

SOL2 PENSUM



Høsten
2016

Markedsføring - Verdibasert forventningsledelse

AV MARIT HELENE GLADHAUG

Pensumoversikt: SOL2

DEL 1: INNLEDNING

KAPITTEL 1: VERDISKAPING OG FORVENTNINGER

Dette kapitlet ser nærmere på verdibegrepet, og viser eksempler på hvordan markedsførere har skapt store verdier.

DEL 2: GRUNNLAGSTEORIER

KAPITTEL 2: VERDIBASERT FORVENTNINGSLEDELSE

Dette kapitlet gjør følgende: (1) studerer verdibegrepet, diskuterer hvordan og hvorfor verdier byttes i et marked og ser på hvordan et produktets verdi utvikles gjennom verdikjeden, (2) ser på hvilke roller forventninger har i markedsføringsfaget, (3) drøfter hva som legges i markedsføring som ”*verdibasert forventningsledelse*”.

KAPITTEL 3: MARKEDET

Dette kapitlet omhandler fire teorier om markedet: (1) økonomiske teorier, (2) konkurranseteorier, (3) teorien om produkters livssyklus, og (4) teorien om hva som gjør et marked attraktivt.

KAPITTEL 4: PRODUKTET

Dette kapitlet studerer produkter og tjenester, og hvordan de kan oppfattes for kundene, samt hvordan dette påvirker de markedsføringsbeslutningene som diskuteres i boken.

KAPITTEL 5: KUNDEN

Dette kapitlet introduserer en modell for kundeforhold, som består av tre ulike faser; (1) før kjøp: *tenke* på produktet, (2) kjøp: *kjøre* produktet, og (3) etter kjøp: *bruke* produktet.

KAPITTEL 6: INFORMASJONSSØKING

Dette kapitlet undersøker hvilken rolle informasjonssøking spiller i de tre fasene av kundeatferdsmodellen (før kjøp, kjøp, etter kjøp).

KAPITTEL 7: FRA INFORMASJON TIL HOLDNING

Dette kapitlet handler om hvordan informasjon fortolkes, utledes av og kombineres med annen informasjon gjennom tre parallelle prosesser: (1) verdisettingsprosessen, (2) inferensprosessen, og (3) kombinasjonsprosessen.

KAPITTEL 8: HOLDNINGER

Dette kapitlet diskuterer ulike holdninger, hva de består av, samt hvilken sammenheng det er mellom konsumentens kunnskap og forventninger på den ene siden, og holdninger til produktet på den andre siden.

KAPITTEL 9: FRA HOLDNINGER TIL HANDLING

Dette kapitlet ser på forholdet mellom holdninger og handling. Noen ganger leder holdning til handling, og andre ganger ikke.

KAPITTEL 10: LIVET ETTER KJØPET

Dette kapitlet drøfter hva som motiverer konsumenter til å samskape, samt hvilke faktorer som forklarer hvorvidt en konsument kjøper et produkt igjen, anbefaler det til andre, eller klager.

KAPITTEL 11: BEDRIFTERS KJØPSATFERD

Dette kapitlet konsentrerer seg om bedrifter og organisasjoner som kunder, og viser hvordan de er ulike vanlige forbrukere på tre områder: (1) bedrifters etterspørsel er avledet av forbrukernes etterspørsel, (2) kjøpsmotiver og kjøpsprosesser er preget av rasjonelle beslutninger, og (3) virksomheter som selger på bedriftsmarkedet har få, men store kunder.

KAPITTEL 12: ORGANISASJONSSTRUKTUR

Dette kapitlet studerer organisasjonskulturens betydning for hvilke verdier bedriften leverer til kundene sine.

DEL 3: MARKEDSANALYSE

KAPITTEL 13: MARKEDSINFORMASJON (+ APPENDIKS)

Dette kapitlet ser på de tre typene kunnskap markedsførere trenger for kunne gjøre gode valg: (1) innsikt i teorier og modeller som viser hvordan produkter, markeder, kunder og bedrifter fungerer i et marked, (2) spesifikk kunnskap om markedet, (3) kunnskap i bruk av analysemetoder.

DEL 4: JURIDISK OG ETISK ANALYSE

KAPITTEL 14: JURIDISKE RAMMER FOR MARKEDSFØRING

Dette kapitlet omhandler lovene som regulerer markedsføring og markedsopptreden: (1) markedsføringsloven, (2) personalopplysningsloven, og (3) varemerkeloven.

KAPITTEL 15: ETIKK, SAMFUNNSANSVAR OG MARKEDSFØRING

Dette kapitlet diskuterer forskjellige perspektiver på etiske vurderinger og presenterer et rammeverk for hvordan markedsføringsbeslutninger kan analyseres fra et etisk perspektiv..

DEL 5: STRATEGISKE BESLUTNINGER

KAPITTEL 16: STRATEGI

Dette kapitlet undersøker hvorfor bedrifter trenger strategi, hva en strategi bør inneholde, og kriteriene for å velge og formulere strategien.

KAPITTEL 17: KATEGORIER OG MÅLGRUPPER

Dette kapitlet handler om forståelse av kundens verdionsker og hvordan kunder opplever og mentalt kategoriserer produkter og tjenester. Videre vises hvordan man kan dele markedet man opererer i inn i forskjellige kundesegmenter.

KAPITTEL 18: MERKEPOSISJONERING

Dette kapitlet presenterer fire ulike fokus på merkeposisjonering, diskuterer kjennetegn ved effektive posisjoneringer, og viser hvordan ideal-nettverksmodellen kan brukes til å konkretisere en merkeposisjonering.

DEL 6: MARKEDSAKTIVITETER

KAPITTEL 19: PRODUKT- OG INNOVASJONSBESLUTNINGER

Dette kapitlet ser nærmere på hvordan bedrifter kan innovere produkter, tjenester og opplevelser, hvilke typer ressurser som er avgjørende for å lykkes, samt hvordan forretningsmodellen er avgjørende for å lykkes med innovasjon.

KAPITTEL 20: PRISBESLUTNINGER

Dette kapitlet gir et fundament for å forstå hvordan bedrifter kan vurdere hvilken pris som vil være fornuftig å sette. Videre diskuteres rollen til forventinger, hvordan verdi fungerer som utgangspunkt for prising, og ulike prisstrategier.

KAPITTEL 21: VERDIKJEDEBESLUTNINGER

Dette kapitlet handler om utforming og ledelse av verdikjeden, som må til for å få bedriftens tilbud frem til kundene. Kapitlet viser hvordan verdikjeden knytter sammen produksjon og forbruk.

KAPITTEL 22: KOMMUNIKASJONSBESLUTNINGER

Dette kapitlet viser hvordan markedsførere kan definere gode kommunikasjonsmål og planlegge kommunikasjonsaktiviteter som når disse målene. Først vises hvordan kommunikasjonsbudskapet bearbeides. Deretter presenteres en modell for kommunikasjonsplanlegging.

KAPITTEL 23: MARKEDSPLANEN

Dette kapitlet samler trådene for å utforme en markedsplan, som er en plan for virksomhetens markedsføring i en avgrenset periode.

Diskusjonsspørsmål

KAPITTEL 1: VERDISKAPING OG FORVENTNINGER

1) Hva menes med verdibasert forventningsledelse?

Verdibasert forventningsledelse er bokens perspektiv på markedsføring.

Markedsføring som verdibasert forventningsledelse innebærer at markedsførere må håndtere to typer oppgaver:

- å styre forventningene til kundene (forventningene styrer igjen kundenes atferd)
- å styre verdiene som skapes hos kundene

Dette gjøres gjennom de tre verdiprosessene:

- **verdiidentifisering** → Handler om å finne informasjon om hvilke verdionsker bedrifter og dens kundegrupper har. Bedriftenes verdionsker kan være lønnsomhet eller godt omdømme. Kundenes verdionsker handler om hva kundene setter pris på.
- **verdiutvikling** → Handler om å utvikle verdiressurser (altså produkter og tjenester) som tilfredsstiller kundenes verdionsker.
- **verdileveranse** → Handler om hvordan produkter kan fortsette å levere verdi til kunden etter et kjøp. Kunden selv er viktig for verdileveransen fordi det er gjennom kundens bruk og bearbeiding av produktet at det leverer verdi.

Kort fortalt innebærer verdibasert forventningsledelse å forstå hva som skaper verdier for kunden, ettersom dette er avgjørende for å få til økonomiske transaksjoner.

En verdibasert forventningsledelse resulterer i en verdiskaping der kundene er viktige deltagere.

Viktige stikkord er *forventninger*, *verdier* og *kunden som verdiskaper*.

Konklusjon; markedsføring innebærer å identifisere, utvikle og levere verdier.

2) Hva menes med kunders og bedrifters verdionsker og verdiressurser?

Kunder har to typer verdier; nemlig *verdiionsker* og *verdiressurser*. Verdiionsker handler om hva kunden verdsetter, mens verdiressurser er de økonomiske ressursene kundene sitter på som gjør det mulig for dem å realisere sine verdionsker. Bedrifter har også *verdiionsker* og *verdiressurser*.

Verdiønsker for bedriften kan være lønnsomhet eller godt omdømme. Verdiressurser kan være av finansiell eller materiell art, samt kompetanse.

3) Hvorfor er verdier og forventninger viktige for markedsførere?

Markedsføring handler om å motivere til et økonomisk bytteforhold (verdiskaping) mellom kunder og bedrifter. Verdiskaping oppstår først når kunder og bedrifter bytter verdiressurser; kunder kjøper en vare og får igjen en produktopplevelse, mens bedrifter selger en vare og genererer inntekt. Derfor må markedsførere forstå hva som skaper verdier for kunden. En konsument kjøper nemlig ikke kun et fysisk produkt, men også en produktopplevelse. Det er dermed grunnleggende at markedsførere har kjennskap til kundens verdiønsker og verdiressurser.

Videre motiveres både kunder og bedrifter av *forventninger* om at transaksjonen vil kunne tilfredsstille deres respektive verdiønsker. Uten disse forventningene vil ikke bytteforholdet finne sted. Forventninger er en grunnleggende psykologisk mekanisme som styrer hva vi gjør og ikke gjør. *Uten forventninger, ingen handling, og ingen verdiskaping*. Forventningene legger dermed grunnlaget for kundenes atferd. Siden markedsføring handler om å motivere til bytteforholdet mellom kunder og bedrifter, er det derfor helt essensielt at markedsførere har kunnskap om kundenes verdier og forventninger.

4) Hvorfor kan det være hensiktsmessig å benytte et tresidig perspektiv på verdiskaping i markedsføring?

Fra før vet vi at både kunder og bedrifter har sine verdiønsker og verdiressurser. Dette gjelder også for samfunnet. Samfunnets verdiønsker er hva majoriteten i samfunnet verdsetter, for eksempel frihet, likhet, menneskeverd og miljøet. Disse verdiønskene vil imidlertid ikke alltid sammenfalle med verdiønskene til kunder og bedrifter (som er mer knyttet til aktivitetene i markedet). Verdiskaping skjer ikke utelukkende under bytteforholdet mellom kunder og bedrifter, men også under bytteforholdet mellom kunder, bedrifter og samfunn. Bedrifter må derfor ta hensyn til både kundenes og samfunnets verdiønsker i markedsføringsarbeidet. Derfor er det hensiktsmessig å benytte et tresidig perspektiv på verdiskaping i markedsføring.

KAPITTEL 2: VERDIBASERT FORVENTNINGSLEDELSE

1) Når skapes verdi?

Verdi skapes gjennom bytteforholdet mellom kunden og bedriften.

Verdier består av både verdionsker (kjøpsfordeler for kunden og profitt for bedriften) og verdiressurser (varer og tjenester).

En selger er villig til å bytte et produkt (X) mot en mengde betalingsmidler (Y) fra kjøperen dersom verdien av Y for selgeren er større enn verdien av produktet X. På samme måte er kjøperen motivert til å bytte betalingsmidler Y mot produktet X hvis verdien av X for kjøperen er større enn verdien av Y.

Forskjellen mellom pris og verdi (maksimal betalingsvilje) for kunden kalles *konsumentoverskudd*, der verdien gjenspeiles av den maksimale prisen kunden er villig til å betale for produktet. Forskjellen mellom faktisk oppnådd pris og minimumsprisen selgeren er villig til å akseptere kalles *produsentoverskudd*. Følgelig skapes det verdier for både selger og kjøper gjennom den økonomiske transaksjonen (byttet), uten at produktet i seg selv er endret.

Markedsføring bidrar til verdiskaping ved å bringe sammen selgere og kjøpere som ønsker det den andre parten er villig til å gi fra seg. Gjennom reklame og promosjon kan markedsførere bidra til verdiskaping ved at de øker kundenes forventninger til produktet, noe som igjen øker deres betalingsvilje.

2) Hva er en verdikjede?

Den økonomiske transaksjonen i et marked har en forhistorie (produktutvikling, produksjon og transport) og en etterhistorie (bearbeiding, bruk og konsum). Godene som inngår i transaksjonen kan derfor knyttes til en tidslinje som blir kalt en ”*verdikjede*” (Porter, 1985).

En verdikjede viser en tidslinje der vi kan plassere de ulike aktiviteter som gir opphav til verdiene som blir skapt i transaksjonen. Eksempelvis kan en verdikjede betraktes som en tidslinje der vi følger produktet fra det starter som en idé til det ender i kundens søppel.

Verdikjeden deles inn slik:

- Før kjøp:
 - 1. Produktet som idé
 - 2. Uferdig produkt
 - 3. Produsert produkt
 - 4. Distribuert produkt
- Transaksjon → Kjøp
- Etter kjøp:
 - 5. Omsatt produkt
 - 6. Videreprodusert produkt
 - 7. Erfart produkt
 - 8. Sanert produkt

3) Hva "driver" et produkt utover i verdikjeden?

Produktet beveger seg ikke utover i verdikjeden automatisk av seg selv. Det er *forventet verdi* som driver et produkt utover i verdikjeden. Imidlertid kan også forventet verdi få et produkt til å stoppe opp i verdikjeden. Som vi vet er det nettopp *forventninger om at verdiønskene kan bli tilfredsstilt ved kjøp og bruk av et produkt* som driver kunden til å handle.

4) Hva er verdiidentifisering, verdiutvikling og verdileveranse?

Verdiidentifisering handler om å finne informasjon om hvilke verdiønsker bedriften og dens mulige kundegrupper har. Det handler også om *valg*; noen av kundegruppers verdiønsker må kanskje bedriften velge å trosse fordi det kan være uforenelig med hva som er økonomisk mulig. Identifisering og valg handler om å formulere hvilke behov og ønsker som bedriften skal søke å tilfredsstille.

Verdiutvikling dreier seg om hvordan bedriften skal tilfredsstille de utvalgte verdiønskene. Å utvikle produkter angår ikke bare de fysiske egenskapene til produktet, men også de abstrakte egenskapene. Det er viktig hvordan produktene posisjoneres og oppfattes i markedet, som henger sammen med merkevarebygging. Verdiutvikling handler dermed om å utvikle og selge produkter, der produktenes *fysiske* og *abstrakte* egenskaper skal tilfredsstille de utvalgte verdiønskene.

Verdileveranse omhandler hvordan produktene skapes, utvikles og selges. Verdileveranse kan anses som ”vedlikehold” av tilbud og tjenester, som for eksempel gjennom kundeservice, veiledning, eller serviceavtaler. Formålet er at produktene skal fortsette å levere verdi også etter at varen er anskaffet. *Et viktig moment er at kunden selv spiller en rolle i verdileveransen.* Det er nemlig gjennom kundens bruk og bearbeiding av produktet at det leverer verdi.

5) Hva er den utvidede marketing-orienteringen?

Den utvidete marketing-orienteringen er ”utvidet” fordi den har et tidsperspektiv som inkluderer kunden i verdiskapingen både før og etter transaksjonen. Kunder anses ikke kun som konsumenter, men også som aktive brukere og produsenter. Det er ved kundens bruk av produktet at det skapes verdi. Bedriften kan derfor oppfatte kundene som ”deltidsansatte” som fortsetter verdiskapingen der bedriftens egne fulltidsansatte må slippe taket.

En slik marketing-orientering reflekteres av en organisasjonskultur med verdier og antakelser som setter kunden i sentrum av bedriftens strategier.

KAPITTEL 3: MARKEDET

1) Hva skiller monopol fra frikonkurranse?

- Monopol har helt unike varer (heterogene varer), mens frikonkurranse har produkter som ikke kan skilles fra konkurrentenes produkter (homogene varer).
- Monopol har kun én tilbyder som har 100 % markedsandel, frikonkurranse har mange små tilbydere med ubetydelig markedsandel.
- Monopol har store adgangsbarrierer, mens frikonkurranse har ingen.
- Monopol kan sette prisen selv, mens prisen er gitt i frikonkurranse.

2) Hva skiller økonomiske teorier om markedet fra konkurranseteorier?

