høj pris og den efterfølgende involvering er elementær for udnyttelsen af produktet (T3).

Købsintention

- Kunden vil sammenholde ActiCard med de alternativer, som der vil være tilgængelige og markedsført overfor kunden. Denne vurdering vil være en kombination af emotionelle og rationelle parametre som gennemgået under behovserkendelsen.
- På baggrund af denne "mavefornemmelse" vil kunden gøre op, om de emotionelle og rationelle elementer taler for eller imod et ActiCard køb.

Køb

- Købet af ActiCard vil nu blive gennemført, med mindre påvirkningen fra andre personer med negative forbehold mod ActiCard, overstiger vedkommendes vurdering og intention

om at købe produktet. Disse påvirkninger kunne komme fra familiemedlemmer eller bekendte, som vurderer de emotionelle og rationelle argumenter for utilstrækkelige.

- Hvis ovenforstående ikke forhindrer købet af ActiCard, vil det kun være andre uforudsete faktorer, som kan stoppe købet. Dette kunne eksempelvis være hvis vedkommende ikke har pengene, hvis købet udelukker andre planlagte køb, hvis købet er i modstrid med vedkommendes aftaler med andre personer, eller hvis købet af ActiCard kræver personlig involvering, som ikke ønskes.

Opsummering af købsadfærd

	ActiCard på BtC markedet
Købsmotiv	Rationelt pris fokus / Emotionel social behovsdækning
Konsument	Kan være en, men vil typisk være flere
Personer involveret i købet	En eller to personer
Beslutningsproces	Beslutningsprocessen vil være kort enten i forbindelse med direkte kontakt til et salgssted eller i forbindelse med distance promotion via trykte, visuelle eller digitale medier
Købets størrelse	Mellem til stort
Relation køber/sælger	Kortvarig relation

Det er her værd at bemærke, at den korte relation mellem køber og sælger er modstridende, fordi købet af ActiCard kræver et relativt højt niveau af involvering og information inden gennemførelse (T3).

Ad 2 Geografisk segmentering i henhold til TuristInvests retningslinjer

Som tidligere nævnt har TuristInvest nedsat nogle retningslinier for denne markedsføringsplan, hvoraf den ene er det geografiske område som ActiCard skal markedsføres til denne markedsføringsplan.

Den geografiske afstand hænger sammen med placeringen af henholdsvis Outrup Golfbane samt Lepus Park, som er vurderet til at være en stor del af motivationen for at gennemføre et køb af ActiCard. På bilag 3 er illustreret et kort som angiver placeringen af henholdsvis Lepus Park og Outrup Golfbane, samt den afstand der vurderes hensigtsmæssig for promoveringen af ActiCard, nemlig en radius på ca. 25 km.

Med udgangspunkt i denne geografiske segmentering, betyder det at kundesegmentet til ActiCard skal findes i et område indeholdende en række mellemstore byer så som Varde (13.000 indb.), Oksbøl (3.000 indb.), Nør. Nebel (1.500 indb.), Outrup (1.000 indb.) samt en række mindre landsbyer som Jannerup, Vejers, Henne Strand der ikke har noget nævneværdigt indbygger antal. Dertil er der i området en række af Danmarks største private feriehusområder som blandt andet består af i alt 7953⁸ sommerhuse. I samme geografiske område ligger der ligeledes en lang række campingpladser, feriecentre samt vandrehjem som via den høje aktivitet i sommerperioden vil øge kundegrundlaget betragteligt.

Det synes ikke tilstrækkeligt at gennemføre en segmentering udelukkende på den geografiske opdeling, hvorfor der i det efterfølgende afsnit vil blive foretaget en yderlig segmentering på baggrund af resultatet af købsadfærdsanalysen.

Ad 3 Segmentering ud fra købsadfærd

På baggrund af købsadfærdsanalysen kan følgende kundeprofil identificeres, og efterfølgende forsøges segmenteres efter.

1. Kunderne vil typisk købe ActiCard for at udnytte produktet i fællesskab med andre.
2. Kunderne vil have et behov for at lave forbruger køb hos virksomheder som er med i rabatordningen hos ActiCard, eller ønske at benytte en eller begge af de fri adgangs aktiviteter hos Lepus Park eller Outrup Golfbane.
3. Kunderne vil være motiveret til at købe ActiCard for at gøre en økonomisk attraktiv handel på vegne af sig selv og andre.

Med udgangspunkt i kundeprofilen synes det oplagt, at der her ikke er tale om individ- men gruppekøb. Ikke dermed sagt, at købet ikke kan blive gennemført af et individ, men at motivationen for at gennemføre købet ligger i gruppeværdien. Dette giver nu mulighed for at segmentere på følgende måde:

- Husstande i området
- Familier i området
- Virksomheder i området
- Institutioner i området

⁸ Danmarks Statistik, privatejede sommerhuse i Varde Kommune med et beboelse areal på mellem 0 til 499 m² i 2007.

Husstande er en relevant måde at segmentere på, dog tager denne segmentering ikke højde for antallet af potentielle kunder, som opholder sig i området som gæst enten i sommerhus eller på et af områdets campingpladser eller feriecentre. Endvidere synes såvel virksomheder som institutioner at være mulige segmenter for ActiCard. Hos disse segmenter kunne man efterfølgende lave en undersegmentering i antal børn/voksne/medarbejdere i virksomhederne og institutionerne. Idet TuristInvest har specificeret en begrænsning på antallet af brugere på hvert ActiCard, synes segmentering efter virksomheder eller institutioner knapt så relevant.

Familiesegmentet tager både højde for de fastboende og gæsterne i området samtidig med at begrænsningen til maksimalt 6 brugere på hvert ActiCard vil være opfyldt i de fleste tilfælde.

Familiesegmentet kan igen deles op i en række undersegmenter:

1. Familier af to voksne uden børn under 30 år
2. Familier af to voksne uden børn mellem 30 og 50 år
3. Familier af to voksne uden børn over 50 år
4. Familier af to voksne med et hjemmeboende barn
5. Familier af to voksne med to eller flere hjemmeboende børn
6. Familier med en voksen og et hjemmeboende barn
7. Familier med en voksen og to eller flere hjemmeboende børn

Det eneste undersegment som konkret ikke appellerer til ActiCard, er familier af to voksne uden børn under 30 år, fordi dette segment vil have begrænset interesse i de to fri adgangs aktiviteter. Segmentet kan herefter defineres som værende "familier af to eller flere personer med undtagelse af par under 30 år uden børn".

Det synes oplagt at formulere segmentet som børnefamilier, idet aktiviteterne i forbindelse med ActiCard ligger mere eller mindre op til dette. Denne formulering vil dog udelukke en potentiel kundegruppe af familier, som ikke har børn, men som af andre årsager motiveres til at benytte ActiCard. Dette kunne eventuelt være bedsteforældre, som har børn og børnebørn på besøg i deres hjem eller i sommerhuset, par som mener at kunne benytte golfbanens aktiviteter og samtidig kan se en økonomisk gevinst ved at bruge ActiCard-rabatterne.

Ad 4 Valg af segmenter

Krydser man den geografiske segmentering og købsadfærdssegmenteringen samtidig med at man tager højde for de to produktformer af ActiCard, henholdsvis ActiWeek og ActiYear synes det formålstjenligt og relevant at segmentere på følgende måder:

Segment 1

- Feriefamilier af to eller flere personer, som gæster ferieområdet vest for rute 181 med Nymindesgab i nord og Vejers i syd.

Dette segment synes tilpas afgrænset til, at det ikke er nødvendigt at foretage yderlig afgrænsning, hvilket der argumenteres for i den efterfølgende gennemgang af kriterier for effektiv segmentering.

Segment 2

- Familier på to eller flere personer som ejer en "bolig" i en radius af 25 km fra Outrup.

Dette segment kan opdeles yderligere i følgende undersegmenter:

1. Familier der bor i en helårsbeboelse og som selv ønsker at benytte ActiCard
2. Familier der ejer et sommerhus og som selv ønsker at benytte ActiCard
3. Familier der ejer et sommerhus der udlejes og som ønsker at tilbyde deres gæster ActiCard

Afgrænsning af Segment 2: Det synes relevant at markedsføre sig til alle 3 undersegmenter. Dog betyder de begrænsede resurser hos TuristInvest, at der bør foretages en udvælgelse af de 3 undersegmenter for, at TuristInvest kan koncentrere implementeringen og markedsføringen så vidt muligt i denne opstartsfasen. De erfaringer, som bliver gjort hos det udvalgte undersegment, kan med fordel udnyttes ved eventuel efterfølgende markedsføring hos de andre undersegmenter.

Til den videre markedsføringsplan afgrænses segment 2 derfor til, "Familier, der ejer et sommerhus, såvel dem der ønsker at benytte ActiCard selv, som dem, der ønsker at tilbyde ActiCard til de lejere, der gæster deres sommerhus". Ved denne segmenteringsmetode vil det være svært at eliminere sandsynligheden for, at enlige personer, som er i besiddelse af et sommerhus, ikke vil falde ind under markedsføringsaktiviteterne. Dette synes dog ikke at udgøre noget problem, idet denne målgruppe ligeledes kan være potentielle udlejere af deres sommerhus.

Endelig formulering af segment 2: "Sommerhusejere, hvis sommerhus ligger i en radius af 25 km fra Outrup".

Ad 5 Opfyldelse af kriterier for effektiv segmentering:

	SEGMENT 1 Feriefamilier som gæster området	SEGMENT 2 Sommerhusejere i området
Identificerbarhed	Segmenteringen er tilpas konkret til at identificerbarheden er høj	Dette segment kan ikke kun identificeres men også navngives på individniveau
Væsentlighed	Segmentet synes tilpas stort til at der kan skabes den nødvendige forretning for ActiWeek	7953 stk. sommerhuse i området vurderes tilstrækkeligt væsentligt for ActiYear.
Tilgængelighed	Segmentet vil være tilgængeligt gennem sommerhusudlejningsbureauer, campingpladser, feriecentre, turistinformationer, butikker, aktivitetscentre samt mediereklame kommunikation	Segmentet vil være tilgængeligt gennem sommerhusudlejningsbureauer, grundejerforeninger og mediereklame kommunikation
Stabilitet	Antallet af feriegæster er at betragte som relativt stabilt. Der har været en mindre tilbagegang i antallet af gæster i år 2007 og 2008, men har været stigende i 2009. (Kilde: Danmarks statistik)	Antallet af sommerhuse er i dag 7953 stk. Der har siden 2005 været en stigning i antallet på mellem 1 til 2 % om året. Segmentet er stabilt.
Responsdifferen- tiet	Dette segment er responsdifferentieret (kilde: VisitDanmark målgruppe analyse for danske og tyske familier)	Det vurderes at segmentet vil være modtagelig for en række målrettede handlingsparametre. (data påvisning af dette har dog ikke været muligt)
Handlingsorien- teret	Det synes at være praktisk muligt at kommunikere til dette segment. Ligeledes vurderes, det at der er en tilpas høj fordelagtighed i at segmentere på denne måde, idet produktprofilen passer godt overens med segmentet.	Det er praktisk muligt at kommunikere til dette segment samtidig med, at det vurderes fordelagtigt at segmentere til dette relativt store segment, som ligger i umiddelbar nærhed af Outrup Golfbane.

Alle kriterier for effektiv segmentering er opfyldt for såvel segment 1 som 2, hvilket bekræfter relevansen og brugbarheden af den foretagne segmenteringsproces. Især den høje identificerbarhed og konkrete tilgængelighed for begge segmenter er bemærkelsesværdig (O5).

3.3 Totalmarkedet

Som beskrevet i markedsdefinitionen er denne bevidst blevet formuleret bredt, fordi ActiCards produktform, dækning af kundebehov og kundegrupper ikke kan indsnævres tilstrækkeligt i markedsdefinitionen. Normalt vil det være muligt at identificere totalmarkedet alene på baggrund af markedsdefinitionen i afsnit 3.1. Det vurderes dog at omfanget af de resurser, som TuristInvest har afsat til introduktion og markedsføring af ActiCard, kræver en mere afgrænset definition af totalmarkedet, hvilket derfor vil blive gennemført med udgangspunkt i de kundesegmenter, som er valgt under segmenteringsprocessen i afsnit 3.2.

Dette betyder at den efterfølgende definition af totalmarkedet vil blive foretaget for hvert af de to følgende segmenter:

Segment 1: Feriefamilier af to eller flere personer, som gæster ferieområdet vest for rute 181, Nymindesvej i nord og Vejers i syd.

Segment 2: Sommerhusejere, hvis sommerhus ligger i en radius af 25 km fra Outrup.

Ved definitionen af totalmarkedet for begge segmenter skal den optimale kvantificering opgøres til det årlige beløb, som segmenterne benytter til indkøb af deres respektive markedsdefinitionsbehov. Det vil med andre ord sige segmenternes årlige forbrug af attraktioner, forlystelser samt forbruger køb, når de befinder sig i området eller i deres respektive sommerhuse. I tilfælde af at en sådan kvantificering ikke er mulig at identificere, vil den alternative kvantificering ske på baggrund af antallet af potentielle kunder.

Totalmarked segment 1 - feriefamilier

Totalmarkedsdefinition segment 1: Det årlige beløb som områdets feriefamilier benytter på forlystelser, attraktioner, restauranter samt butikker under deres ophold i området.

Først beregnes det årlige antal feriefamilier i området.

Antal registrerede turistovernatninger i Varde Kommune år 2008 = 3.598.100⁹

Gennemsnitligt antal overnatninger per turist er 8,8¹⁰

Dermed vil antallet af feriegæster i Varde Kommune om året være $3.598.100 / 8,8 = 408.875$

⁹ Danmarks Statistik, turistovernatninger i Varde Kommune år 2008

¹⁰ Analysegruppen – Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner fra 2006

Den gennemsnitlige feriefamilie består af 3,7 personer¹¹.

Dermed kan antallet af feriefamilier, som gæster området, beregnes til $408.875 / 3,7 = 110.507$ feriefamilier

Herefter beregnes det gennemsnitlige forbrug på detailhandel, restaurantbesøg og forlystelser for de pågældende familier.

Feriegæsters forbrug per dag pr. person er 446 kr. i Varde kommune i år 2010¹².

Feriegæsternes forbrug fordeler sig således¹³:

Overnatning	63%
Restaurant	5%
Kultur og forlystelser	4%
Benzin og andet brændstof	2%
Detailhandel	24%
Andet	4%

Det for ActiCard relevante forbrug relaterer sig til "Restaurant", "Kultur og forlystelser" samt "Detailhandel". Dermed kan ferieгæstforbruget pr. dag relateret til ActiCard beregnes til $446 \times (0,05+0,04+0,24) = 147,18$ kr./døgn.

Totalmarked for feriefamilier: $147,18 \text{ kr./døgn} \times 110.507 \text{ feriefamilier} \times 8,8 \text{ døgn} \times 3,7 \text{ personer} = 529,6 \text{ MDKK/år}$. ActiCards totalmarked udgør således en tredjedel af Varde Kommunes samlede turisme omsætning på ca. 1,6 milliarder danske kroner (O2).

Feriefamilier, der gæster Varde Kommune og som medbringer mindst 1 barn: 45%

Hvis det således vurderes, at ActiCard hovedsageligt appellerer til feriefamilier med børn vil totalmarkedet blive reduceret til $529,6 \text{ MDKK/år} \times 0,45^{14} = 238,3 \text{ MDKK/år}$

Væksten for dette segments totalmarked stiger årligt med ca. 5 %¹⁵ mere end forbrugerprisindekset, hvilket er væsentligt mere end landsgennemsnittet på ca. 0,9% (O4).

¹¹ Analysegruppen – Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner fra 2006

¹² Danmarks Statistik, døgnforbrug for turister i Varde Kommune år 2008, fremskrevet til 2010 via forbrugerprisindeks også hentet fra Danmarks Statistik.

¹³ Danmarks Statistik, Analysen - Turismens økonomiske betydning i Danmark 2006, udført for Visitdanmark.

¹⁴ Analysegruppen – Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner fra 2006.

¹⁵ Varde Erhvervs- og turistråd, Turisme analyse og strategiplan for 2010 til 2012.

Totalmarked segment 2 - sommerhusejere

Totalmarkedsdefinition segment 2:

Det potentielle antal kunder til ActiYear i området på årsbasis.

Idet motivationen for at købe ActiYear såvel har en privatbetinget begrundelse og en udlejningsbetinget begrundelse for den enkelte sommerhusejer, vil det ikke med sikkerhed kunne identificeres, hvor stor en andel af totalmarkedet de enkelte motiver andrager. Dette, sammenholdt med de begrænsede data vedrørende sommerhusejeres forbrugsmønstre i forbindelse med ophold i deres sommerhuse, taler for en alternativ segmentering som specificeret ovenfor.

Den efterfølgende opgørelse af potentielle kunder i segmentet synes i sig selv at give den fornødne konkretisering af totalmarkedet for segmentet til, at de efterfølgende målsætninger og handlingsplaner vil være tilstrækkeligt anvendelige.

Først beregnes antal sommerhuse i Varde Kommune:

2007 tal¹⁶ x den årlige vækst i sommerhuse i området¹⁷ ($7953 \times 1,02^3$) = 8440 sommerhuse

Alle væsentlige sommerhusområder i Varde Kommune ligger indenfor interesseområdet, dvs. indenfor en radius af 25 km fra Outtrup. Antallet af sommerhuse udenfor interesseområdet vurderes til under 1%, hvorfor korrektion kan undlades.

