

UR:
 P. Kotler, G. Armstrong, A. Parment. Marknadsföring, teori, strategi och praktik, Pearson: ESSEX. 2013. Kapitel tio Prissättning

Kapitel två Marknadsföringsstrategi

värdenätverk

ex

ex

Konkurrens sker allt mer mellan de värdenätverk som företag driver och representerar, istället för mellan produkterna i mera snäv mening. Mercedes förmåga att konkurrera med Volvo beror på kvaliteten inte bara hos produkten utan också hos värdenätverket. Även om Mercedes gör en bättre bil kan Volvo vinna på marknaden om värdenätverket – återförsäljare, finansmöjligheter, försäkringslösningar, verkstäder etc. – skapar mer kundnöjdhet och bättre service. Bilbranschen är i hög grad produkt driven,¹¹ vilket gör det troligt att den som erbjuder den mest attraktiva produkten också vinner kunderna. I andra branscher kan själva produkten i snäv mening spela en mer begränsad roll. En restaurang med genomsnittlig kvalitet som ligger på en attraktiv adress blir lätt en intressant mötespunkt för att umgås och socialisera, och kan uppfattas som mer attraktiv av kunderna än en restaurang med excellent mat men en oattraktiv lokalisering.

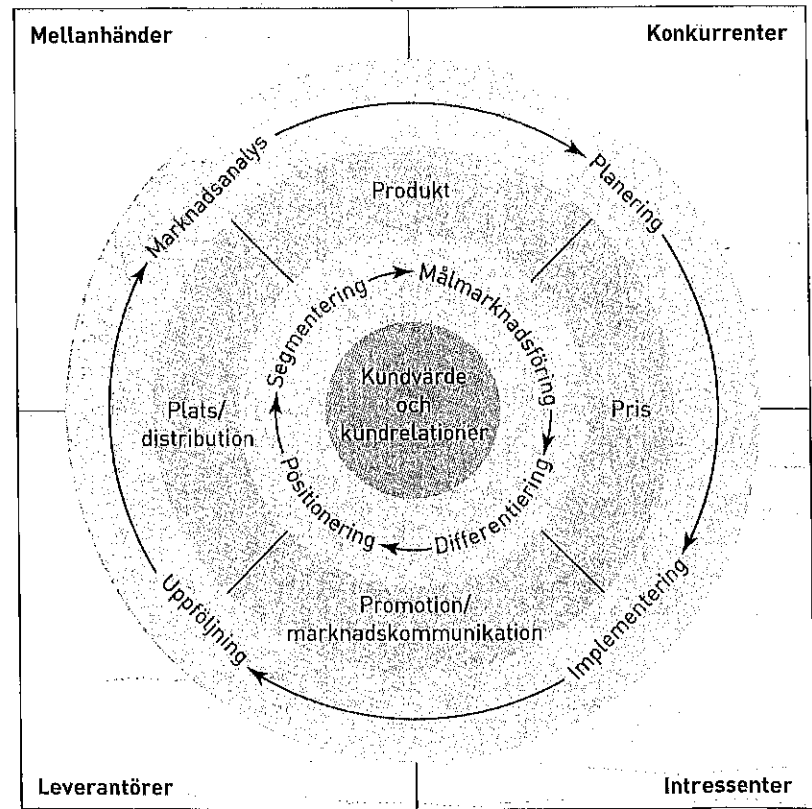
operativ nivå!

Marknadsföringsstrategi och marknadsmixen

När den övergripande strategin är fastställd är det dags att diskutera genomförandet av en kunddriven strategi på mer operativ nivå. Marknadsföringens roll och de aktiviteter som den representerar återges i figur 2.4, som sammanfattar de viktigaste aktiviteterna i en kunddriven strategi. Här ingår frågan om vilka kunder man primärt inriktar sig på (segmentering) efter en bedömning av olika segments potential och attraktivitet, och hur kunderna ska attraheras (differentiering och positionering). Därefter tas en marknadsmix fram där faktorer som företaget kan styra – produkt, pris, plats/distribution och promotion/marknadskommunikation (4P) fastställs. Här följer en kort beskrivning av dessa aktiviteter – fördjupning kommer i kommande kapitel.

Figur 2.4
 Marknadsföringsstrategier och marknadsmixen

- 1) Kundvärde
- 2) Segmentering
- 3) Diff/pos.
- 4) Marknadsmix



Kunddriven marknadsföringsstrategi

Kunder kan inte bli nöjda och entusiastiska förrän vi förstår deras behov och hur de tänker - god marknadsföring börjar därför ofta med en kundanalys.