Det er fire økonomiske teorier, nemlig *monopol*, *frikonkurranse*, *oligopol* og *monopolistisk konkurranse*. I disse økonomiske teoriene vil det være markedet som bestemmer bedriftenes skjebner, og markedsførere vil derfor ikke kan ha en aktiv rolle. Markedsførere har altså ingen påvirkningskraft i disse modellene.

I Hunt og Morgans konkurranseteori (1995) er det imidlertid markedsføringens rolle å skaffe bedriften konkurransefortrinn. I disse teoriene antar vi at bedriften kan påvirke sine

rammebetingelser gjennom sine valg, og er følgelig et oppgjør med frikonkurransemodellen som sier at en bedrift ikke har noen som helst påvirkningskraft.

Konkurranseteorien sier at *strategiske valg* kan gi en bedrift konkurransefortrinn. Følgelig kan bedrifter påvirke sin egen verdiskaping. Dette er hovedskillet mellom de økonomiske modellene og konkurranseteorien.

3) Hvordan oppstår konkurransefortrinn?

Konkurransefortrinn oppstår gjennom *strategiske valg*.

- Konkurransefortrinn kan bestå av *produkt- eller kostnadsfordeler*. Eksempelvis har noen produkter konkurransefortrinn når det gjelder *design* (Apple, Bang & Olufsen), andre når det gjelder *brukssikkerhet* (Ecco-sko) eller *pris* (Rema, Nille, Ikea).
- Konkurransefortrinn kan også komme av forskjeller i *bedrifters ressurser* (kapitalressurser, menneskeressurser eller merkeressurser).
- Videre anser Hunt og Morgan *markedsføring* som en ressurs som gir konkurransefortrinn.

4) Hva menes med et produkts livssyklus?

Teorien om et produkts livssyklus antar at etterspørselen etter et produkt følger et bestemt mønster, som består av følgende faser:

1. Introduksjon
2. Markedsvekst
3. Markedsmodenhet
4. Nedgang

I *introduksjonsfasen* mangler etterspørerne kjennskap til og kunnskap om produktet. *Vekstfasen* karakteriseres ved større aksept i markedet. I *modningsfasen* har omsetningen stabilisert seg. *Nedgangsfasen* er preget av at nye produkter erstatter det gamle.

Livssyklusteorien er viktig for å forstå markeder og konkurransesituasjon når bedrifter skal foreta strategiske valg. Imidlertid egner ikke teorien seg til å planlegge fremtidig utvikling.

5) Hva er de viktigste faktorene som påvirker et markeds attraktivitet?

Gross og Peterson (1987) har utarbeidet en modell som gjør rede for ulike faktorer som påvirker et markeds attraktivitet. De viktigste faktorene er:

- *Konkurransemessige forhold* → Omfatter antall konkurrenter og produkthomogenitet, egenkapital, markedsandeler, menneskelige ressurser og strategier.
- *Politiske forhold og lover* → Handler om generell økonomisk politikk.
- *Teknologiske forhold* → En bedrift må være på samme teknologisk nivå som kjennetegnes i bransjen.
- *Økonomiske faktorer* → Dreier seg om de forholdene som påvirker kjøpekraften (skatter, avgifter, inntektsfordeling).
- *Spesifikke markedsforhold* → Omhandler behov, motivasjon, oppfatninger og vaner som har betydning for etterspørselen.
- *Bedriften selv* → Handler om styrker, svakheter og strategier.

KAPITTEL 4: PRODUKTET

1) Hvilke "lag" kan et produkt deles inn i?

Ifølge Kotler (1980) består et produkt av tre ulike lag: kjerneproduktet, det formelle produktet og det utvidete produktet.

- *Kjerneproduktet* består av de **kjernefordelene** kunden vil oppnå. (Med det menes at en kunde ikke etterspør en TV i sin rene form, men etterspør heller en kilde til underholdning. Ikke motorsykkel, men en følelse av frihet). Altså dekker kjerneproduktet et oppstått behov hos kunden.
- *Det formelle produktet* er det produktet eller den tjenesten som formelt inngår i transaksjonen.
- *Det utvidete produktet* omfatter tilleggstjenester og utstyr, som for eksempel serviceavtaler, garantier etc.

Ifølge Bagozzi (1986) kan et produkt deles inn i to kategorier: det fysiske produktet og det immaterielle produktet.

- *Det fysiske produktet* består av de egenskapene som måles objektivt, for eksempel størrelse, form, vekt og konsistens.
- *Det immaterielle produktet* består av de egenskapene som måles subjektivt, noe som tilskrives produktet, for eksempel image, prestisje, estetiske og aspekter.

2) Hvilke ressurser (Vargo og Lusch) produserer et produkt?

Ifølge Vargo og Lusch er det ikke produktets fysiske egenskaper som er det viktigste, men de fordelene og verdiene som produkters ressurser gjør det mulig å oppnå. Disse ressursene kan være *materielle* (fysisk gode mot penger) og *immaterielle* (kompetanse og rådighet).

Oppsummert; de ressursene som inngår i produksjonen av et gode er dermed *materielle* og *immaterielle ressurser*.

3) Hvilke elementer består et produkt av (Troye)?

Produktelementmodellen til Troye tar utgangspunkt i *hva* og *hvem* som inngår i produksjonen. *Hva* som produseres et gode er de råvarene og maskinene som inngår i produksjonen. *Hvem* som deltar i produksjonen er bedriftens medarbeidere, i tillegg til kundene. Det er fire forskjellige produktelementer i modellen: samhandlings-elementer, backstage-elementer, prosument-elementer og strukturelle elementer

1. Samhandlings-elementer = Personale * Kunden

Personale (eksempelvis selgere eller resepsjonist) samhandler med kunden, noe som resulterer i samhandlingsselementer.

2. Backstage-elementer = Personale * Utstyr/fasiliteter * Råvarer

Et produkt kan også bestå av backstage-elementer, som til forskjell fra samhandlingsselementer ikke involverer kunden i produksjonen.

3. Prosument-elementer = Utstyr/fasiliteter * Kunden

For de fleste produkter må kunden også være en produsent som ikke bare passivt konsumerer godet, men som aktivt bruker det videre for at det skal gi nytte. Bygger på Toeffler (1989) sitt begrep "prosumpsjon".

4. Strukturelle elementer = Utstyr/fasiliteter

Strukturelementene har som regel fast struktur som ikke endres av verken kunden eller personalet.

Merk! Produktelementmodellen illustrerer at varer og tjenester ofte glir over i hverandre, og at det mange ganger kan være hensiktsmessig å kategorisere varer og tjenester som én felles kategori.

4) Hvilke egenskaper må ulike elementer av en merkevare ha for å gi merkeverdi (altså verdi til bedriften)?

Ifølge Keller (2008) er et merke et navn, en betegnelse, et symbol, et design, eller en kombinasjon av disse elementene, som har det formålet å identifisere varer og tjenester fra en tilbyder. I tillegg differensierer merke bedriften fra konkurrentenes goder.

Merkeverdi er den verdien som et merkenavn tilfører et produkt.

De seks elementene som bidrar positivt til merkeverdien er:

1. *Huskbarhet* → Må være lette å huske.
2. *Meningsfylde* → Ytre kjennetegn bør signalisere noe om produktkategorien og produktets egenskaper.
3. *Attraktivitet og estetisk appell* → Ytre kjennetegn som logo, symboler og design bør oppfattes som tiltalende.
4. *Overførbarhet* → Aspekter ved design, innpakning, logo o.l. bør være egnet for andre produkter som merket omfatter, og bør kunne anvendes på ulike geografiske og kulturelle områder.
5. *Tilpassbarhet og fleksibilitet* → Elementet (logo, symboler) må kunne utvikles uten at det fremstår som dramatisk forskjellig fra tidligere versjoner.
6. *Beskyttbarhet* → Produktets ulike elementer bør kunne beskyttes juridisk og være mest mulig vanskelig å kopiere av konkurrenter.

En merkevare bør tilfredsstille flere av disse kriteriene.

KAPITTEL 5: KUNDEN

1) Hva er de ulike fasene i kundeatferds-modellen?

Kundeatferd omfatter tre typer faser; nemlig førkjøpsfasen, kjøpsfasen og etterkjøpsfasen.

1. *Førkjøpsfasen* ("**tenke**") dreier seg om hvilke typer og hvor mye informasjon kunden innhenter. I tillegg handler det om hvordan kunden behandler og fortolker informasjonen.
 - Søke og fortolke informasjon om: behov, produkttegenskaper, alternative produkter, tilfredshet
2. *Kjøpsfasen* ("**kjøpe**") har å gjøre med de beslutningene kunden foretar før kjøpet skjer, og hvordan de gjøres.
 - Valg og tilvalg
3. *Etterkjøpsfasen* ("**bruke**") omfatter konsum, bruk og egenproduksjon basert på de produktene og tjenestene som kunden anskaffer.
 - Konsum, verdiskaping/selv-produksjon

Vi kan tenke oss at de tre fasene (før kjøp, kjøp og etter kjøp) står for "tenke", "kjøpe", og "bruke".

2) *Hva skiller automatisk responsatferd fra begrunnet atferd?*

I kundeatferds-modellen skilles det mellom to typer atferd; nemlig *automatisk responsatferd* og *begrunnet atferd*.

- Automatisk responsatferd kan karakteriseres som spontan, ikke planlagt og overflatisk, og oppstår typisk i situasjoner der kunden er under tidspress, har liten interesse for kjøpet, eller har etablerte vaner for hvordan kjøpet skal skje (eksempelvis handling av dagligvarer på Rema 1000). Denne typen atferd kan kobles til "System 1"-tenkemåten til Daniel Kahneman.
- Begrunnet atferd kan karakteriseres som planlagt, analytisk, grundig og kalkulerende, og oppstår typisk i situasjoner der kunden er under mindre tidspress, har stor interesse for kjøpet, eller når det gjelder en viktig beslutning (eksempelvis bilkjøp eller andre varige konsumgoder). Denne typen atferd kan kobles til "System 2"-tenkemåten til Daniel Kahneman.

Likhetene mellom de to atferdene er at valgene baserer seg på forventninger om at produktet kan tilfredsstille kundens verdionsker. Vi kan bruke holdningsbegrepet til å forstå atferden i

begge situasjonene. Ifølge holdningsteori er kundens atferd bestemt av hans/hennes holdninger, som igjen er basert på kundens forventninger og verdiønsker.

Forventninger og verdiønsker → Holdninger → Kundes atferd

Ulikhetene er graden av bevisst refleksjon og bevissthet når det gjelder hvordan informasjon søkes, bukes og analyseres, samt hvordan valg og konsum skjer.

3) Hva er forskjellen på valg og tilvalg i kjøpsatferd?

Det skilles mellom tre typer valg; (i) valg/ikke valg, (ii) valg mellom kjøpsalternativer, og (iii) tilvalg.

- (i) *Valg/ikke valg* skjer når kunden reagerer på enkeltalternativer uten å sammenligne med andre alternativer fra samme produsent eller fra konkurrenten
- (ii) *Valg mellom kjøpsalternativer* innebærer som regel mer innsats fra kundens side, fordi ulike produkter må sammenlignes før valget skjer.
- (iii) *Tilvalg* skjer når kunden "setter" sammen et produkt på grunnlag av en liste over utstyr.

4) Hvorfor er selvproduksjon viktig for verdiskaping?

For de fleste produkter må kunden bidra til verdiskapingen gjennom ulike aktiviteter. Dette betegnes som "koproduksjon" eller "selvproduksjon". Markedsførere har tradisjonelt vært mer opptatt av å fortelle kundene hvordan produktene deres skal *kjøpes*, enn å fortelle hvordan de skal *brukes*.

Dette er korttenkt fordi forbruket og kundens selvproduksjon også gir kjøpsrelevant informasjon for fremtidige kjøpsbeslutninger. I tillegg har forskning vist at selvproduksjon gjør kunden mer lojal overfor produktet/merket. Informasjon om hvordan produktet bør og kan brukes, er viktig for den kvaliteten kunden opplever, noe som igjen gir grunnlag for hvorvidt kunden velger produktet neste gang. Derfor er selvproduksjon viktig for verdiskaping.

Kunden er ikke først og fremst en *forbruker* av verdier, men en *verdiskaper*. Det er gjennom bruk og selvproduksjon at verdipotensialet i et produkt blir realisert.

KAPITTEL 6: INFORMASJONSSØKING

1) Hva er psykologisk forpliktelse?

Fenomenet psykologisk forpliktelse innebærer at vi som beslutningstakere ofte føler oss forpliktet til å holde fast ved de forventningene og holdningene vi allerede har. Det gjør at vi, istedenfor å søke informasjon, ofte vegrer oss mot informasjon som kan true våre etablerte oppfatninger og forventninger.

Psykologisk forpliktelse er noe vi både tar med oss inn i de tidlige fasene av informasjonssøkingen, og noe som utvikler seg etter hvert som beslutningene finner sted. En psykologisk forpliktelse bygger seg nemlig opp gjennom kjøp og bruk – og denne forpliktelsen gjør det ofte vanskeligere for nye konkurrenter å få innpass i markedet.

2) Hvilke former for risiko og usikkerhet er forbundet med kjøp og produkter?

I tillegg til *psykologisk forpliktelse*, er *usikkerhet* et annet viktig aspekt vedkjøpsbeslutninger. Dersom kunden opplever høy risiko (og dermed usikkerhet) ved kjøp av et produkt, bruker hun gjerne mer tid og ressurser på å hente inn mer informasjon.

De finnes syv typer ”opplevd risiko”, altså subjektiv risiko:

1. **Finansiell risiko** → Risiko for at konsekvensene vil være/bli økonomisk ugunstige
2. **Funksjonsrisiko** → Risiko for at produktet ikke vil ha den ytelsen man antar
3. **Fysisk risiko** → Risiko for at produktet kan gjøre fysisk skade
4. **Psykologisk risiko** → Risiko for at produktet vil skade sitt eget selvbilde
5. **Sosial risiko** → Risiko for andres reaksjoner på kjøp og bruk
6. **Tidsrisiko** → Risiko for at beslutning og bruk vil koste mye tid
7. **Mulighetstap** → Risiko for at en beslutning vil utelukke bedre alternativer nå eller i fremtiden

Det er viktig å tenke på at risikoen her er opplevd, altså subjektiv.

3) Hvordan påvirker informasjonssøking usikkerhet, og omvendt?

Konsumenter som føler stor usikkerhet kan hente inn informasjon internt (fra egen hukommelse) eller eksternt (fra nye informasjonskilder). Opplevd risiko gjør at mer informasjon samles.

På en annen siden vil konsumenter som vet lite gjerne, føle seg tryggere når de ikke vet hvilke farer som truer. Informasjonen som søkes kan med andre ord føre til mer opplevd risiko. Eksempelvis vil informasjon som forteller oss at vi allerede har foretatt et uheldig valg, være truende.

Konklusjon: Informasjonssøking påvirkes av graden av opplevd risiko, og graden av opplevd risiko påvirkes av informasjon.

4) Hvordan påvirker psykologisk forpliktelse informasjonssøking, og vice versa?

Psykologisk forpliktelse er noe vi både tar med inn i de tidlige fasene av *informasjonssøkingen*, og noe som utvikler seg etter hvert som vi får mer informasjon (og beslutningen begynner å ta form). Vi kan for eksempel være psykologisk forpliktet til et merke, for eksempel produkter fra Louis Vuitton, som gjør at vi utelukker andre merker i informasjonssøkingen. Gjennom slik forpliktelse vil vi derfor allerede tidlig kunne ekskludere merker fra å komme i betraktning.

Samtidig kan den psykologiske forpliktelsen overfor et handlingsalternativ utvikle seg i løpet av informasjonssøkingen. For eksempel vil produkter som biler, klesmerker og klokker, samt varige konsumentgoder være ting konsumenten kan føle et betydelig følelsesmessig engasjement over. Jo mer informasjon konsumenten får, jo sterkere blir den psykologiske forpliktelsen. Dette kalles *eskalerende forpliktelse* (*escalating commitment*), og innebærer at kunden investerer i en beslutningsløsning der det kreves mye informasjonssøking, som virker mer og mer forpliktende.

5) Hvilke konsumenter søker mye informasjon, og hvilke søker lite informasjon?

Nytten og kostnaden forbundet med informasjon kan varierer fra én gruppe konsumenter til en annen, og fra én situasjon til en annen. Informasjonssøking fører nemlig med seg kostnader, både økonomisk, emosjonelt og tidsmessig.

- Konsumenter som er *spesielt interessert* i en type produkter, og som gjerne bruker mye penger på produktet, søker som regel mye informasjon. Dette har å gjøre med nysgjerrighet og kreativ idé-generering. Søkeprosessen har egenverdi for slike kunder.
- Forbrukere som vurderer *helt nye produkter* søker mer, ettersom en slik situasjonen medfører stor usikkerhet.
- Forbrukere som vurderer *komplekse* og *dyre* produkter søker mer, på grunn av stor usikkerhet.
- «Eksperter» søker typisk mer info enn «noviser» fordi det får større gevinst og har lavere kostnader.

