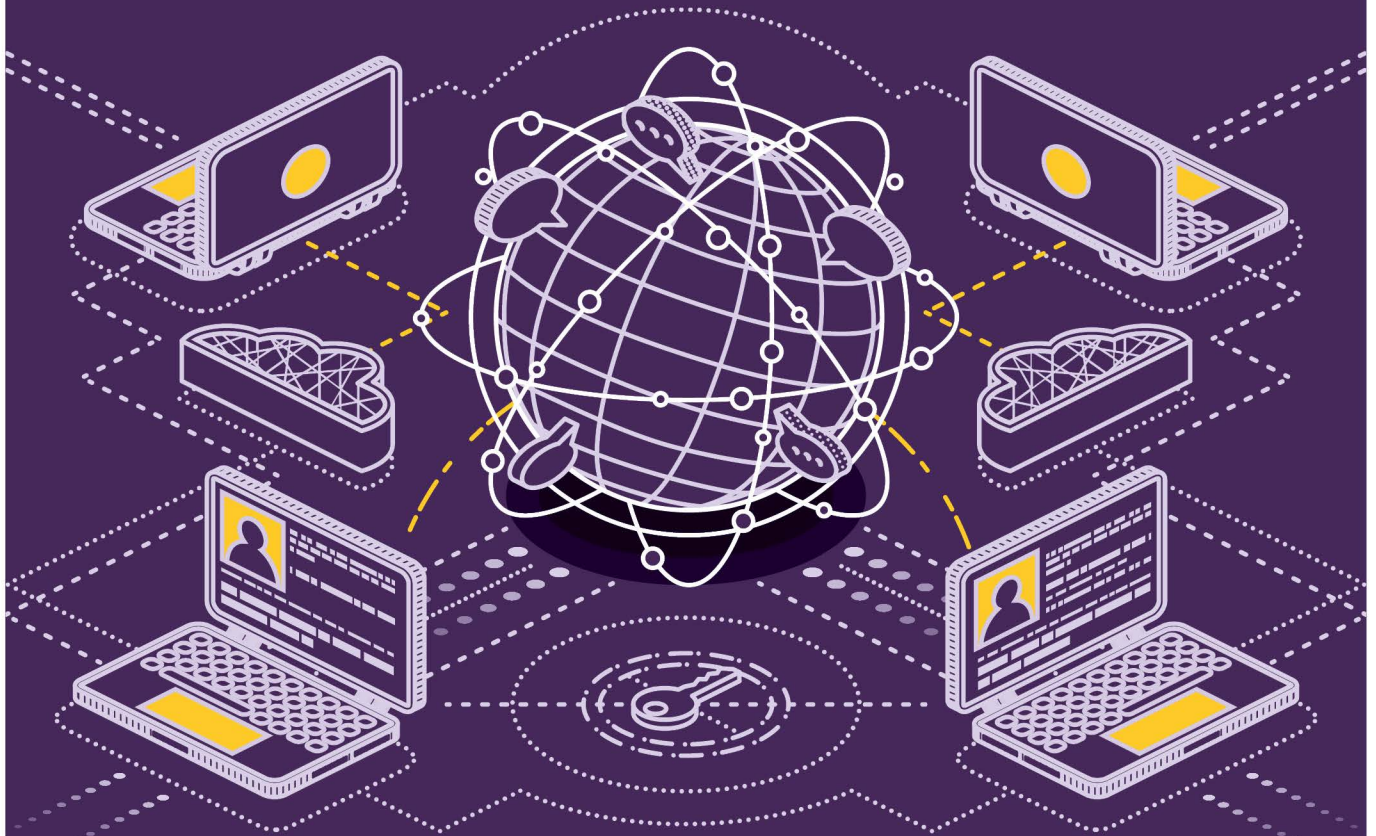


METTE HOLAN

Markedsføringsledelse

LØM



4. utgave



FAGBOKFORLAGET

Markedsføringsledelse

METTE HOLAN

Markedsføringsledelse

LØM

4. utgave



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2024 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

ISBN: 978-82-450-5024-0

1. utgave, 1. versjon 2024

E-utgaven er basert på 4. trykte utgave, 1. opplag: ISBN 978-82-450-4870-4

Elektronisk tilrettelegging: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: ©Art-is-Power/shutterstock

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert,
og bøkene er produsert i miljøsertifiserte trykkerier.