Dernæst korrigeres for kunder, som benytter konkurrerende produkter:

Sommerhusejere engageret hos Købmand Hansens Udlejningsbureau er 600 stk.¹⁸

Totalmarked for sommerhusejere: $8440 - 600 = 7840$ sommerhusejere (O2 + O5)

Væksten for totalmarkedet af dette segment er som beskrevet ovenfor gennemsnitlig 2 % per år siden 2002. Der må påregnes mindre vækst i 2010 og 2011 grundet finanskrisen, dog skal der ikke forventes nogen negativ vækst.

Det antages, at de sommerhusejere, som ikke udlejer deres sommerhus, ligeledes vil være potentielle kunder, hvorfor der ikke skal ske korrektion herfor.

¹⁶ Danmarks Statistik, sommerhuse i Varde Kommune med et beboelse areal på mellem 0 til 499 m² i 2007.

¹⁷ Danmarks Statistik, Væksten i sommerhuse i Varde Kommune fra år 2002 til 2007.

¹⁸ Kvantificeret på Købmand Hansens hjemmeside, www.kobmand-hansen.dk

3.4 Konkurrence

Konkurrentanalysen for ActiCard vil bestå af følgende 3 trin:

1. Identifikation af konkurrenter
2. Beskrivelse af markedsform
3. Porters Five Forces analyse

Ad 1 Identifikation af konkurrenter

Beskrivelsen af markedsformen er afgrænset til området indenfor segment 1 og 2. Det vurderes ikke nødvendigt at inddrage konkurrenter i denne analyse, som ikke på nuværende tidspunkt er aktive på markedet/området.

Markedsdefinition: *ActiCard opererer på markedet for prisbevidste individer, der ønsker adgang til økonomisk attraktive forbrugerkøb og attraktioner i nær-området, i samvær med venner eller familie.*

Når markedet i første omgang analyseres synes antallet af direkte konkurrenter at være yderst begrænset (O1). Hvis man derimod betragter attraktionerne indeholdt i ActiCard, synes antallet af konkurrenterne at stige væsentligt. At medtage konkurrenter på ActiCards attraktioner i analysen synes måske oplagt, men vil lave en skævvridning i forhold til markedsdefinitionen.

Direkte konkurrenter	Produkt	Strategi	Impact
Købmand Hansen feriehusudlejning (T2)	Et rabatkort kaldet Fordelskort der giver rabat til en række lokale butikker i Henne Strand. Ligeledes giver Fordelskortet rabat ved indgang til en række attraktioner så som Playland, Golf, Ribe Pas og Sea West.	Produktet minder om ActiYear men kan ikke fravælges af sommerhusejerne.	Middel til Stor
Købmand Hansen feriehusudlejning	Velværekoncept er et andet produkt fra Købmand Hansen, hvor sommerhusejere, der deltager, sikrer fri adgang for sommerhusets gæster til 5 svømmehaller, et fitnesscenter og en bowlingbane i området.	Produktet kan individuelt vælges af sommerhusejerne.	Middel

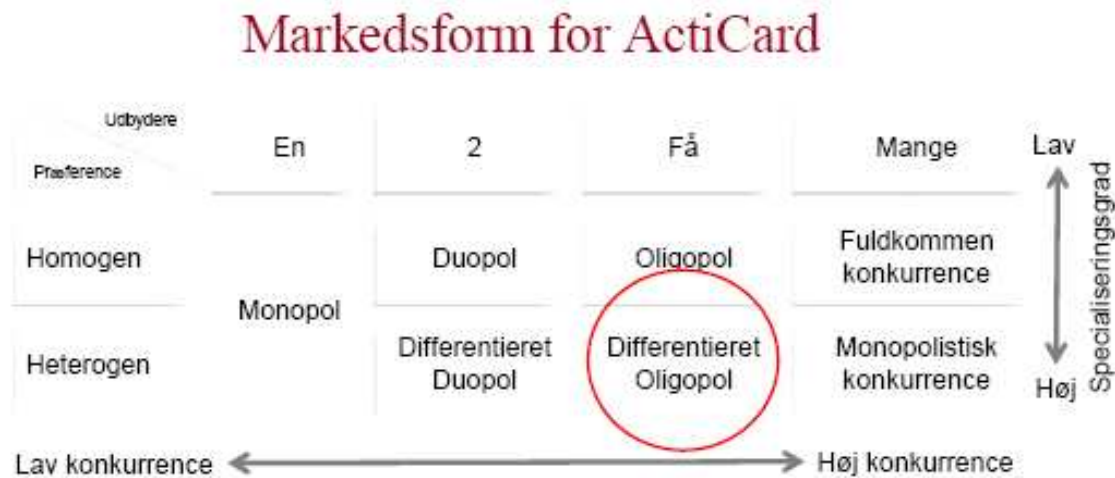
Direkte Konkurrenter	Produkt	Strategi	Impact
SeaWest i Lønne	Familiepakker i forskellig udformning, som indeholder overnatning, fri entre til Legoland samt fri afbenyttelse af tropisk badeland og andre faciliteter på feriecentret.	Alt inklusiv pakke, hvor forbrugeren allerede træffer beslutning om attraktiviteten når købet af overnatning gøres	Middel
SeaWest i Lønne	Golfpakker, der inkluderer overnatning samt greenfee til en eller flere golfbaner i området.	Alt inklusiv pakke for den mere golfinteresserede målgruppe.	Lav
Danhostel	VandrehjemKort, der ud over at give overnatningsrabat til alle Danhostels vandrehjem ligeledes giver rabat til en række attraktioner i Vestjylland så som AdventureGolf i Søndervig, Jyllands Park Zoo i Videbæk, Fiskeriets Hus i Hvide Sande samt en lang række andre attraktioner i Danmark.	Bredt funderet strategi som skal gøre det landsdækkende rabatkort attraktivt. Kun begrænset lokal fokus.	Middel til Lav
Ribe Byferie	RibePas er et rabatkort, som giver 20% rabat til seværdigheder og attraktioner i Ribe samt en række tilbud og rabatter hos en række butikker og restauranter i Ribe.	RibePas er inkludret, når kunder lejer et feriehus hos Ribe Byferie. Strategien er at øge indhold og dermed attraktivitet.	Middel

Beslutningen om at udvide analysen skal ses i lyset af, at markedet for ActiCard må betragtes som relativt begrænset for direkte konkurrence, men da segmenternes forbrugsmønstre og rådighedsbeløb sandsynligvis kun vil ændre sig beskedent ved introduktionen af ActiCard, betyder det, at kunderne reelt skal "løkkes væk" fra at gøre andre køb i markedet. Det er derfor relevant for den videre strategiske planlægning at udvide analysen til også at inkludere konkurrenter, der udbyder produkter, som indirekte vil være i konkurrence med ActiCard.

Indirekte konkurrenter	Produkt	Strategi	Impact
Familie attraktioner i området	Blåvand Zoo LegoLand Vestjysk fodboldgolf i Outrup Fodboldgolf i Varde Legeland i Varde SeaWest i Lønne Svømmehal i Varde + Henne Strand Fiskeri- og søfartsmuseum i Esbjerg Majslabyrint ved Kvie Sø.	Idet disse attraktioner vil være et naturligt alternativ til attraktionerne indeholdt i ActiCard, nemlig Lepus Park og Golfbanen, vil disses aktiviteter i markedet påvirke salget af ActiCard indirekte.	Middel
Butikker og restauranter i området	Der finde en lang række butikker og restauranter i området, som ikke vil være en del af rabatordningen i ActiCard.	Idet disse butikker og restauranter må forvente skærpet konkurrence gennem ActiCard partnere vil disse være konkurrenter. Strategisk vil de dog kun være i stand til at besvare den øgede konkurrence individuelt, hvilket er godt.	Middel
LO Plus	LO Plus Kort er en rabataftale og betalingskort, der giver rabatter til en meget lang række af virksomheder indenfor ferie, fritid, auto, bolig, mad og drikke, tøj osv..	Lo Plus har 950.000 medlemmer, som alle er medlem af fagforeningen LO. Landsdækkende strategi og begrænset fokus på forlystelser.	Lav
Andre forenings- og personalekort fx: Forbrugerliv FDM FDB LIC Plus Klub Forbrugsforeningen	Der findes en lang række andre forenings- og personalekort, som tilbyder rabat til deres medlemmer. Disse kan variere meget i størrelse og udformning.	Generelt er strategierne landsdækkende og ikke fokuseret på de lokale muligheder og områder. Ligeledes synes specialiseringsgraden typisk høj indenfor et specifikt område. Indkøb, benzin, overnatninger osv.	Lav

Ad 2 Beskrivelse af markedsform

I figuren nedenfor er markedsformen, som ActiCard opererer indenfor, identificeret¹⁹.



ActiCard opererer på et differentieret oligopol marked af følgende årsager:

- **Produktet er heterogent** og det må forventes, at kunderne har en grad af præference, når der købes produkter på dette marked. Det vil være muligt for ActiCard at skabe en vis grad af præference hos kunderne, dog skal TuristInvest være bevidst om, at konkurrerende produkter bliver solgt som en del af en komplet feriepakke, hvilket betyder at sammenligningsgrundlaget for kunderne ikke vil være direkte sammenligneligt. Derfor skal præferencer muligvis skabes sammen med andre produkter eller services, såvel for segment 1 som 2.
- **Der er kun få konkurrenter som kan tilbyde tilsvarende produkter** i form af rabat-kort eller attraktionskort til forlystelser i området. Den begrænsede konkurrence fra lignende produkter i markedet øger attraktiviteten men kræver ligeledes høj fokus på nye konkurrenters indgang i markedet. Det vil være oplagt for ActiCard at finde en niche i markedet, som kan domineres med høj aktivitet og stærke forhandlerrelationer.
- **Markedet er interaktivt**, hvilket betyder, at udbyderne i højere eller mindre grad vil blive påvirket af de aktiviteter, som konkurrerende udbydere gennemfører i markedet. Derfor skal TuristInvest være bevidst om, hvorvidt deres ageren i markedet har betydning for deres position såvel direkte som indirekte, og TuristInvest skal være modtagelig for de påvirkninger, som konkurrenterne vil påføre markedet i forsøget på at holde deres pågældende eller ønskede position.

¹⁹ Sørensen, Henrik Aage, Strategi og konkurrence, forelæsning nr. 10

Ad 3 Porters Five Forces analyse

	<u>New entries</u> - Det er relativt nemt at komme ind på markedet, lav investering, nem adgang til kunderne (T1). - Der findes allerede et sommerhuse-udlejningsbureau, som har et tilsvarende produkt, og andre kunne nemt følge denne model. - Det synes ligeledes nemt og relativt omkostningsneutralt at forlade markedet igen. - Den lave adgangsbarrierer indikerer, at markedet har moderat profit potentiale.	
<u>Suppliers</u> - Der synes ikke at kunne blive nogen konflikt omkring ActiCards hovedleverandør Lepus Park og Outrup Golfbane grundet ejerskabet. - ActiCards partnere har en lille forhandlingsstyrke, idet alternativer nemt ville kunne findes. Desuden vil deltagelse i ActiCard være et aktiv for partnernes egen markedsføring (O3). - Et niveau af "hvis de andre er med skal vi også" er allerede konstateret i markedet (O3). - Partnere til ActiCard har ikke organiseret sig i fællesskaber.	<u>Industry competitors</u> - Der er lav grænsende til ingen revalisering på markedet. Den ene lokale udbyder har ikke konkurrence fra de mere indirekte konkurrenter i markedet. - Profit muligheden i markedet er ikke uendelig, hvilket også kan være med til at minimere konkurrencen. - Markedet har ikke oplevet priskrig, promoveringsrivalisering eller andre former for skærpet konkurrence. - Det virker til, at konkurrenterne på markedet har opnået en vis markedsandel som de synes er tilfredstillende.	<u>Buyers</u> - Købernes forhandlingstyrke er høj både for segment 1 og 2, i forbindelse med alternative køb. - Hvis ActiCards deltagelse kan blive et krav på sommerhuselejningsbureauniveau (set hos Købmand Hansen), vil segment 2s forhandlingsstyrke blive svækket. - Omvendt vil forhandling på vegne af alle sommerhusejere under et udlejningsbureau kunne øge forhandlingsstyrken. - Forhandlingsstyrken for segment 1 vil dreje sig om alternative køb frem for pris, levering og produkt.
	<u>Substitutes</u> - Der findes flere substituerende produkter på markedet så som feriepakkelsninger, tilbud i butikker og hos attraktioner samt ophold på feriecentre, hvor adgang til attraktioner er inkluderet. - Dette betyder, at friheden til produktsammensætning og prisniveau er begrænset i forhold til de substituerende alternativer.	

Baseret på de konkurrencemæssige forhold i markedet for ActiCard vurderes markedet at være relativt attraktiv blandt andet på grund af den lave rivalisering samt lave forhandlingsstyrke hos leverandører og kunder. Dette betyder samtidig, at truslen for flere konkurrerende produkter på markedet er relativ høj.

3.5 Omverden

I denne PESTEL analyse vil der kun blive medtaget de faktorer, som vurderes at have en påvirkning på kort eller lang sigt for ActiCard. Dermed vil analysen ikke indeholde tendenser eller forhold i omverden, som direkte eller indirekte ikke påvirker introduktionen og den tilhørende markedsføringsplan for ActiCard.

Political	Type	Poten- tial Impact	Ti- me- fra me	Comment
Outrup Golfbane mangler den endelige byggetilladelse til opførelsen af Lepus Park, som er et delprodukt til ActiCard	Negativ	Meget høj	ca. 6 mdr.	Dette vil kunne underminere en betydelig købsmotivation hos begge kundesegmenter.
Regeringen har de seneste par år givet enkelte virksomheder og organisationer særlig regionsstøtte til nye projekter.	Negativ	Middel	Flere år	Dette vil kunne skabe øget konkurrence fra nye virksomheder, der ønsker at markedsføre samme type produkt i området.
Fra lokalpolitisk side har der været stigende fokus på at støtte turistaktiviteter generelt i området (T4)	Positiv	Middel	Flere år	Dette understøtter stadig/yderligere støtte fra politisk side til at iværksætte nye tiltag på området.
Siden Dansk Turistråd 1. januar 2005 ændrede navn til VisitDenmark har brancheforeningen øget deres aktiviteter og serviceydelser til industrien (T4)	Positiv	Høj	Flere år	VisitDanmark kan være en strategisk partner og konsulent i forbindelse med introduktionen af ActiCard.
Economical				
Det høje prisniveau i Danmark i forhold til de omkringliggende lande har været med til at bremse væksten i dansk turisme.	Negativ	Middel	Flere år	Dette kan betyde langsom vækst i turismen.
Den nuværende finanskrisen har tilsyneladende været med til at sænke privatforbruget og dermed efterspørgslen efter ferie. (Kilde: Danmarks statistik)	Negativ	Høj	2-3 år	Der har været fald i turismen siden 2007, men siden begyndelsen af 2010 har der været tegn på stigninger. Efterdønninger forventes helt ind i 2011 (Kilde: DST, Jan2010)
Stigende ledighed i Danmark såvel som resten af Europa.	Negativ	Middel	2-3 år	Den stigende ledighed er med til at bremse privatforbruget, idet mange frygter fyring. (Kilde: DST, Turist analyse Jan 2010)
Det lave renteniveau.	Positiv	Høj	2-3 år	Den nødvendige kapital som skal skaffes til at udvikle og implementere ActiCard er billig at skaffe i det nuværende marked.

Social	Type	Poten- tial Impact	Time- frame	Comment
VisitDanmarks øgede profile- ring af ferie i Danmark har ikke været tilstrækkeligt til at styrke "brandet" dansk ferie, såvel i Danmark som i resten af Europa (Kilde:DST, Turist Performan- ceanalyse 2008)	Nega- tivt	Middel	Flere år	Til trods for at turismen i Dan- mark i gennemsnit er steget 0,9% om året siden år 2000, er dette dårligere end resten af Europa, som er steget 1,1 % i gennemsnit. Danmark udnytter dermed ikke potentialet for turisme.
Der har været en støt stigning i besøgende til turistattraktioner så som Lepus Park og Outrup Golfbane i perioden 2002-2009 (Kilde: DST, Okt2009)	Positiv	Middel	Flere år	Til trods for økonomisk krisetid har den sociale tendens favorise- ret aktiviteter og attraktioner, som indeholder social eller fami- liær sammenværd.
Niveauet af innovation og nytænkning i sammensætningen af produkter såsom attraktio- ner/oplevelser og overnatninger er stigende	Posi- tivt	Middel	Flere år	At befolkningen samt turister ser og afprøver nye produkter fordrer kun accepten af ActiCard som selv er en delvis nytænkning (i området)
Technological				
Der har været en kraftig tendens til at betalingsmidler og rabat- kort er blevet fremstillet som et "plastikkort"	Positiv	Lav	Flere år	Denne udvikling betyder, at kunderne til ActiCard vil være bekendt med "plastikkort" af lignende karakter
Øget informationssøgning over nettet.	Positiv	Middel	Flere år	Produktprofilen for ActiCard kan drage nytte af den stigende in- formationssøgning på nettet. ActiCards budskab kan tilpasses den netbaseret kommunikation
Legal				
Der er den 17 marts 2010 of- fentliggjort et lovforslag (L 159 Forslag til lov om Visitden- mark) som skal styrke dansk turisme på den internationale scene (kilde: Folketingets hjemmeside)	Posi- tivt	Middel	1. Juli 2010 og frem	Hvis lovforslaget vedtages vil det være med til at øge grundlaget for segment 1 i form af flere udenlandske feriefamilier. Dette vil have ekstra stor betydning for ActiCard, idet andelen af uden- landske turister er høj i området.
Der har længe været pres fra brancheforeninger og turist industrien for at sænke moms på dansk turisme	Positiv	Høj	Flere år	Der er ikke blevet stillet lovfors- lag om dette men presset forsæt- ter og betydningen vil være stor, hvis det gennemføres.
Environmental				
Befolkningens stigende fokus på miljørigtig og bæredygtig levevis.	Positiv	Lav	Flere år	Både Lepus Park og Outrup Golfbane, som er en del af Acti- Card produktet, appellerer til et grønt og aktiv "mindset", hvor man kan lave CO2-venlige akti- viteter med krop og sind

4. Analyseopssummering

Med udgangspunkt i den foregående interne samt eksterne analyse foretages en SWOT-analyse. De respektive argumenter i analysen er sat i relation til TuristInvests position i forhold til konkurrenter og markedet.