Generelt vil kjøpssituasjoner som forbindes med automatisk responsatferd innebære at konsumenter foretar mindre informasjonssøking enn i kjøpssituasjoner som forbindes med begrunnet atferd.

6) Hvorfor og hvordan rettferdiggjør konsumenter beslutningene sine?

Forskning viser at det er vanskelig å finne konsumenter som sier seg misfornøyd med det valget de har gjort. Når en beslutning er tatt er det for sent å finne frem til bedre alternativer, og da blir det viktig for konsumenten å redusere tvilen om at beslutningen var den rette. De må derfor rettferdiggjøre beslutningen overfor seg selv. Bilkjøpere elsker eksempelvis å lese annonser for det merket de har kjøpt. En god trøst for kunden er å bli fortalt at det valgte produktet er bra, at det passer perfekt til kundens personlighet, og at beslutningen var den rette. Det er nemlig vanskelig å leve med en beslutning som man ikke tror var riktig. En viktig jobb for markedsførere er dermed å pumpe ut informasjon til kundene i etterkant av kjøpet som bekrefter at de gjorde den riktige beslutningen.

KAPITTEL 7: FRA INFORMASJON TIL HOLDNING

1) Hva er forskjellen på verdisettingsprosessen og inferensprosessen?

Det er tre ulike, men parallelle prosesser som forklarer hvordan informasjon fortolkes, kombineres med og utledes av annen informasjon: *verdisettingsprosessen*, *inferensprosessen*, og *kombinasjonsprosessen*.

- **Verdisettingsprosessen** handler om å sette verdi på de kjennetegnene, egenskapene og funksjonene som tilskrives et produkt. For eksempel, er det ønskelig at produktet er svensk eller italiensk? Hvor viktig er holdbarhet?
- **Inferensprosessen** handler om hvordan produktegenskaper utledes av annen informasjon. (inferens = å utlede kunnskap fra annen informasjon). Denne utledningen dreier seg om å tolke mening inn i det som kjennetegner et produkt, og om å danne seg *forventninger* om hvordan noe *er*. For eksempel kan et holdepunkt som ”rustfritt stål” tolkes som et tegn på soliditet.

Forskjellen mellom de to er at i verdisettingsprosessen setter kunden verdi på et spesifikt kjennetegn (for eksempel ”rustfritt stål er bra”), mens i inferensprosessen assosierer kunden ett kjennetegn med et annet kjennetegn (for eksempel ”rustfritt er bra fordi det betyr at produktet er *solid*”).

2) Hvorfor er innsikt i kundebehov og kundeverdier viktig for å forstå kundefatferd?

Kundenes behov og verdier avgjør kundenes betalingsvilje, og er dermed viktige faktorer for å forstå kundefatferd.

Kundebehovene er det som motiverer til handling, og vi deler behovene inn i to grupper (Hertzsbergs tofaktormodell):

- *Hygienefaktorer*: Kriterier som må være tilfredsstillende
- *Motivasjonsfaktorer*: Kriterier som kan gi opphav til tilfredshet, gitt at hygienefaktorene er tilfredsstillende.

Kundens verdier og behov er ikke alltid rasjonelle og stabilt tilstede når kunder gjør sine valg, men påkalles etter behov og ytre påvirkning. De vil ofte være ubevisste og lite gjennomtenkte. Å sette verdi på et produkt og dets egenskaper er derfor ikke uproblematisk for kunden. Konsumenten må anslå hvilken sammenheng det er mellom produktalternativenes egenskaper og de verdier og behov som legges til grunn.

Fordi ikke konsumenter alltid opptrer rasjonelt, trengs det innsikt i kundebehov og kundefatferd for å forstå kundefatferd.

3) Hva er forskjellen på kompensatoriske og ikke-kompensatoriske kombinasjonsregler?

I kombinasjonsprosessen (den tredje prosessen) må kundene avveie og kombinere flere typer informasjon for at de skal kunne komme frem til hvor tilfredsstillende produktet er i sin helhet. Beslutningsregler dreier seg om hvordan konsumenten kombinerer informasjon for å kunne foreta en beslutning, og vi kaller derfor disse reglene for *kombinasjonsregler*. Det finnes ulike typer kombinasjonsregler, og et viktig skille mellom disse er distinksjonen mellom *kompensatoriske* og *ikke-kompensatoriske* regler.

- At en kombinasjonsregel er kompensatorisk innebærer at gode egenskaper ved et produkt kan kompensere for dårlige egenskaper. (For eksempel kan lav pris kompensere for dårlig kvalitet).
- At en kombinasjonsregel er ikke-kompensatorisk innebærer at kravene er absolutte: gode egenskaper hjelper ikke dersom et produkt ikke tilfredsstiller ett eller flere kriterier.

KAPITTEL 8: HOLDNINGER

1) Hva er forskjellen på implisitte og eksplisitte holdninger?

En holdning kan oppfattes som den ”forventede verdi”. Definisjonen i boken er at en holdning er en lært tendens til å handle på en konsistent positiv eller negativ måte overfor et gitt objekt. Vi skiller mellom *implisitte* og *eksplisitte* holdninger.

- Implisitte holdninger kan oppstå gjennom mer eller mindre automatiserte assosiasjoner mellom et produkt og dets egenskaper (for eksempel ”fransk”) som personen liker eller ikke. Kan kobles til automatisk responsatferd.
- Eksplisitte holdninger oppstår ved at kunden aktivt utsetter seg for ulike typer informasjon. Informasjonen som denne vurderingen baserer seg på er et resultat av de tre prosessene: verdissettingsprosessen, inferensprosessen og kombinasjonsprosessen. Kan kobles til begrunnet atferd.

2) Hvilke ulike funksjoner kan holdninger ha?

Holdninger har fire ulike funksjoner for konsumenter: (1) verdiekspressiv funksjon, (2) egodefensiv funksjon, (3) kunnskapsorganiserende funksjon, (4) en instrumentell, tilpassende funksjon.

(1) *Verdiekspressiv funksjon*: Innebærer at holdninger baserer seg på, og derfor avspeiler verdiene våre.

(2) *Egodefensiv funksjon*: Betyr at holdninger kan beskytte vårt ego både overfor oss selv og andre.

(3) *Kunnskapsorganiserende funksjon*: Innebærer at holdninger er sammenfattende uttrykk for det vi vet.

(4) *Instrumentell funksjon*: Betyr at holdninger leder oppmerksomheten mot den kanskje mest åpenbare nytten en konsument kan ha av sine holdninger til produktet.

3) Hvorfor er innsikt i holdninger viktig for markedsførere?

Holdninger kan anses som et slags bindeledd mellom informasjonen kunden eksponeres for og kundeatferd.

Informasjon → Holdninger (implisitte/eksplisitte) → Atferd (automatisk/begrunnet)

Innsikt i holdninger er derfor viktige for markedsfører, fordi holdninger er med på å legge grunnlaget for kundeatferd. Kundenes holdninger kan dermed avgjøre om de deltar i den økonomiske transaksjonen eller ikke. Imidlertid er det viktig å huske at en positiv holdning ikke alltid fører til atferd.

Likevel er holdningsteori nyttig for en markedsfører fordi en positiv holdning til et produkt ofte er en nødvendig (men ikke tilstrekkelig) betingelse for at produktet kjøpes.

4) Hvorfor er det noen ganger mer hensiktsmessig å ha innsikt i konsumentenes holdning til en handling enn til holdningen deres til selve produktet?

Som nevnt er det ikke slik at en positiv holdning til et produkt alltid medfører at kunden kjøper produktet. Eksempelvis vil en positiv holdning til bilmerket Porsche ikke nødvendigvis føre til kjøp. Grunnen er at kjøpshandlingen medfører en økonomisk hindring; en oppofrelse. Det er med andre ord ingen perfekt sammenheng mellom holdning til et produkt og kjøp (handling).

Derfor bruker markedsførere en annen tilnærming; istedenfor å se på holdning til et *produkt*, ser de på holdning til en *handling*. Dette er fordi holdninger predikerer atferd ganske godt.

Selv om en positiv holdning til et produkt ikke er en tilstrekkelig betingelse for kjøp, vil en positiv vurdering i mange tilfeller være nødvendig for at produktet velges. En positiv holdning vil medføre større sannsynlighet for at en person handler på en måte som er forenlig med holdningen. Det er dermed mest hensiktsmessig å ha innsikt i kundenes holdning til handlingen ”å kjøpe produktet”, istedenfor kundens holdning til selve *produktet*.

5) Hva består Fishbein og Ajzens utvidede holdningsmodell av?

Fishbein og Ajzens utvidede holdningsmodell består av følgende elementer:

- *Antagelser om konsekvensene av handlingen*
→ Holdning til handling
- *Evaluerings av konsekvensene av handlingen*
- *Normative antagelser om hva andre forventer*
→ Subjektiv norm
- *Motivasjon til å innordne seg hva andre forventer*

Holdning til handling og Subjektiv norm fører til Intensjon, som igjen fører til Atferd.

Holdning til handling & Subjektiv norm → Intensjon → Atferd

KAPITTEL 9: FRA HOLDNINGER TIL HANDLING

1) Hvilke faktorer påvirker ifølge Fazios MODE-modell kundeatferd?

Fazios MODE-modell forklarer hva som bestemmer hvorvidt beslutninger baseres på spontan, automatisk respons eller skjer om følge av en mer begrunnet prosess. MODE står for ”*Motivation and Opportunity as Determinants of the attitude-behavior relation*”, med andre ord er de to faktorene *motivasjon* og *anledning*.

- *Motivasjon* henger sammen med opplevd risiko. Dersom det er stor sannsynlighet for feil beslutning og konsekvensene av dette anses som store, vil dette motivere kunden til å søke informasjon.
- *Anledning*: Dersom vi ikke har anledning til å foreta grundige vurderinger, blir vi nødt til å basere våre valg på tidligere erfaringer og oppfatninger.

2) Hvorfor er holdningers tilgjengelighet viktig for valg?

Holdningers mentale tilgjengelighet har en rekke konsekvenser for hvordan folk tenker og hva de gjør. Mental tilgjengelighet refererer til den rollen holdninger har som lagrede vurderinger, og hvor lett de kan hentes fra hukommelsen. Lett tilgjengelige holdninger kan ha en automatisk effekt på atferd uten av konsumenten er bevisste på dette. Følgelig kan konsumenten uten å tenke over det, velge et produkt som hun på et tidligere tidspunkt har etablert en positiv holdning til.

Holdningers tilgjengelighet påvirkes av:

- Repetisjon av reklame
- Hvor ekstrem holdningen er
- Hvorvidt holdningen baserer seg på egen erfaring eller ikke (egen erfaring → mer tilgjengelige)
- Fantasier og forestillinger

3) Hvilke faktorer påvirker sammenhengen mellom holdninger og valg?

Faktorer som sammenhengen mellom holdninger og valg er informasjonsmengde, særpreg, psykologisk forpliktelse og produktinteresse, mestringstro og selvtillit, samt manglende selvkontroll.

- *Informasjonsmengde:* Både for mye og for lite informasjon kan påvirke konsumentens holdning negativt. Forskning viser imidlertid at det er sterkere samsvar mellom handling og atferdsintensjoner blant velinformerte personer, enn blant folk med mindre relevant kunnskap.
- *Særpreg:* Et merkes særpreg kan gi større sannsynlighet for å bli valgt enn det konsumentenes holdninger til merket skulle tilsi.
- *Psykologisk forpliktelse og produktinteresse:* Psykologisk forpliktelse oppstår ved at det skapes et bånd mellom produktet og persons selv.
- *Mestringstro og selvtillit:* Jo større selvtillit man har for å eksempelvis ”begynne å trene på treningsstudio”, desto mer sannsynlig er det at en positiv *holdning* til trening faktisk fører til trening.
- *Manglende selvkontroll:* en viktig driver for salg.

4) Hvorfor er mestringstro og selvtillit viktig for sammenhengen mellom holdninger og valg?

Mestringstro er en form for selvtillit som handler om hvorvidt folk stoler på sine egne evner til å foreta en vurdering og gjennomføre et tiltak. Jo større tillit til egen evne til atferdsendring, desto sterkere er sammenhengen mellom holdning og atferd. Eksempelvis vil en sterk tro på at man klarer å begynne på helsestudio, føre til høyere sannsynlighet for at en positiv holdning til trening faktisk fører til trening.

Holdninger påvirkes av *mental tilgjengelighet* og *andre faktorer* (informasjonsmengde, særpreg, psykologisk forpliktelse, mestringstro og selvtillit, samt manglende selvkontroll), og er en medvirkende faktor til atferd (valg/handling).

5) Hvordan kan sinnsstemning og behov påvirke kundenes valg?

Det finnes forskning som viser at atferd har en selvforsterkende effekt som gjør at den ikke begrunnes av holdninger, men forklarer seg selv. De to faktorene som påvirker atferd (valg/handling) *direkte* er (i) handlingsmønstre og vaner, og (ii) situasjon og kontekst.

Under situasjon og kontekst finner vi sinnsstemninger og behov.

- *Sinnsstemning* handler om en generell følelse som er av forbigående art, og som kan påvirkes eller forsterkes av forhold i våre omgivelser. Forskning viser at en positiv sinnsstemning øker sannsynligheten for en rekke handlinger. Folk blir mer generøse, og har lettere for å bruke mer penger. For eksempel viser forskning at musikk, duft, smaksprøver og komplimenter påvirker handleatferd positivt.
- *Behov* handler om at fysiologiske behov påvirker hva og hvor mye som kjøpes. For eksempel kan lavt blodsukker påvirke atferd negativt. Kundeatferd påvirkes dermed at fysiologiske behov og tilstander.

KAPITTEL 10: LIVET ETTER KJØPET

1) Hva er forskjellen på prospektiv og retrospektiv inferens?

Kunden behandler informasjon både før og etter kjøpet.

Før kjøp består informasjonen kun av reklame og hva andre sier om produktet. Etter kjøp har kunden derimot fått erfaring gjennom bruk. Dette betyr at informasjonen som kunden utleder, altså kognisjon, er forskjellige på de ulike stadiene av kjøpet. Kognisjon dreier seg om *inferens*. Før kjøp utfører kunden *prospektiv inferens*, og etter kjøp utfører kunden *retrospektiv inferens*.

I retrospektiv inferens ser kjøperen seg tilbake og prøver å forklare hvordan resultatet og bruken og kjøpet henger sammen med produktets iboende egenskaper, bruksmåten, og brukssituasjonen.

Forskjellen mellom prospektiv og retrospektiv inferens er som forskjellen mellom det å spå og det å forklare: mellom å forutse og å være etterpåklok. Under prospektiv inferens må konsumenten ha *forventninger* om bruksopplevelsen (altså forventninger om hva konsekvensene av produktets egenskaper er). Under retrospektiv inferens må derimot konsumenten *resonnere* seg frem til *årsaken* til bruksopplevelsen.

2) Hvilken rolle spiller rettferdighet for kundens tilfredshet med et kjøp?

En faktor som har vist seg å være viktig for kjøperens tilfredshet er *rettferdighet*.

Rettferdighet har sammenheng med kundens vurdering av egen oppofrelse og nytte i forhold til kundens vurdering av leverandørens oppofrelse og nytte. De skal veie likt.

$$\text{Rettferdighet} = \frac{\text{Resultat for kunden}}{\text{Kundens innsats}} = \frac{\text{Resultat for leverandør}}{\text{Leverandørens innsats}}$$

Så lenge brøken på venstre side er større eller lik den til høyre, vil kunden føle at situasjonen er rettferdig, og kunden vil føle seg tilfreds med kjøpet.

3) Hvordan kan koproduksjon påvirke persepsjon og vurdering av produkter?

Enkle psykologiske mekanismer styrer hvordan vi tilskriver ansvaret for kvaliteten på sluttproduktet. En sterk psykologisk mekanisme er *selvpersepsjons-teorien*, som er tendensen til å tilskrive seg selv ansvar for suksess mens andre får skylden for fiasko. En annen sterk psykologisk mekanisme er *eierskapseffekten*; som går ut på at best av alt er det man selv eier, og kanskje spesielt hvis man har bidratt til eiendelen eller opplevelsen av den, selv.

En studie av Troye og Supphellen viser at egenproduksjon (koproduksjon) har stor påvirkning på persepsjonen og vurderingen av produktet. Egeninnsats i kjøp og sammensetning av feriereiser etc. har en sterk effekt på både opplevelsen av produktene og på hvordan kundene tilskriver ansvar for suksess og fiasko til henholdsvis seg selv og leverandøren.

4) Hva er forskjellen på konsum som klassifisering og konsum som integrasjon ifølge Holts konsumpytologi?

Ifølge Holt består konsum av langt mer sammensatte og komplekse handlinger enn markedsførere har vært klart over.

Med *konsum som integrasjon* menes at konsumet bidrar til å gjøre produktet til en del av personens selvbilde. Integrasjon kan skje ved at konsumenten deltar i produksjonsprosessen av tjenesten eller produktet. Denne formen for konsum har privat karakter ettersom den kun omfatter en relasjon mellom konsument og produktet.