Forord

Den som har flere år i arbeidslivet, forstår mye av både ledelse, salg, dokumentasjon, effektivisering og lønnsomhet. Ikke minst gir erfaringene en erkjennelse av viktigheten av ledelses-, økonomistyrings- og markedsføringskompetanse – det vi kaller LØM-egnene. Har man forstått behovet for videreutvikling innenfor et fagområde, er dette gull verdt i opplæringen. Vi kjenner og forstår alle sannheten i begrepet «nød lærer naken kvinne å spinne». Vil vi lære noe som vi vet er viktig og nyttig, er veien til kompetanse relativt rett fram.

Vi har i denne utgaven tatt tak i mange av de råd vi har fått, og vi har blant annet forsøkt å bli enda mer praktisk orientert. Vi har valgt å bruke tid på å presentere oppgaver og arbeidsmetoder som gir mulighet for å trene på de problemområder som vi vet er nødvendig for å bli dyktige ledere. Vi har derfor valgt å ta inn en del kommunikasjonsfag i læreverket.

I denne utgaven av *Markedsføringsledelse* avsluttes boka med et eget kapittel om markedsplanen. Vi har laget et praktisk, kort eksempel på en markedsplan for et relativt nytt produkt i en ny bedrift. En annen endring er at konkurransemiddelet personale har fått et tydeligere fokus enn tidligere. Rollen som tjenesteyter og selger er viktig, og vi håper at dette kan være et bidrag til utvikling.

Den nye utgaven av boka er skrevet ut fra dagens situasjon i arbeidslivet og for fagfolk som har arbeidserfaring. Det betyr i praksis at vi har tilpasset både språk, utfordringer og eksempler til folk som har praktisk erfaring. På mange områder har det medført at nivået er blitt lagt høyere enn det som kan være vanlig for en innføringsbok. Den praktiske innsikten i arbeidslivets utfordringer som leseren har, gir en unik mulighet for «høy fart» i opplæringen. Vi er også opptatt av hvordan LØM-egnene griper inn i de øvrige fagene. En god faglig leder er dyktig også i LØM!

Vi vet at hvis man skal lykkes i å oppnå gode resultater, må alle ansatte bli involvert og engasjert i å nå bedriftens mål. Vi håper at læreboka vil gi framtidens ledere gode forutsetninger for å kunne motivere sine medarbeidere. En

leders evne til å skape et godt arbeidsmiljø og legge til rette for samarbeid på arbeidsplassen er viktig for å skape gode resultater.

Bokserien er blitt benyttet av mange studenter og lærere i mange år. Vi har i løpet av alle disse årene fått mange gode innspill til hva læreverket bør inneholde. Det takker vi hver enkelt av dere for. Ingen nevnt, ingen glemt.

Lykke til med studiet av markedsføringsledelsesfaget!

Steinkjer, juni 2019

Forfatteren

Forord til 4. utgave

Høsten i 2022 kom en ny læreplan for LØM-emnet i teknisk fagskole. Endringene i læringsutbyttene er ikke omfattende, men disse har vi tatt hensyn til i denne utgaven. I tillegg har det skjedd mye i verden siden siste utgave i 2019. Vi har hatt en pandemi, opplevd sterk prisvekst, samt at bærekraftarbeidet har kommet enda mer i fokus. Samtidig har verden blitt stadig mer digital. Vi har digitale møter, telefonen blir stadig mer avansert, og på nettet finner vi omtrent all markedsføring. Det siste gjelder kunstig intelligens. Det vi lurer på nå er hvordan vi kan benytte oss av alt dette for å bli stadig dyktigere, mer bærekraftige, og samtidig konkurransedyktige. Utfordringene står i kø, men vi må fortsatt lære oss det grunnleggende i både L, Ø, og M!