Styrker (Intern)	Svagheder (Intern)
S1- Organisationen har stort lokalnetværk der er til gavn under udvikling og implementering af ActiCard. S2- Strategisk og taktisk er organisationen meget omstillingsparat. S3- TuristInvest (Outrup Golfbane) har erfaring med at levere prisstærke produkter med et højt niveau af opfattet værdi hos kunderne. S4- Med ActiCard har TuristInvest designet et produkt, som trækker store synergier på virksomhedens eksisterende forretning.	W1- Lille salgsorganisation til at varetage mange forskellige funktioner og interesser. W2- TuristInvests (Outrup Golfbanes) økonomiske kapacitet er begrænset til trods for den stigende indtjeningsevne. W3- Outrup Golfbane og TuristInvest driver 3 SBU'er, som alle har lav til middel markedsandel, hvilket øger usikkerheden for overlevelse men også kravet til konsolidering og dermed resurser. W4- TuristInvest har ingen erfaring med et produkt som ActiCard, hvilket vil reducere organisationens effektivitet i en periode.
Muligheder (Ekstern)	Trusler (Ekstern)
O1- I forhold til Købmand Hansen og de andre konkurrenter har TuristInvest med ActiCard meget få reelle konkurrenter og ingen direkte. O2- Totalmarkedet for ActiCard er relativt stort, hvis man betragter kommunes samlede omsætning på turisme. O3- Det virker relativt nemt at skaffe partnervirksomheder til at deltage i ActiCard. O4- Den høje vækst i turisme på 5 % i forhold til landsgennemsnittet sikrer totalmarkedets stabilitet og udvikling. O5- Målgruppen og segmenterne for ActiCard kan nemt og effektivt identificeres og afgrænses.	T1- Indgangs- og exitbarriererne til markedet synes meget lave. T2- Købmand Hansen, som er sommerhusudlejningsbureau, har et næsten tilsvarende produkt i markedet. Denne model vil andre udlejningsbureauer kunne kopiere relativt nemt. T3- Købsadfærd i forbindelse med ActiCard kræver højt informationsniveau, hvilket er modstridende til den relativt korte kontakt mellem køber og sælger. T4- Det vil kunne have stor betydning hvis regeringens og de lokalpolitiske initiativer neddrog eller ikke bliver gennemført for at styrke turismen i Danmark/Vestjylland.

For at identificere og synliggøre nogle af de strategiske muligheder, som TuristInvest eventuelt kan benytte i deres strategi for ActiCard foretages en TOWS analyse.

TOWS-analysen er dermed ikke en liste af strategiske overvejelser, som skal inkluderes i den senere strategiudarbejdelse men derimod et støtteværktøj, som skal give inspiration og vejledning til at udvikle en realistisk og effektiv strategi.

	Styrker (Intern)	Svagheder (Intern)
Muligheder (Eksterne)	SO – "Maxi-Maxi" Strategien SO1 TuristInvests omstillingsparathed i forhold til deres strategiske og taktiske processer i markedet, skal de bruge til at udnytte det fulde potentiale af det store totalmarked og den vækst, som turismen i området har i disse år. SO2 TuristInvest skal bruge deres gode lokalnetværk til at styrke deres forretning og deres relation til områdets partnervirksomheder.	WO - "Mini-Maxi" Strategien WO1 TuristInvest skal udnytte det relativt store totalmarked og væksten i dette marked til at sikre implementeringen af produktet og den senere konsolidering, til trods for deres relativt lille nuværende markedsandel og organisatoriske kapacitet. WO2 TuristInvest har ingen erfaring med et produkt som ActiCard, alligevel synes partnervirksomhederne at have tillid til ActiCards succes og er meget interesserede i at deltage i projektet. Denne position skal udnyttes så vidt muligt.
Trusler (Ekstern)	ST – "Maxi-Mini" Strategien ST1 TuristInvest skal bruge deres store lokale netværk til at sikre sig, at der ikke kommer andre udbydere eller konkurrenter ind på markedet for ActiCard end dem, der allerede findes. Dette kræver tæt dialog mellem organisationen og markedets aktører. ST2 Den store omstillingsparathed som TuristInvest mestrer skal bruges til at tilpasse deres strategiske og taktiske ageren i markedet, når nuværende eller nye konkurrenter forsøger at angribe ActiCards position. ST3 Adgangsbarrieren til markedet synes relativt lav. Derfor skal ActiCard udnytte deres naturlige forretningsrelation til henholdsvis Lepus Park og Outrup Golfbane, som nye konkurrenter ikke på samme måde kan kopiere.	WT - "Mini-Mini" Strategien WT1 Det begrænsede økonomiske råderum som Outrup Golfbane og TuristInvest har skal forvaltes med omhu, så en eventuelt regerings- eller lokalpolitisk beslutning ikke kan stoppe projektet. WT2 TuristInvest skal undgå, at en større, allerede etableret eller mere kapitalstærk aktør kopierer deres forretningside, særligt fordi fokus fra den lille organisation skal fordeles på tre forskellige SBU'er, der alle har behov for opmærksomhed og konsolidering.

I de senere strategi- og taktikplaner vil der blive refereret til argumenterne i denne TOWS analyse.

5. Målsætninger

Der vil for ActiCard blive specificeret både en strategisk målsætning og en taktisk målsætning. Den strategiske målsætning vil udtrykke TuristInvests oprindelige intention med at lancere ActiCard, hvorimod den taktiske målsætning vil udtrykke en kvantitativ størrelse for markedsandel og omsætning.

5.1 Strategisk mål for ActiCard

Målet er, at ActiCard skal blive områdets fortrukne aktivitets- og rabatkort for turister og sommerhusejere og derigennem blive en rentabel forretning og investering med en maksimal tilbagebetalingstid på 3 år.

5.2 Taktisk mål for ActiCard

Da der ikke er tilgængeligt datamateriale og erfaringstal, som kan belyse den forventede markedsandel over tid for et produkt identisk med ActiCard, vil den taktiske målsætning blive udarbejdet gennem to uafhængige rationaler.

Rationale 1 er foretaget gennem AIDA modellen²⁰.

AIDA		Segment 1- Feriefamilier (kun børnefamilier)	Segment 2 - Sommerhusejere
	Antal	49.728	7.840
Attention	60% skal blive opmærksom på ActiCard	29.837	4.704
Interest	25% skal fatte interesse for ActiCard og søge yderlig information	12.432	1.960
Desire	15% skal give udtryk for købslyst	7.459	1.176
Action	8% skal købe ActiCard	3.978	627
Beløb i Kr.	Det antages, at prisen for ActiWeek er 500 kr. og prisen for ActiYear er 2.000 kr.	1.989.126	1.254.400

Segmenternes størrelser er taget fra afsnittet segmentering 3.2.

En markedsandel på 8% giver således segmenterne en omsætning på ca. 3,25 MDKK.

²⁰ Hans-Henrik Søndersted-Olsen, Marketinghåndbogen, 2003 samt kompendier og undervisningsmateriale.

Rationale 2 er udarbejdet med forudsætning om at såvel segmentet for ActiWeek og ActiYear køber ActiCard som en del af deres respektive forbrug på forlystelser.

Rationale	Kilde	MDKK
Turist omsætningen i Varde Kommune	DST, Turismens økonomiske betydning i Danmark 2006 (fremskrevet)	1.600
Forbrug på kultur og forlystelser er 4%	Analysegruppen, Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner i 2006	64
Fordeling mellem kultur og forlystelser antages at være 50/50	Dette er en antagelse der ikke kunne understøttes med data. Dog synes dette realistisk når man sammenligner mængden af kultur og forlystelser i Varde Kommune.	32
ActiCards forventede markedsandel efter 3 år er 10%	Med udgangspunkt i at der findes omkring 10-12 forlystelser i Varde Kommune synes dette at være et realistisk bud.	3,2
Total målsætning for Acti-Card		3,2

En markedsandel på 10% af turisternes forbrug på forlystelser i Varde Kommune giver således en omsætning på ca. 3,2 MDKK.

Opsummering på taktisk målsætning: De to rationaler er udarbejdet uafhængigt af hinanden, men er kommet forbavsende tæt på samme resultat, hvilket tyder på, at rationalerne har et højt niveau af realisme.

Den endelige taktiske målsætning for ActiCard bliver derfor som følger:

Antal solgte ActiWeek i år 2012 4.000 stk.

Antal solgte ActiYear i år 2012 600 stk.

ELLER:

En totalomsætning for ActiCard i år 2012 på 3,2 MDKK inklusiv moms.

5.3 SMART målsætning

S Specific	Der er høj sammenhæng mellem målsætningen for ActiCard og den måde, som produktet skal produceres, distribueres og sælges på. Dette er med til at gøre målsætningen meget specifik for dem, der skal eksekvere målsætningen.
M Measurable	Som netop gennemgået er målsætningen målbar både i forhold til stk.-omsætning af ActiCard, men også som totalomsætning af ActiCard i forhold til det marked, som der opereres på.
A Ambitious	Med udgangspunkt i at ActiCard er et nyt produkt på markedet, synes en markedsandel på mellem 8-10 % efter 3 år at være ambitiøs uden at være urealistisk.
R Realistic	Til trods for de begrænsede resurser, som skal lancere ActiCard synes målsætningen ikke at være urealistiske. Ligeledes er målsætningen blevet formuleret på en måde, som gør den meget relevant og målbar for dem, der senere skal eksekvere aktivitets- og handlingsplaner.
T Timed	Målsætningen er tidsbegrænset til 3 år og vil i de efterfølgende aktivitetsplaner kunne opdeles i flere milepæle som en naturlig del af den løbende evaluering og kontrol af markedsføringsplanens succes.

6. Markedsføringsstrategi

Udarbejdelsen af strategiplanen for ActiCard vil tage udgangspunkt i den gennemgåede interne og eksterne analyse (punkt 2 og 3) samt den opsummering der er gennemført af analyseafsnittene (punkt 4). På baggrund heraf synes det tydeligt, at ActiCard har en unik chance for at skabe og udvikle en forretning i et forholdsvist konkurrencefrit marked hos turisterne i Varde Kommune. Alligevel er det også tydeligt ud fra den foretagne analyse, at TuristInvest skal vælge deres strategi med omhu, idet fejltagelser vil kunne have fatale konsekvenser for den fremadrettede drift og udvikling af forretningen TuristInvest.

Strategiplanen for ActiCard vil læne sig op af TuristInvest egne strategiske overvejelser, som er beskrevet i deres forretningsplan, men vil også tage udgangspunkt i de andre muligheder som synes oplagte for ActiCards introduktion på markedet. Strategiplanen vil blive udarbejdet som et strategisk værktøj og rettesnor for de taktiske aktiviteter og handlingsplaner, der senere vil blive udarbejdet. Dermed er det en strategiplan på et strategisk udsigtsniveau.

I forsøget på at formulere den mest passende og effektive strategiplan for ActiCard vurderes det, at være relevant at diskutere og reflektere over følgende teorier:

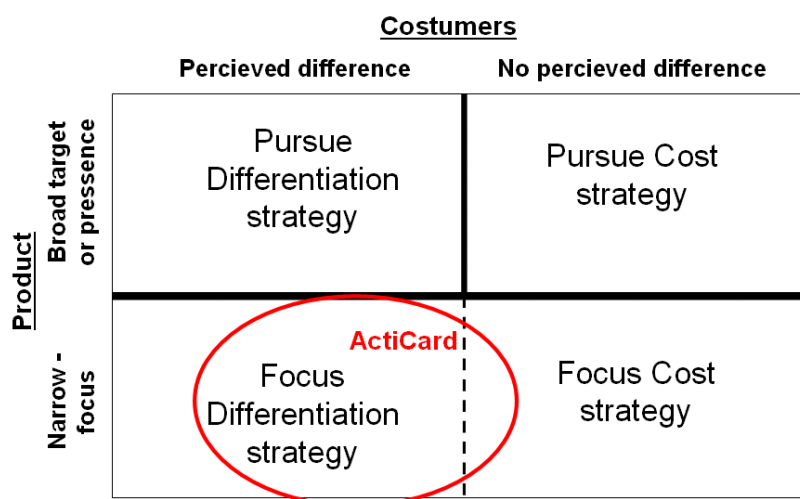
- 3 Generiske Strategier (Porter)
- Konkurrent Plotning (Selvtilvirket med inspiration fra Henrik Aage Sørensen)
- Marketing Warfare (Carl von Clausewitz)
- Strategiske Alliancer (Kotler)

Med udgangspunkt i disse diskussioner vil den endelige strategiplan for ActiCard blive opsummeret i en ”strategisk statement”.

Ligeledes vil der blive udarbejdet et afsnit med konsekvenser, som må forventes på baggrund af den valgte strategiplan. Disse konsekvenser skal ikke alene være en påmindelse om de fravalg, der er foretaget i denne strategiplan, men også en rettesnor i fremtiden for områder eller aktiviteter, som kan have negative konsekvenser for den nuværende strategiplan, hvis der ikke bliver taget konkret stilling til disse.

6.1 3 Generiske Strategier

Med udgangspunkt i Porters²¹ 3 generiske strategier er det oplagt, at ActiCard skal benytte sig af en fokuseret differentieret strategi, som hovedsageligt spiller på, at deres kunder vil have individuelle præferencer i forhold til deres valg. Samtidig synes det oplagt, at ActiCard udnytter organisationens evne til at udvikle og udbyde prisrigtige produkter, som kunderne opfatter som værende af større værdi end, hvad der betales for (S3) + (SO1).



Overvejelser

- ActiCard skal implementeres på et marked, der effektivt og nemt kan identificeres og afgrænses, hvilket betyder at fokuseringen af markedsføringsplanen gerne skulle kunne tilpasses og skræddersyes i en grad, der gør effekten tilsvarende høj (O5).
- ActiCard som produkt vil blive købt af kunderne fordi præferencen til produktet er højere end til alternative produkter. Derfor skal differentieringen af ActiCard i forhold til konkurrerende produkter gøres på en måde, som fremhæver de fordele og muligheder, som ActiCard er det eneste, der kan tilbyde. (Dækker et større område = flere muligheder for gæster, har bedre aktiviteter og rabatter end konkurrenterne osv..) ActiCards Marketing Mix har derfor høj betydning for produktets markedspenetration men kræver samtidig fokus på det høje informations behov (T3)
- Da ActiCard er et nyt produkt, som skal ind på markedet, skal den fokuserede differentierede strategi tilrettelægges med tilpas stor fokus på "promotion" andelen for at vinde terræn i forhold til, hvis det var et allerede etableret produkt på markedet, som "kun" skulle beholde sin markedsandel (WO2).

²¹ Porter, Michael E. 1980, Competitive Strategy, The Free Press, First Edition

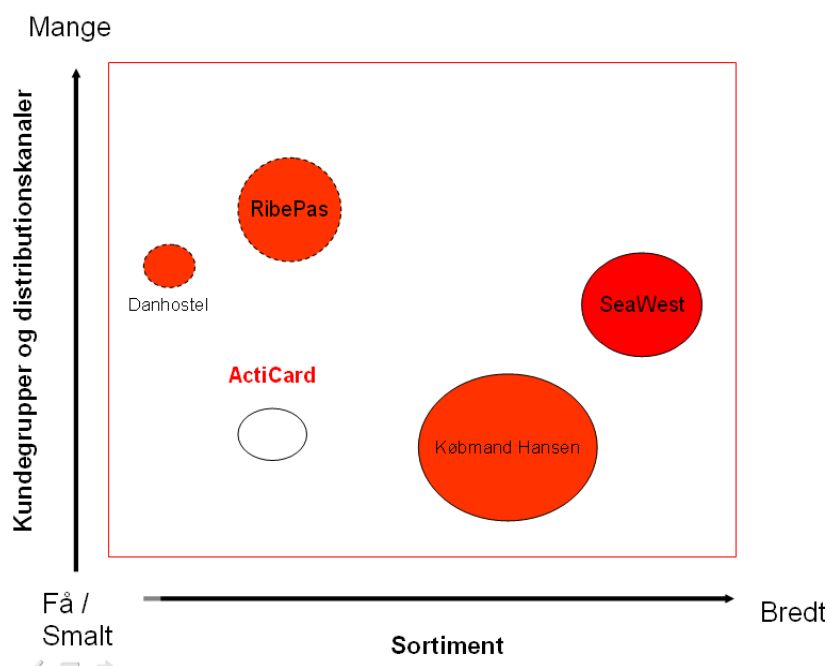
6.2 Konkurrent Plotning

Diagrammet nedenfor har til formål at illustrere konkurrenternes markedsandel kombineret med deres respektive produkt- og kundesammensætning.

Dette illustrerer på effektiv måde, hvor ActiCard befinder sig på markedet og samtidig understreger det, hvilke discipliner

og processer ActiCard med fordel kan gøre sig til mestre i at håndtere²².

Cirklernes størrelse repræsenterer til dels konkurrenternes markedsandel men også den konkurrencemæssige betydning for ActiCard.