Med *konsum som klassifisering* menes at konsumet kan bidra til å plassere oss selv i en sosial sammenheng. Det kan skje gjennom eierskap og gjennom bruk og aktivitet. Eksempelvis kan en Rolex-klokke gjennom eierskap markere *tilhørighet* i fellesskaper av Rolex-eiere, og markere *identitet* blant folk som av estetiske grunner velger andre løsninger på sitt behov for å kontrollere tiden.

Forskjellen mellom de to er handlingens fokus. Mens konsum som integrasjon har fokus på handlinger rettet mot objektet, har konsum som klassifisering fokus på mellommenneskelige relasjoner. Den første er av privat karakter, mens den andre er av offentlig karakter.

5) Hvilke handlingsalternativer har en misfornøyd kunde?

En kjøpsopplevelse som ikke er tilfredsstillende kan føre til tre handlingsvalg; passivitet, unngåelse og aktivitet.

- Konsumenten kan forholde seg helt *passivt* og til og med fortsette å kjøpe produktet i fremtiden.
- Konsumenten kan velge å *unngå* å kjøpe produktet i fremtiden.
- *Aktiviteter* som skyldes utilfredshet kan ta ulike former: folk kan klage til leverandør eller produsent, fraråde andre eller engasjere seg i offentlige boikottaksjoner.

KAPITTEL 11: BEDRIFTERS KJØPSATFERD

1) Hvilke hovedforskjeller er det i kjøpsatferd hos bedrifter og organisasjoner sammenlignet med kjøpsatferd hos forbrukere? Hvilke likheter?

Det finnes både forskjeller og likheter mellom forbrukere og bedrifter/organisasjoner som kjøpere. Forskjellene er imidlertid mest fremtredende.

- (i) Den første forskjellen omhandler *primær etterspørsel* sammenlignet med *avledet etterspørsel*. Forbrukere kjøper for å tilfredsstille egne, primære verdionsker (behov), i kontrast til bedrifter med behov som er avledet av deres kunders etterspørsel.
- (ii) Den andre forskjellen omhandler *kjøpsmotiv*. Bedrifter og organisasjoner er mer drevet av rasjonelle motiver i sin kjøpsatferd, sammenlignet med forbrukere som er drevet av både rasjonelle og emosjonelle motiver.
- (iii) Den tredje forskjellen omhandler *prisfølsomhet*. Bedrifter er som regel mindre prisfølsomme enn forbrukere, og har en uelastisk etterspørsel. Forbrukere er mer prisfølsomme, og har dermed en elastisk etterspørsel.

Likhetene er at

- (i) Både bedrifter og forbrukere kan ha avledet etterspørsel. Eksempelvis kan en mot handle på vegne av sine barn.
- (ii) Både forbrukere og bedrifter kan ha svært relasjonelle kjøp (altså at de ikke bytter forhandler for hvert nye kjøp).

2) Hvilke faser/elementer inngår i kjøpsprosessen?

De fem ulike fasene i kjøpsprosessen er:

1. *Identifisering og spesifisering av behov*: Innebærer informasjonsflyt mellom leverandør og egen teknisk ekspertise.
2. *Søk etter og valg av leverandør*: Innebærer prekvalifisering av leverandører.
3. *Kontraktsinngåelse*: Innebærer kontrakts-og forhandlingsekspertise.
4. *Ordre*: Å utvikle rutiner for ordre til leverandør.
5. *Leveranse*: Ekspedering/mottak av ordrer.

6. *Evaluering*: Evaluering og rangering av leverandør.

3) Hvilke "roller" kan personer og avdelinger inneha når de deltar i og påvirker bedriftens kjøpsbeslutninger?

Ulike personer eller avdelinger har ulike roller i kjøpesenteret, og de kan ha flere roller på en gang. De ulike rollene er:

1. *Bruker* → De personene/avdelingene innenfor organisasjonen som bruker det innkjøpte produktet i sitt daglige arbeid.
2. *Påvirker* → En som gir råd til organisasjonen i kjøpsprosessen.
3. *Kjøper* → En støttefunksjon i organisasjonen; kjøpene gjennomføres av innkjøpsavdelinger
4. *Beslutningstaker* → Den personen eller enheten som rent faktisk tar den endelige beslutningen om valg av leverandør.
5. *Portvakt* → Personer som kontrollerer flyt av informasjon fra leverandør og til kjøpsenteret.

4) Hvordan varierer innflytelsen til ulike individer eller enheter hos kjøperen – som økonomer og ingeniører – med egenskaper ved kjøpet som teknologisk og kommersiell usikkerhet?

Hvor mange personer eller avdelinger som deltar i en kjøpsprosess, vil variere med *produktkompleksitet* og kjøpets *kommersielle usikkerhet*.

- (i) Dersom kjøpet har både *lav teknisk kompleksitet* og *lav kommersiell usikkerhet*, vil det håndteres rent administrativt.
- (ii) Dersom kjøpet har *høy teknisk kompleksitet*, men *lav kommersiell usikkerhet*, vil teknisk avdeling, bedriftens ingeniører og andre tekniske eksperter dominere beslutningsprosessen.
- (iii) Dersom kjøpet har *lav teknisk kompleksitet*, men *høy kommersiell usikkerhet*, vil beslutningen domineres av økonomiledelsen og toppledelsen.
- (iv) Dersom kjøpet har både *høy teknisk kompleksitet* og *høy kommersiell usikkerhet*, vil kjøpet kreve deltagelse fra mange forskjellige avdelinger; innkjøpsavdelingen, teknisk avdeling, økonomiavdelingen og toppledelsen.

5) Hvilke hovedformer for struktur og organisering av innkjøpsbeslutninger i bedrifter snakker vi om?

Graden av sentralisering og samordning er viktig for innkjøpsbeslutninger i bedrifter. Ved å samordne innkjøpene sine kan kjøperne aggregere volum og derved ha en bedre forhandlingsposisjon vis-à-vis sine leverandører.

Fordeler ved sentralisering av kjøpsbeslutninger:

- Bedre priser på grunn av mengrerabatter
- Standardisering av produkter medfører forenkling for organisasjonen som helhet

Ulemper ved sentralisering av kjøpsbeslutninger:

- Standardisering gir lite variasjon i bedriftens sortiment
- Bedriften blir mindre kapabel til å møte ulike kundebehov
- Internt byråkrati

6) Kan du peke på forhold som øker eller reduserer bedriftens gevinster fra sentralisering og samordning av innkjøpsbeslutninger?

De ulike faktorene som bestemmer om gevinstene ved sentralisering/samordning av innkjøp totalt sett vil være større enn ulempene:

1. *Like/sammenfallende innkjøpsbehov:* Dersom alle enheter har samme innkjøpsbehov lønner det seg med sentraliserte innkjøp.
2. *Kundekrav:* Dersom bedrifter har enkeltkunder og kundesegmenter med ulike behov lønner det seg ikke med sentraliserte innkjøp.
3. *Geografi:* Dersom bedriften har alle sine aktiviteter geografisk samlet vil det lønne seg med sentralisering.
4. *Struktur i leverandørmarkedet:* Dersom leverandørmarkedet er dominert av få og store leverandører, lønner det seg med sentralisering.
5. *Prisfølsomhet:* Dersom prisen for et produkt eller en produktgruppe er svært prisfølsom for volumet, vil prisen bli lavere jo mer bedriften etterspør. Det gjør sentralisering lønnsomt.
6. *Full sentralisering:* Alle sentrale innkjøpsbeslutninger tas av en sentral enhet. (Skjer i alle sterke kjedesystemer).
7. *Full desentralisering:* Alle sentrale innkjøpsbeslutninger tas på enhetsnivå.

7) Hvordan kan kunden måle innkjøpsresultater – altså: hvilke dimensjoner er relevante?

Måloppnåelse når det gjelder *priser* og *kostnader*, relaterer seg til to dimensjoner:

- (i) Kontroll av de prisene bedriften oppnår fra sine leverandører.
- (ii) Evaluere effekt av tiltak som iverksettes for å kontrollere eller redusere priser og kostnader.

Måloppnåelse når det gjelder *produkt/kvalitet*, relaterer seg også til to dimensjoner:

- (i) Innkjøpssidens bidrag til produktutvikling.
- (ii) Leverandørens bidrag til produktutvikling.

Bedriften burde også vurdere *logistikken* og *kvaliteten av innkjøpsfunksjonen*.

8) Hvilke innkjøpsstrategier identifiseres i "Kraljics matrise"?

Innkjøpsstrategi avhenger av innkjøpets økonomiske betydning og kjøperens opplevde risiko i kjøpssituasjonen. Kraljics matrise er mye brukt til å vise hvilken strategi som er mest hensiktsmessig å bruke for disse to kjennetegnene ved innkjøpssituasjonen.

1. For *volumprodukter* bør bedriften benytte **konkurranse** som strategi. Volumprodukter har *høy økonomisk betydning*, og *lav forsyningsrisiko*.
 - Volumprodukter har høy innkjøpsverdi
 - Er standardprodukter med flere tilbydere tilgjengelig
 - Det er mulig å bytte leverandør.
2. For *strategiske produkter* bør bedriften benytte **partnerskap** som strategi. Strategiske produkter har *høy økonomisk betydning* og *høy forsyningsrisiko*.
 - Strategiske produkter er unike produkter som er tilpasset etter kundebehov og leverandørens teknologi
 - De har høy innkjøpsverdi
3. For *rutineprodukter* bør bedriften benytte følgende strategier; **forenkle kjøp samt redusere administrative kostnader**. Rutineprodukter har *lav økonomisk betydning* og *lav forsyningsrisiko*.
 - Rutineprodukter er standardprodukter
 - Flere tilbydere er tilgjengelige

- Det er mange ordrer med lav verdi
4. For *flaskehalsprodukter* bør bedriften benytte følgende strategier; **sikre forsyning, planlegge tiltak ved forstyrrelser, søke etter alternative leverandører/løsninger.**
- Flaskehalsprodukter har *lav økonomisk betydning* og *høy forsyningsrisiko*.
- Flaskehalsprodukter har lav innkjøpsverdi
 - Det er viktige produkter
 - Monopolistisk marked, høy avhengighet av leverandør

9) Hvilke gevinster kan henholdsvis selger og kjøper oppnå gjennom samarbeid?

Fra kundens ståsted vil gevinstene ved tettere relasjoner være tilpasning til spesifikke behov og redusert risiko knyttet til forstyrrelser i forsyningskjeden.

Fra selgerens ståsted vil gevinstene ved tettere relasjoner være redusert konkurranse.

KAPITTEL 12: ORGANISASJONSKULTUR

1) Hva består organisasjonskultur av?

Organisasjonskulturen er for bedriften på mange måter hva holdninger er for kunden. Begge begreper handler om *verdier, forventninger* og *atferd*. Bedriftens kultur er på mange måter en organisme som lever sitt eget liv og som kan bidra til, men som også kan forhindre, at foretaket når sine mål. Kulturen er *motoren* i bedriften.

Vi kan oppfatte organisasjonskultur som summen av bedriftsmedlemmenes *verdier, antakelser, forventninger, holdninger og atferd (væremåter)*.

2) Hvilke verdier karakteriserer bedrifter som har

a. Produktorientering?

Innovasjon, kreativitet, kvalitet, funksjonalitet, kundetilfredshet.

b. Produksjonsorientering?

Høy produksjon, store serier, enkle produkter, teknisk kvalitet, lave kostnader

c. Salgsorientering?

Store salgsvolum, imøtekommende, yte service, kunden i sentrum,

relasjonsorientert

d. Marketingorientering?

Kundetilfredshet, kundeorientering

e. Utvidet marketingorientering?

Inkluderer kunden i verdiskapingen både før og etter transaksjon, kunden i sentrum i bedriftens strategier

3) Hvilke faktorer påvirker bedriftens kultur?

Fem faktorer påvirker bedriftens kultur, nemlig den nasjonale kulturen, ansatte, bransjetilhørighet, sterke og visjonære ledere, samt kunder.

1. *Den nasjonale kulturen* i landet organisasjonen opererer i er en faktor som påvirker organisasjonskulturen (eksempelvis korrupsjon i flere afrikanske organisasjoner).
2. *Ansatte* bringer med seg verdier og tenkemåter som nødvendigvis påvirker organisasjonskulturen.
3. *Bransjetilhørighet* kan også påvirke organisasjonskulturen. Det er bevist at bedrifter i ulike bransjer (regnskap, salg, transport) har forskjellig vektlegging av kulturverdier som innovasjon, menneskeorientering og resultatorientering.
4. *Sterke og visjonære ledere* er viktige fordi gjennom sine verdier, tenke- og væremåter preger kulturen i selskapene de leder. Eksempler på slike ledere: Steve Jobs, Ivar Kamprad.
5. *Kunder* påvirker også organisasjonskulturen fordi de bringer med seg verdier, forventninger, holdninger og væremåter.

Organisasjonskulturen kan plantes og utvikles uten ledelsens kontroll og påvirkning. Samtidig kan den formes bevisst og påvirkes av ledelsen.

4) Hvordan kan en organisasjon endre sin kultur?

Organisasjonen kan i likhet med enkeltpersoner demonstrere holdninger til seg selv, til hva den driver med, og til sine omgivelser. I likhet med holdninger kan bedriftens kultur endres. Dessuten handler organisasjonskultur, i likhet med holdninger, om *verdier, forventninger og atferd*. Organisasjonskulturen reflekteres av hva dens medlemmer mener er viktig (verdier),

deres antakelser og forventninger (virksomhetsidentitet), og artefakter. Følgelig vil en endring av bedriftens verdier, forventninger og atferd automatisk endre organisasjonskulturen.

5) Hvilke verdier er ønskelige i bedrifter som legger vekt på produktutvikling og innovasjon?

Bedrifter som vektlegger produktutvikling og innovasjon bør ha verdier som kreativitet, åpenhet, funksjonalitet og kundetilfredshet.

6) Hva kjennetegner en "sterk" kultur?

En sterk kultur kjennetegnes av høy *gjennomtrenging*, det vil si at kulturen er helstøpt i organisasjonen. Gjennomtrenging har fire aspekter, nemlig sosiologiske, psykologiske, historiske samt systematiske aspekter.

1. *Sosiologisk gjennomtrenging*: Kulturen omfatter alle i bedriften.
2. *Psykologisk gjennomtrenging*: Bedriftens verdier, tenke- og handlemåter er dypt forankret hos de ansatte.
3. *Historisk gjennomtrenging*: Den nåværende kulturen har vedvart lenge.
4. *Systematisk gjennomtrenging*: Kulturen er systematisk forankret, noe som betyr at det er sammenheng mellom verdier, antakelser og væremåter i bedriften.

7) Er det alltid ønskelig at en bedrift har en sterk kultur?

En sterk kultur (med andre ord; med høy gjennomtrenging) kan føre til konformitet, selvsensur og overdreven og ubegrunnet tro på egen fortreffelighet. Derfor er en sterk kultur ikke alltid ønskelig.

I tillegg vil en sterk kultur være vanskelig å endre, og kan motsette seg forsøk på endring som kan være nødvendig for bedriftens overlevelsessevne. I dagens fragmenterte og raskt utviklende samfunn er det helt essensielt at bedrifter har evne til å legge til rette for endringer innad i organisasjoner.

8) Hva vil kjennetegne kulturen i en bedrift som har en sterk leder som er tilhenger av

a. Transaksjonsteori?

I transaksjonsteori handler organisasjonsatferd om bytte av ulemper mot

fordeler. Den viktigste drivkraften er *egeninteressen*. Slike kulturer er individorienterte; det sentrale i organisasjonen er bilaterale transaksjoner mellom de ansatte og bedriften.

b. Byråkratisk teori?

I byråkratisk teori legges det vekt på *upersonlige regler* og *regelbundet atferd*. Medarbeidernes motivasjon handler om å unngå negative konsekvenser av regelbrudd, istedenfor å oppnå fordeler av gode resultater. Autoriteten ligger i reglene.

c. Transformasjonsteori?

I transformasjonsteori legges det vekt på *organisasjonens mål* og det antas at de ansatte i noen grad vil ofre egennytten mot *fellesnytt*. Langsiktige belønninger er viktigere enn kortsiktig gevinst. *Indre motivasjon* (arbeidsglede) er viktigere enn *ytre belønning* (lønn og bonus). Sosialisering er viktig.

KAPITTEL 13: MARKEDSINFORMASJON

- 1) Hvorfor er det ikke tilstrekkelig for markedsførere å basere beslutninger om produkt, pris, distribusjon og kommunikasjon (altså markedsmiksen) på egne oppfatninger og forventninger ?

Det er *kundens* verddivurdering som avgjør hvilke produkter og tjenester som lykkes i markedet, ikke markedsførerens. Derfor trenger markedsførere ekstern informasjon i alle de tre verdiprosessene de håndterer, nemlig *verdiidentifisering*, *verdiutvikling*, og *verdileveransen*.