Steinkjer og Skien, juni 2024

Forfatterne

Oversikt over kapitler

1.	Markedsføringsledelse og markedsplanmodellen.	15
2.	Etikk og lovverk.....	41
3.	Overordnede mål, visjon, forretningsidé og bedrifts- strategi	65
4.	Situasjonsanalyse	83
5.	Kjøpsatferd.....	99
6.	Markedsundersøkelser.....	117
7.	Markedssegmentering.....	135
8.	Utforming av markedsstrategien.....	145
9.	Konkurransmidlet produkt	157
10.	Konkurransmidlet pris.....	179
11.	Konkurransmidlet distribusjon	191
12.	Konkurransmidlet markedskommunikasjon	203
13.	Konkurransmidlet personale	243

14. Markedsprogram/markedstiltak.....	261
15. Markedsplanen.....	275
16. Oppgaver	289
Definisjoner og ordforklaringer	311
Litteraturliste	315
Stikkordregister.....	317

Innholdsfortegnelse

1.	Markedsføringsledelse og markedsplanmodellen	15
1.1	Hva er markedsføring?	15
1.1.1	Markedsføringshjulet	17
1.1.2	Hvorfor markedsorientert markedsføring?	20
1.1.3	Hvem har ansvaret for markedsføringen?	22
1.2	Markedsplanlegging.....	23
1.2.1	Markedsplanmodellen	24
1.2.2	Forretningsplanen	31
1.3	Hva skal du lære og hvordan skal du lære det?	34
2.	Etikk og lovverk.....	41
2.1	Hva styrer bedriftenes beslutninger?.....	41
2.1.1	Lover, regler, avtaler?	41
2.1.2	Etiske verdier?	42
2.1.3	Skape verdier og tjene penger?	43
2.1.4	Hva vil det si å ta samfunnsansvar?.....	44
2.2	Lover og regler.....	48
2.3	Bidrar vi til en bærekraftig utvikling?.....	58

3.	Overordnede mål, visjon, forretningsidé og bedriftsstrategi.....	65
3.1	Styringsleddet i markedsplanen.....	65
3.2	Overordnede mål, visjoner og kjerneverdier.....	66
3.2.1	Overordnede mål	66
3.2.2	Visjoner	68
3.2.3	Kjerneverdier.....	68
3.3	Forretningsidé	69
3.3.1	Behov	70
3.3.2	Utvikling av forretningsideen.....	72
3.4	Bedriftsstrategi (virksomhetsstrategi).....	74
3.4.1	Vekststrategier.....	75
3.4.2	Konkurransestrategier	76
3.5	Hva velger bedriften?	79
4.	Situasjonsanalyse.....	83
4.1	Arbeidsprosessen ved situasjonsanalyser	83
4.2	Hensikt og mål med situasjonsanalysen	84
4.3	Beskrivelse og vurdering av arbeidsbetingelser.....	85
4.3.1	Modeller som kan være til hjelp for å identifisere viktige arbeidsbetingelser	86
4.3.2	Leteskjema – en sjekklister for arbeidsbetingelser .	90
4.4	Systematisering av situasjonsanalysen.....	91
4.4.1	SOFT-analyse.....	92
4.4.2	Kritiske suksessfaktorer.....	94
4.5	Beskrivelse av bedriftens situasjon	95
5.	Kjøpsatferd.....	99
5.1	Kjøpsatferd	99
5.2	Kjøpsatferd i forbrukermarkedet	100
5.2.1	Kjøpers egenskaper.....	101
5.2.3	Kjøpsroller når produktet engasjerer	108
5.3	Kjøpsatferd i bedriftsmarkedet	108