Kundanalys

Det är för de flesta företag svårt att på ett lönsamt sätt arbeta med alla kunder på en viss marknad. Det finns många typer av kunder, och deras behov och önskemål är olika. De flesta företag är dessutom bättre på att hantera vissa kunder och sämre på andra. Följaktligen är det ofta en god idé att dela upp totalmarknaden, välja de mest attraktiva segmenten och utforma strategier för att attrahera och nå de kunderna på ett sätt som ger förutsättningar för lönsamhet. I denna process ingår segmentering, targetting, differentiering och positionering.

(Marknads)segmentering

- Identifiera några segment

På en marknad finns många slags kunder, produkter och behov, och här gäller det att välja de segment som är mest attraktiva baserat på geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga segmenteringsvariabler. Denna process - marknadssegmentering - innebär ofta att olika segment behandlas på olika sätt, för att kunna fånga olika behov och preferenser. I vissa fall här segmentering mer eller mindre valts bort. IKEA skulle knappast dra stora fördelar av att skilja mellan låg- och höginkomsttagare eftersom IKEA:s affärsmodell inte ger direkta möjligheter att prisdiskriminera, dvs. sätta olika pris baserat på olika segments betalningsvilja. Flygbolag har däremot sofistikerade verktyg för att identifiera, kommunicera med och sätta priser för olika kundgrupper. En tur-och-retur-biljett från München till New York kan kosta 5 000 kronor i ekonomiklass, 30 000 kronor i affärsklass och 95 000 i första klass.

Segmenters betalkraft

(Marknads)segmentering - Uppdelning av en marknad i delmarknader med distinkta behov, karaktärsdrag och beteendemönster, som tilltalas mer effektivt genom att erbjudandet anpassas.

(Marknads)segment - Kunder som har gemensamma karaktärsdrag och reagerar på marknadsföring på ett liknande sätt.

Ett marknadssegment utgörs av kunder som reagerar på liknande sätt på marknadsföring. Kunder som vill ha de mest estetiskt tilltalande vitvarorna med många funktioner kan vara ett segment (där Electrolux är starka), de som vill ha tidlös elegans och högsta kvalitet ett segment (där Miele är starka) och de som vill ha lägsta pris och låg energiförbrukning ett segment (här kan ett besök hos en hemelektronikkedja resultera i att man kommer hem med vilket märke som helst). Det är inte möjligt att tillverka och marknadsföra vitvaror som tillfredsställer alla dessa segment samtidigt.

*+ Electrolux
+ Miele
+ Hemelektronikkedja*

Satsa på ett segment

Targetting

När ett antal möjliga segment har identifierats, är det dags att välja vilka man ska satsa på. Targetting innebär att olika segments attraktivitet utvärderas och de mest attraktiva väljs ut. De segment där företaget har bäst förutsättningar att skapa kundvärde över tiden bör väljas.

Ett företag med begränsade resurser kan bestämma sig för ett eller några mindre segment, eller nischsegment. Ett IT-företag i Västbo-/Gnosjöregionen kan ha en lägre absolut kompetensnivå än de större konkurrenterna i Göteborg, Malmö och Helsingborg, och högre kostnader än lågpriskonkurrenter. Men genom en unik förankring i den lokala industrimiljön, med bättre kunskap om de lokala kunderna än konkurrenterna har, och en lokalisering fördel som innebär kortare restider och snabbare leveranser, kan IT-företaget vara mycket konkurrenskraftigt i regionen, dvs. på sin nischmarknad.

Targetting - Olika segments attraktivitet utvärderas och de mest attraktiva väljs ut.

(Men) Närheten lokaliserings, närhet

IT-företaget i Västbo/Gnosjö måste samtidigt inse att det knappast skulle vara konkurrenskraftigt i Göteborg eller Malmö, särskilt inte om restider och reskostnader beaktas. Fingertoppskänslan kanske säger att eftersom det går bra lokalt bör det gå bra även i Göteborg men en marknadsanalys kan ge ett annat besked. Många svenska - och andra europeiska - företag har haft svårt att lyckas i USA, en marknad med mycket krävande kunder och intensiv konkurrens. Smarta företag gör en ordentlig marknadsanalys innan de ger sig in på en ny marknad, inte sällan med insikten att det är svårt att vinna kunder på andra marknader, även om man är framgångsrik hemma.