1. *Verdiidentifisering* → Handler om hvilke av kundenes verdionsker bedriften velger å tilfredsstille. *For å kunne identifisere disse verdiene trenger markedsførere informasjon om hvordan og for hvem det skaper verdier for.*
2. *Verdiutvikling* → Handler om å utvikle verdiressurser for både kundene (altså produkter og tjenester) og bedriften (inntekt) som tilfredsstiller verdionskene. *For å kunne utvikle disse verdiene trenger markedsførere informasjon til utvikling og vurdering av nye løsninger.*

3. *Verdileveransen* → Handler om evnen til å kunne levere, (gjøre tilgjengelig), de produktene og tjenestene som utvikles. Markedsførere trenger dermed informasjon om kundenes respons på markedsmixen (altså pris, produkt, distribusjon, kommunikasjon + menneskene i bedriften).

2) Hvorfor er teori nyttig når vi skal planlegge markedsundersøkelser?

Det er to sentrale kunnskapsfaktorer som styrer valg og bruk av markedsinformasjon. For det første vil *teorikunnskaper* styre hvilken informasjon som samles inn, og hvordan den fortolkes. Den andre faktoren som styrer innhenting av informasjon er kunnskaper om undersøkelsesmetodikk. Det er kunnskap om hvordan undersøkelser kan og bør gjennomføres.

Teori er derfor nyttig fordi det styrer hvilken informasjon som samles inn, og hvordan den fortolkes. All markedsinformasjon bør basere seg på teori for å være mest mulig hensiktsmessig.

3) Når kundene gjør grundige beslutninger, vil de vurdere flere egenskaper ved produktet. Hvordan kan vi analysere egenskapenes relative betydning?

For å analysere egenskapenes relative betydning brukes *laddering* (ladder = stige). Ved bruk av denne metoden identifiseres de relevante egenskapene ved et produkt, for deretter å stille spørsmål for hver egenskap om *hvorfor* de er viktig for kunden, samt hvorfor nytteopplevelsen av egenskapen er viktig.

Eksempel: Gode seter → Lettere å følge med i trafikken → Trygghet

Her er "gode seter" egenskapen ved produktet bil. "Lettere å følge med i trafikken" er svaret på hvorfor egenskapen "gode seter" er viktig. "Trygghet" er svaret på hvorfor nytteopplevelsen av "lettere å følge med i trafikken" er viktig.

4) Hvilke typer undersøkelser og analyser kan benyttes til å utforske potensialet for økt verdiskaping?

For å utforske potensialet for økt verdiskaping er det nyttig med (i) dybdeinformasjon om valgprosessene, (ii) hvordan produkter og tjenester brukes, (iii) hvordan kundene snakker om produktene (omtale), samt (iv) forbrukstrender og teknologiske innovasjoner.

1. *Valgprosessene*: Trenger informasjon om hvordan målgruppen tar beslutninger. Vi trenger å vite om prosessene er grundige eller overflatiske, om de foregår trinnvis eller ikke, om de kompensatoriske eller ikke-kompensatoriske (eller en kombinasjon).
2. *Bruk av produkter og tjenester*: Dybdestudier av hvordan kundene faktisk bruker våre produkter, kan gi nye idéer om forbedringer av produktet.
3. *Omtale av produkter og tjenester*: Overvåkning av sosiale medier og nettforum gir innblikk i hvordan konsumentene snakker om produktene, og dermed oppstår nye idéer til utvikling og forbedring.
4. *Forbrukstrender og teknologiske innovasjoner*: Viktig å fange opp nye muligheter som oppstår som følge av forbrukstrender og teknologiske innovasjoner. Spesielt viktig i dag siden utviklingen skjer så fort. Eksempel: sterk økning i måltider inntatt i farta → Skyr kom på banen. Et veldig suksessrikt produkt, nettopp fordi det tilfredsstilte et nytt kundebehov.

5) Hvilken type informasjon gir en conjoint-analyse, og hva kan denne informasjonen brukes til?

En conjoint-analyse (*consider jointly*) er en god metode for å teste nye konsepter og produkter. Fordelen med en slik analyse er at metoden ikke fokuserer på produktets egenskaper hver for seg, men benytter komplette kombinasjoner eller profiler av egenskaper. Dette gir en mer realistisk beskrivelse og vurdering av konseptene.

Conjoint-analysen forteller eksempelvis hvilken kombinasjon av et produkts egenskaper kunden liker best, og er mest villig til å betale for. For eksempel høyt innhold av protein, og lavt sukkerinnhold (Skyr).

6) Hvilke type variabler bør markedsførere overvåke over tid?

De fem variablene som markedsførere bør overvåke over tid er *markedsandel*, *penetrasjon*, *prismargin*, *distribusjonsgrad*, samt *facing*.

1. *Markedsandel* → hvilken prosentandel av den totale omsetningen i markedet bedriften står for.
2. *Penetrasjon* → en prosent som viser hvilken andel av målgruppen som har kjøpt produktet minst én gang i perioden.

3. *Prismargin* → oppnådd pris minus enhetskostnad.
4. *Distribusjonsgrad* → sier noe om hvor stor andel av målgruppen som har produktet tilgjengelig der de gjør sine innkjøp.
5. *Facing* → gir uttrykk for hvor stor plass produktene får i butikkhyllene sammenlignet med konkurrentene (tenk eksempel mellom Tine og Synnøve, og Tine og Q-meiriene, der Tine hadde mye større *facing*).

KAPITTEL 14: JURIDISKE RAMMER FOR MARKEDSFØRING

1. Hva er de sentrale kravene lovgivningen stiller til markedsføring av hensyn til forbrukeren?

Forholdet til forbrukeren er først og fremst regulert av markedsføringsloven (mfl). De mest sentrale kravene er:

- Markedsføring skal fremstå som markedsføring – mfl §3
 - *”Markedsføring skal utformes og presenteres slik at den tydelig står som markedsføring”.*
- God markedsføringsskikk – mfl § 2
 - *”Markedsføring må ikke stride mot god markedsføringsskikk”*
 - Ikke stride mot etikk eller moraloppfatninger
- Forbud mot villende og aggressiv markedsføring – mfl § 6
 - Innebærer at det er forbudt med markedsføring som endrer forbrukernes økonomiske atferd slik at de tar beslutninger de ellers ikke ville ha gjort.
- Påstander i markedsføringen må kunne dokumenteres – mfl §3
- Ikke lov med villende uttalelser – mfl § 8
 - Ikke lov å utelate eller skjule vesentlige opplysninger forbrukerne trenger for å kunne ta økonomiske beslutninger.
- Særlig aktsom markedsføring mot barn – mfl §§ 19 og 20
 - Markedsføring rettet mot barn kreves at viser særlig aktsomhet overfor barns påvirkelighet, manglende erfaring og naturlige godtroenhet.
 - Ikke lov å vise reklame rettet mot barn i TV og radio (gjelder kun for stasjoner som sender fra Norge).
- Det er klare grenser for hva som kan samles inn og brukes av personopplysninger.

2. Hva er de sentrale kravene lovgivningen stiller til markedsføringen av hensyn til rettferdig konkurranse mellom næringsdrivende?

Reglene for markedsføring skal i tillegg til å beskytte forbrukeren, også sørge for effektiv og rettferdig konkurranse i næringslivet. Sentralt står varemerkeloven, som beskytter utformingen av produkt og emballasje. I tillegg gjelder reguleringer fra markedsføringsloven og konkurranseloven.

- Varemerkeloven bestemmer at man kan få enerett til sine varemerker, som forbyr andre produsenter å bruke dem.
- God forretningsskikk – mfl § 25
 - Forbyr ”*handling som strider mot god forretningsskikk næringsdrivende imellom.*”
- Forbud mot villedende markedsføring – mfl §§ 26 og 27
- Etterligningsvernet – mfl § 30
 - Forbudt å anvende etterlignende produkter

3. Hva kan konsekvensene være av brudd på reglene om markedsføring?

Hovedregelen ved brudd på reglene er at Forbrukerombudet skal ta opp saken med den næringsdrivende og forsøke å få en frivillig ordning som innebærer at den ulovlige praksisen opphører. Dersom man ikke oppnår en frivillig ordning, kan Markedsrådet fatte vedtak om forbud. I tillegg kan den næringsdrivende få en bot for overtredelsen, som kan komme opp i betydelig beløp.

I saker med ulovlig konkurransepraksis kan en bedrift bli dømt for å betale erstatning for det tapet den har påført en annen part.

4. Hva er hovedregelen for innsamling og behandling av personalopplysninger?

Hovedregelen er at man har plikt til å melde fra til Datatilsynet, med mindre det dreier seg om opplysninger som kun brukes til å administrere et eksisterende kundeforhold. For innsamling og bruk av sensitive personopplysninger (helse, religion, politikk) må man i tillegg søke konsesjon fra Datatilsynet.

5. Hva er funksjonen til et varemerke, og hvordan gir det seg utslag i lovgivningens krav til hva som kan beskyttes som varemerke?

Et varemerke er et kjennetegn som brukes for å identifisere en produsents varer. Det kan være den helt sentrale verdien for en virksomhet. Funksjonen til et varemerke er at det skal kunne *kommunisere opphavet til et produkt eller tjeneste*. Det skal også fungere som en *kvalitetsgaranti*.

Varemerkets funksjon gjør at loven krever at kjennetegnet må være egnet til å skille en virksomhets varer eller tjenester fra andres. I tillegg må varemerket, for å kunne registreres, kunne gjengis grafisk.

Et varemerke kan ta en rekke ulike former; eksempelvis et mønster, en figur, en musikksnutt, en spesiell emballasje, en duft, et slagord. Imidlertid kreves det at varemerket er *beskrivende* for varen, og at det må bli *oppfattet* som et kjennetegn for varen.

6. Hva er kriteriet for at et varemerke skal anses for å være i konflikt med et annet, og hvordan skal vurderingen av dette gjøres?

Det er to måter å få enerett til varemerker; man kan *registrere* merket i varemerkeregisteret, eller man *innarbeide* varemerket. Når et varemerke først har fått vern gjennom enten registrering eller innarbeidelse, kan man nekte andre å benytte eller registrere like eller forvekselbare varemerker. *Loven krever kun at det skal foreligge risiko for forveksling*. Det er derfor ikke nødvendig å føre bevis for at forveksling faktisk har funnet sted.

Vurderingen av om det foreligger forvekslingsfare baserer seg på

- (i) hvor like de to varemerkene er
- (ii) hvor like de to varene eller tjenestene er

Dersom det er identitet på begge punkter, vil bruk av det yngre merket automatisk være forbudt.

7. Hva kan konsekvensene være av å gjøre inngrep i en annens varemerkerettighet?

Dersom man gjør inngrep i en annens varemerkerettighet, vil man ikke få lov til å bruke det etterlignende varemerket.

KAPITTEL 15: ETIKK, SAMFUNNSANSVAR OG MARKEDSFØRING

1) Hvorfor er etikk viktig for markedsførere?

Etikk har blitt viktigere i økonomifagene de siste årene, noe som kan forklares av tre forhold.

1. Vi har vært vitne til en rekke store skandaler i næringslivet de siste 10-15 årene (Enron, Volkswagen, BP, DNB).
2. Det har oppstått store samfunnsøkonomiske konsekvenser (e.g. finanskrisen i 2008) på grunn av internasjonale finansinstitusjoners markedsføring av problematiske investerings-produkter til intetanende kunder.
3. Vi får stadig mer informasjon på Internett om bedrifters praksis og produkter, deres kultur (og ukultur), og deres miljøprofil.

Etikk er dermed viktig for markedsførere fordi vi benytter et tresidig perspektiv på verdiskaping i markedsføring; bedrifter, kunder og samfunn. Verdiskaping skjer som nevnt ikke utelukkende under bytteforholdet mellom kunder og bedrifter, men også under bytteforholdet mellom kunder, bedrifter og samfunn. Bedrifter må derfor ta hensyn til både kundenes og samfunnets verdionsker i markedsføringsarbeidet.

2) Hva er forskjellen på etikk og moral?

Etikk handler om systematisk refleksjon over hva som rett og galt.

Moral handler om de konkrete holdningene som mennesker demonstrerer, og de handlingene de setter ut i livet.

Mens moral dreier seg om *praksis*, dreier etikk seg om *begrunnelser*. Det er dermed forskjell på etiske og moralske problemer.

- Dersom jeg står overfor et valg hvor jeg ikke klarer å vurdere *hva som er rett og galt* har jeg et *etisk problem*.
- Dersom jeg står overfor et valg hvor *jeg klarer å vurdere* hva som er det etiske forsvarlige å gjøre, men likevel ikke handler i tråd med dette, har jeg et *moralsk problem*.

3) Hva er forskjellen på pliktetikk og konsekvensetikk?

Pliktetikk er en prinsipiell (regelbasert) etikk, som er knyttet til filosofen Immanuel Kant.

Pliktetikk er orientert mot skiller mellom rett og galt, og tar utgangspunktet i hvorvidt handlinger er i tråd med eller i strid med prinsipper og regler. Den grunnleggende idéen er at handlinger må sees som handlinger som er i tråd med allmenngyldige prinsipper *som vi rasjonelt kan forstå gyldigheten av*. Ifølge pliktetikken skal vi handle slik at vi kunne ønske handlingsregelen ble gjort universelt gyldig, det vil si at vi skal akseptere at alle andre skal handle likedan i lignende situasjoner.

Konsekvensetikk er knyttet til filosofen John Stuart Mill. Ifølge konsekvensetikken er en etisk forsvarlig handling den som mer enn noe annet handlingsalternativ gir gode konsekvenser. Konsekvensene knyttes her til *nytte*. Det spiller ingen rolle hvem sin nytte det gjelder, men nytten til alle de som direkte eller indirekte berøres av en handling. Den grunnleggende idéen i konsekvensetikken er dermed å maksimere den netto positive nytten til alle berørte av konsekvensene.

Pliktetikk og konsekvensetikk er begge en upartisk etikk, der etiske valg er rettet mot kollektivet. Det er imidlertid flere ulikheter mellom de to etiske perspektivene.

Mens pliktetikk baserer seg på hvorvidt handlingsregelen kan forsvares og allmenngjøres, baserer konsekvensetikk seg på hvilke positive og negative konsekvenser som oppstår som følge av handlingen, og om disse medfører en forbedring eller forverring relativt til alternativet.

4) Hvordan kan markedsførere gå frem for å identifisere bedriftens etiske samfunnsansvar?

Det er rimelig å kreve at bedriften *håndterer eventuelle negative konsekvenser for samfunnet som skyldes egen virksomhet*. I tillegg vil har bedriften et positivt ansvar for å bidra til å *løse samfunnsproblemer som har særlige muligheter for å løse*. Oppsummert har bedrifter har tre typer etiske samfunnsansvar, nemlig *ubetinget ansvar, betinget ansvar og allment ansvar*.

1. *Ubetinget ansvar* → Bedriften har ansvar for å redusere negative konsekvenser for samfunnet som bedriften selv har forårsaket.
2. *Betinget ansvar* → Knyttes til bedriftens strategiske ressurser som gjør bedriften særlig egnet til å løse bestemte samfunnsproblemer, selv om bedriften bidrar i liten grad til samfunnsproblemet.

3. *Allment samfunnsansvar* → Bedriften har ansvar for utfordringer som verken er forårsaket av bedriftens virksomhet eller som bedriften har særlig forutsetninger for å løse.

5) Vi kan skille mellom tre strategier for håndtering av samfunnsansvaret. Hvilke?

Bedrifter kan forholde seg til samfunnsansvaret på tre ulike måter, nemlig *neglisjering*, *reaktive strategier*, og *proaktive strategier*. Proaktive strategier er å foretrekke, og for å lykkes med disse kreves god markedsføringskompetanse.

1. *Neglisjering* → Deles inn i uinformert og informert neglisjering. Uinformert neglisjering skjer uten noen analyse eller bevisstgjøring av det etiske ansvaret. Informert neglisjering innebærer at ledelsen har kunnskaper om bedriftens etiske ansvar, men velger å ikke håndtere ansvaret.
2. *Reaktive strategier* → Innebærer at man innhenter kunnskap om forventningene til bedriftens samfunnsansvar i interessegruppene (myndighetene, kunder, ansatte) og tilpasser seg disse forventningene, til lavest mulig kostnad.
3. *Proaktive strategier* → Innebærer fokus på de strategiske mulighetene som ligger i samfunnsengasjementet. Den grunnleggende antakelsen er at dersom CSR-tiltakene integreres i bedriftens strategi, kan de bidra positivt til å styrke både omdømmet og internkulturen. Dette kan igjen medføre god lønnsomhet i bedriften.

6) Hva er betingelsene for å lykkes med proaktive CSR-strategier?

Selv om det ligger mange potensielle fordeler i en proaktiv CSR-strategi, vil ikke disse komme av seg selv. De positive effektene kommer som resultat av kunnskap om interessegruppene, god strategisk planlegging og markedsføring.