5.3.1	Roller i kjøpsprosessen.....	109
5.3.2	Faktorer som innvirker på kjøpsbeslutningene....	110
5.3.3	Kjøpssituasjoner	111
5.3.4	Kjøpsprosessen i bedriftsmarkedet.....	111
6.	Markedsundersøkelser.....	117
6.1	Kartlegging av eksterne arbeidsbetingelser.....	117
6.2	Arbeidsprosessen ved markedsundersøkelser	119
6.2.1	Formulering av problemstilling.....	119
6.2.2	Utarbeiding av forskningsplanen.....	120
6.2.3	Datainnsamling.....	125
6.2.4	Dataanalyse.....	125
6.2.5	Rapportering.....	127
6.3	Prognoser.....	129
6.3.1	Trender.....	129
6.3.2	Analogimetoden.....	130
6.3.3	Scenariometoden.....	130
6.3.4	Delfi-metoden	130
6.3.5	Etterslepsmetoder	131
7.	Markedssegmentering.....	135
7.1	Hvorfor markedssegmentering?	135
7.2	Segmenteringskriterier.....	137
7.3	Krav til markedssegmenter.....	139
7.4	Segmenteringsstrategier.....	139
7.5	Markedssegmentering og bruk av databaser	140
8.	Utforming av markedsstrategien.....	145
8.1	Hva er en markedsstrategi?	145
8.2	Utforming av markedsstrategien.....	147
8.2.1	Fastsetting av markeds mål	147
8.2.2	Valg av målgruppe.....	148
8.2.3	Bruk av konkurranse midlene.....	151

9.	Konkurransemidlet produkt	157
9.1	Produktbegrepet	157
9.1.1	Tjenester som produkt.....	159
9.1.2	Ulike varegrupper.....	160
9.2	Sortiment.....	161
9.3	Produktkvalitet	163
9.4	Posisjonering og merkevarebygging.....	164
9.5	Produktets utvikling fra idé til ferdig produkt.....	165
9.5.1	Trinn i produktutviklingen.....	166
9.5.2	Tjenesteutvikling.....	168
9.6	Forbrukeren og nye produkter	170
9.7	Produktets livssyklus (PLS)	171
9.8	Hvilken produktpolitikk velges?	173
10.	Konkurransemidlet pris.....	179
10.1	Hva er målet med prispolitikken?	179
10.2	Hovedformer for prissetting	181
10.3	Pristeoretiske betraktninger.....	181
10.3.1	Den fallende etterspørselskurven.....	182
10.3.2	Priselastisitet.....	183
10.4	Pris som virkemiddel	184
10.4.1	Prisdifferensiering	184
10.4.2	Prisavslag	185
10.5	Valg av prispolitikk.....	186
11.	Konkurransemidlet distribusjon.....	191
11.1	Distribusjon av varer og tjenester	191
11.2	Direkte eller indirekte distribusjon?	192
11.3	Nivå på leveringsservice	193
11.5	Samarbeidsformer innen distribusjon.....	196
11.6	Internett som distribusjonskanal	196
11.7	Valg av distribusjonskanal	199

12.	Konkurransemidlet markedskommunikasjon	203
12.1	Markedskommunikasjon og markedspåvirkning	203
12.2	Kommunikasjonsprosessen	205
12.2.1	Sender	207
12.2.2	Koding og dekoding	207
12.2.3	Budskap.....	208
12.2.4	Kanal (medium).....	214
12.2.5	Mottaker	217
12.2.6	Reaksjon og respons.....	217
12.2.7	Støy	218
12.3	Hvordan påvirke?	218
12.3.1	Digitale medier	218
12.3.2	Reklameannonser	226
12.3.3	Innholdsmarkedsføring.....	231
12.4	Markedskampanje.....	234
13.	Konkurransemidlet personale	243
13.1	Personalets rolle	243
13.2	Personalet som tjenesteytere	245
13.3	Personalet som selgere.....	248
13.4	Internmarkedsføring og utvikling av en markedsorientert bedriftskultur	250
13.4.1	Hvordan motivere til utvikling?.....	251
13.5	Internmarkedsføring og kvalitetssikringsarbeid.....	253
13.6	Aktiviteter innen internmarkedsføring	255
13.6.1	Kunnskap og informasjon	256
13.6.2	Kurs og bevisstgjøring	256
13.7	Valg av personalpolitikk	257
14.	Markedsprogram/markedstiltak.....	261
14.1	Markedstiltakene	261
14.1.1	En beskrivelse av forarbeidet til markedsprogrammet.....	263