Det finns företag som söker full marknadstäckning och tror att de kan vinna i stort sett alla kunder. General Motors (GM) har sagt att de tillverkar bilar för varje "person, tillfälle och

starkt konkurrensfulla

göra en marknad
är konkurrensfulla

personlighet". Att vara ledande i en bransch gör att man riskerar att bli sårbar, vilket GM, med begränsade resurser för produktutveckling och marknadsföring under det senaste decenniet, har fått erfara. Efter några år då Toyota sålde fler bilar har GM 2011 återerövrat positionen som den bilproducent i världen som tillverkar och säljer flest bilar.

1 2 Differentiering och positionering

Positionering—Hur en produkt uppfattas av konsumenterna gällande centrala produktattribut – vilken plats produkten tar hos konsumenterna relativt konkurrenters erbjudanden.

Differentiering—Utforma värdeerbjudandet så att det har ett annat innehåll än konkurrenternas erbjudanden, dvs. har ett högre eller annorlunda kundvärde som innebär en konkurrensfördel.

Marknadsmix—Den uppsättning konkreta marknadsföringsverktyg – Produkt, Pris, Plats/distribution och Promotion/marknadskommunikation (4P) – som företaget kan påverka och styra för att åstadkomma en viss respons från marknaden, vanligen i termer av hög efterfrågan och lönsamhet.

När ett företag har bestämt vilka segment som är primära, är det dags att bestämma hur erbjudandet för varje segment ska se ut och vilken position som man vill nå. **Positionering** handlar om att nå en klar, tydlig och attraktiv plats relativt konkurrenterna i konsumenternas medvetanden. En positioneringsexpert har sagt att en god position är "skälet till att en kund betalar lite mer för ditt varumärke".¹² Marknadsförare vill utveckla unika marknadspositioner som speglar de konkurrensfördelar som produkterna representerar. Om produkten inte erbjuder något unikt, finns det ingen anledning att köpa just den produkten, om inte priset är lägre.

Många produkter är lika varandra, åtminstone från ett kundperspektiv, men även små skillnader kan vara betydelsefulla. **Positionering börjar med differentiering** – att göra erbjudandet annorlunda och skapa kundvärde på ett annat sätt än konkurrenterna gör. Att differentiera är svårare än att skapa en prisfördel – det förna kräver uppmärksamhet från hela organisationen och genom hela kundens köpprocess, medan kombinationen lågt pris och ett erbjudande som är "good enough" är enklare att åstadkomma givet att aktören har förutsättningar att producera billigt.

Marknadsmixen

I det sista steget utvecklas en integrerad **marknadsmix**, som består av en uppsättning konkreta marknadsföringsverktyg som företaget kan påverka och styra för att få avsedd respons i marknaden. Marknadsmixens fyra variabler samverkar för att skapa en så hög efterfrågan och lönsamhet som möjligt för produkten. De fyra variablerna brukar benämnas 4P: Produkt, Pris, Plats/distribution och Promotion/marknadskommunikation (se nedan samt figur 2.5).