Proaktive CSR-strategier kan skape verdier for bedriften på tre måter; (i) gjennom sosialt entreprenørskap, (ii) ekstern aktivering, og (iii) interns aktivering.

(i) *Sosialt entreprenørskap* (sosial innovasjon) vil si å utvikle helt nye løsninger på sosiale problemer, som andre aktører også har nytte av. For eksempel nye teknologiske løsninger for avfallshåndtering.

(ii) *Ekstern aktivering* handler om å kommunisere CSR-innsatsen og derved styrke bedriftens omdømme blant kundene og andre eksterne interessegrupper.

(iii) *Intern aktivering* handler om å styrke kulturen og motivasjonen blant de ansatte. Kunnskap om bedriftens samfunnsengasjement kan skape stolthet og sterkere identifikasjon med organisasjonen.

KAPITTEL 16: STRATEGI

1) Hva er en strategi?

En strategi er *en bedrifts veikart til suksess*. Dette veikartet angir de overordnende beslutningene og rammene for hvordan man skal lykkes.

2) Hvorfor trenger bedrifter strategi?

Kort fortalt er hensikten med strategi koordinering og mobilisering i bedriften.

- En velformulert strategi gjør det enklere å *delegere beslutninger*, og likevel oppnå *koordinering*. Strategier er viktig for å samle alle bedriftens enheter mot et felles mål. De kan ses på som en måte å avveie behovet for å bruke lokal informasjon og ekspertise med behovet for å koordinere beslutninger i situasjoner med vesentlige eksternaliteter (som oppstår andre steder enn lokalt)
- En strategi kan være viktig for å *mobilisere ansatte, investorer, leverandører og andre interessenter*. Det er viktig for ansattes motivasjon å føle at de er med i en organisasjon som vil lykkes, og som har en tydelig kurs. I tillegg vil investorer være opptatt av om bedriften har en troverdig plan for hvordan den skal lykkes, siden dette er sentralt for å få avkastning på investeringen.

3) Hva bør en strategi inneholde?

Siden en strategi er bedriftens veikart til suksess, burde den inneholde sentrale årsak /virknings-sammenhenger bedriften mener skal skape suksess. En strategi burde begynne med sluttresultatet, også arbeide seg bakover i årsakskjeden. De fire elementene som må inngå i strategien er økonomiske resultater, kunder, aktiviteter og ressurser.

Økonomiske resultater ← Kunder ← Aktiviteter ← Ressurser

1. *Økonomiske resultater* → Økonomisk profitt står i en særstilling som bedriftens endelige mål. Bedriften må formulere klare mål for hvilke prestasjoner man skal oppnå, slik at det enkelt kan evalueres om målene er nådd eller ikke.
2. *Kundemål* → Bedriftens strategi bør beskrive hvilke kunder man skal vinne for å nå de ønskede økonomiske resultatene. Hvilke kunder er det? Satses det på hele markedet, eller velger vi et bestemt kundesegment?
3. *Aktiviteter* → Det neste trinnet er å identifisere *hvilke* aktiviteter det er som skal være annerledes eller utføres mer effektivt, og *hvordan* de skal være annerledes, eller mer effektivt utført.
4. *Ressurser* → Til slutt må det avgjøres *hvorfor* man skal være bedre til å utføre disse aktivitetene. Dette er knyttet til *ressursbasert teori*. Ressursbasert teori sier at dersom man skal ha overlegen verdiskaping i noen aktiviteter, så må man ha noen overlegne ressurser å sette inn i disse aktivitetene. Disse kalles gjerne for *strategiske ressurser*.

4) Hvorfor er ofte noen kunder mer attraktive enn andre for en gitt bedrift?

Bedriftens lønnsomhet avgjøres av

$$w = M \cdot V - F$$

der w er profitt, M er margin, V er volum og F er faste kostnader. I denne ligningen inngår kundene i V 'en (volum). De mest attraktive kundene befinner seg i segmenter der vi kan gi konsumentoverskudd (betalingsvilje minus pris) som er tilstrekkelig til å vinne kundene, og samtidig beholde en akseptabel margin M . Ligningen avgjør derfor hvilke kunder man skal prioritere; de kundene som har en betalingsvilje lavere enn marginen er ikke av interesse for bedriften.

5) Hvilke kriterier er det som gjør at en ressurs gir grunnlag for konkurransefortrinn?

Det er fem kriterier som må oppfylles for at en ressurs som bli betegnet som strategisk, nemlig **SVIMA: Sjelden, Viktig, Ikke-imiterbar, Mobilitet, Approprierbarhet**.

1. **Sjelden**: Det første kriteriet er at den aktuelle ressursen må være sjelden, altså at konkurrentene ikke har ressursen i samme mengde eller kvalitet.

2. **Viktig:** Det andre kriteriet er at ressursen er viktig. Med dette menes at ressursen må ha en vesentlig effekt på kostnadene ved å betjene noen kunder, og på betalingsvilje til noen kunder, eller begge deler.
3. **Ikke-imiterbar:** Det tredje kriteriet er ikke-imiterbarhet. Dersom fortrinnet skal kunne bestå, må det være noe som forhindrer misunnelige konkurrenter fra å skaffe seg samme ressurs (direkte imitasjon) eller erstatte den med andre ressurser som kan fylle samme funksjon (substitusjon).
4. **Mobilitet:** Det fjerde kriteriet er knyttet til om ressursen er mobilisert. Dette henviser til i hvilken grad man har formulert en strategi der den aktuelle ressursen er effektivt utnyttet.
5. **Approprierbarhet:** Det femte kriteriet er knyttet til approprierbarhet. Bak dette ligger at den merverdien som skapes av den aktuelle ressursen, ikke kapres av andre. Bedriften må altså *eie* ressursen. For eksempel kan ikke en god selger være en strategisk ressurs for bedriften, fordi selgeren kan enkelt si opp jobben sin og begynne hos konkurrenten.

Disse fem kriteriene kan brukes til å lage et verktøy (SVIMA) som kan benyttes til å vurdere om, og i hvilken grad, bedriften har ressurser som kan gi konkurransefortrinn overfor en bestemt kundegruppe.

6) Hva er forskjellen på en innenfra-og-ut-logikk, og en utenfra-og-inn-logikk?

En innenfra-og-ut-logikk er en strategiformulering som tar utgangspunkt i hva bedriften har og ikke har av ressurser sammenlignet med konkurrentene. En slik logikk ser på hva det er realistisk å kunne skaffe seg. Med dette som utgangspunkt identifiserer man hvilke kunder man har best og dårligst forutsetninger for å kunne betjene. Med ”innenfra-og-ut” menes at gitt kundenes preferanser og det man tror vil skje i omgivelsene, så er det noen kunder man har bedre forutsetninger for å betjene enn andre. Dette må man ta hensyn til når man velger hvilke kunder man satser på å betjene.

En alternativ logikk er ”utenfra-og-inn”. Det denne logikken sier er at man skal begynne med å definere hva som vil være en attraktiv markedsposisjon. Deretter utformer man aktiviteter og skaffer seg de ressursene som er nødvendig for å erobre denne posisjonen.

Forskjellen mellom de to logikkene er dermed at i en innenfra-og-ut-logikk begynner man med de ressursene eller egenskapene bedriften *allerede* har, for så å vurdere hvilke ressurser det er mulig å skaffe seg, og hvilke muligheter dette gir. I en utenfra-og-inn-logikk begynner man imidlertid med ønsket markedsposisjon, og skaffer seg de ressursene som er nødvendig for å nå denne markedsposisjonen. Det kan dermed sies at en innenfra-og-ut-logikk er mindre risikabel enn en utenfra-og-inn-logikk.

7) Hva er de viktigste koblingene mellom strategi og markedsføring?

Det er fire koblinger mellom strategi og markedsføring.

- For det første er kompetanse på markedsføring en sentral kilde til **renommé- og merkevareressurser**, som er klassiske ressurser som ofte vil tilfredsstille SVIMA-kriteriene (for de som har dem), og SVI-kriteriene (for dem som mangler dem).
Merk: SVI (Savner, Viktig, Imiterbarhet) → analyserer ulemper ved manglende ressurser i bedriften
- For det andre er markedsføringsfaget også viktig for å **forstå detaljer om kunders verdiønsker**, og variasjoner mellom disse både nå og i fremtiden. Forstår man ikke kundene og preferansene deres, så kan man heller ikke vurdere hvem man har best forutsetninger for å betjene.
- For det tredje vil markedsføringsfaget være sentralt for å lykkes i å bygge **et tilstrekkelig stort konsumentoverskudd**. Man må forstå hvordan ulike egenskaper ved et produkt påvirker kundenes betalingsvilje.
- For det fjerde er et overlegent konsumentoverskudd strengt tatt ikke overlegent før det er **kommunisert til kundene** og akseptert av dem. Hvordan man kommuniserer effektivt med kundene, er sentralt i markedsføring.

KAPITTEL 17: KATEGORIER OG MÅLGRUPPER

1) Hvorfor er det viktig å forstå hvordan konsumentene kategoriserer produkter?

Hvordan kunder mentalt kategoriserer produkter og tjenester er av stor betydning for hvorvidt de senere vil vurdere disse produktene eller tjenestene i en valgsituasjon. Konsumenter har en rekke mentale produktkategorier som de bruker for å forenkle hverdagen. Disse kategoriene

påvirkes av kundenes verdionsker og preferanser. Hvilken kategori et produkt tilhører er dermed avgjørende for hvordan kunden vurderer produktet i ulike situasjoner. Markedsførere må ha god innsikt i hvordan konsumenter kategoriserer produktet/merket. Dette viktig for å forstå hvordan man skal kommunisere med kundene for å lykkes best mulig med verdileveringen.

2) Hvorfor er det viktig å skille stimulusbaserte og minnebaserte valg?

Beslutningssituasjonen ved kjøp av produkter og tjenester varierer på tvers av ulike behov og produktkategorier.

- *Stimulusbaserte valg* er valg som tas i beslutningssituasjoner der konsumenten kan se alle de tilgjengelige alternativene foran seg. Et eksempel er handling i et supermarked. Der kan konsumenten tydelig se alle de forskjellige produktalternativene når han velger iblant dem.
- *Minnebaserte valg* skjer når konsumenten må hente frem alternative produkter og tjenester fra minnet.

Denne distinksjonen er viktig i markedsføring. Det er nemlig en stor utfordring for mange merker, særlig for mindre og nylig lanserte merker, at det er svært vanskelig og kostnadskrevende å få en sterk mental posisjon i en kategori når valg er helt eller delvis minnebasert.

Som merke må man ha svært høyt stimulusbasert kjennskap før man begynner å komme opp på akseptable nivåer for minnebasert kjennskap. Når valg er minnebasert, er det derfor ekstra tøft å komme inn i konsumentenes vurderingssett, fordi sterke merker ”mentalt” blokkerer for mindre kjente merker. Dette må markedsførere ta i betraktning når det lanseres nye produkter, ettersom det kan ta lang tid før inntjeningen blir tilfredsstillende.

3) Hvilke fundamentale motiv har kundene for å kjøpe et produkt?

Vi skiller mellom tre fundamentale motiver for kjøp av produkter; nemlig (i) funksjonelle motiv, (ii) opplevelsesbaserte motiv, og (iii) symbolske motiv.

- (i) *Funksjonelle motiv* blir utløst av et eksternt generert konsumbehov. Eksempelvis behov for nytt batteri til fjernkontrollen.

- (ii) *Opplevelsesbaserte motiver* knytter seg til verdien av å konsumere et produkt eller en tjeneste i seg selv. Verdien for kunden ligger i selve konsumprosessen; eksempelvis det fysiske velværet av en spa-opplevelse.
- (iii) *Symbolske motiver* knytter seg til den symbolverdien bruken av et merke eller produkt gir konsumenten og hennes identitet. Ofte knyttet til status og luksus (Louis Vuitton-veske), men trenger ikke å være det (økologisk mat → miljøbevisst).

4) Hva er de fire stegene i markedssegmenteringen?

Markedssegmenteringen består av fire trinn; (i) identifisere verdionsker, (ii) dele markedet inn i segmenter, (iii) velge segmenter (målmarkeder), (iv) velge virkemidler.

- (i) *Identifisere verdionsker*: For å kunne identifisere verdionsker trenger vi to ting; teoretisk perspektiv og en metode for å kunne foreta en kartlegging av verdionsker.
- (ii) *Dele markedet inn i segmenter*: Segmentering går ut på å bygge opp eller aggregere konsumentene til grupper som har mer til felles med hverandre enn de har med personer som ikke hører til gruppen. Et grunnleggende prinsipp i markedssegmenteringen er at inndelingen må si noe om segmentmedlemmenes sannsynlige respons på bedriftens virkemidler.
- (iii) *Velge segmenter*: Etter en grundig analyse av verdionsker og hvilke kundesegmenter som finnes i markedet, må bedriften velge hvilke segmenter (målmarkeder) den skal betjene.
- (iv) *Velge virkemidler*: Hele markedsmiksen (pris, produkt, kommunikasjon, distribusjon) må tilpasses det enkelte segment.

5) Hva er forskjellen på à priori og empirisk segmentering?

Segmentering kan foretas på måter; *empirisk* eller *a priori*.

Empirisk segmentering innebærer at en anvender statistiske analyser av markedsdata som omfatter de kjennetegnene ved konsumentene som man ønsker å segmentere. Empirisk segmentering er det foretrukne alternativet, men ulempene er høye kostnader og vanskelig tilgang på data.

A priori-segmentering innebærer at markedet deles inn uten noen forutgående kartlegging av hva kundene ønsker. Et eksempel er hotellbransjen som segmenterer i ferie og fritid, kurs og konferanse og yrkesreiser.

Mens empirisk segmentering er nøy og presis, er a priori-segmentering unøyaktig og tilfeldig.

6) Hva er de viktigste kriteriene for valg av segment?

De viktigste kriteriene for valg av segment:

- Er segmentet attraktivt for oss, og er vi attraktive for segmentet?
- Er segmentet målbart?
- Er segmentet stort nok, og er det varig?
- Er segmentet tilpasset våre konkurransefortrinn, og kan segmentet forsvares?
- Er segmentene selektivt tilgjengelige?
- Er segmentene forenlige?
- Foreligger det forenlighet med forretningsidé og moral?

KAPITTEL 18: MERKEPOSISJONERING

1) Hva menes med merkeposisjonering?

Merkeposisjonering handler om hvilke assosiasjoner som bør knyttes til merkevaren for at den skal vinne i markedet. Det handler altså om å klargjøre hvilke assosiasjoner vi ønsker at *kundene skal ha* til merkevaren.

2) Hvorfor er merkeposisjonering av grunnleggende betydning for markedsførere?

For at markedskommunikasjon skal kunne gi positive effekter på lang sikt, er det nødvendig at den er konsistent med posisjoneringen, altså de assosiasjonene vi ønsker at kundene skal ha til varen. Hvis ikke risikerer man at merkevaren blir utydelig. Både prisstrategi, design og distribusjon må derfor bidra til å bygge assosiasjonene som posisjoneringen baserer seg på. Beslutningen om hvordan posisjoneringen skal se ut er derfor av grunnleggende betydning for markedsføringsarbeidet.

3) Hvilke åtte kjennetegn har effektive merkeposisjoneringer?

De åtte kjennetegnene ved effektive merkeposisjoneringer er:

1. Den må forankres i en eller flere etablerte mentale kategorier.
2. Den må bygges på de viktigste driverne for valg i den aktuelle kategorien.
3. Den må vise tydelig hvordan merket skal oppfattes annerledes enn konkurrerende merker, det vil si at det fremgår tydelig hvilken profil merket skal ha.
4. Den må bygge på eksisterende assosiasjoner til merket.

5. Den er basert på bedriftens strategiske ressurser og ferdigheter.
6. Den må være vanskelig å kopiere av andre.
7. Den må gi rom for både *strategisk* (langsiktig) og *taktisk* (kortsiktig) differensiering.
8. Den må appellere til målgrupper som er store nok til å gi lønnsomhet.

4) Hvilke komponenter består IN-modellen av?

Idealnettverksmodellen (IN-modellen) er et verktøy for å definere strategiske merkeposisjoneringer. Modellen fremstiller de ideelle, målsatte assosiasjonene som skal gjelde for en merkevare, og viser hvordan disse assosiasjonene henger sammen.

En strategisk (langsiktig) merkeposisjonering bør inneholde både *differensieringsfaktorer* (Points of differentiation - POD) og paritetsfaktorer (Points of parity – POP).

- Differensieringsfaktorer er assosiasjoner som knytter seg til drivere for valg, og som skal skille merket fra konkurrerende merker.
- Paritetsfaktorer knytter seg også til drivere for valg, men her er målsettingen paritet (balanse) i forhold til konkurrentene.