14.1.2	Markedsprogram (handlingsplan)	265
14.1.3	Eksempel markedsprogram og kampanjeplan...	267
14.2	Kontroll av måloppnåelse.....	270
14.2.1	Budsjettkontroll.....	270
14.2.2	Lønnsomhetskontroll	271
14.2.3	Effektkontroll	271
14.2.4	Strategisk kontroll	271
14.2.5	Bruk av hjelpemidler.....	272
15.	Markedsplanen	275
15.1	Presentasjon av markedsplandokumentet.....	275
15.2	En kort oppsummering av markedsplanens innhold ...	277
15.3	Et eksempel på en markedsplan	278
16.	Oppgaver.....	289
16.1	Eksamensoppgave vår 2019	290
16.2	Eksamensoppgave vår 2022	297
16.3	Eksamensoppgave januar 2022	304
	Definisjoner og ordforklaringer.....	311
	Litteraturliste	315
	Stikkordregister	317



Hva handler dette kapitlet om?

1.1 Hva er markedsføring?

Markedsføringsoppgavene i en virksomhet er alle de aktiviteter som handler om å få produktene og tjenestene som virksomheten tilbyr, solgt. Markedsføring dreier seg derfor om å forstå kundens behov og ønsker, og å tilby produkter og tjenester for å imøtekomme disse. Markedsføring handler også om å velge ut hvilke kunder man vil satse på, hvordan produktene skal utvikles, hvilken pris de skal ha, hvordan de skal distribueres og hvordan man skal kommunisere med kundene. For å lykkes med dette arbeidet må ledelsen og medarbeiderne i hele bedriften samarbeide slik at markedsføringsaktivitetene blir utført på best mulig måte.

Enten man driver et sykehus, en skole, et verft eller en håndverksbedrift, er målet å skape størst mulig kundetilfredshet samtidig med at ressursutnyttelsen er optimal. En byggeplassleder, en prosjektingeniør, en rektor, en salgssingeniør eller en avdelingsleder på et sykehus har alle behov for lederopplæring, og markedsføring er en viktig del av denne lederjobben. Om ikke alle ledere har direkte ansvar for markedsføringsaktiviteter, må alle være markedsorienterte og arbeide ut fra en forståelse om at kunden må tilfredsstilles på en slik måte at bedriften når de mål den har satt. Dette gjelder enten man jobber i privat eller offentlig virksomhet.

Målet er at bedriften skal hevde seg i konkurransen med andre bedrifter, og lykkes i markedet. Vi kan si at markedsføring er en betegnelse på aktiviteter i forbindelse med:

- planlegging og gjennomføring av markedsundersøkelser
- kartlegging av behov og ønsker for produkt- og tjenesteutvikling
- prisfastsetting
- markedspåvirkning
- distribusjon av varer og tjenester
- nødvendig kundeoppfølging ved bruk av produktet/tjenesten

Situasjonsanalyse: En kartlegging av bedriftens nå-situasjon (en analyse av bedriftens interne og eksterne arbeidsbetingelser).

Konkurransefortrinn: En ressurs eller en kompetanse som gir en bedrift fordel(er) i konkurranse med andre bedrifter.

Bedriften begynner ofte markedsarbeidet sitt med å utføre en situasjonsanalyse. I situasjonsanalysen blir sterke og svake sider ved hele bedriften analysert. I tillegg blir trusler og muligheter i omgivelsene vurdert. Disse analysene danner grunnlaget for den videre markedsplanleggingen.

Det er viktig å finne fram til hvilke konkurransefortrinn bedriften har, og hvilke den eventuelt kan utvikle. Med konkurransefortrinn mener vi en fordel bedriften har i forhold til sine konkurrenter. Konkurransefortrinnene må brukes aktivt, slik at bedriften kan lykkes i å nå sine målsetninger. Eksempler på konkurransefortrinn kan være at bedriften har ansatte med uvanlig høy

kompetanse på viktige områder, eller at den har tilgang til ressurser som er rimeligere enn det konkurrentene har.