Overvejelser

- Både Købmand Hansen og SeaWest sælger deres rabatkort eller rabatpakker som en del af en feriepakke. ActiCard har derfor mulighed for at tilbyde de kunder, som ikke ønsker at gøre deres køb hos disse udbydere, et produkt med samme muligheder og egenskaber som et uafhængigt tilvalg. ActiCard kan dermed markedsføres stærkere som brand på de elementer som produktet indeholder, end konkurrenterne kan, idet de markedsfører sig bredere på deres respektive produktsortiment.
- Konkurrenter som Danhostel og RibePas markedsfører deres produkter gennem en lang række af kommunikationskanaler til et forholdsvis bredt publikum. ActiCard skal udnytte at de kan afgrænse deres kundegruppe effektivt. Ligeledes vurderes det, at ActiCard kan nå deres udvalgte segmenter ved brug af en række begrænsede kommunikationskanaler, hvilket ikke alene betyder, at ActiCard kan markedsføres kraftigere i de pågældende kanaler men også, at relationen mellem TuristInvest og deres samarbejdspartnere kan blive tættere end konkurrenternes.
- ActiCard synes således at have mulighed for at placere sig i markedet, hvor ingen eksisterende konkurrenter eller produkter har placeret sig (O1). Denne mulighed skal ActiCard forfølge, så længe det er muligt, og så vidt muligt forsøge at fastholde denne unikke position ved at udkonkurrere eventuelle nye produkter på markedet.

²² Henrik Aage Sørensen, Forelæsningsmateriale nr. 10 2009, slide 34

6.3 Marketing Warfare

TuristInvest har i deres indledende geografiske afgrænsninger af markedet for ActiCard samtidig lagt op til en markedsføringsstrategi, der skal udarbejdes og tilrettelægges til en forholdsvis snæver og overskuelig målgruppe.

TuristInvest kan arbejde sig frem til at få markedsdominans, fordi målgruppen er tilpas afgrænset og størrelsesmæssigt passende til, at virksomheden kan forsvare sig mod identiske eller mindre konkurrenter. Hvis overvældende dominans skal opnås på markedet for ActiCard, skal TuristInvest udnytte deres store lokale netværk (S1) samt det faktum, at de er en lille om omstillingsparat virksomhed (S2), der før alle andre kan finde det rigtige marketing og produktemix, der skal til for at vinde markedet. Hvis ActiCard får overvældende dominans hos den pågældende målgruppe, indebærer det en mulighed for, at udefrakommende aktører på markedet, såvel store som små, vil blive afskrækket eller finde markedet uinteressant²³. Samtidig skal TuristInvest dog være bevidste om, at de er en lille og økonomisk sårbar virksomhed (W1 + W2), der vil kunne udkonkurreres af en stor spiller, hvis denne finder det nødvendigt/relevant. Skulle det ske, at en stor aktør træder ind på markedet, skal TuristInvest derfor seriøst overveje at trække sig hurtigt ud af markedet, idet kampen mod en markant større spiller vil blive tabt (Clausewitz, One War refereret i Marketing Warfare).

6.4 Strategiske Alliancer

ActiCard produktet indeholder ud over aktiviteterne Lepus Park og Outrup Golfbane forskellige rabatter hos en række lokale samarbejdspartnere. Dermed har TuristInvest muligheden for at gøre sig gensidigt afhængige af en række alliancer med andre virksomheder der er en del af produktet, hvilket synes godt understøttet af deres lokale netværk (S1) og evne til at lave konkurrencedygtige produkter til markedet (S3)²⁴. Som tidligere nævnt i dette afsnit har ActiCard en mulighed for at udvælge en meget snæver gruppe af kommunikations- og distributionskanaler til deres markedsføring, hvilket taler for en tæt relation eller alliance med disse. I de indledende undersøgelser af kommunikationen og distributionen af ActiCard har TuristInvest fået positive tilkendegivelser omkring et fremtidigt samarbejde fra flere kanter, hvilket tyder på, at muligheden for at udvikle og opbygge gensidige profitable alliancer er til stede (O3). Alliancerne vil være med til at øge den oplevede markedstilstedeværelse af ActiCard og samtidig gøre det sværere for konkurrenter at komme ind på markedet.

²³ Al Ries & Jack Trout, Marketing Warfare, McGraw-Hill, 1st edition, side 101-117

²⁴ Philip Kotler, Marketing Management, Prentice Hall, 13th edition, side 94-95

6.5 Strategisk Statement

Denne strategiske statement har til formål at opsummere og så vidt muligt konkretisere den forudgående strategiske diskussion og evaluering, til en rettesnor og vejledning for de senere taktiske og operationelle aktiviteter samt planer.

Strategien: ActiCard skal forfølge en fokuseret differentieringsstrategi, hvor udbredelsen og penetrationen vil ske hos 2 afgrænsede segmenter i nærområdet med de ressourcer, som TuristInvest har afsat til dette forretningsområde.

Konkurrence: ActiCard skal udnytte at tilstedeværelsen af konkurrence på markedet er begrænset, og derfor forsøge at udvikle ActiCards brand og markedsposition til at være det mest kendte og benyttede produkt i lokalområdet inden for en kort årrække.

Produktform: ActiCard skal udnytte, at det er et produkt, som kan markedsføres og sælges selvstændigt, men samtidig kan sammenkobles med andre produkter, hvis kunderne finder det interessant.

Distribution: ActiCard skal udvælge et begrænset antal samarbejdspartnere og distributører i lokalområdet, men samtidig selv udbyde ActiCard til kunderne.

Kommunikationsbredde: På samme måde som med distributionskanalerne skal kommunikationsmarkedsføringen af ActiCard foretages igennem et begrænset antal kanaler. I de tilfælde hvor det er muligt skal kommunikationsmarkedsføring og distribution gøres gennem samme partner-virksomheder.

Lokalnetværk: ActiCard skal udnytte dets lokale netværk hos partnervirksomheder og distributørerne og samtidig udnytte det faktum, at der allerede på nuværende tidspunkt har været stor positiv interesse for deltagelse i produktets tilblivelse og succes.

Fleksibilitet: TuristInvest skal udarbejde en 3 års strategiplan for markedsføringen af ActiCard men være indstillet på, at der kan blive behov for løbende tilpasning og udvikling af denne plan for at sikre de specificerede målsætninger i markedet.

6.6 Strategisk konsekvens

TuristInvest har af resurse-mæssige årsager fravalgt, at markedsføre ActiCard til segmenter såsom fastboende familier og børnefamilier i området, lokale institutioner og virksomheder, feriegæster i området som ikke overnatter samt andre større eller mindre grupper fra fjernområdet, der ønsker en dag med oplevelser og sjov. Disse segmenter er måske umiddelbart knapt så attraktive, men kan eventuelt være interessante eller nødvendige at inddrage på et senere tidspunkt.

ActiCard har med denne strategiplan afskrevet sig fra muligheden for at indgå forretningsmæssige partnerskaber, hvor ActiCard bliver en integreret del af et andet og sandsynligvis større produkt, som eksempelvis leje af et sommerhus eller bestilling af en ferie ved et feriecenter eller campingplads. Denne strategi vil kunne tages op til overvejelse, hvis det vurderes at denne forretningsmodel ikke underminerer den differentieringsmulighed, som ActiCard kan og vil give kunderne.

TuristInvest har valgt en strategiplan for ActiCard, som fordrer stor lokal tilstedeværelse og markedsføring, samtidig med at markedet skal virke uinteressant for større konkurrenter eller aktører. Hvis en væsentligt større konkurrent entrer markedet skal TuristInvest tage konsekvensen og forlade markedet omgående.

TuristInvest har valgt at udvikle og markedsføre ActiCard gennem den organisation, der allerede eksisterer under og med Outrup Golfbane. Dette øger betragteligt sandsynligheden for at ActiCard eller et af de andre forretningsområder ikke får den nødvendige fokus, hvilket ikke alene kan øge risikoen for, at et af forretningsområderne, men teoretisk set også hele TuristInvest og/eller Outrup Golfbane ikke vil overleve.

Med denne strategiplan vil markedsføringen af ActiCard og det kundebesøg, som forventes hos Lepus Park og Outrup Golfbane gennem salg af ActiCard, være en del af den samlede målsætning og budgetlægning for henholdsvis Lepus Park og Outrup Golfbane. Dette gør forretningsområderne indbyrdes afhængige, hvilket der skal tages højde for, når ændringer eller udvikling af deres respektive strategier foretages.

7. Marketing Mix

7.1 Produktstrategi

ActiCard kommer i to versioner ActiWeek og ActiYear til henholdsvis feriefamilier/gæster og sommerhusejere.

Produktkarakteristika for ActiWeek og segment 1, feriefamilier:

- Kunden får lov til at prøve flere sjove aktiviteter og opnå rabatter ved indkøb.
- Kunden kan spare mere end de betaler for ActiWeek i løbet af en typisk uge.
- Uanset størrelsen (op til 6 pers.) og sammensætningen kan hele familien være med.

Gyldighedsperiode: ActiWeek kan benyttes og er gyldigt 14 dage efter købsdato.

Sæson: ActiWeek sælges til målgruppen i lokalområdet hen over sommersæsonen fra 1. juni – 1. september.

Udformning: Nummereret plastkort i kreditkortstørrelse. Når et ActiWeek bliver solgt påføres udløbsdato på kortet, eventuelt via en mærkefunktion i kanten (år/mdr/dato).

Produktkarakteristika for ActiYear og segment 2, sommerhusejere:

- Sommerhusgæster vil hellere leje sommerhusejerens hus, når kortet er tilknyttet.
- Sommerhusejerne tjener mere/have større belægning på deres udlejning pga. ActiYear.
- Sommerhusgæster vil have gavn af ActiYear, men sommerhusejerne vil også selv have glæde af ActiYear, idet de selv får et kort.

Gyldighedsperiode: ActiYear købes for et år ad gangen og er gyldigt fra 1. januar til og med 31. december samme år.

Sæson: ActiYear kan købes hele året rundt og tilknyttes et sommerhus. Primær sæson vil dog være mellem 1. juni og 30. juli i forbindelse med sommerhusejerens forlængelse af samarbejdsaftale med udlejningsbureauerne og produktion af sommerhuskatalogerne til næste sæson.

Udformning: Plastkort i kreditkortstørrelse med påtrykt årstal (ny farve hvert år).

7.2 Distributionsstrategi

TuristInvest skal udnytte deres store lokalnetværk (S1) og evne til at skaffe tilfredse kunder (S3) til at vælge et begrænset antal kommunikations- og salgskanaler, som kan serviceres optimalt. TuristInvest skal fokusere på det relative store totalmarked og dette markeds vækst(WO1) samt partner virksomhedernes opbakning omkring ActiCards introduktion til markedet(WO2).

Følgende er udvalgt: 1. Sommerhusbureauer 2. Feriecentre 3. Campingpladser 4. Turistinformationer 5. ActiCard partnere 6. Web (begrænset omfang)	Sommerhusbureauer	Feriecentre	Campingpladser	Turistinformationer	ActiCard partnere	Web
Partner for ActiWeek	x	x	x	x	x	x
Partner for ActiYear	x			x		x
Markedsføringspartner	x	x	x	x	x	x
Salg og distributionspartner	x	x	x	x	x	
ActiCard på samarbejdspartnernes hjemmesider	x	x	x	x	x	x
ActiCard i samarbejdspartnernes kataloger	x	x	x	x		
Personlig ActiCard repræsentant i butik	x	x	x	x		

Sommerhusbureauer (ST1)

Sommerhusbureauerne er den absolut vigtigste kanal, fordi deres kontaktflade til slutbrugerne er den største både når det gælder sommerhusejere og feriefamilier²⁵. Der findes ca. 20 relevante udlejningsbureauer i området, som har mellem 100 til 1200 sommerhuse til udlejning. Der skal holdes møde med alle 20 udlejningsbureauer i første omgang, hvorefter man skal udvælge bureauerne efter følgende kriterier:

- Bureauer, som ønsker at differentiere (DIF) deres egen forretning med ActiCard skal udvælges frem for bureauer, som kun ønsker at tjene penge (PEN) på ActiCard. Årsagen til at vælge DIF frem for PEN er, at hvis DIF opdager, at PEN ikke opnår nogen effekt ved at markedsføre og sælge ActiCard, vil DIF ikke blive motiveret til at deltage. Når alle DIF'er er engageret hos ActiCard skal man udvide indsatsen til PEN. DIF kan nu ikke længere differentiere sig, men har en trussel om omsætningsnedgang, hvis de ikke længere har ActiCard²⁶.
- Bureauer med størst antal sommerhuse, som de administrerer, så penetrationen og distributionen er så høj som muligt fra begyndelsen.

²⁵ Analysegruppen – Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner fra 2006

²⁶ Indledende møder med udlejningsbureauerne har påvist forskel mellem DIF og PEN, kilde: Peter Hansen

- Bureauer som er indforstået med at markedsføre ActiCard på hjemmeside, i katalog og eventuelt gennem udsendt materiale til sommerhusejerne.
- Bureauer som vil deltage i salgstræningsprogrammer for ActiCard.
- På lang sigt skal alle bureauer være forhandlere af ActiCard.

Feriecentre

- Der findes 3 relevante feriecentre i området, som alle skal være forhandlere.
- 2 af feriecentrene er potentielle partnere til ActiCard i forbindelse med deres badeland og andre aktiviteter.

Campingpladser

- Alle campingpladser i området skal forhandle ActiCard.
- I tilfælde af at der skal vælges mellem campingpladser skal de største og mest samarbejdsvillige prioriteres.
- Der tages højde for hvilke campingpladser, der selv har forlystelser, som ligner de forlystelser, som ActiCard har inkluderet, da dette vil påvirke efterspørgslen negativt.

Turistinformationer

- Alle turistinformationer i området skal være forhandlere.
- Idet turistinformationerne som udgangspunkt gerne vil være forhandlere, handler det om at få så stor eksponering i butikkerne som muligt.

ActiCard Partnere

- ActiCard partnerne bliver udvalgt i forbindelse med produktsammensætningen af ActiCard.
- Partnernes evne samt vilje til personligt salg af ActiCard og besøgstal skal eventuelt medtages i udvælgelsen af partnere til ActiCard produktet.

Web

- Hos en række udvalgte hjemmesider, der henvender sig til feriefamilier eller sommerhusejere, så som ferieinformation og branchesider.
- De respektive hjemmesider skal udvælges ud fra besøgstal samt pris for annoncering.

Personligt salgsarbejde

Forhandler- og markedsføringspartnerne skal kontaktes og bearbejdes af ActiCards salgafdeling. Endvidere skal der udarbejdes en salgsmappe som kommunikationsværktøj.

Forhandler kommunikation

Der skal udvikles en salgsmappe til salgsafdelingen, som kan bruges under besøg hos forhandlere af ActiCard. Samme kommunikationsplatform vil også kunne bruges til dialogen med potentielle ActiCard partnervirksomheder.

Nøglebudskaber til forhandlere og partnervirksomheder:

- Man kan med ActiCard differentiere sig i forhold til sine konkurrenter i området.
- Man kan tjener gode penge ved at sælge ActiCard Year & Week.
- Der er ingen risiko ved at forhandle ActiCard: ingen lagerbinding, ingen kapital binding.
- ActiCard er nemt at forstå og nemt at sælge.
- Med ActiCard kan du give dine kunder (børnefamilier) endnu et godt tilbud, som skaber loyalitet overfor din forretning.
- ActiCard kommunikeres/markedsføres stærkt i nærområdet (brochurer, skiltning, web)
- Du bliver del af et attraktivt brand i lokalområdet, som vil være med til at øge din relative markedsandel i forhold til konkurrenterne.

Skiltning ved forhandlere

Der skal udvikles et simpelt skilt, som kan være synligt hos alle forhandlere og partnere fx. ved indgangen eller kassen.

Træning af forhandlere

Lille pakke: Der udvikles et lille træningsprogram, som alle forhandlere (og deres personale) skal gennemgå. Kurset tager kun 15 minutter at gennemføre og giver deltagerne de nødvendige informationer og salgsargumenter for at sælge ActiCard.

Stor pakke: Der udvikles en stor træningspakke specielt målrettet udlejningsbureauerne men som også kan bruges til de resterende forhandlere. På en forhandlerdag inviteres hele forhandlervirksomheden med deres respektive familier til en oplevelse og legedag med bespisning hos Lepus Park, hvor der samtidig bliver lavet nogle kortere lektioner på ca. 40-60 min i ActiCard-salg for relevante deltagere.

Samme pakke vil med fordel kunne bruges til at styrke relationen med ActiCard partnervirksomheder, der samtidig bliver udrustet med nogle flere redskaber til at sælge ActiCard i deres egen butik eller forretning.

7.3 Prisstrategi

ActiWeek: Fieriefamilier (segment 1)

Opfattet værdi som argumentation for prissætning

I 2010 er entreen til Lepus Park 85 kr. for voksne og 65 kr. for børn. Prisen er den samme for Pitch + Putt banen hos Outrup Golfbane. En gennemsnitlig familie eller gruppe der besøger området er på 3,7²⁷ personer, hvilket giver følgende entrepris for ét besøg hos en af aktiviteterne ($85+85+65+65 \times 0,7 =$) 280 kr.²⁸. Hvis det antages at gruppen besøger begge forlystelserne i løbet af ugen, og den opfattede værdi skal være, at de får den ene aktivitet til halv pris samt de mange rabatter og tilbud hos ActiCard partnerne, skal prisen for ActiWeek være 420 kr. (1,5 gange den samlede entrepris på 280 kr.). Hvis kommunikationsmaterialet bliver baseret på en familie med 2 børn og ikke 1,7 børn, skal prisen være 450 kr.

Familiers forbrug på forlystelser som argumentation for prissætning

Hvis prisen skal fastsættes under hensyn til, hvor mange penge en gennemsnitlig feriefamilie bruger på forlystelser under deres ferieophold i området, skal prisen for ActiCard være 581 kr.