IN-modellen deles inn i *primærnivå*, med primære assosiasjoner, og *sekundærnivå*, med sekundære assosiasjoner. På primærnivå finner vi de assosiasjonene som skal assosieres direkte med merkenavnet. Dette skal være sentrale drivere for valg. Selve differensieringen skjer som regel på sekundærnivå (eller snarere i kombinasjonen mellom primær- og sekundærassosiasjonene). Her finner vi de sekundære assosiasjonene. De er koblet til de primære assosiasjonene, og gir en videre fortolkning av disse.

5) Hvilket informasjonsgrunnlag trengs for å bruke IN-modellen?

Følgende informasjonsgrunnlag trengs for å bruke IN-modellen:

- *Markeds- og merkekunnskap, kunnskap om strategiske ressurser, samt forretningsstrategiske føringer*
- *Valg av kategori og målgruppe*
- *Valg av paritets- og differensieringsfaktorer*

Disse tre grunnlagene er tilstrekkelig for å kunne bygge IN-modellen. (Idealnettverksmodellen)

6) Hvilke spesielle utfordringer gjelder for posisjonering av bedriftsmarkeder?

Posisjonering er særlig utfordrende for bedrifter fordi de har mange målgrupper for sin merkevarebygging. Eksempelvis består målgruppen av kundene, rekrutteringsmarkedet, myndighetene, media, investorene, egne ansatte og interesseorganisasjonene. Disse ulike målgruppene vil ha ulike drivere for holdninger til merket, og valg av merket.

Løsningen kan være å definere en felles kjerne for alle målgruppene og tillate målgruppespesifikke elementer i tillegg.

7) Hvordan kan IN-modellen brukes for bedriftsmerker?

Først og fremst må det gjennomføres en *laddering* i alle målgruppene for å få et bilde av hvilke behov, nytteassosiasjoner og verdier målgruppene kobler til merket. Hvis det er klare fellestrekk på tvers av målgruppene, kan ferdighetene danne utgangspunktet for en felles differensieringsfaktor. Denne faktoren vil dermed inngå i IN-modellen til alle de forskjellige målgruppene.

KAPITTEL 19: PRODUKT – OG INNOVASJONS- BESLUTNINGER

1) Hva kjennetegner tradisjonelle produktutviklingsmodeller?

Den tradisjonelle modellen for produktutvikling består av *målsetting, idégenerering, utvelgelse, økonomisk analyse, utvikling, markedstesting og lansering*.

Modellen illustrerer at innovasjoner starter med et sett med *idéer*. Deretter velger man ut de mest relevante idéene. Idéene som er med videre etter utvelgelsen, blir utforsket videre. De idéene som synes å være økonomisk realiserbare innenfor de eksisterende rammene, starter man ofte å utvikle. Basert på konklusjonen om markedsmessig potensiale lanseres den beste idéen i markedet.

Prosessen for utvikling av innovasjoner beskrives dermed som en lineær prosess. I virkeligheten er imidlertid prosessene *iterative* (iterativ = en handling som stadig blir gjentatt). Det vil si at man beveger seg frem og tilbake mellom fasene i prosessen.

2) Hvilke evner trengs for å lykkes med innovasjon?

Det er fire typer evner som er viktig for å lykkes med innovasjon. Disse er (i) kreativ evne, (ii) analytisk evne, (iii) evne til å gjøre produktene tilgjengelige, samt (iv) innovativ evne.

(i) *Kreativ evne* handler om nytenkning. Tre aspekter:

- Individuell kreativitet → de kreative evnene til individene i bedriften
- Bedriftskulturen må stimulere kreativitet
- Fange idéer og innspill fra eksterne kilder

(ii) *Analytisk evne* omhandler evnen til å vurdere en nyvinning ut fra kundenes behov og preferanser og ut fra bedriftens situasjon.

(iii) *Evne til å gjøre produktene tilgjengelige* innebærer at produktet må produsere i et antall som samsvarer med etterspørselen. Videre må det distribueres til kunden via hensiktsmessige kanaler. Til slutt må det gjøres kjent for kundene gjennom ulike former for kommunikasjon.

(iv) *Innovativ evne* er bedriftens evne til å frembringe og markedsføre produkter som lykkes i markedet.

3) Hva skiller produkter fra tjenester, og hvilke implikasjoner har disse forskjellene for henholdsvis produktinnovasjon og tjenesteinnovasjon?

Det er fire hovedforskjeller mellomprodukter og tjenester.

1. Produkter er immaterielle, mens tjenester er immaterielle.
2. Produkter er homogene, mens tjenester er heterogene.
3. Produkter kan lagres, mens tjenester ikke kan lagres.
4. Produkter kan produseres av kunden, mens tjenester produseres sammen med kunden.

De antatte forskjellene mellom produkter og tjenester kan ha mange implikasjoner for tjenesteinnovasjon.

- Som følge av at tjenester produseres i interaksjon mellom bedriftens ansatte og kundene, skjer også mye av innovasjonsaktivitetene i denne interaksjonen. Det innebærer at bedriftens ansatte som betjener kundene, og kundene selv, ofte er viktigere aktører i innovasjon av tjenester enn i innovasjon av produkter.
- Som følge av at tjenester er heterogene ettersom de er personlig tilpasset hver kunde, vil ikke innovasjoner som fungerer godt i interaksjon med én kunde, nødvendigvis fungere godt i interaksjon med en annen kunde. En konsekvens av dette er at det er

vanskelig å oppnå skalafordeler ved tjenesteinnovasjon. Skalafordeler er veldig viktig for å kunne produsere produkter til lave priser. Slike prinsipper for effektivisering vil dermed ikke gjelde for innovasjon av tjenester.

- Som følge av tjenesters immaterielle karakter er det vanskeligere å formidle og kommunisere idéer om innovasjon av tjenester internt i bedrifter. Mens det er lett å skissere og planlegge nye fysiske produkter, er dette svært vanskelig for tjenester.
- Det er enklere å skaffe beskyttelse til materielle produktinnovasjoner enn til immaterielle tjenester.

Konklusjon: Grunnet tjenestenes immaterielle karakter, samt det faktum at de produseres og konsumeres samtidig i interaksjonen mellom kunde og ansatt, *er det viktig at innovasjonsprosessene for tjenester er mer organiske (altså ikke-lineære)* i forhold til innovasjonsprosessene for produkter.

4) Hvorfor er forretningsmodell-innovasjon viktig for å lykkes med produktinnovasjon og tjenesteinnovasjon?

En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi. Forretningsmodellen kan avgjøre hvorvidt bedriftens produkt- og tjenesteinnovasjon lykkes eller ikke.

Ifølge Chesbrough (2010) er nemlig potensialet for en *dårlig produktinnovasjon*, kommersialisert innenfor rammene av en *god forretningsmodell*, minst like stort som potensiale til en *god produktinnovasjon* kommersialisert innenfor rammene av en *dårlig forretningsmodell*.

Med andre ord er det ikke tilstrekkelig med god produktinnovasjon. Det er minst like viktig med en god forretningsmodell.

Tilpasninger eller innovasjoner av forretningsmodellen er derfor viktig for å lykkes med kommersialisering av både produkt- og tjenesteinnovasjoner.

5) Hvordan kan man legge til rette for innovasjon ut fra de tre perspektivene

a. Samskaping og innovasjon?

Gjennom dialog, informasjonstilgang, transparens og risiko.

b. Innovasjonsplattform?

Gjennom læring, sosial identitet, status og hedonistiske (nytellesmessige) fordeler.

c. Tjenestedominant logikk?

Gjennom tjenstedominans, interaksjon i nettverk, verdiforslag og kundefokus-

KAPITTEL 20: PRISBESLUTNINGER

1) Hvilke funksjoner har pris, og hvordan kan forventninger spille ulike roller for hvordan konsumenter oppfatter prisen?

Pris har mange ulike funksjoner, og gir viktig informasjon om hva kunden kan forvente.

○ *Pris < Forventet verdi*

Dersom prisen er under den forventede verdien, så har kunden et incentiv til å kjøpe produktet. En slik situasjon innebærer at konsumenten sitter igjen med et konsumentoverskudd.

○ *Pris > Forventet verdi*

Noen ganger vil man kunne finne en positiv sammenheng mellom pris og forventet verdi; høyere pris resulterer i høyere forventninger om verdi. Dette er typisk i situasjoner som involverer usikkerhet. For eksempel hvis man er nyinnflyttet i en by, velger man ikke å klippe håret hos den frisøren som tilbyr den laveste prisen. En lav pris kan i dette tilfellet oppfattes som en indikator på lav kvalitet. Konsumenten vil mest sannsynlig velge å klippe seg hos en dyr frisør. Da vil forventningene til resultatet være langt høyere.

○ *Høy/Lav pris = Høy symbolverdi*

Her benyttes pris for å symbolisere noe om konsumenten selv. Eksempler kan være dyre luksusprodukter for å signalisere prestisje. Imidlertid trenger det ikke å være dyre produkter. Også ved å kjøpe billige produkter kan man symbolisere noe ved seg selv. Ved å handle på Fretex symboliserer man eksempelvis at man ikke er opptatt av materielle goder.

○ *Pris?*

- I mange sammenhenger undersøker ikke konsumentene pris i det hele tatt, eller i svært

- liten grad. Eksempelvis ved kjøp av hedonistiske behov (nyttebehov) som potetgull og søtsaker.

Det er altså våre forventninger til hvilken verdi produktet vil gi oss, som er utgangspunktet for vår vurdering av prisen. Hvis prisen er høy i forhold til den verdien kunden forventer å gå gjennom å kjøpe et produkt, vil ikke kunden kjøpe produktet. Hvis prisen derimot er for lav, vil ikke bedriften kunne få dekket kostnadene av å produsere produktet. *Formålet med pris er dermed ikke bare å dekke kostnader, men å fange opp kundens forventede verdi av produktet.* Derfor er det viktig for bedriften å ha en god forståelse av hvilken verdi den produserer for kunden.

Konsumentens incentiv til å kjøpe = Forventet verdi – Pris

Bedriftens incentiv til å selge = Pris – Kostnader solgte varer

2) Hva menes med netto positiv differanseverdi?

Sentrale begreper i denne sammenhengen er *referanseverdi*, *differensieringsverdi* og *potensiell verdi*.

Referanseverdi er prisen til det beste alternativet til vårt tilbud.

Potensiell verdi er kundes verdien av vårt tilbud.

Differensieringsverdi er forskjellen mellom referanseverdien og verdien av verdien av vårt tilbud.

Potensiell verdi = Referanseverdi + Differensieringsverdi

Potensiell verdi – Referanseverdi = Differensieringsverdi

En positiv differensieringsverdi innebærer dermed at den potensielle verdien (verdien av vårt tilbud) overgår kundens referanseverdi (pris på det beste alternativet). Det er kun en positiv differensieringsverdi som kan rettferdiggjøre en høyere pris enn konkurrenten. En negativ differensieringsverdi vil imidlertid medføre at vi må ta en lavere pris enn konkurrenten.

3) Hvilken rolle bør ulike typer verdier ha for at vi skal kunne fastsette et fornuftig prisvindu?

Et prisvindu spesifiserer høyest mulig pris (et tak), samt lavest fornuftige pris (et gulv), som

vil gi spillerommet for selve prissettingen. De verdiene som inngår i fastsettelsen av et fornuftig prisvindu er *referanseverdier* og *differanseverdier*.

Referanseverdi er som nevnt prisen på det beste alternativet til vårt tilbud. Differanseverdien er forskjellen mellom referanseverdi og potensiell verdi (verdien av vårt tilbud).

Den høyeste mulige prisen (pristaket) er summen av referanseverdien og differanseverdien. Den laveste prisen (prisgulvet) er lik referanseverdien.

4) Hvorfor er det ofte vanskelig å fastsette en prisstruktur når ulike kundegrupper har ulike verdier?

Ulike kunder vil ha ulik referanseverdi og dermed vil de oppleve ulik differanseverdi. Derfor er det nødvendig å vurdere ulike segmenter (kundegrupper) ved prisbeslutninger.

5) Tenk på betydningen av verdikommunikasjon og referansepris. Hvordan vil dette påvirke muligheten for å kunne fastsette et fornuftig prisvindu?

Verdikommunikasjon har som formål å kommunisere den verdien produktet faktisk innehar, slik at gapet mellom potensiell og forventet verdi reduseres. Noen ganger vil eksempelvis et produkts potensielle verdi være høyere enn den verdien kunden forventer av produktet. Dette kan forklares av at bedriften ikke har vært flinke nok til å kommunisere den potensielle verdien av produktet.

Når kunden syns et produkt er for dyrt, er det fordi det er dyrt i forhold til *noe*. Kunden sammenligner altså prisen på produktet med en standard. Den prisstandarden kalles *referansepris*. En referansepris kan bestå av mange ulike priser. Av og til sammenligner vi med den varen vi kjøpte sist eller den varen som er typisk i kategorien. Ved å øke referanseprisen til kundene vil bedriften kunne lykkes i å kommunisere den potensielle verdien av sitt produkt. Da vil prisen på produktet bli oppfattet som gunstig i forhold til referanseverdien. Som resultat vil bedriften kunne fastsette et fornuftig prisvindu.

Det finnes tre ulike kilder som påvirke referanseprisen; nemlig kundekarakteristikk, tidligere erfaringer samt sammenheng og kjøpskontekst.

1. *Kundekarakteristikk* → Ulike kunder har ulik prissensitivitet. Prissensitivitet vil si noe om hvilket nivå referanseprisen ligger på. Kunder med lav prissensitivitet vil typisk ha en høyere referansepris enn kunder med lav prissensitivitet.
2. *Tidligere erfaringer* → Tidligere erfaringer har en dominerende innflytelse på referanseprisen. Derfor er gjerne den prisen vi har betalt før (og spesielt den prisen vi betalte sist), svært innflytelsesrik i forhold til hva vi forventer å betale denne gangen.
3. *Sammenheng og kjøpskontekst* → Kjøpssituasjonen som prissammenligningen skjer i vil også påvirke referanseverdien. Noen typer spesialbutikker assosieres med kvalitet, som gjør at kundene får en høyere referansepris. For varer som vi kjøper ofte vil vi som regel ha en klar forventning om at de ikke skal koste for mye (lav referansepris). For varer som vi kjøper sjeldnere, derimot, vil vi som regel ha en høyere referansepris.

Avviket mellom observert pris og referansepris sier noe om sannsynligheten for at produktet blir kjøpt. For at en pris skal kommunisere den potensielle verdien til et produkt er det derfor viktig å redusere dette avviket.

6) Hva er prisskumming, og når brukes det?

Prisskumming er en prisstrategi som innebærer at man setter en relativt høy pris med formål å skumme markedet. Hovedidéen med en *prisskummingsstrategi* er at en tar sikte på å få en høy fortjeneste for konkurransen hardner til. Prisskumming kan være gunstig i situasjoner hvor det er *vanskelig å vurdere kvalitet*, og en høy pris kan signalisere nettopp dette. Videre vil skummingsstrategien være gunstig hvis bedriften har *lav produksjonskapasitet*, fordi en slik strategi gir høy inntjening per solgte enhet.

De to andre prisstrategiene som kan brukes i tillegg til prisskumming er (i) penetrasjonsprising og (ii) å legge seg midt imellom prisskumming og penetrasjonsprising.

(i) Penetrasjonsprising innebærer at prisen settes nær gulvet i prisvinduet med mål om å penetrere markedet (= ta hele konkurransen i markedet). Dette kan være en gunstig situasjon hvis vi ønsker å opparbeide en dominerende markedsandel.

(ii) En prisstrategi som legger seg mellom prisskumming og penetrasjonsprising gjør det lettere å kommunisere vår relative produktfordel. Det vil si at prisen bedre reflekterer den potensielle verdien av produktet.

KAPITTEL 21: VERDIKJEDEBESLUTNINGER

1) Hvilke funksjoner skal verdikjeden ivareta?

Verdikjeden beskriver distribusjonen av produkter og tjenester fra produsent til sluttbruker.

Det er ulike aktører som inngår i verdikjeden, som vist under. Bedriftene i verdikjeden bidrar med kostnadseffektiviserende aktiviteter og forenkler kjøpsprosessen.

Råvare-leverandør → Produsent → Grossist → Detaljist/forhandler → Kunde

Verdikjeder utfører ulike funksjoner eller aktiviteter som knytter sammen produksjon og forbruk. De er til sammen ni ulike funksjoner.

1. *Fysisk distribusjon* omfatter alle aktiviteter knyttet til transport og oppbevaring.
2. *Eierskap* refererer til hvem av aktørene i kjeden som til enhver til eier produktet, og hvordan overføring av eierskap mellom aktørene finner sted.
3. *Promotering* omfatter alle former for salgsfremmende tiltak, som salgskampanjer og personlig.
4. *Forhandling* dreier seg om aktiviteter knyttet til diskusjon av betingelser samt opparbeidelse og vedlikehold av relasjonene mellom bedriftene i verdikjeden.
5. Utveksling av *informasjon* handler om hvordan aktørene sikrer en effektiv informasjonsflyt om produkter og tjenester, om markedsforhold og endringer i kundepreferanser.
6. *Finansiering* handler om betalingsbetingelser som kredittid, finansieringsløsninger og rabatter.
7. *Risikotaking* er knyttet til hvem som har ansvaret for garantier, forsikringer, service og reparasjoner.
8. *Ordrebehandling* omfatter selve bestillingsprosessen.
9. *Betaling* omfatter selve betalingsprosessen.