Markedsføring dreier seg i tillegg om å være analytisk og kreativ, og å finne fram til nye måter å gjøre ting på. Arbeidsmetodene er altså viktige, men markedsføring dreier seg like mye om en måte å tenke på. Det er markedsføreren som analyserer markedet, finner fram til aktuelle målgrupper og kartlegger de behov målgruppen har. Han legger planer for hvordan konkurransemidlene (produkt, pris, distribusjon, personal og påvirkning) skal tas i bruk for å tilfredsstille behovene til de valgte målgruppene på best mulig måte.

Målgruppe: De personene som bedriften ønsker å tilby sine varer og tjenester til.

Konkurransemidler: De virkemidler bedriften har og som kan brukes for å konkurrere i markedet.

1.1.1 Markedsføringshjulet

For å danne oss et raskt overblikk over markedsføringsarbeidet og de oppgaver som inngår, kan det være greit å dele markedsføringsaktivitetene inn i forbedrende (analytiske) og utøvende aktiviteter. I markedsføringshjulet i figur 1.1 er denne inndelingen brukt. Modellen tar for seg utviklingen av nye produkter eller tjenester, fra behovsregistrering til gjenkjøp. Markedsføringshjulet kan bidra til å gi en oversikt over hva faget markedsføring dreier seg om.

! Markedsføring kan defineres som all aktivitet som tar sikte på å bringe varer og tjenester fra produsent til forbruker. Dette omfatter blant annet undersøkelser av forbrukernes behov, tilpasning av varer og tjenester til disse behovene, og det å gjøre varene kjent og etterspurt.



Figur 1.1

Markedsføringshjulet.

I tabellene på denne og den neste siden har vi kort beskrevet de ulike forberedende og utøvende markedsføringsaktivitetene fra markedsføringshjulet.

Tabell 1.1 Markedsføringsaktiviteter.

FORBEREDENDE MARKEDSFØRINGSAKTIVITETER	
1 Behovsregistrering	Gjennom ulike former for kontakt med markedet må bedriften identifisere ønsker, behov eller problemer som nåværende eller potensielle kunder har.
2 Markedsundersøkelse	Det er nødvendig for bedriften å ha kunnskap om mange forhold ved markedet. For å avgjøre om en skal gå i gang med å dekke et behov kan en gjennomføre en markedsundersøkelse. En markedsundersøkelse kan også kartlegge behov. I tillegg brukes markedsundersøkelser for å gi svar på hvor tilfredse kundene er med produktene våre.
3 Idé-, tjeneste- og produktutvikling	Ut fra kundenes behov vokser det fram ideer til nye produkter eller produktforbedringer. Produktutvikling er et samspill mellom de som kjenner markedets behov, og de som utvikler selve produktet.
4 Pris og lønnsomhet	For å beregne produktets lønnsomhet må en ha gode overslag over utsalgspris og antatt salgsmengde. I tillegg må en beregne hva det koster å produsere produktet. Ut fra slike undersøkelser finner en fram til produktets lønnsomhet.
5 Prøveproduksjon og produkttest	En prøveproduksjon har flere formål. Bedriften får prøvd ut produksjonsprosessen både når det gjelder kostnader og funksjoner, og den får anledning til å la kundene prøve produktet. Det gir mulighet for endringer før alt er fastlagt.
6 Markedsplan	Dette er en plan for markedsføringen av produktet, og den må blant annet bygge på kunnskapen vi har om kundene, konkurrentene, bedriftsinterne forhold og selve produktet.
7 Produksjon i full skala	Å sette i gang produksjonen av produktet forutsetter planlegging og gjennomføring av aktiviteter som innkjøp av produksjonsutstyr og råvarer.
8 Reklameutforming/ markedskommunikasjon	For at kundene skal bli oppmerksomme på produktet, må de bli informert, og denne informasjonen fra selger til kjøper kaller vi reklame. Reklame er all form for massekommunikasjon som retter seg mot markedet, og all direkte kommunikasjon på individnivå. Eksempler på slike aktiviteter er annonser i papiraviser, nettaviser og tidsskrifter, plakater i butikker, på fasader og langs landeveien, brosjyrer med produktinformasjon laget av produsenter og leverandører, salgsbrev/mail som sendes til aktuelle kunder, samhandlingen direkte mellom selger/tjenesteyter og kjøper og reklamefilm sendt i fjernsyn og på kino. Det er vanlig at reklamebyråer tar seg av utformingen av reklamen. De siste årene har digital markedsføring via nettsider og sosiale medier overtatt mye av den tradisjonelle markedskommunikasjonen.