- Dagligt forbrug/person x Antal personer i en gruppe x Gennemsnitlig ferieperiode i dage x forbrug på forlystelser i %, svarende til $446 \text{ kr.} \times 3,7 \text{ personer} \times 8,8 \text{ dage} \times 4\% = 581 \text{ kr.}$
-

Det vurderes at den opfattede værdi har større betydning for kunderne end det gennemsnitlige rådighedsbeløb til forlystelser, hvorfor prisen for 2010 skal fastsættes til 450 kr. med en årlig prisstigning på ca. 5 %²⁹.

Kalkulation: (alle priser i DKK)	2010	2011	2012
Vejledende udsalgspris inkl. moms:	450	470	495
Vejledende udsalgspris ekskl. moms:	360	376	396
Forhandler margin (25 %):	90	94	99
Netto salgspris til forhandler ekskl. moms:	270	282	297

Betalingsbetingelser/-metoder:

Direkte til slutbrugeren (via Lepus Park eller Outrup Golfbane): kontantbetaling i DKK eller EUR; Dankort, VISA, MasterCard.

²⁷ Analysegruppen – Analyse af turisme og detailhandel i 6 vestjyske kommuner fra 2006

²⁸ Det antages, at hver familie eller gruppe består af minimum 2 voksne personer.

²⁹ Prisstigningen er fastsat på baggrund af prispolitikken for Lepus Park og Outrup Golfbane, der er sat til 5 %.

Igennem forhandlere: Konsignation, hvor TuristInvest udleverer et antal kort til forhandleren i starten af måneden; når måneden er omme, tælles de resterende kort op og forhandleren faktureres for differencen. Betalingsbetingelse kan være faktura dato + 30 dage.

ActiYear: Sommerhusejere (segment 2)

Opfattet værdi som argumentation for prissætning

En typisk sommerhusejer tjener ca. 2.500 – 3.000 kr.³⁰ ved en uges udlejning udenfor højsæsonen. Hvis prisen skal fastsættes således, at ActiYear kan ”betale for sig selv”, hvis sommerhuset udlejes blot én gang pga. kortet, skal prisniveauet være 2.500-3.000 kr. Samtidig kan ejeren og hans familie/gæster selv bruge kortet hele året. Endelig skal det huskes, at prisen for ActiYear er fradragsberettiget i lejeindtægten som en driftsomkostning for sommerhuset, hvilket gør netto- prisen for sommerhusejeren endnu lavere.

Erfaringer med Golfbaneårskort som argumentation

Outrup Golfbane lancerede i 2008 et Sommerhusårskort til golfbanen, som inkluderede fri benyttelse af golfbanen for sommerhusejerne og deres gæster/lejere. Produktet blev prissat til 1.900 kr. og blev markedsført i mindre omfang til 1.200 sommerhusejere, hvilket resulterede i en penetration på 6%, hvilket må siges at være yderst tilfredsstillende³¹.

Kalkulation: (alle priser i DKK)	2010	2011	2012
Vejledende udsalgspris inkl. moms:	1.400	2.400	2.500 ³²
Vejledende udsalgspris ekskl. moms:	1.120	1.920	2.000
Forhandler margin (2010=40% derefter 25 %):	448	480	500
Netto salgspris til forhandler ekskl. moms:	672	1.440	1.500

I år 2010 benyttes en introduktionspris for at øge penetrationen, men også fordi sæsonen er afkortet væsentligt (1. juli - 1. oktober mod 1. maj - 1. oktober) og markedsføringen hos bureauerne ikke kan implementeres og have fuld effekt før 2011, når de nye sommerhusataloger udkommer.

Betalingsbetingelser/-metoder:

Efter at husejeren tilmelder sig ActiYear (i fx maj 2010) bliver de 1.900 kr. fratrasket i udlejningsbureauets afregning overfor denne ved første udlejning (fx juni 2010). Ved hver måneds udgang optælles det, hvor mange ActiYear udlejningsbureauet har solgt. TuristInvest fakturerer bureauet for det solgte antal kort. Betalingsbetingelse kan være faktura dato + 30 dage.

³⁰ Kilde: interview med udlejningsbureauer foretaget af Peter Hansen.

³¹ Kilde: Interview med Outrup Golfbanes daglige ledelse.

³² Årlig prisstigning efter år 2011 identisk med prisstrategi for Lepus Park og Golfbanen.

7.4 Kommunikationsstrategi

Budskaber

USP – det ene budskab, som skal kommunikeres til alle målgrupper:

ActiCard giver feriegæster ubegrænset adgang til 2 af Vestkystens sjoveste attraktioner, Lepus Park & Outrup Golfbane, samt gode rabatter til en række andre turisttilbud i området. Og til en rigtig god pris!

Nøglebudskaber per segment

Segment 1: Feriefamilier

- ActiCard er sjov for hele familien, fordi det giver op til 6 personer, børn som voksne, adgang til Lepus Park og Outrup Golfbane.
- ActiCard kan betale sig. En familie skal blot benytte sig af Lepus Park og/eller Outrup Golf 2 gange i løbet af en uge, så er prisen for kortet betalt. Dertil kommer de mange gode rabatter hos udvalgte restauranter og butikker, som familien kan benytte sig af.
- ActiCard er nemt at bestille og bruge. Man kan enten bestille et sommerhus, der er tilknyttet ActiCard ordningen – så er der gratis adgang for hele familien. Eller man kan købe ActiWeek hos Lepus Park, Outrup Golfbane, sommerhusudlejningsbureauer, campingpladser eller en af de mange andre forhandlere.

Segment 2: Sommerhusejere

- Et sommerhus bliver mere attraktivt som udlejningsmål med ActiYear, fordi kortet giver mange oplevelser og rabatter for gæsterne. Glade gæster passer godt på huset – og kommer gerne igen til næste år.
- ActiCard er en god investering. Sommerhuset skal blot udlejes én gang pga. ActiYear så er kortet betalt.
- ActiCard er sjov for hele familien, også for sommerhusejerens. Der udstedes således 2 stk. ActiYear per tilknyttet hus: et til gæster, der lejer sommerhuset igennem et udlejningsbureau, og et til sommerhusejeren til personligt brug.
- ActiYear er nemt at bestille og bruge. Kortet kan købes via udlejningsbureauet eller ActiCards hjemmeside.
- Der kommer nye ActiCard partnere hvert år, så for den samme investering får man mere for hvert år man køber ActiYear.

Mediamix

Ja, høj prioritet:	Tja, lav prioritet:	Nej, ingen prioritet
Personligt salg ift. bureauerne	E-mail nyhedsbrev	Messer
Brochure/flyer	Events (Træning af forhandler)	PR
Web		Annoncer
Skiltning ved alle partnere		Radio og TV

8. Operationel plan

På de efterfølgende sider er de operationelle planer for ActiCard specificeret.

- Operationel plan 2010
- Operationel plan 2011
- Operationel plan 2012

Bemærkninger:

- Der er i år 2010 en række aktiviteter, som kun skal afholdes i dette år til etablering af ActiCard markedsføringspakken, som ved mindre modifikationer og genoptryk kan bruges de følgende år.
- I de efterfølgende budgetberegninger, som er baseret på de operationelle planer, er omkostninger til transport samt diverse andre småudgifter indeholdt i timeprisen for TuristInvests medarbejdere.
- Pakkepriser på ydelser fra Refshøj Marketing er baseret på konkrete tilbud fra Refshøj Marketing dateret den 17. december 2009.
- Priserne på annoncering hos feriecentre, campingpladser og webudbydere er baseret på mediapriskataloget MediaFacts, udgivet 2009 af MecGlobal i samarbejde med MediaEdge (Priskatalog er gældende for 2010).
- Priserne i de operationelle planer for år 2011 og 2012 er reguleret i forhold til 2010-priserne efter en forventet prisindekstigning på 3 % p.a.

8.1 Operationelplan 2010

Aktivitet i 2010	Action	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Okt	Sep	Okt	Nov	Dec	Enhed	Pris/timer
1 Markedingplan 3 år (færdiggørelsen)	T. Bloch														Pakke	Gratis
2 Navneproses	Reisshøj Outrup														Pakke	18.000 kr. 20 timer
2.1 Generere alternative navneforslag																
2.2 Vurdere + udvælge - disaster-check																
3 Kreativstrategi, "ActiCard"	Reisshøj Outrup														Pakke	24.000 kr. 20 timer
3.1 Logo, font, slogan, nøglebuds-kaber																
3.2 Grafisk linje (web, broch, annonce, skiltning)																
4 Indsalgsmateriale for parter og forhandlere	Reisshøj														Pakke	8.000 kr.
4.1 Præsentationsmateriale powerpoint+filpover																
4.2 Handout materiale til med nøglebuds-kaber																
5 Webside, "ActiCard", 2 sprog	Reisshøj Outrup														Pakke	26.000 kr. 60 timer
5.1 Hjemmeside, design, layout, indhold, klar til hosting																
5.2 Webmateriale til ekstern brug, design, layout, indhold																
5.3 Webhosting og support af ActiCard hjemmeside	Ekstern															15.000
6 ActiWeek brochure til Feriefamilier, segment 1	Reisshøj Outrup														Pakke	35.000 kr. 60 timer
6.1 Design, layout, indhold og produktion, 7.000 stk.																
7 ActiYear brochure til sommerhusejere, segment 2	Reisshøj Outrup														Pakke	12.000 kr. 20 timer
7.1 Design, layout, indhold og produktion 15.000 stk.																
8 Papir: brev, konvolut, visitkort, label "ActiCard"	Reisshøj Outrup														Pakke	19.000 kr. 20 timer
8.1 Færdiggørelse af simpel designmanual																
8.2 Design, layout, indhold og produktion																
9 ActiCard Week+Year: det fysiske kort 2010 + 2011	Ekstern														Pakke	16.000 kr. 20 timer
9.1 Design, layout, produktion, 1000, stk + 5000 stk. af hver år																
10 Skilte til Partner og Forhandlere	Ekstern														Pakke	10.000 kr. 30 timer
10.1 Design, layout og produktion, stor udgave 20 stk.																
10.2 Design, layout og produktion, lille udgave 60 stk.																
11 Udarbejdelse af forhandlertræningspakke	Reisshøj Outrup														Pakke	10.000 kr. 30 timer
11.1 Powerpoint, handouts og salgsteknikhandbog																
12 Partner virksomheder til ActiCard	Outrup															
12.1 Identifikation, dialog og kontraktudarbejdes																
12.2 Træning af partnervirksomheder																
13 Sommerhusbureauer	Outrup														10 stk.	30 timer/ 30.000kr
13.1 Introduktionsmøde med alle 20 bureauer																40 timer
13.2 Udvalgelse af primære målgruppe "DIF" maks. 8 stk.																5 timer
13.3 Indsalg, muligheder og samarbejdsaftale, opfølgning																100 timer
13.4 Skilte og brochure til sommerhusbureau																Betalt
13.5 Materiale til udlejningskatalog 2011, inklusiv print i katalog																Gratis
13.6 Træning af sommerhusbureau																10 timer/24.000 kr.
14 Feriecentre	Outrup														8 stk.	10 timer/24.000 kr.
14.1 Indsalg, muligheder og samarbejdsaftale, 3 stk. opfølgning																10 timer
14.2 Skilte og brochure til feriecentre																Betalt
14.3 Materiale til feriekatalog 2011																25.000
14.4 Materiale til hjemmeside																Gratis
14.5 Træning af feriecentre																30 timer/9.000 kr.
15 Campingpladser	Outrup														3 stk.	60 timer
15.1 Indsalg, muligheder og samarbejdsaftale, halvdel i området																Betalt
15.2 Skilte og brochure til feriecentre																25.000
15.3 Materiale til feriekatalog 2011																Gratis
15.4 Materiale til hjemmeside																
16 Turistinformationer	Outrup															30 timer
16.1 Indsalg, muligheder og samarbejdsaftale, alle 5 i området																Betalt
16.2 Skilte og brochure til turistinformationerne																Gratis
16.3 Materiale til katalog 2011																Gratis
16.4 Materiale til hjemmeside																15.000 kr.
16.5 Træning af turistinformationer																50 timer
17 Web	Outrup														5 stk.	10.000 kr.
17.2 VisitVest.dk, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
17.2 VisitVestdenmark.com, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
17.3 VisitVestjylland.com, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
17.4 Danmarksguide.dk, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
Total omkostning i DKK																351.000
Total timer																805

8.2 Operationelplan 2011

Aktivitet i 2011	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Okt	Sep	Okt	Nov	Dec	Enhed	Pris/timer
1 Nyt indsalgsmateriale for parter og forhandlere														Pakke	8.000 kr.
1.1 Nyt powerpoint-flipover materiale med resultater fra 2010															
1.2 Handout materiale til med nøglebudskaber + resultater 2010															
2 Website, "ActiCard", 2 sprog															
1.2 Webhosting og support af ActiCard hjemmeside + aftale 2011															
3 ActiWeek brochure til Feriefamilier, segment 1														Pakke	15.000 kr. 20.000 kr. 60 timer
3.1 Opdateret indhold og produktion, 7.000 stk															
4 ActiYear brochure til sommerhusejere, segment 2															
4.1 Opdateret indhold og produktion 15.000 stk.															
5 Papir: brev, konvolut, visitkort, label "ActiCard"														Pakke	5.000 kr.
5.1 Produktion af yderlig materiale efter designmanual															
6 ActiCard Week+Year: det fysiske kort 2012														Pakke	10.000 kr. 10 timer
6.1 Design, layout, produktion, 1000. stk + 5000 stk.															
7 Nye skilte til Partner og Forhandlere														Pakke	10.000 kr. 20 timer
7.1 Produktion, stor udgave 20 stk.															
7.2 Produktion, lille udgave 60 stk.															
8 Partner virksomheder til ActiCard															
8.1 Sæsonforberedelse og møde med eks. Partner															
8.2 Identifikation, dialog og kontraktarbejde med nye partner															
8.3 Træning af partnervirksomheder.														4 stk.	40 timer/ 12.000kr
9 Sommerhusejere															
9.1 Udarbejde strategi for sekundær målgruppe "PEN"															
9.2 Indsælg, muligheder og samarbejdsaftale, sekundær målgru.														Gratis	120 timer
9.3 Sæsonforberedelse og aftaler med eksisterende forhandler														Betalt	90 timer
9.4 Skilte og brochure til sommerhusejere														Gratis	Betalt
9.5 Materiale til udlægningskatalog 2012, inklusiv print i katalog														6 stk.	0 timer/18.000 kr.
9.6 Træning af sommerhusejere															
10 Feriecentre															
10.1 Opfølgning, sæsonforberedelse og aftaler med feriecentre														30 timer	
10.2 Skilte og brochure til feriecentre														Betalt	25.000
10.3 Materiale til feriekatalog 2012														Gratis	
10.4 Materiale til hjemmeside														3 stk.	30 timer/9.000 kr.
10.5 Træning af feriecentres, opfrisker og nyt personale															
11 Campingpladser															
11.1 Opfølgning, sæsonforberedelse og aftale med eksiste. Camp.														40 timer	
11.2 Indsælg og muligheder med den anden halvdel i området														80 timer	
11.3 Skilte og brochure til feriecentre														Betalt	25.000
11.4 Materiale til feriekatalog 2012														Gratis	
11.5 Materiale til hjemmeside															
12 Turistinformationer															
12.1 Opfølgning, sæsonforberedelse + evaluering														40 timer	
12.2 Skilte og brochure til turistinformationerne														Betalt	
12.3 Materiale til katalog 2012														Gratis	
12.4 Materiale til hjemmeside														5 stk.	1 timer/ 15.000 kr.
12.5 Træning af turistinformationer, opfrisker og nyt personale														50 timer	
13 Web															
13.1 VisitVest.dk, annoncering og link på hjemmeside														10.000 kr.	
13.2 Visitvestdenmark.com, annoncering og link på hjemmeside														10.000 kr.	
13.3 Visitvestjylland.com, annoncering og link på hjemmeside														10.000 kr.	
13.4 Danmarksguide.dk, annoncering og link på hjemmeside														10.000 kr.	
Total omkostning i 2010 DKK															212.000
Total omkostning i 2011 DKK															218.360
Total timer															720