Alle disse situasjonene vil ikke nødvendigvis bli utført i enhver verdikjede, men vil variere fra situasjon til situasjon. Uansett bidrar funksjonene til verdi for sluttbrukeren gjennom forenkling, standardisering og kostnadseffektivisering.

2) Hva kjennetegner hver av de fem de fem tjenesteytelsene?

En verdikjede vil kun være levedyktig over tid dersom kundene opplever at den gir en form for verdi. Aktørene i verdikjeden må derfor utføre aktiviteter som resulterer i kostnadsbesparelser og bedre service. Dette blir kalt verdikjedens tjenesteytelser. Det finnes fem ulike typer; nemlig, enhetsstørrelse, tilgjengelighet, ventetid, produktvariasjon og informasjon.

1. *Enhetsstørrelse* handler om kundens mulighet til å kjøpe det ønskede antall enheter av produktet. Ulike kunder har ulike ønsker om hvor mange enheter de ønsker å kjøpe om gangen.
2. *Tilgjengelighet* har først og fremst å gjøre med geografisk beliggenhet. I tillegg til geografisk tilgjengelighet, må vi også ta hensyn til tilgjengeligheten på det tidspunktet da kunden ønsker å kjøpe produktet.
3. *Ventetid* handler om den tiden kunden må vente fra han bestemmer seg for å kjøpe produktet, og til produktet mottas.
4. *Produktvariasjon* omhandler både *bredden* og *dybden* i produkttilbudet som tilbys. Bredde handler om hvor mange ulike produktkategorier som tilbys, men dybde handler om antall varianter innenfor samme kategori.
5. *Informasjon* dreier seg om i hvilken grad kunden gis ønsket informasjon og veiledning om produktets egenskaper og bruksområder, både før og etter kjøpet er foretatt.

3) Hvordan danner tjenesteytelsene basis for å forstå kundenes forventninger til hvordan de ønsker å få varer og tjenester levert?

For å kunne utforme effektive verdikjeder, er det viktig at kundene opplever at verdikjeden gir dem fordeler og nytte langs de fem dimensjonene. Fra en produsents ståsted er det derfor viktig å identifisere ulike kundesegmenter og hvilke behov og preferanser disse segmentene har langs de fem tjenesteytelsene.

4) Hva er de tre viktige dimensjonene man må ta hensyn til ved utforming av verdikjeder?

Når man skal utforme verdikjeder, er det tre viktige dimensjoner som må tas hensyn til; nemlig

(1) *verdikjedelengde*, (2) *verdikjedebredde*, (3) *verdikjedeintegrasjon*.

(1) *Verdikjedelengden* beskriver antall aktører mellom produsent og kunde.

(2) *Verdikjedebredden* handler om hvilke og hvor mange utsalgssteder en produsent skal ha. Vi skiller mellom intensiv, selektiv og eksklusiv verdikjede.

- *Intensiv verdikjede* → når en produsent forsøker å få produktene sine inn i flest mulig utsalgssteder (eksempelvis dagligvarehandel-bransje). Eksempel Tine melk.
- *Selektiv verdikjede* → når en produsent velger å selge produktene sine gjennom utvalgte utsalgssteder. Eksempel Tisoot-armbåndsur.
- *Eksklusiv verdikjede* → når kun ett utsalgssted (eneforhandler) selger produktene i et geografisk område. Eksempel Rolex-armbåndsur.

(3) *Verdikjedeintegrasjon* handler om integrasjon mellom bedriftene i verdikjeden. Disse er avhengige av hverandre, noe som innebærer at bedriftene ikke kan opptre isolert fra hverandre. Det er nødvendig med koordinering og samhandling mellom alle bedriftene. Verdikjedeintegrasjon består av fire ulike hovedformer, som blir gjort rede for under.

5) Hva mener vi med verdikjedeintegrasjon, og hvilke former for verdikjedeintegrasjon har vi?

Verdikjedeintegrasjon er knyttet til det faktum at alle bedriftene som inngår i verdikjeden (altså et produkts distribusjonen fra produsent til konsument) er innbyrdes avhengige. Det finnes fire hovedformer for verdikjedeintegrasjon, som hver representerer ulike nivåer av integrasjon mellom aktørene, fra løst koblede relasjoner til at alle aktørene er underlagt felles eierskap:

- (1) Markedsbasert verdikjede
- (2) Administrert verdikjede
- (3) Kontraktsbasert verdikjede
- (4) Selskapsintegrert verdikjede

(1) *Markedsbaserte verdikjeder* er kjennetegnet av at bedriftene er løst koblet til hverandre. Her finnes det ikke noe langsiktig perspektiv, eller noen særlig form for samarbeid mellom bedriftene.

- (2) *Administrerte verdikjeder* er kjennetegnet av frivillig samarbeid mellom selvstendige bedrifter for å oppnå økt koordinering og samhandling gjennom hele kjeden.
- (3) *Kontraktsbaserte verdikjeder* er kjennetegnet av at bedriftene er koblet til hverandre gjennom formelle avtaler. Samarbeidet er derfor mer forpliktende og omfattende enn i administrerte verdikjeder.
- (4) *Selskapsintegrerte verdikjeder* er kjennetegnet av at hele verdikjeden er underlagt felles eierskap. Dette blir også kalt vertikalt integrerte verdikjeder. Ett og samme selskap har dermed kontroll over alle aktiviteten, fra produksjon til forbruk.

Følgelig ser vi at markedsbaserte verdikjeder er de minst integrerte, mens i den andre enden av skalaen finner vi selskapsintegrerte verdikjeder, som er de mest integrerte. Midt imellom disse to finner vi administrerte verdikjeder (lite integrert), og kontraktsbaserte verdikjeder (mer integrert). Størst grad av kontroll og påvirkning har man ved selskapsintegrerte verdikjeder, og minst grad av kontroll og påvirkning har man ved markedsbaserte verdikjeder.

6) Hvilke styringsmekanismer kan man benytte for å oppnå kontroll i verdikjeden?

Det er vanlig å skille mellom tre hovedformer av styrings- og kontrollmekanismer som aktørene kan bruke for å koordinere og kontrollere samhandlingen i kjeden. Dette er:

- (1) markedsstyring
- (2) hierarkisk styring
- (3) relasjonell styring

(1) *Markedsstyring* er en incentivbasert styringsform. Den forbindes først og fremst med prismekanismen. Produsenten kan gi kjeden rabatter og bonus dersom et visst salgsvolum oppnås, og gi tilskudd til markedsføring dersom kjeden promoterer produktene på en spesiell måte.

(2) *Hierarkisk styring* referer til bruk av formelle regler og prosedyrer. To sentrale redskaper er sentralisering av beslutningsmyndighet og formalisering av regler, retningslinjer og prosedyrer. Dette betyr i praksis at noen få aktører får myndighet til å ta beslutninger på vegne av andre.

(3) *Relasjonell styring* er en normbasert styringsform hvor tillit og personlige relasjoner er viktige. Dette er en uformell styringsmekanisme der utvikling av felles verdier mellom aktørene

i verdikjeden står sentralt. Tre sentrale forhold ved relasjonsstyring er: solidaritet, fleksibilitet og utveksling av informasjon.

KAPITTEL 22: KOMMUNIKASJONSBESLUTNINGER

1) Hva kjennetegner de tre typene prosessering som vi finner i den utvidete ELM-modellen (Elaboration Likelihood Model)?

ELM-modellen (Elaboration Likelihood Modell) er den mest brukte modellen for å beskrive prosessering av kommunikasjonsbudskap. Prosessering er det samme som mental bearbeiding. Det finnes tre typer prosessering; nemlig (1) sentral prosessering, (2) perifer prosessering, og (3) passiv prosessering.

(1) *Sentral prosessering* vil si at personen vil bruke tankekraft på å forstå og vurdere det sentrale innholdet i reklamen. For sentral prosessering er det nødvendig at den som eksponeres for reklamen er motivert, samt har evne og anledning til å prosessere hele reklamen.

(2) *Perifer prosessering* skjer når motivasjonen for å prosessere er god, men evnen og/eller anledningen er begrenset. Da blir prosesseringen mer overflatisk, og preget av perifere elementer i reklamen som kan bidra til å skape mening (eksempelvis kjendiser, slagord etc.)

(3) *Passiv prosessering* skjer når vi ikke er motiverte til å prosessere, for eksempel når vi er primært involverte i andre gjøremål når vi eksponeres for kommunikasjonsbudskap. Selv om vi ikke er motiverte til å prosessere, kan likevel kommunikasjon påvirke selv når den prosesseres passivt. Forutsetningen er at sanseapparatet vårt på fange opp elementer fra reklamen.

2) Hvilke syv trinn har modellen for kommunikasjonsplanlegging?

Effektiv kommunikasjon krever grundig planlegging. Det er syv trinn i modellen for kommunikasjonsplanlegging:

(1) *Taktisk posisjonering og rolleavklaring* → En vurdering av merkets stilling i forhold til den strategiske posisjoneringen.

(2) *Valg av kommunikasjonsmålgruppe og kampanjemål* → Det vil være hensiktsmessig å definere én eller to kommunikasjonsmålgrupper for kampanjen.

- (3) *Valg av orientering til leverandør av kreative tjenester* → Finne eksterne reklame- og kommunikasjonsbyråer
- (4) *Kreativ strategi* → Definere budskapet og deretter utvikle kreative løsninger som engasjerer målgruppen til å prosessere budskapet slik at det fester seg i hukommelsen.
- (5) *Mediestrategi* → Kommunikasjonen går gjennom ulike medier. Valg av hvilke kanaler man skal bruke i markedskommunikasjonen, har stor betydning for hva slags effekt man kan oppnå.
- (6) *Budsjettering og gjennomføring* → Det er hensiktsmessig å spesifisere målene og vurdere hvilke virkemidler og kanaler som er mest effektive, før man bestemmer budsjett.
- (7) *Effekttesting* → Teste effekten av kommunikasjonen slik at man kan endre på forhold som ikke er optimale før det er for sent.

3) Hva kjennetegner gode kommunikasjonsmål?

Gode kommunikasjonsmål baserer seg på SMORTT-kriteriene:

- **Spesifikke**
- **Målbare**
- **Oppnåelige**
- **Realistiske**
- **Rettet mot en spesifikk målgruppe**
- **Tidsbestemte**

4) Hvordan oppnå gode effekter via de tre rutene i den utvidete ELM-modellen?

(1) *Hvordan oppnå gode effekter via sentral prosessering?*

- Humor
- Bruk av kjendiser
- Vekke nysgjerrighet
- Frykt og skyldfølelse
- Enkelt språk
- Repetisjon
- Narrativt klimaks → høydepunktet i historien som fortelles. For at reklamen skal være effektiv, er det nødvendig at budskapet knyttes til det mest sentrale narrative klimaket

(2) Hvordan oppnå gode effekter via perifer prosessering?

- Det er veldig viktig at merkeelementene eksponeres tydelig slik at de fungerer som fremtredende kjennetegn i tillegg til andre mer budskapsrelevante elementer. NB! (Husk den mislykkede DNB-reklamen med George Clooney, som ikke eksponerte merkevaren sin).

(3) Hvordan oppnå gode effekter via passiv prosessering?

- Merkeelementene eksponeres tydelig
- Perseptuelle klimaks (høye lyder, raske bevegelser) → gjør at den passive prosesseringen avbrytes av intervaller med perifer prosessering.

5) Hvilke forhold må tas i betraktning for å sette sammen en effektiv kanalmix?

Valg av kanaler dreier seg om å finne den optimale kombinasjonen (miksen) av mediekanaler.

Tre forhold er særlig sentrale i jakten på den optimale mediemiksen:

- (1) Kampanjemålene
- (2) Målgruppens medievaner
- (3) Medienes kommunikasjons-egenskaper

6) Hva er betingelsene for effektivt personlig salg?

Gode selgere er systematiske og har egenskaper som balanserer en sterk motivasjon til å selge, med empati for kunden. De må være sosialt intelligente og fleksible.

7) Hva særpreger kommunikasjon på bedriftsnivå?

Kommunikasjon på bedriftsnivå må tilpasses den enkelte interessegruppe. En bedrift har mange ulike interessegrupper, for eksempel investorer, eiere, ansatte, myndigheter, bedriftspartnere osv. Investorer og eiere er spesielt interessert i informasjon om bedriftens strategier og prestasjoner og myndighetene har fokus på arbeidsplassene.

De grunnleggende prinsippene for effektiv kommunikasjon på bedriftsnivå handler om å bygge en tydelig, langsiktig posisjon, som kortsiktig oversettes i relevant, engasjerende og troverdig kommunikasjon, basert på god målgruppeinnsikt.

8) Hvordan bør man gå frem for å definere kjerneverdier og hvordan kan internkommunikasjon bidra til å styrke etterlevelsen av kjerneverdiene?

En gruppe som har særlig stor betydning for bedriftens evne til å bygge et sterkt omdømme er de ansatte. Kjerneverdier er viktig i bedriften fordi de bidrar til samle de ansatte mot et felles mål basert på et felles sett med verdier, og derved bidra til effektivitet intern.

For å definere kjerneverdier burde man gå frem slik:

- En bedrift bør ha mellom 3 til 6 kjerneverdier. Disse må ha god forankring i bedriftskulturen.
- Kjerneverdiene må fokusere på ferdigheter som er nødvendig for å lykkes med posisjoneringen. Eksempel: "effektiv logistikk" passer til Rema 1000.
- Kjerneverdiene må etterleves av de ansatte, så vel som lederne

Å sikre en sterk etterlevelse av kjerneverdiene er en kontinuerlig oppgave av HRM-funksjon (*Human Resource Management*). Fire viktige tiltak er:

- Gjøre kjerneverdiene personlige → la de ansatte finne ut av hvordan de kan utføre arbeidsoppgavene sine i tråd med kjerneverdiene.
- Kjerneverdiene må løftes frem i alle deler av virksomheten
- Etterlevelse av verdiene på ledernivå; veldig viktig at lederne er gode rollemodeller.
- Det må lønne seg for de ansatte å etterleve kjerneverdiene.

KAPITTEL 23: MARKEDSPLANEN

1) Hva er en markedsplan?

Markedsplanen viser de viktigste markedsaktivitetene som skal gjennomføres, hvilke strategiske valg de bygger på, og hvilke analyser som ligger til grunn. Planen er et verktøy for å nå de målene bedriften har satt for markedsarbeidet i perioden. For å fungere som et effektivt verktøy i hverdagen må planen være kort, fokusert på det aller viktigste og ha en god indre logikk. Markedsplaner utarbeides som regel for hver merkevare, ofte for ett år om gangen.

2) Hvilke kjennetegn har gode markedsplaner?

For at den skal fungere som et effektivt verktøy i hverdagen, må markedsplanen være kort, fokusert på det aller viktigste, og ha en god indre logikk. I tillegg bør markedsplanen være et

levende dokument, hvor det gjøres justeringer med basis i observerte resultater og ny markedsinnsikt.

3) Hvorfor er grunnlagsteoriene i kapitlene 2-13 viktige for markedsplanen?

Dette er fordi at grunnlagsteoriene i kapitlene 2-13 er basis for forståelsen av markedet og kundene. Disse teoriene er også et viktig grunnlag i planleggingen av hvert element i markedsmiksen (pris, produkt, distribusjon og kommunikasjon + menneskene i organisasjonen).

4) Hvilke deler bør en markedsplan bestå av?

Markedsplanen har samme overordnede struktur og logikk som pensumboken.

- De tre første trinnene handler om kunnskapsgrunnlaget for markedsføringen: kunnskap om strategien, relevante etiske og juridiske forhold, og kunnskap om markedet.
- Det neste trinnet fokuserer på de strategiske valgene.
- De resterende trinnene dreier seg om markedsmiksen og implementeringen og om overvåkingen av denne.

Det er 8 elementer å ta hensyn til i utarbeidelsen av markedsplanen:

1. Bedriftens formål/misjon
2. Strategiske målsettinger og ressurser
3. Markeds- og kundeinformasjon
4. Etiske og juridiske utfordringer
5. Valg av kategori, målgruppe og posisjonering
6. Markedsføringsmålsettinger
7. Planer for markedsmiksen
8. Budsjett, implementering og overvåking

5) Hva kjennetegner god og dårlig bruk av markedsplanen?

God bruk av markedsplanen innebærer at markedsplanen er et levende dokument som stadig oppdateres etter hvert som det høstes erfaringer med nye markedstiltak og når man får tilgang til ny markedsinformasjon. Markedsplanleggingen skal være en aktivitet som sikrer kontinuerlig fokus på, tilpasninger til, endringer i kundenes (og samfunnets) forventninger og

verdiopplevelser. Dårlig bruk av markedsplanen vil innebære det motsatte av resonnementet over.