

MARKEDSFØRING: IKKE BARE FOR DE STORE!



TOR W. ANDREASSEN, PhD, er professor og leder av Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI

MARKEDSFØRING er ikke bare for de store virksomhetene som har råd til det, men også for de små som ikke har tid til det. Dette er et paradoks da inntektene de små virksomhetene så sårt trenger i stor grad kommer fra markedsføringen. Kanskje det hadde vært annerledes dersom flere så markedsføring som en investering i kundeaktiva fremfor en kostnad.

Tenk at du deltar i TV-konkurransen Jeopardy. Svaret er «Markedsføring». Programlederen ser på deg og sier: Husk spørsmålsstillingen. Kontant svarer du: «Hva er bortkastede penger?» Selv om svaret er feil, er du i godt selskap. Dessverre er markedsføring av legfolk oppfattet til å være påtrengende reklame. Mye av grunnen ligger i at reklamebyråledere kuppet navnet markedsføring og knyttet det til noe kreativt, morsomt og følelsesladet – noen man likte – noe underholdende.

Markedsføring i dag er like mye en ledelsesfilosofi som en fagdisiplin.

Som ledelsesfilosofi bygger vi på organisasjonskulturer og strukturer som sørger for å bringe kundeperspektivet inn i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte. Grunnleggende er markedsføreres evne til å se seg selv gjennom kundene øyner: utsiden og inn tenking.

Mange kjenner uttrykket markedsorientering. I en epokegjørende artikkel av Bernie Jaworski og Ajay Kohli klarte de gjennom et utall intervjuer med markedssjefer i store og små virksomheter å knytte markedsorientering til fem aktiviteter i virksomhetene. Disse er i hvilken grad man i hele organisasjonen systematisk eller usystematisk samler inn markedsinformasjon om kundenes nåværende og fremtidige behov, hvordan man analyserer dataene, hvordan man tolker

resultatene, hvordan man sprer kunnskapen ut i hele organisasjonen og hvordan man handler på bakgrunn av hva man har funnet. Ettersom man scorer på disse målene vil man kunne definere virksomheten som mer eller mindre markedsorientert.

I prinsippet kan vi skille mellom det å være markedsorientert og det å være markedsføringsorientert. Forskjellen ligger i at mens det første er mer kulturelt betinget er det andre mer et spørsmål om funksjon, profesjonelle markedsførere, rutiner og regler for god markedsføring. Dette kan vi fremstille i en 2 x 2 matrise med høy – lav på aksene for markedsorientering og markedsføringsorientering.

En markedsbyråkrat (høy markedsføringsorientering og lav markedsorientering) er heng opp i fastlagte rutiner og regler og er lite innovativ. Eksempler kan være de store kjente markedsføringsvirksomhetene. En bedrift i markedskrise (lav/lav) vil

snart bli innhentet av de økonomiske tyngdelovene. En som er markedsinnovativ (lav, høy markedsorientering) er dypt forankret i sin forståelse av hvor kundebehovene er og hvordan de kommer til å utvikle seg. Ofte kan dette være de små ny-startede virksomhetene. Google var et slikt selskap ved oppstart. En markedsdriver (høy/høy) er en virksomhet som aldri klarer å sitte stille. De innoverer nye løsninger og markedsfører det tungt og godt til prospektive kunder. Apple kan være et eksempel på en slik virksomhet. Små og mellom-store virksomheter bør fortrinnsvis befinne seg mellom markedsinnovativ og markedsdriver. Det er disse som vil tilby løsninger som river beina under markedsbyråkratene og bringer andre i krise.

En tradisjonell måte å strukturere opp markedssiden for en virksomhet på er knyttet til de tre bokstavene STP: segmentation, targeting, og positioning. Det første en leder må tenke på straks hun går i gang med å utvikle sin forretningside er: hvem skal jeg ha som mine primære målgrupper? Det er deres behov hun prøver å bygge inn som løsning i hva som tilbys. Fordi hun ikke kan være alt for alle, må hun velge en eller to primær målgrupper (targeting). Da hun ikke kan anta å være den eneste tilbyder ovenfor denne gruppen må

hun velge hvilken posisjon ovenfor kundene og konkurrentene hun vil ta. Vil hun være kostnadsleder som bare henter markedsprisen, en differensierer som tar en høyere pris eller vil hun arbeide i smale nisjer? Som et virkemiddel for å underbygge sin posisjon i markedet kan hun tenke på hvilke assosiasjoner de prospektive kundene skal ha av virksomheten. Vi kaller dette merkevare tenking.

Etter dette gjenstår analyse av de tre C'ene: customers, competitors, company. Det er dette vi kaller en analyse av firmaets styrker og svakheter samt

muligheter og trusler. Det er først når alt dette er på plass at hun kan begynne å tenke taktisk med hensyn til hvordan hun vil komponere sin markedsføringsmikse – de fire P'er: produkt, plass (distribusjon), promosjon og pris. I motsetning til sine tidligere søstere vil hun ikke tenke på hvert salg som en uavhengig begivenhet. Hun

vil lære av dem og tenke relasjoner og gjenkjøp. Utfordringen blir da å komponere sine virkemidler (4 P'er) slik at de stimulerer kunden til å komme tilbake for å kjøpe igjen og igjen. Hun er med andre ord ikke primært opptatt av salg, men av gjensalg til lønnsomme kunder.

Oppsummert er markedsføring et spørsmål om tre begivenheter: tiltrekke seg de rette kundene, beholde og utvikle de rette lønnsomme kundene og forholde seg til de ulønnsomme kundene gjennom en rekke produkter eller tjenester og merker (brands). Det er ikke gitt at ulønnsomme kunder skal sies opp. Hva kan gjøres for å gjøre dem lønnsomme? Først etter dette kan man gå til kundeoppsigelse.

Moraleen er at når man ser markedsføring som systematiske investeringer i kundemassen for å øke dens økonomiske verdi over tid, vil man tenke investeringer fremfor kostnader. Sett på denne måten er markedsføring noe mindre virksomheter ikke har råd til å ikke ha tid til. Unntaket er de som er usedvanlig flinke til å lese kundenes nåværende og fremtidige behov og handle deretter – de markedsinnovative, men de tenker på kundene sine 24x7x365 allikevel – og det er den beste form for markedsføring. **M**

SOM LEDELSES- FILOSOFI BYGGER VI PÅ ORGANISASJONSKULTURER OG STRUKTURER SOM SØRGER FOR Å BRINGE KUNDEPERSPEKTIVET INN I ORGANISASJONEN PÅ EN MEST MULIG EFFEKTIV MÅTE