8.3 Operationelplan 2012

Aktivitet i 2012															Enhed	Pris/timer	
1	Nyt indsalgsmateriale for parter og forhandlere	Action	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Okt	Sep	Okt	Nov	Dec	Pakke	8.000 kr.
1.1	Nyt powerpoint+flipover materiale med resultater fra 2010 + 11	Refshøj															
1.2	Handout materiale til med nøglebuds-kaber + resultater 2010+11																
2	Website, "ActiCard", 2 sprog	Refshøj															15.000 kr.
1.2	Webhosting og support af ActiCard hjemmeside + aftale 201	Ekstern															20.000 kr.
3	ActiWeek brochure til Feriefamilier, segment 1	Refshøj															60 timer
3.1	Opdateret indhold og produktion, 7.000 stk.	Outrup															
4	ActiYear brochure til sommerhusejere, segment 2																
4.1	Opdateret indhold og produktion 15.000 stk.																
5	Papir: brev, konvolut, visitkort, label "ActiCard"	Refshøj															5.000 kr.
5.1	Produktion af yderlig materiale efter designmanual																
6	ActiCard Week+Year: det fysiske kort 2013	Ekstern															10.000 kr.
6.1	Design, layout, produktion , 1000. stk + 5000 stk.	Outrup															10 timer
7	Nye skilte til Partner og Forhandlere	Ekstern															10.000 kr.
7.1	Produktion, stor udgave 20 stk.	Outrup															20 timer
7.2	Produktion, lille udgave 60 stk.																
8	Partner virksomheder til ActiCard	Outrup															4 stk. 40 timer/ 12.000kr
8.1	Sæsonforberedelse og møde med eks. Partner																
8.2	Identifikation, dialog og kontraktudarbejdes med nye partner																
8.3	Træning af partnervirksomheder.																
9	Sommerhusbureauer	Outrup															Gratis
9.1	Udarbejde strategi for bureauer som ikke endnu er forhandle T. Bloch																90 timer
9.2	Indsalg, muligheder og samarbejdsaftale, sekundær målgru.																150 timer
9.3	Sæsonforberedelse og aftaler med eksisterende forhandler																Betalt
9.4	Skilte og brochure til sommerhusbureau																Betalt
9.5	Materiale til udlæringskatalog 2013, inklusiv print i katalog																Gratis
9.6	Træning af sommerhusbureau																0 timer/18.000 kr.
10	Feriecentre	Outrup															30 timer
10.1	Opfølgning, sæsonforberedelse og aftaler med feriecentre																Betalt
10.2	Skilte og brochure til feriecentre																25.000
10.3	Materiale til feriekatalog 2013																Gratis
10.4	Materiale til hjemmeside																Gratis
10.5	Træning af feriecentres, opfrisker og nyt personale																30 timer/9.000 kr.
11	Campingpladser	Outrup															80 timer
11.1	Opfølgning, sæsonforberedelse og aftale med eksist. Camp.																Betalt
11.3	Skilte og brochure til feriecentre																40.000 kr.
11.4	Materiale til feriekatalog 2013																Gratis
11.5	Materiale til hjemmeside																Gratis
11.6	Træningsdage med de mest driftige og loyale campingpladser																0 timer/15.000 kr.
12	Turistinformationer	Outrup															40 timer
12.1	Opfølgning, sæsonforberedelse + evaluering																Betalt
12.2	Skilte og brochure til turistinformationerne																Gratis
12.3	Materiale til katalog 2013																Gratis
12.4	Materiale til hjemmeside																Gratis
12.5	Træning af turistinformationer, opfrisker og nyt personale																50 timer
13	Web	Outrup															10.000 kr.
13.1	VisitVest.dk, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
13.2	Visitvestdenmark.com, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
13.3	Visitvestjylland.com, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
13.4	Danmarkguide.dk, annoncering og link på hjemmeside																10.000 kr.
Total omkostning i 2010 DKK																	242.000
Total omkostning i 2012 DKK																	256.520
Total timer																	730

9. Budget og Forecast

Generelt

Der vil blive udarbejdet 2 budget/forecasts, som begge tager udgangspunkt i de målsætninger, priser og operationelle planer, som er udarbejdet i denne markedsføringsplan. Budget 1 vil være baseret på den organisatoriske situation, som TuristInvest forventer at kunne benytte de kommende 3 år. Dette budget kaldes ”på vores vilkår”. Budget 2 vil derimod tage udgangspunkt i markedsvilkårene for så vidt angår personaleomkostningen og de relaterede omkostninger, der i så fald vil gøre sig gældende. Dette budget kaldes ”på markedsvilkår”.

Der vil afslutningsvis være udarbejdet en følsomhedsanalyse, der belyser konsekvensen af ændrede vilkår i denne marketingplan.

Budgetterne i dette afsnit er alle opsummerede versioner af de fulde budgetter, som er vedhæftet denne markedsføringsplan som bilag 4 og 5.

Forudsætninger

- Såvel budgetter som følsomhedsanalyse udarbejdes for en 3 årig periode.
- Lønomsøstninger vil blive indekseret efter gennemsnitlig lønstigning 2009-2010³³.
- Markedsvækst for turismen i området vil ikke blive medtaget (konservativt forecast).
- Alle eksterne omkostninger er prisindekseret i de operationelle planer under pkt. 8.
- Omkostninger til administration og regnskab er sat til 9,5³⁴ % af omsætningen.
- Omsætningen antages jævnt stigende fra 2010 til 2012.
- ROI-grafer er udiskonterede, idet renteindtægter og -udgifter er medtaget i OMK.

9.1 Budget 1 ”på vores vilkår”

Med udgangspunkt i marketingplanens målsætninger for ActiWeek og ActiYear, prisstrategi og operationelle planer ser en resultatopgørelse således ud for de næste 3 år:

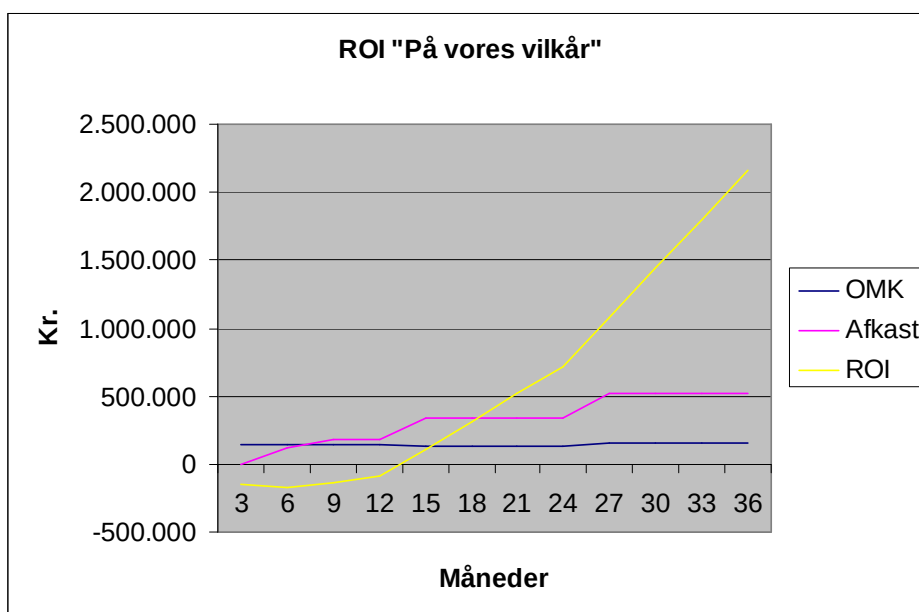
Artsopdelt resultatopgørelse "På vores vilkår" (DKK)	2010	2011	2012
Nettoomsætning	704.000	1.770.667	2.784.000
Dækningsbidrag	494.400	1.328.000	2.088.000
Markedsføringsbidrag	143.400	1.109.640	1.831.480
Indtjeningsbidrag	-84.480	794.547	1.415.102
Resultat	-92.928	810.438	1.443.404

Detaljeret resultatopgørelse findes som bilag 4.

³³ Danmarks Statistik, lønstigningsindeks for privat ansatte i 2010.

³⁴ Baseret på erfaring tal for regnskaberne 2006-2009 fra Outrup Golfbane.

Til trods for et højere omkostningsniveau til markedsføring end TuristInvest oprindeligt budgetterede med, ender år 2010 kun med et lille underskud.



ROI-grafen viser, at investeringens tilbagebetalingstid kun er 13,5 måneder, hvilket er væsentligt kortere end de 36 måneder, som var TuristInvests udgangspunkt.

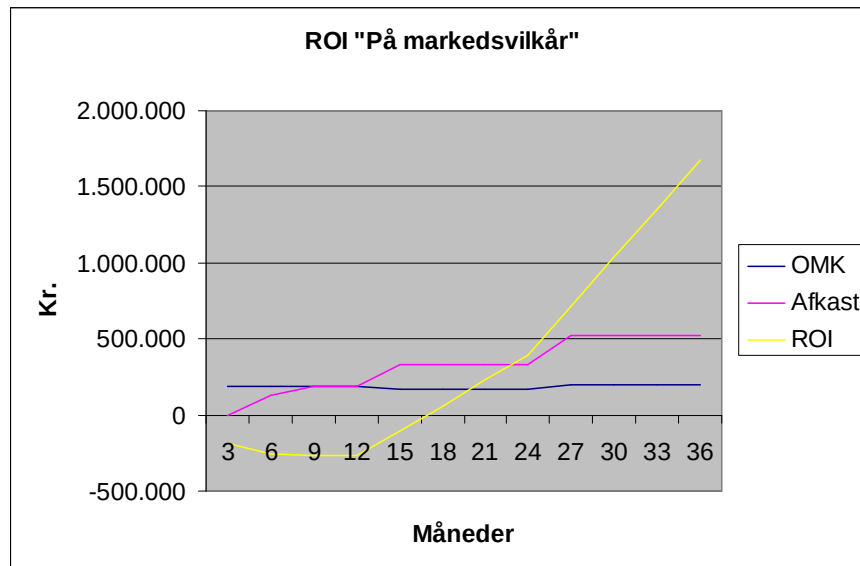
9.2 Budget 2 "på markedsvilkår"

Budget 2 som er udarbejdet på markedsvilkår hvad angår personaleomkostningen, men med uændrede forudsætninger for pris, omsætning og øvrige omkostninger, viser at denne forudsætning kun ændrer beskedent på resultatopgørelsen og den relaterede ROI.

Artsopdelt resultatopgørelse "På vores vilkår" (DKK)	2010	2011	2012
Nettoomsætning	704.000	1.770.667	2.784.000
Dækningsbidrag	494.400	1.328.000	2.088.000
Markedsføringsbidrag	143.400	1.109.640	1.831.480
Indtjeningsbidrag	-245.480	647.667	1.263.203
Resultat	-270.028	660.620	1.288.467

Detaljeret resultatopgørelse findes som bilag 5.

Det synes kun værd at påpege, at det negative resultat for år 2010 bliver næsten 3 gange så stort i tilfælde af markedsmæssige personaleomkostninger, hvilket vil stille større krav til likviditetsbehovet. Hvis TuristInvest vælger at ansætte en ekstra person til at varetage salget og kontakten til forhandlerne, vil ROI blive forlænget med kun 3 måned til 16,5 måneder. Hertil skal dog siges, at hensigten med at introducere ActiCard fra TuristInvests (Outrup Golfbanes) side, var netop at skabe bedre udnyttelse af interne løntimer uden for højsæsonen.



9.3 Følsomhedsanalyse

De to indledende budgetter er henholdsvis optimist- og realist-scenarierne, hvorefter det synes relevant at kigge på marketingsplanens følsomhed overfor ændringer i de forudsætninger, som er lagt til grund for de tidligere budgetter. Der tages udgangspunkt i realistscenariet "på markedsvilkår", fordi dette i forvejen er konservativt.

Hvad ville der ske, hvis penetrationen kun opnåede 60% af målsætningen?

Artsopdelt resultatopgørelse "På vores vilkår" (DKK)	2010	2011	2012
Nettoomsætning	422.400	1.062.400	1.670.400
Dækningsbidrag	296.640	796.800	1.252.800
Markedsføringsbidrag	-54.360	578.440	996.280
Indtjeningsbidrag	-416.488	183.752	533.795
Resultat	-458.137	187.427	544.471

Som det ses vil likviditetsbehovet i 2010 igen forøges og resultatet blive betydeligt mindre. Det bemærkes ligeledes, at ROI bliver mere end fordoblet til 30 måneder, men holder sig dog stadig inden for målsætningen på 36 måneder. Resultatopgørelsen er næsten indifferent overfor, hvorvidt reduktionen i penetrationen er fordelt over de to produkter eller udelukkende ligger på det ene.

Hvis ROI fastsættes til de 36 måneder som specificeret af TuristInvest svarer det til en penetration på under 53% af målsætningen, hvormed ActiCard stadig ville være en levedygtig forretning med et årligt overskud på over 400.000 kr.

Konsekvensen af en forøget forhandlermargin på 50 % af udsalgsprisen.

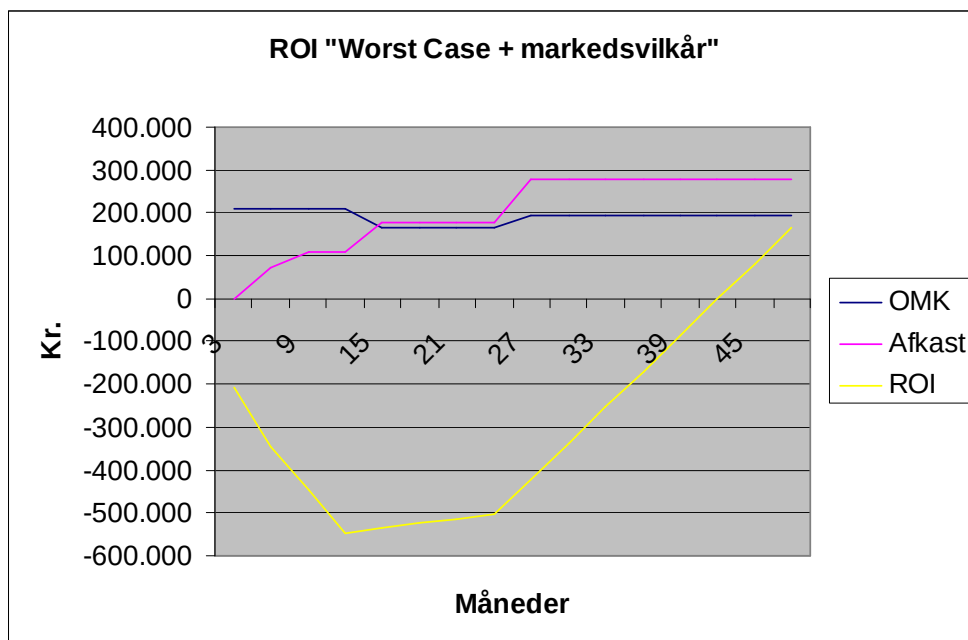
Artsopdelt resultatopgørelse "På vores vilkår" (DKK)	2010	2011	2012
Nettoomsætning	704.000	1.770.667	2.784.000
Dækningsbidrag	352.000	885.333	1.392.000
Markedsføringsbidrag	1.000	666.973	1.135.480
Indtjeningsbidrag	-387.880	205.000	567.203
Resultat	-426.668	209.100	578.547

På samme måde som reduktionen i penetrationen, synes resultatopgørelsen stadig at være positiv, da det ved udgangen af 2012 giver et akkumuleret afkast på 578.00 kr, og en ROI på 27 mdr. Samme scenario er gældende for eventuel reduktion i prisen på henholdsvis ActiWeek og ActiYear.

9.4 Worst case scenario

Afslutningsvis udarbejdes et worst case scenario, for at vise konsekvenserne af ekstrem afvigelse til denne marketingplan og de understøttende undersøgelser i markedet. Forudsætningerne ændres som følger:

- 20% reduktion i penetration
- 20% stigning i forhandlermargin
- 20% prisreduktion
- 20% stigning i eksterne marketing omkostninger



Med uændret omsætning i år 2013 som år 2012 bliver ROI forlænget til 42 måneder.

Til trods for at ActiCard vil være en overskudsgivende forretning allerede efter ca. 14 måneder, kan man i dette tilfælde begynde at diskutere, hvorvidt tilbagebetalingsperioden er acceptabel, eller om alternative investeringer ville være mere fordelagtige.

10. Kontrol

De efterfølgende kontrolpunkter er alle udvalgt med henblik på at sikre løbende og effektiv evaluering af markedsføringsplanens effekt i markedet, og kan samtidig være et internt værktøj for TuristInvest til at skride til handling, hvis en eller flere processer ikke udvikler sig som forventet.

HVORNÅR	PÅ HVAD	HVAD GØR VI
1. marts til 1. juni hvert år	Effekt af indsalgsmateriale	Hvis indsalgsmaterialet ikke har den ønskede effekt overfor forhandlerne, skal det i samarbejde med Refhøjs Marketing udarbejdes nyt indsalgsmateriale. Input til nyt materiale kan komme direkte fra forhandlerne og partnervirksomhederne.
1. juni til 1. august hvert år	Antal nye forhandleraftaler	Hvis antallet af nye forhandleraftaler ligger under målsætningen i den operationelle plan, skal dette sammenholdes med den opnåede penetration i markedet. Viser det sig at penetrationen ligger på målsætning, skal det overvejes om den langsigtede forhandlerstrategi skal revurderes.
1. januar hvert år	Organisationens håndtering af ActiCard	(W1+W3+W4) Det skal kontrolleres og vurderes, hvorvidt implementeringen af ActiCard har negative konsekvenser for driften af TuristInvest og Outrup Golfbanes 2 øvrige SBU'er. Hvis dette er tilfældet og konsekvensen heraf er væsentlig, skal det overvejes, om TuristInvest skal ansætte en dedikeret medarbejder til at varetage driften af ActiCard "På markedsvilkår".
1. september til 1. oktober	Forhandler omsætning	(WO2) Med respekt for forhandlernes respektive størrelser/potentialer, skal det kontrolleres om omsætningen hos de enkeltforhandlere er afvigende. Dette kan skyldes, at træningen ikke har været effektiv eller at salgsmaterialet skal tilpasses. Hvis opfølgning ikke afhjælper afvigelsen i næste sæson, skal det vurderes om forhandleraftalen skal stoppes.
Løbende (korriigeret for sæsonudsving)	Omsætning	Reduceret omsætning på mellem 0 til 15 % af målsætningen, må betragtes som en acceptabel risiko for afvigelse i markedsføringsplanen.
Løbende (korriigeret for sæsonudsving)	Omsætning	Reduceret omsætning på mellem 15 til 40 % af målsætningen, skal medføre revurdering af de 4 P'er samt de dertilhørende operationelle planer. Revurderingen kunne omfatte en konkret prisundersøgelse af ActiWeek og ActiYear samt en effektmåling af USP og mediavalg.