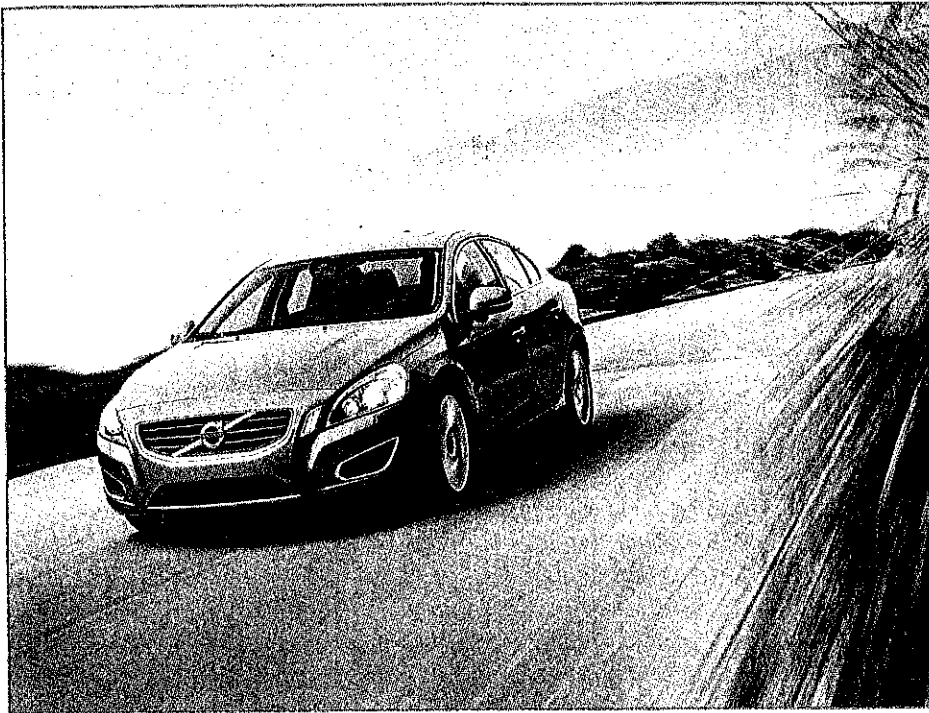
Produkt är den kombination av vara och tjänst som målmarknaderna erbjuds. En Volvo S60 består av skruvar och muttrar, strålkastare och tusentals andra komponenter, men också ett antal tilläggs tjänster som garantier och upp till elva års vägassistans.¹³

Pris är det rekommenderade priset på återförsäljarnivå plus tillägget för fabriksmonterad tilläggsutrustning som taktlucka, automatväxellåda och xenonstrålkastare, med avdrag för den rabatt som förhandlas fram mellan återförsäljaren och köparen. Det är ovanligt att bilåterförsäljare säljer en ny bil utan rabatt på listpriset. Köpare som betalar fullt pris brukar få med något istället för rabatt, t ex vinterhjul, ett fyraårigt serviceavtal eller attraktiva finansieringsvillkor.

Plats/distribution omfattar de aktiviteter som gör produkten tillgänglig för de önskade målgrupperna. Volvo samarbetar med ett stort antal fristående återförsäljare som säljer Volvos bilar – Volvo arbetar med några få undantag inte med egna återförsäljare. Tillgängligheten är viktig här och är en funktion av marknadstäckning och lokalisering.

Vid e-handel mäts tillgänglighet i termer av leveranstid: om köparen kan få produkten levererad inom några dagar spelar det egentligen ingen roll om det företag som levererar är lokaliserat i norra Sverige, i England eller någon annanstans i världen.

Promotion/marknadskommunikation handlar om de aktiviteter som kommunicerar produktens och varumärkets fördelar till potentiella kunder på ett övertygande sätt. Volvo Cars spenderar varje år miljardbelopp på marknadsföring och annonsering för att



En Volvo S60 består av muttrar, bultar, strålkastare, ett system för att upptäcka fotgängare och tilläggstjänster som garantier och vägassistans. En bra produkt räcker inte. För att lyckas på marknaden måste de taktiska marknadsföringsinstrumenten i marknadsmixen – pris, plats/distribution och promotion/marknadskommunikation – stödja produkten och bidra till att erbjudandet som helhet är attraktivt.

KÄLLA: Volvo Personbilar Sverige

på olika sätt övertyga kunder om de fördelar det innebär att köpa en Volvo.¹⁴ Återförsäljare får många sk leads, dvs. kundprospekt, genom de aktiviteter som Volvo Cars utför centralt. Tillverkare, importörer och återförsäljare erbjuder aktiviteter, ofta riktade mot vissa målgrupper, t ex rabatter och förmånlig finansiering, för att ytterligare skärpa det erbjudande som kunden erhåller. Det är alltså viktigt att de marknadskommunikationsaktiviteter som tillverkare, importör och återförsäljare genomför är koordinerade.