UTØVENDE MARKEDSFØRINGSAKTIVITETER	
9 Medievalg	Den kanalen som blir brukt til å presentere reklamen, kaller vi et medium. Eksempler på medier er hjemmeside, nettaviser, sosiale medier, aviser, tidsskrifter, fjernsyn, og kino. Andre muligheter for presentasjon av produktene er direkte brev/mail/sms eller bilag (i for eksempel aviser) til kunden. I planleggingen må vi ta hensyn til de ulike kanalenes egenskaper slik at vi får presentert produktet vårt på best mulig måte. Kostnader er et viktig kriterium for de valgene som skal gjøres.
10 Testsalg	En forsikring mot å gjøre for store og kostbare feil i lanseringen av et produkt kan være å starte lanseringen i et avgrenset geografisk område. Et slikt testsalg kan gi svar på hvordan produktet blir mottatt, og hvor effektive markedsføringsaktivitetene har vært. Oppdager vi feil, kan de ennå rettes opp uten altfor store kostnader.
11 Distribusjon	Kundene må ha mulighet til å få tak i det produktet vi reklamerer for. Dette sikrer vi gjennom distribusjonen. Den måten produktet flytter seg på fra produsent til kunde, kaller vi distribusjon. Den kan for eksempel skje ved hjelp av mellomledd som grossister og detaljister eller netthandel. Distribusjonsmønsteret varierer, alt etter bransje og produkttype. Det kan også være forskjellige distribusjonsmønstre for like produkter, avhengig av ulike former for kjedesamarbeid.
12 Salgsinnsats	Det finnes selgere i alle ledd av distribusjonskjeden, og de selger produktene videre til neste ledd. Selgeren hos produsenten må ha den produktkunnskapen som er nødvendig for å selge til grossisten. På samme måte må selgeren hos grossisten ha den produktkunnskapen som er nødvendig for å selge til detaljisten. Til slutt må selgeren hos detaljisten ha den produktkunnskapen som er nødvendig for å selge til forbrukeren. I tillegg til opplæring av selgere er det nødvendig med salgsinnsats som for eksempel å lage plakater, brosjyremateriell og utstillinger.
13 Kjøp	Nå er resten opp til kundene. Det er de som avgjør om de skal kjøpe produktet eller ikke. Kundene har sin egen smak og gjør sine egne valg. Det er mange faktorer som virker inn på kundens beslutning. Prisen kan her være et avgjørende kriterium.
14 Bruk og forbruk	Når kunden bruker produktet, gjør han egne erfaringer. Denne erfaringen deler han ofte med venner og bekjente (stadig oftere via sosiale medier). Varepraten har avgjørende betydning for videre salg.
15 Service og reklamasjoner	Dersom det er mangler ved produktet, har kunden rett til å reklamere. Uansett om kunden har rett til å få gjort utbedringer eller ikke, er det – i reklameøyemed og med tanke på videre salg – svært viktig at kunden blir tilfreds med produktet. Å gi god service etter salget er derfor en del av markedsføringen av produktet.
16 Gjenkjøp	For varer som kunden kjøper relativt ofte, er det først etter gjenkjøp at vi kan si at produktet er godkjent av kunden. Lojale kunder er bra. For varer som kunden kjøper nokså sjelden, er ryktet eller omdømmet av stor betydning for det videre salget.