HVORNÅR	PÅ HVAD	HVAD GØR VI
Løbende (korrigeret for sæsonudsving)	Omsætning	Reduceret omsætning på mellem 40 % eller mere af målsætningen skal medføre komplet revurdering af markedsføringsplanen. Hvis dette ikke har effekt inden for de næste 12 måneder, skal det vurderes, om ActiCard skal fortsætte, idet målsætningen om en ROI på 36 mdr. bliver usikker.
1. januar hvert år	Omsætningsfordeling mellem ActiWeek og ActiYear	I tilfælde af at et af de to produkter sælger mindre end 80 % af målsætningen for det pågældende produkt, skal det vurderes/beslutes, hvorvidt produktet skal udgå, og marketing resurserne skal fokuseres på det tilbageværende ActiCard produkt.
Løbende	Konkurrerende produkter	(ST2+WT2+ST3) Hvis konkurrenter begynder at lancere identiske produkter på markedet, skal det hurtigt besluttes, om disse konkurrenter har en størrelse som gør, at ActiCard skal forlade markedet eller tage kampen op ved at tilpasse deres strategiske og taktiske markedsføringsplan.
Efter udgivelse af årsregnskab	Nøgletal	(W2) Det er væsentligt og relevant at foretage en årlig gennemgang af årsregnskabets nøgletal med henblik på at identificere uheldig udvikling i omkostninger, dækningsgrader, indtjenings-evne eller overskudsgrad. Konsekvenserne heraf må vurderes i hvert enkelt tilfælde.
Løbende	Segment 1 + 2 adgang og købsadfærd (hele markedet)	(SO1) Såvel markedet for segment 1 som segment 2 vil udvikle sig de kommende år i takt med den relativt store markedsvækst. For at sikre optimal effekt i markedet skal ActiCard derfor overvåge ændringer i adgang og købsadfærd for segmenterne. Dette skal blandt andet gøres ved at gennemgå udgivelser om turisme fra VisitDanmark, Varde Turistforening, Danmarks Statistik og selvfølgelig de erfaringer, som ActiCard selv gør sig i markedet. Tilpasning og korrektion af markedsføringsstrategi og taktik skal derfor ske løbende.
Løbende	Påvirkninger fra omverden	(WT1) ActiCard opererer på et marked som i disse år er under stor politisk bevågenhed. Dette kan både betyde muligheder for støtte og andre positive tiltag, men i nogle tilfælde også begrænsninger for handlefrihed. Der må i de konkrete situationer tages beslutning om, hvad ActiCard skal gøre for at sikre maksimal udnyttelse eller overlevelse.

11. Risikoanalyse

Risiko	Betydning	Konsekvens
En af organisationens nøglepersoner søger nye udfordringer eller bliver langvarigt syg.	Mellem	I dette tilfælde vil nogle af organisationens stærke sider som SO1 og SO2 blive kraftigt påvirket, hvilket kan have betydning for ActiCards udvikling på lang sigt. Dog viser de fremadrettede budgetter, at sådan en forandring forholdsvis nemt vil kunne gennemføres rent økonomisk, med køb af ekstra arbejdskraft. ROI vil herved blive udskudt fra 13,5 måneder til 16,5 måneder.
Sommerhusbureauerne begynder at fravælge ActiYear, fordi de ikke længere kan differentiere sig med produktet, hvis alle har det.	Mellem	Med udgangspunkt i nuværende erfaringer fra markedet er fordelingen mellem DIF og PEN omtrent 50/50. I så fald vil markedet i værste fald blive reduceret med 50% for ActiYear. ActiYear vil da stadig være en overskudgivende forretning, der sammen med uændret salg af ActiWeek vil have en ROI på 22 måneder.
Flere sæsoner med dårligt vejr og faldende turistbesøg i området.	Lille	Området har vist fremdrift i turismen til trods for faldende turistbesøg på landsplan. Dette i kombination med at et fald i besøgstal på helt op til 15-20% fra nuværende niveau ikke vil have særlig stor betydning for ROI-perioden eller de fremadrettede potentialer for ActiCard. ROI vil da blive forlænget med mellem 8 til 10 måneder, hvilket stadig er acceptabel. Hertil bemærkes endvidere, at ActiYear typisk købes før højsæsonen og at ActiYear kan være den differentieringsmulighed som sommerhusejerne og udlejningsbureauerne har brug for.
Flere faktorer rammer ActiCard samtidig	Mellem til stor	Som påvist under følsomhedsanalysen skal der relativt store påvirkninger til for, at ActiCard-forretningen ikke er lønsom over en 36 måneders periode. Eksempelvis vil tre 20% reduktioner af henholdsvis markedspenetration, pris og dækningsgrad kun resultere i en forlængelse af ROI fra 13,5 måneder til nøjagtigt 36 måneder, som er den oprindelige målsætning for ActiCard.
Hvis enten Lepus Park eller Outrup Golfbane ikke forsætter med at eksistere.	Stor	Til trods for at Lepus Park måske har en større oplevet værdi hos kundesegmenterne, synes både Lepus Park og Outrup Golfbane at have en essentiel betydning for ActiCard samlet set. Hvilken konkret betydning det vil have for resultatet af ActiCard er svært at kvantificere, men markedets reaktion skal nøje overvåges så eventuel korrektion eller fravalg kan iværksættes.

12. Sammenfatning

Interne forhold

De interne forhold omkring TuristInvest støtter på mange måde godt op omkring introduktionen af det nye produkt ActiCard. Dette gælder lige fra den organisatoriske kultur, der indbyder til konstant udvikling, forandring og tilpasning af virksomhedens strategiske som taktiske processer, men også organisationens evne til at udvikle og opbygge et nyt forretningskoncept, der leverer sine produkter og serviceydelser på en måde som kunder og partnere finder interessant og nytænkende.

TuristInvest skal udnytte og dyrke sit gode renommé og store kontaktflade i lokalsamfundet til at skabe de nødvendige relationer og samarbejdsaftaler, der skal være med til at sikre succesen af ActiCard de kommende år.

Eksterne forhold

ActiCard produktet introduceres på et turistmarked, som de seneste år har oplevet positiv vækst, til trods for en generel afmatning på landsplan. Dette i kombination med yderst begrænset konkurrence og en stor interesse for denne type produkt i markedet fra lokale interessenter, skal danne grundlaget for et tæt og effektivt samarbejde med såvel partnervirksomheder som forhandlere af ActiCard.

TuristInvest skal de kommende 3 år markedsføre ActiCard til to kundegrupper nemlig feriefamilier, der besøger området og sommerhusejere, der tilsammen udgør et totalmarked på mere end 500 MDKK og 8.000 sommerhuse, hvilket nemt kan danne grundlag for en god forretning for ActiCard.

Målsætning

Målsætningen for ActiCard er udviklet konservativt, idet kundegruppen for feriefamilier, som gæster området, er begrænset til de, der har børn med på ferie. Dette giver en 3 års målsætning på 4.000 stk. solgte ActiWeek og 600 stk. solgte ActiYear, hvilket svarer til 8 % af totalmarkedet.

Strategi og position

Med ActiCard skal TuristInvest benytte en fokuseret differentieret strategi, hvor det ikke alene udnyttes, at det vil være muligt at produktdifferentiere og skabe kundepræferencer på markedet,

men også at TuristInvests tætte relation til forhandlerne kan udvikle den ønskede differentiering af ActiCard.

TuristInvest skal udnytte muligheden for at operere på et afgrænset og yderst tilgængeligt marked, som kan overvåges og bearbejdes som en niche for derigennem at gøre det uinteressant i konkurrenternes øjne. Denne nicheposition skal blandt andet udvikles og styres gennem de strategiske og taktiske samarbejdsaftaler og relationer, som TuristInvest skal etablere med forhandlere og partnervirksomheder, hvilket også vil være med til at gøre det sværere for konkurrenterne at komme ind på markedet.

ActiCard skal markedsføres hårdt og effektivt gennem en række begrænsede kommunikationskanaler, som i flere tilfælde også er produktets distributionskanaler blandt andet sommerhusbureauer, campingpladser, feriecentre, turistinformationer og partnervirksomheder.

Implementering

Den 3 årige handlingsplan er målrettet til et begrænset antal kommunikationskanaler for at sikre maksimal udnyttelse af TuristInvests resurser, der systematisk og effektivt skal bearbejde de udvalgte forhandlere på markedet og deres direkte kontakt til kunderne af ActiCard.

Med udgangspunkt i aktiviteterne indeholdt i handlingsplanen, den relaterede prisstrategi og målsætning for ActiCard, viser budgetterne for de kommende tre år at aktiviteterne giver et fornuftigt resultat med en tilbagebetalingstid af investeringen på 16,5 måneder ”på markedsvilkår”.

Som alle andre produkter er ActiCard følsom overfor ændringer i betingelserne og antagelserne i denne markedsføringsplan, men på et relativt beskedent niveau, hvilket indikerer, at ActiCard har en fremtid til trods for drastiske ændringer i markedsforholdene.

Risiko

Den største potentielle risiko for TuristInvest og ActiCard, er introduktionen af en eller flere lignende produkter på samme marked, promoveret af veletablerede eller større konkurrenter.

Ligeledes vil lukningen af enten Lepus Park eller Golfbanen have stor påvirkning på indholdet og værdioplevelsen af ActiCard-produktet, hvis effekt for den fremtidige udvikling af ActiCard ikke kvantitativt eller på andre måder kan anskueliggøres.

13. Perspektivering

Denne markedsføringsplan er blevet udarbejdet parallelt med, at TuristInvest har igangsat og implementeret flere af de taktiske processer i forbindelse med introduktionen af ActiCard til sommerensæsonen 2010. Dette har konkret betydet, at flere af elementerne i den strategiske plan og positionering har taget udgangspunkt i den oprindelige forretningsplan for ActiCard og ikke denne mere dybdegående markedsføringsplan. Ideelt set skulle denne markedsføringsplan være udarbejdet i efteråret 2009, hvis timingen skulle være optimal i forhold til de taktiske tiltag TuristInvest igangsatte allerede i begyndelsen af år 2010, herunder blandt andet strategisk positionering, kommunikationsstrategi, indsalgsmateriale til forhandlere og partnervirksomheder samt handlingsplaner.

Til trods for at TuristInvests allerede har iværksat aktiviteter, der kun delvist er identiske med denne markedsføringsplan, vil virksomheden med fordel kunne begynde at implementere de resterende elementer i markedsføringsplanen over den kommende periode. Praktisk betyder dette, at markedsføringsplanen først kan være omtrent 90 til 100% implementeret i slutningen af år 2010 eller begyndelsen af år 2011. Dette faktum burde kun i begrænset og acceptabel omfang ændre på den forventede tilbagebetalingsperiode for investeringen i ActiCard.

Der bliver i denne markedsføringsplan fravalgt en række kundesegmenter, fordi den resurse-mæssige formåen hos TuristInvest på nuværende tidspunkt ikke kan rumme mere. Hvis introduktionen og penetreringen af ActiCard udvikler sig som ønsket, synes det relevant, at TuristInvest overvejer, hvorvidt de bør markedsføre sig til nogle af de fravalgte kundesegmenter. Dette kunne eventuelt være lokale fastboende børnefamilier eller ved at udvide det geografiske område for feriegæster og sommerhusejere.

TuristInvest har en forholdsvis lille organisation og skal derfor hurtigt efter introduktionen af ActiCard gøre op med sig selv, hvorvidt virksomheden er i stand til at varetage driften af tre relativt forskellige forretningsområder med den nuværende organisation. Denne markedsføringsplan redegør for, at ansættelse af en medarbejder til salg og markedsføring af ActiCard ikke nødvendigvis vil gøre investeringen uattraktiv, hverken på kort eller lang sigt.

14. Litteraturliste

Bøger:

Kotler, Philip Keller, Kevin Lane	2009	Marketing Managment Prentice Hall 13th Edition (International)
Porter, Michael E.	1980	Competitive strategy The Free Press First Edition
Aaker, David A. McLoughlin, Damien	2007	Strategic market management John Wiley & Sons, Ltd European Edition
Ove Hedegaard Michael Hedegaard Esben Hedegaard	2006	Strategisk investering Jurist- og Økonomforbundts forlag 1. Udgave
Micheal Havsteen	2006	Guide til nøgletal Forlaget Focus 3. Udgave
Al Ries Jack Trout	1986	Marketing Warfare Mc Graw Hill First Edition
John Cooper Peter Lane	1997	Practical Marketing Planning MacMillan Business First Edition
Hans-Henrik Søndersted-Olsen	2003	Marketinghåndbogen Samfundslitteratur 1. Udgave
Mediaedge	2009	Media Facts Mediaedge 1. Udgave
Ole E. Andersen	2009	Reklame Kampagnen Grafisk Litteratur 1. Udgave
J. Thompson & F. Martin	2005	Strategic Management Awareness and Change Thomson, 5 th edition

Kompendier:

Center Of Market Economics	2009-2010	Afsætningsøkonomi HD / AU 2. del 7. og 8. sem.
Center Of Market Economics	2008-2009	Markedsbegreber og Efterspørg. HD / AU 2. del 5. og 6. sem.
Center Of Market Economics	2008-2009	Vertikale Syst. og Markedsprocesser HD / AU 2. del 5. og 6. sem.

Undervisningsmateriale:

Bergfors, Per	2009	Vertikale systemer med en transaktionel synsvinkel
Bergfors, Per	2009	Strategic market management 24. og 26. februar samt 3. marts
Sørensen, Henrik Aage	2009	Strategi og Konkurrence Forelæsning nr. 10
Sørensen, Henrik Aage	2009	Taktik og Branding Forelæsning nr. 11
Ole E. Andersen	2009	Markedsdialog
Steen Ehlers	2009	Intern Analyse
Steen Ehlers	2009	Ekstern Analyse

Databaser:

Danmarks Statistik	www.dst.dk og www.statistikbanken.dk
NN Markedsdata (Navne & Numre Erhverv)	www.nnerhverv.dk
Global Market Information Database (GMID)	www.euromonitor.com
TNS Gallup Denmark	www.gallup.dk
Finansministeriet (Database for lovforslag)	www.ft.dk

Websider:

Visit Danmark	www.visitdanmark.com
VisitVestJylland	www.visitvestjylland.com
Varde Erhvervs og Turistråd	www.vardeet.dk
Outrup Golfbane A/S	www.oustrupgolfbane.dk
SeaWest	www.seawest.dk
Købmand Hansen	www.koebmandhansen.dk
RibePas	www.ribe-byferie.dk
DanSommer	www.dansommer.dk
NovaSol	www.novasol.dk
Google (Advanced search)	www.google.com

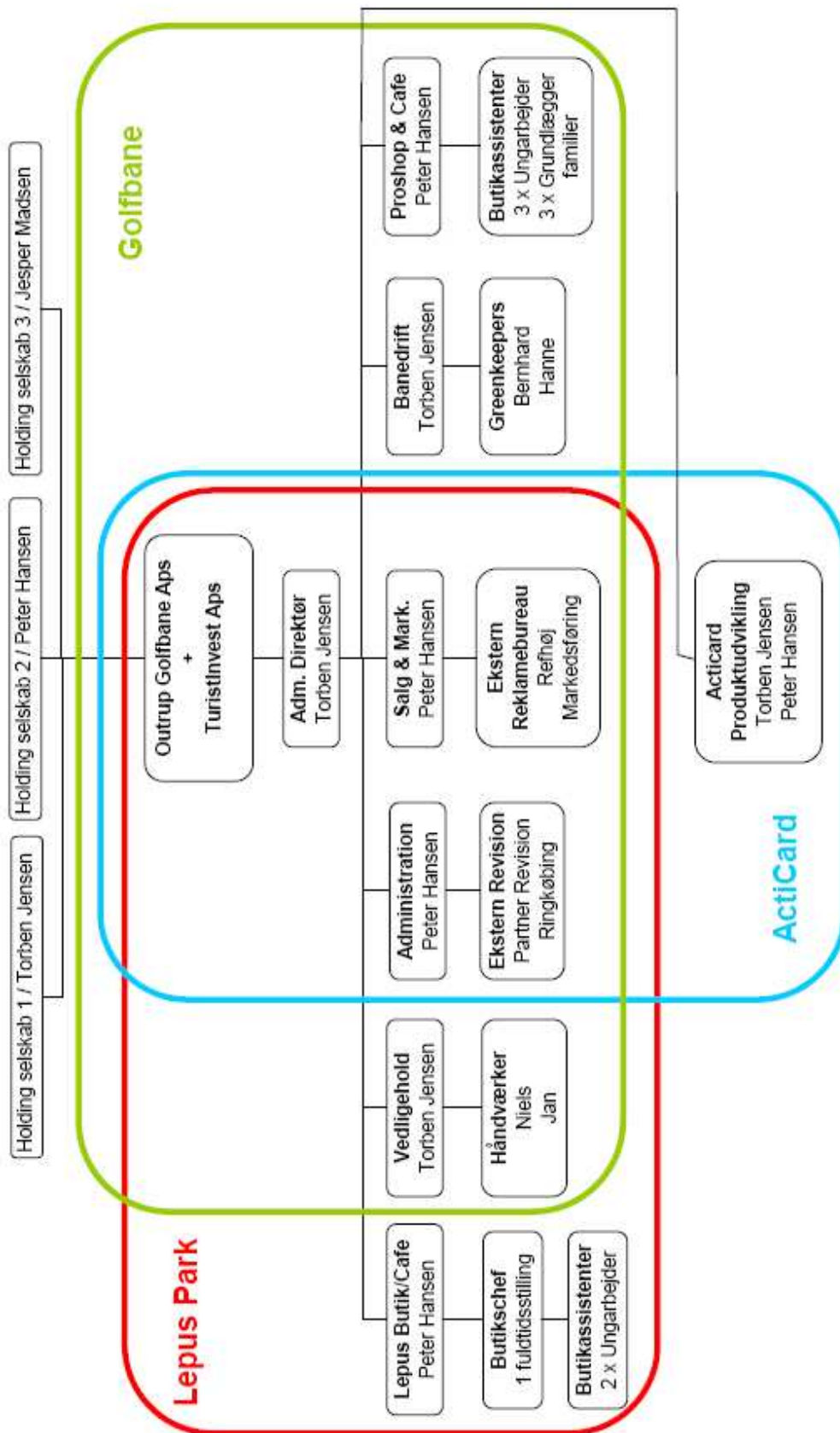
15. Bilag

Bilag 1

Lepus park logo brochure



Bilag 2



Bilag 4

Artsopdelt Resultatopgørelse "På vores vilkår"	2010	2011	2012
Omsætning			
ActiWeek			
Antal	1.333	2.667	4.000
Pris (Udsalgspris eksklusiv moms)	360	376	396
Omsætning	480.000	1.002.667	1.584.000
ActiYear			
Antal	200	400	600
Pris (udsalgspris eksklusiv moms)	1.120	1.920	2.000
Omsætning	224.000	768.000	1.200.000
Nettoomsætning	704.000	1.770.667	2.784.000
Variable omkostninger			
Forhandlermargen ActiWeek			
25%	120.000	250.667	396.000
Forhandlermargen ActiYear 2010			
40% i 2010 og derefter 25%	89.600	192.000	300.000
Dækningsbidrag	494.400	1.328.000	2.088.000
Markedsføringsomkostninger (fra operationelplan)	351.000	218.360	256.520
Markedsføringsbidrag	143.400	1.109.640	1.831.480
Personaleomkostninger			
Timer	805	720	730
Sats (interne timepris inklusiv div. Omk)	200	204	208
Total	161.000	146.880	151.898
Administration (9,5% af nettoomsætning)	66.880	168.213	264.480
Indtjeningsbidrag	-84.480	794.547	1.415.102
Afskrivninger	0	0	0
Renter (Fra kassekredit ud=10% ind=2%)	-8.448	15.891	28.302
Resultat	-92.928	810.438	1.443.404