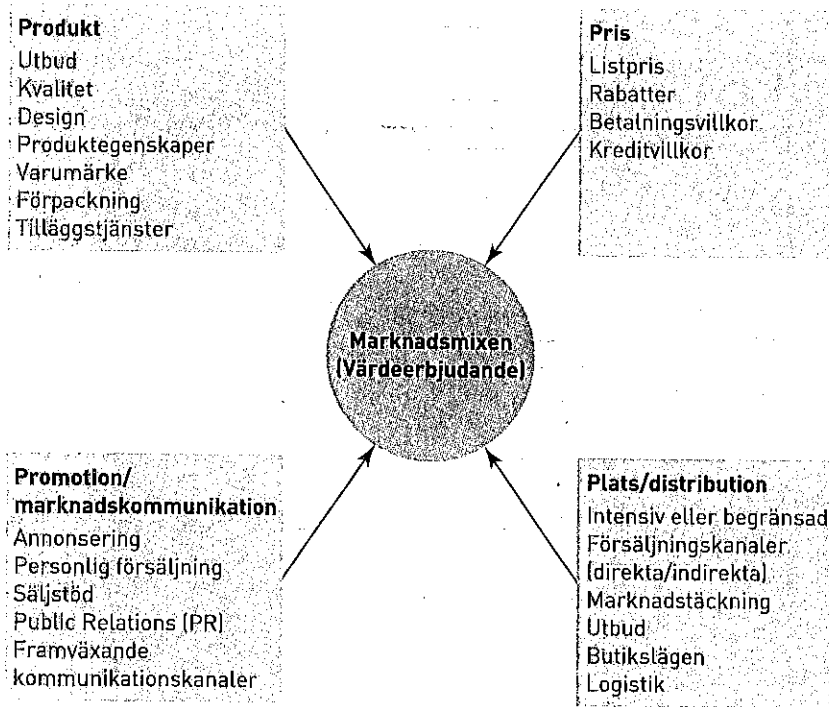
Effektiv marknadsföring integrerar alla delar av marknadsmixen för att skapa kundvärde och konkurrensfördelar och därigenom en stark position på de önskade marknaderna.

Kritiker menar att marknadsmixen/4P undviker eller underbetonar vissa aktiviteter och ställer frågor som: "Var är tjänsterna?" Att tjänster – services – inte börjar på P betyder inte att de undviks. Svaret är att tjänster såsom banktjänster, flygresor och återförsäljning också är produkter. "Var är förpackningen?" är en annan fråga som kritiker ställer. Marknadsförare skulle svara att förpackningen är ett av många produktbeslut – och att den är ganska svårfångad när det gäller t ex en gräsklippare (som kanske kommer i en kartong, kanske levereras färdigmonterad, vilket nog de flesta kunder föredrar) eller en bil (som kommer färdig för användning) – i båda fallen handlar förpackningen snarare om bemötande, attityder och tilläggstjänster. Figur 2.5 visar att många av de aktiviteter som verkar ligga utanför marknadsmixen faktiskt ingår i något av de fyra P:na. Den viktiga frågan är inte huruvida det finns fyra, sex eller tio P:n utan i vilken mån modellen hjälper marknadsförare att utforma framgångsrik och integrerad marknadsföring.

En annan vanlig invändning är att 4P tar säljarens perspektiv och inte köparens. Från köparens perspektiv handlar det snarare om att finna en lösning på ett problem till en rimlig kostnad, med hög tillgänglighet och liten ansträngning för köparen.¹⁵ Så när marknadsförare tycker att de säljer produkter, tycker köparen att hon löser ett problem – kom ihåg att kunden inte köper borrh, utan håll i väggen. Kunder är intresserade av kostnaden för en produkt, dvs. anskaffande, användning, underhåll etc., inte bara inköpspriset. Så länge marknadsförare har kundens perspektiv som utgångspunkt är 4P en utmärkt modell för att skapa ett attraktivt erbjudande.

!!!
Kunden 4P
!!!

Figur 2.5 Marknadsmixen



MF 4 steg

- 1 Analys
- 2 Planering
- 3 Implementering
- 4 Uppföljning

IV

Genomförande

Hittills har vi diskuterat utformningen av ett erbjudande - nu är det dags för genomförandet. Marknadsföring genomgår normalt fyra steg, jfr. figur 2.6: *analys, planering, implementering* och *uppföljning*. I första steget utvecklas en marknadsföringsplan på övergripande nivå som, baserat på en gedigen analys, bryts ned för enheter, produktgrupper/produkter och varumärken. Planerna implementeras och därmed förverkligas idéerna och strategierna. Därefter sker uppföljningen: de genomförda aktiviteterna mäts och kontrolleras, och vid behov bör uppföljningen direkt påverka pågående och kommande genomförande av aktiviteterna. Här kan hjälp från controlleravdelningen behövas för att få fram tillförlitliga underlag. Vi ska nu gå igenom de fyra stegen i genomförandeprocessen.

Figur 2.6 Genomförande: marknadsanalys, planering, implementering och uppföljning