Bilag 5

Artsopdelt Resultatopgørelse "På markedsvilår"	2010	2011	2012
Omsætning			
ActiWeek			
Antal	1.333	2.667	4.000
Pris (Udsalgspris eksklusiv moms)	360	376	396
Omsætning	480.000	1.002.667	1.584.000
ActiYear			
Antal	200	400	600
Pris (udsalgspris eksklusiv moms)	1.120	1.920	2.000
Omsætning	224.000	768.000	1.200.000
Nettoomsætning	704.000	1.770.667	2.784.000
Variable omkostninger			
Forhandlermargen ActiWeek			
25%	120.000	250.667	396.000
Forhandlermargen ActiYear 2010			
40% i 2010 og derefter 25%	89.600	192.000	300.000
Dækningsbidrag	494.400	1.328.000	2.088.000
Markedsføringsomkostninger (fra operationelplan)	351.000	218.360	256.520
Markedsføringsbidrag	143.400	1.109.640	1.831.480
Personaleomkostninger			
Timer	805	720	730
Sats (Timeløn, inklusiv div. omk og kilometerpenge)	400	408	416
Total	322.000	293.760	303.797
Administration (9,5% af nettoomsætning)	66.880	168.213	264.480
Indtjeningsbidrag	-245.480	647.667	1.263.203
Afskrivninger	0	0	0
Renter (Fra kassekredit ud=10% ind=2%)	-24.548	12.953	25.264
Resultat	-270.028	660.620	1.288.467

16. Synopsis

28. januar 2010

Seminarhold: FS08

HD-studiet i Afsætningsøkonomi
8. Semester, Hovedopgave Forår 2010

SYNOPSIS **"ActiCard Markedsføringsplan"**

Hovedopgave Vejleder:
Søren Porskrog

Synopsis
forfattet af:
Thomas Bloch
Hornemansgade 1A, 3
2100 København

Indledning

Denne synopsis har til formål at gennemgå og argumentere for den valgte litteratur og teori i forbindelse med undertegnedes hovedopgave i afsætningsøkonomi forår 2010.

Indledningsvis vil der blive givet en kort introduktion til case virksomheden og opgavens emne samt omfang. Derefter vil valg af synsvinkel og udsigtsniveau blive gennemgået, efterfulgt af litteratur- og teorivalg til markedsføringsplanens enkelte afsnit. Endelig er der bagest i denne synopsis vedhæftet et udkast til foreløbig indholdsfortegnelse og modelvalg til hovedopgaven, som kan være med til at give et samlet overblik over opgavens disponeringer.

Introduktion til case

Virksomheden Outrup Golfbane ApS (herefter ”Outrup Golfbane”) byggede i 2006 en 9 hullers Pay and Play bane med henblik på at tillokke nogle af de mange tyske og danske turister, som opholder sig i området i sommerperioden. Det har i midlertidigt vist sig vanskeligt at opnå den ønskede forretning på turisterne i området, hvorfor virksomheden i 2009 tog initiativ til at påbegynde opførelsen af en forlystelsespark (Lepus Park) uden for Outrup by, som skal danne forretning på dette kunde segment. Outrup Golfbanes bestyrelse har ligeledes ønsket at lancere et familieaktivitetskort (ActiCard), der blandt andet vil give fri entre til virksomhedens golfbane, den nye forlystelsespark samt give rabatter til en række samarbejdspartnere i nærområdet.

Outrup Golfbanes bestyrelse og daglige ledelse har i begyndelsen af januar 2010 hyret marketing og reklamebureauet Refshøj Marketing, som har fået til opgave at lave en reklame- og kommunikationsplan baseret på virksomhedens forretningsplan for både forlystelsesparken og ActiCard. Idet Refshøj Marketing hovedsageligt vil fokusere på kommunikationsplanen har Outrup Golfbanes bestyrelse og daglige ledelse bedt mig om at udarbejde en mere dybdegående markedsføringsplan for det nye ActiCard baseret på de retningslinjer, der er udstukket i den eksisterende forretningsplan for projektet.

Emne

For at kunne lave en markedsføringsplan for ActiCard vil der blive lavet en intern og ekstern analyse, som blandt andet vil inkludere analyse af organisationen, økonomi, markedet, kunderne, konkurrenter, kundesegmentering, produktstrategi og prissætning. Samtidig skal markedsføringsplanen omfatte en markedsføringsstrategi samt dertilhørende sammensætning af handlingsparametre, aktivitetsplan og budget.

Synsvinkel

Markedsføringsplanen vil blive udarbejdet som et stykke konsulent arbejde, som Outrup Golfbanes ledelse har ønsket gennemført. Ledelsen har indledningsvist briefet om virksomhedens situation, organisation samt målsætninger. Med udgangspunkt i forretningsplanen og Refhøjs Marketings kommunikationsrolle, har ledelsen og jeg på effektiv måde kunnet afgrænse og specificere markedsføringsplanens omfang og hensigt.

Pro's: Som konsulent vil jeg i højere grad kunne stille spørgsmålstejn og komme med konstruktive input til de eksisterende antagelser i forretningsplanen, idet jeg kun i begrænset omfang vil være præget af organisationens meninger og holdninger. Der skal leveres et færdigt produkt til virksomheden, hvilket stiller højere krav til markedsføringsplanens gennemarbejdelse og kvalitet.

Con's: Som udefra kommende konsulent ("ekspertrolle"), vil der være en øget risiko for at dele af virksomhedens organisation ikke accepterer/forstår markedsføringsplanens anbefalinger, blandt andet fordi disse kan stride mod tidligere overvejelser.

Udsigtsniveau

Som udgangspunkt vil en markedsføringsplan være en del af et strategisk udsigtsniveau, som virksomhedens ledelse vil godkende og implementere. Dette fordi en markedsføringsplan af denne type, normalt vil ligge grundstenene for virksomhedens markedsføringsstrategi de næste 3-5 år. Uanset at markedsføringsplanen i grundtræk er et strategisk værktøj vil elementer og dele af denne benytte et taktisk udsigtsniveau. Dette vil blandt andet gøre sig gældende i analysedelen, hvor den interne analyse vil granske og beskrive dele af virksomhedens taktiske niveauer, samt markedsføringsplanens aktivitets- og budgetplan, som hovedsageligt har karakter af et taktisk udsigtsniveau.

Under udarbejdelsen af denne markedsføringsplan er det vigtig at holde sig for øje, at virksomhedens ledelse og strategiske beslutningstagere i høj grad også vil være den taktiske og operationelle del af organisationen. Dette stiller skærpede krav til markedsføringsplanens udformning og formuleringen af anbefalinger, så der på ingen måde vil herske tvivl i organisationen om, hvorvidt der er tale om en strategisk eller taktisk beslutning.

Intern Analyse

Hovedparten af den interne analyse vil være af mere deskriptiv karakter, hvor virksomhedens tidligere præstationer, organisatoriske sammensætning, kernekompetencer, system og teknologi samt værditilførsel vil blive beskrevet. Disse afsnit vil blive udarbejdet ud fra Kotlers positioneringstankegang, der synes at have en passende analytisk tilgangsvinkel på nogle af disse svært målbare evner og kapaciteter.

Til at beskrive produktporteføljen og dens udvikling samt position i markedet, vil PLC-kurven samt Portefølje-modellen blive benyttet. Kombinationen af disse to modeller vil i tilstrækkelig grad kunne belyse virksomhedens produktportefølje, så analysen tydeligt inkluderer produkternes nuværende situation og muligheder i markedet samt hvilke overvejelser, der skal gøres for at sikre optimal udnyttelse af virksomhedens resurser i forhold til produktporteføljen.

Ekstern Analyse

Indledningsvis i dette afsnit, vil der blive udarbejdet en markedsdefinition ved hjælp af Abells markedsdefinitionsmodel. Dernæst vil jeg ud fra egne opsatte parametre definere totalmarkedet, som virksomhedens produkter skal målrettes. Det er i denne øvelse vigtig at benytte velbegrundede parametre til definition af totalmarkedet samt at være kritisk overfor de data, der benyttes. Ligeledes kan det i mange tilfælde være en god ide at krydstjekke totalmarkedet gennem brugen af en række andre parametre, hvis dette er muligt.

Kotlers Consumer Behaviour samt SOR-modellen vil blive benyttet til at beskrive kundernes købsadfærd. Disse modeller vil blandt andet blive sammenholdt og kombineret med de adfærdsmodeller og trends, som er nævnt i R. March og A.G. Woodsides litteratur omhandlende turisternes købsadfærd. Denne litteratur beskriver ud fra en positioneringstankegang, hvorledes en virksomhed skal gebærde sig for at opnå størst mulig effekt overfor den pågældende turistmålgruppe. For effektiv segmentering af målgruppen vil der blive taget udgangspunkt i de 6 segmenteringskriterier, som Steen Ehlers benytter i hans systematiske segmenteringsproces.

Konkurrenceanalysen vil være en kombination af generel markedsform, Porters Five Forces samt Portefølje-modellen. Porters Five Forces vil være i stand til at belyse de konkrete konkurrenceforhold i branchen, hvorimod Portefølje-modellen vil kunne bruges til at belyse den mere direkte position af konkurrenternes produkter i markedet, samt sandsynligheden af de strategiske overvejelser/retning konkurrenterne måtte have.

Til omverdensanalyse vil PEST modellen blive benyttet, fordi man i denne model samtidig kan inkludere samtlige relevante eksterne interessenter. I forsøget på at gøre omverdensanalysen en mere operationel forståelig til det senere strategiske valg vil PEST analysen blive kombineret med Porters værdikæde, for på den måde at kortlægge eventuelle eksterne påvirkninger direkte til de organisatoriske områder eller processer.

Opsummering af Analysen

Jeg mener at SWOT analysen vil være et oplagt valg til at opsummere den interne samt eksterne analyse. I forsøget på at gøre opsummeringen mere operationel gennemskuelig, under udarbejdelse og valg af markedsføringsstrategi, synes det relevant at lave en TOWS analyse.

Med TOWS analysen er det hensigten at skabe større sammenhæng mellem virksomhedens stærke og svage sider for på den måde at kunne udarbejde en strategi, som udnytter organisationen og markedsmuligheder bedst muligt.

Valg af strategi

Som udgangspunkt ville det være oplagt at benytte Kotlers positioneringsskole til at vælge den strategiske platform. Dog synes det også relevant at træde et skridt tilbage i litteraturen og lade sig inspirere Porters oprindelige positioneringsteorier for strategisk planlægning for at opnå de størst mulige konkurrencemæssige fordele i markedet. Kotlers mere metodiske fremgangsmåde til markedsføringsstrategien synes dog med fordel at kunne benyttes til at håndtere de øvrige teorier.

I dette afsnit vil der også blive hentet inspiration fra litteratur af Björn Bjerke og Claes M. Hultman, som benytter en indgangsvinkel til strategisk formulering fra entreprenørskolen, der er mere deskriptiv end normativ. Ligeledes vil Ansoffs vækstmodel kunne give en relevant og brugbar perspektivering af virksomhedens situation og muligheder i markedet.

Blandt andet gennem brugen af Porters teorier skal markedsføringsplanen være i stand til at skabe oplevet merværdi hos virksomhedens kunder i forhold til potentielle konkurrenter i markedet, og derigennem skabe sig vedvarende konkurrencemæssige fordele.

Der vil også i dette afsnit blive klart beskrevet, hvilke tilvalg og fravalg der foretages i forbindelse med markedsføringsplanen og dennes kombination af handlingsparametre.

Markedsføringsplanen

Markedsføringsplanen som en helhed vil bestå af de forrige analyse- og strategiafsnit i kombination med indholdet af dette afsnit. Indledningsvis vil markedsføringsplanens handlingsparametre blive fastlagt ved brugen af marketing mix modellen (4 P'er), som skal kortlægge produktstrategi, prisstrategi, distributionsstrategi, promotionstrategi, samt dertil hørende handlingsplaner. Disse vil blive fulgt op af aktivitets- og budgetplaner, som vil blive skræddersyet til netop denne markedsføringsplan men være inspireret af John Cooper og Peter Lanes litteratur omhandlende planlægningsformer.

Til implementering af markedsføringsplanen vil der blive taget udgangspunkt i McKinseys 7s, som ligeledes vil kunne bruges til en senere evaluering/måling af, hvor og hvordan implementeringen er gået, samt hvilke områder virksomheden skal forbedre. Til feedback og måling af markedsføringsplanens effekt vil der med udgangspunkt i Hans-Henriks Søndersted-Olsens litteratur blive udarbejdet nogle kvantitative og kvalitative måleparametre til markedsføringsplanen.

Litteraturliste

Bøger:

Philip Kotler Kevin Lane Keller	2009	Marketing Management Prentice Hall, 13th edition
Michael E. Porter	1980	Competitive strategy The Free Press, 1 st edition
Michael E. Porter	1985	Competitive advantage The Free Press, 1 st edition
Björn Bjerke Claes M. Hultman	2002	Entrepreneurial Marketing Edward Elgar Publishing Ltd, 1 st edition
Philip Kotler Gary Amstrong	2005	Marketing: An Introduction Prentice Hall, 7th edition
Aaker, David	2009	Strategic Market Management European edition
R. March and A.G. Woodside	2005	Tourism Behaviour CABI Publishing, 1 st edition
John Cooper Peter Lane	1997	Practical Marketing Planning Macmillan Press, 1 st edition
Hans-Henrik Søndersted-Olsen	2003	Marketinghåndbogen Samfundslitteratur, 1 st edition

Kompendier:

Center Of Market Economics	2009-2010	Afsætningsøkonomi HD / AU 2. del 7. og 8. sem.
Center Of Market Economics	2008-2009	Markedsbegreber og vertikale systemer HD / AU 2. del 5. og 6. sem.

Foreløbig indholdsfortegnelse med modelvalg

1. Resume (1 side)
2. Introduktion (10 sider)
 - a. Forord, ½
 - b. Virksomhedsintroduktion, 1
 - c. Problemidentifikation, 2
 - d. Synsvinkel og udsigtsniveau, 1
 - e. Metodevalg og opgavestruktur, 3
 - f. Afgrænsninger, 1
 - g. Definitioner, ½
 - h. Datakilder, 1
3. Analyseafsnit (29 sider)
 - a. Intern Analyse
 - i. Tidligere præstationer, 1
 - ii. Kernekompetencer, 1 (Husk at fokusere på enten SBU eller organisation)
 - iii. Værdiskabelse for kunder, 1
 - iv. Resurser, teknologi og systemer, 2
 - v. Organisation og kultur, 1
 - vi. Økonomi, 2
 - vii. Produktportefølje, 2 (Portefølje-modellen + PLC kurven)
 - b. Ekstern Analyse
 - i. Markedsdefinition, 2 (Abell)
 - ii. Totalmarkedet, 4 (Opsat egne parametre der at definere totalmarkedet)
 - iii. Kunderne + Segmentering, 6 (købsadfærd, SOR modellen, kotler Consumer Behaviour, De 6 segmenterings kriterier)
 - iv. Konkurrence, 3 (Porters Five Forces + markedsform + Portefølje-model)
 - v. Omverden, 2 (PEST, PESTEL)
 - c. Analyseopsummering, 2 (SWOT + TOWS)
4. Målsætninger, (2 sider) (Kotler s92-93)
5. Markedsføringsstrategi (8 sider)
 - a. Valg af markedsføringsstrategi, 6 (Cost leader, Diff. focus Ect.)
 - b. Konsekvens af markedsføringsstrategi, 2
6. Markedsføringsplan (15 sider)
 - a. Marketing Mix, 6 (4p'er)
 - b. Budget og forecast, 3
 - c. Operationel Plan, 3
 - d. Implementering 1, (McKinsey 7s)
 - e. Feedback og evaluering, 2 (Effekt måling + McKinsey 7s)
7. Konklusion (2 sider)
8. Perspektivering, (3 sider) (Følsomhedsanalyse + konsekvenser for antagelser)
9. Litteraturliste
10. Bilag (10 sider)

Samlet sideantal 80